

УДК 33.012.23  
ББК 65.050

DOI: 10.25683/VOLBI.2020.52.370

**Maksimenko Irina Anatolyevna**,  
Candidate of Economics,  
Associate Professor of the Department of Management,  
Siberian Federal University,  
Russian Federation, Krasnoyarsk,  
e-mail: irival6@mail.ru

**Максименко Ирина Анатольевна**,  
канд. экон. наук,  
доцент кафедры менеджмента,  
Сибирский федеральный университет,  
Российская Федерация, г. Красноярск,  
e-mail: irival6@mail.ru

**Vashko Tat'yana Aleksandrovna**,  
Candidate of Engineering,  
Associate Professor of the Department of Management,  
Siberian Federal University,  
Russian Federation, Krasnoyarsk,  
e-mail: vashko\_ta@mail.ru

**Вашко Татьяна Александровна**,  
канд. техн. наук,  
доцент кафедры менеджмента,  
Сибирский федеральный университет,  
Российская Федерация, г. Красноярск,  
e-mail: vashko\_ta@mail.ru

## АНАЛИЗ КОНКУРЕНТНОЙ УСТОЙЧИВОСТИ ИНДУСТРИИ HORECA В СИБИРСКОМ ФЕДЕРАЛЬНОМ ОКРУГЕ

## ANALYSIS OF COMPETITIVE STABILITY OF THE HORECA INDUSTRY IN THE SIBERIAN FEDERAL DISTRICT

08.00.05 — Экономика и управление народным хозяйством

08.00.05 — Economics and management of national economy

Сегодня индустрия HoReCa в России находится в топе самых динамично развивающихся объектов бизнеса. Но, несмотря на значительную емкость данного рынка, его развитие в России происходит крайне неоднородно, как в городах, так и по регионам: в ряде из них позиции игроков вполне устойчивы, и это способствует стабильности развития, а в ряде регионов положение индустрии настолько «шаткое», что отельно-ресторанный бизнес формируется крайне бессистемно и фрагментарно. Однако трансформация рынка, происходящая под сильнейшим влиянием фактора глобальной пандемии, заставляет игроков данной отрасли во всех субъектах и регионах все больше внимания уделять как минимум удержанию своих конкурентных позиций. При этом сегодняшние условия позволяют четко спроецировать два контрастных сценария развития их конкурентного будущего: уход с рынка слабых игроков и расширение границ бизнеса более устойчивых и сильных.

Данная статья посвящена изучению вопроса конкурентной устойчивости предприятий индустрии HoReCa в настоящих условиях. В статье описана концепция и приведены результаты реализации авторской матричной модели определения конкурентной устойчивости. На основе разработанной методики произведена сегментация субъектов Сибирского федерального округа в зависимости от состояния конкурентной устойчивости индустрии HoReCa в них. В качестве ключевых параметров, определяющих конкурентную устойчивость, рассматриваются ресурсный ландшафт в самой индустрии и рискованный фон внешнего окружения. Предложенная авторами матричная модель выявления и анализа конкурентной устойчивости может использоваться в качестве инструментария диагностики процесса развития отельно-ресторанного бизнеса, как в регионе, так и в стране, способствуя эффективности функционирования в турбулентном окружении. Возможности матрицы позволяют превентивно идентифицировать кризисы конкурентной устойчивости, создавая предпосылки формирования проактивных и адекватных динамике среды решений стратегической направленности.

Today, the HoReCa industry in Russia is at the top of the most dynamically developing business objects. However, despite the significant capacity of this market, its development in Russia is extremely heterogeneous both in the cities and in the regions: in some of them, the positions of players are quite stable, and this contributes to the stability of development, and in some regions, the position of the industry is so “shaky” that the hotel and restaurant business is formed very haphazard and fragmentary. However, transformation of the market, which is taking place under the strong influence of the global pandemic factor, forces players of the industry in all entities and regions to pay more and more attention to at least maintaining their competitive positions. At the same time, today's conditions allow clearly projecting two contrasting scenarios of development of their competitive future: departure of “weak” players from the market and expansion of the business boundaries of the more stable and strong ones.

This article is devoted to the study of the issue of competitive stability of HoReCa industry enterprises in the present conditions. The article describes the concept and results of implementing the author's matrix model for determining competitive stability. Based on the developed methodology, the segmentation of the entities of the Siberian Federal District was performed depending on the state of competitive stability of the HoReCa industry in them. The resource landscape in the industry itself and the risk background of the external environment are considered as the key parameters that determine competitive stability. The matrix model of competitive stability identification and analysis proposed by the authors can be used as a diagnostic tool for development of the hotel and restaurant business both in the region and in the country, contributing to the effectiveness of functioning in a turbulent environment. The capabilities of the matrix allow proactively identifying competitive stability crises, creating prerequisites for formation of the proactive and appropriate strategic solutions to the dynamics of the environment.

*Ключевые слова:* индустрия HoReCa, конкурентная устойчивость, субъекты Сибирского федерального округа, ресурсный ландшафт, рискованный фон, матрица конкурентной устойчивости, абсолютная конкурентная устойчивость, инверсия конкурентной устойчивости, конкурентная неустойчивость, кризис конкурентной устойчивости, параметры конкурентной устойчивости, стратегические решения.

*Keywords:* HoReCa industry, competitive stability, subjects of the Siberian Federal district, resource landscape, risk background, competitive stability matrix, absolute competitive stability, inversion of competitive stability, competitive instability, crisis of competitive stability, parameters of competitive stability, strategic decisions.

### Введение

В России сектор HoReCa начал активно формироваться 10—12 лет назад, при том, что общий доход от продажи продуктов питания и напитков на рынке HoReCa в США уже в 2019 г. составил более 600 млрд долларов. Анализ каналов сбыта продуктов питания в США и Западной Европе показал, что к 2025 г. сегмент HoReCa займет доминирующую долю на рынке [1]: около 55 % для 45 % групп продовольственных товаров.

По оценкам Минпромторга [2], в России огромный потенциал для развития сферы HoReCa: по статистике практически ежедневно в нашей стране открывается новое заведение в сфере отельно-ресторанного бизнеса. Однако даже при такой интенсивности развития ниша полностью не занята. Как правило, даже в крупных городах концентрация заведений в центре гораздо ниже существующих потребностей, не говоря уже об удаленных районах.

Люди, не связанные с рынком услуг, зачастую не знают, что же такое HoReCa. Даже узнав определение этого термина, чувствуют недопонимание процессов HoReCa — что это такое и зачем выделять это в отдельный бизнес-сегмент. Структура поисковых запросов Google и «Яндекс» показала, что в России среднемесячное количество обращений «HoReCa» составляет всего около 18 тыс., при этом доминирующая масса запросов связана с мебелью для предприятий общественного питания и с сайтами выставок.

**Актуальность и целесообразность разработки темы.** По данным ГК «Бестъ», в 1-м квартале 2019 г. на каждое открытое заведение приходилось 1,4 закрытых [3]. То есть на фоне достаточно динамичного развития отельно-ресторанного бизнеса происходит ежедневный уход с рынка наименее конкурентоспособных игроков. В постпандемическую же эру ожидается еще и уход с рынка части игроков, не готовых выжить в условиях ограниченной деятельности и в условиях последующего социального дистанцирования.

Пример многих стран показывает, что более двух третей компаний HoReCa прекратили свою деятельность из-за пандемии коронавируса (COVID-19) уже в марте 2020 г. Специалисты в этой области, с учетом низкого спроса и норм социального дистанцирования, прогнозируют, что рестораны будут работать всего на 25...30 % от их ежемесячного уровня обслуживания еще в течение первых 45—60 дней после снятия режима самоизоляции.

Тем не менее это временное явление, и множество формальных признаков указывают, что развитие HoReCa будет продолжаться (рост покупательской способности населения, рост гастрономической грамотности, рост прибыли у лидеров рынка, снижение финансового порога для входа

на рынок новых игроков), хотя многие факторы тормозят и делают это развитие неравномерным [4]. В этих условиях для сегмента HoReCa принципиально важно сохранять свою конкурентную устойчивость, балансируя между рисками и потрясениями российского рынка услуг и собственными ресурсными возможностями.

Неравномерность развития индустрии HoReCa в России особенно четко видна в разрезе регионов: в каждом из них есть свои уникальные особенности гостеприимства, особенности развития туристического бизнеса, национальной идентичности, региональной кухни, необычных ресторанов и отелей. Неоднородный профиль индустрии HoReCa ставит вопрос о необходимости сегментации регионов в зависимости от уровня состояния параметров, влияющих на ее развитие, и конкурентной устойчивости.

**Изученность темы.** Оценка состояния конкурентной среды в России в начале 2020 г., проведенная Аналитическим центром при Правительстве Российской Федерации [5], показала преобладание высокого уровня конкуренции в деятельности гостиниц и предприятий общественного питания (рис. 1). При том факте, что главным фактором, обусловившим увеличение числа конкурентов на российском рынке за последние три года, остается появление новых российских компаний при резком снижении темпов появления новых иностранных, а доминирующим способом повышения конкурентоспособности — маркетинговые стратегии (рис. 2).

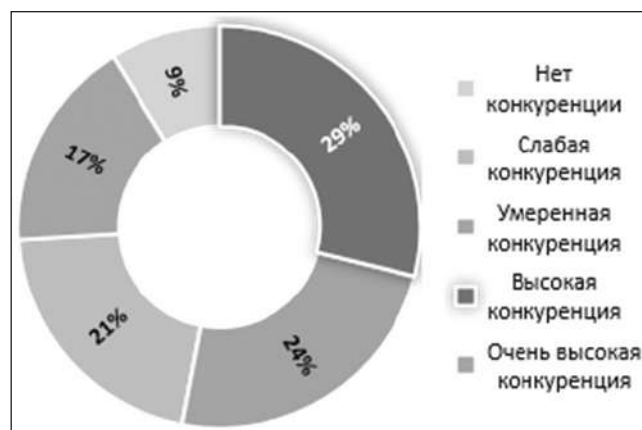


Рис. 1. Оценка бизнесом состояния конкуренции в сфере деятельности гостиниц и предприятий общественного питания

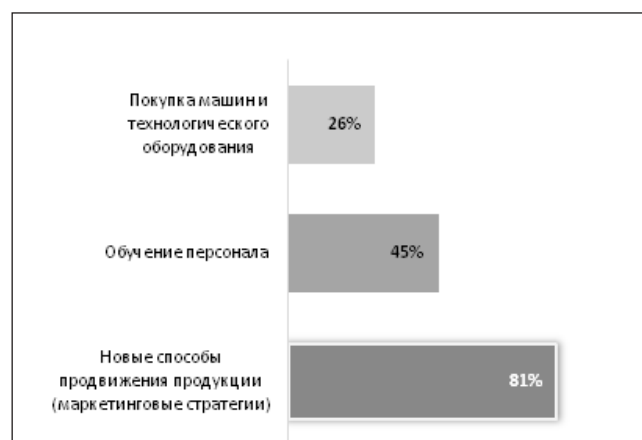


Рис. 2. Способы повышения конкурентоспособности в сфере гостиничного и ресторанного бизнеса в последние три года

Оценка бизнесом планов выхода на новые рынки в сфере HoReCa в России в ближайшие три года показала, что выход на новые продуктовые и географические рынки планируют 50 % опрошенных (выход только на продуктовые рынки — 10 %, а только на географические — 40 %). Такая перспектива приоритетного выхода на новые географические рынки поднимает вопрос выбора региона по параметрам конкурентоспособности и устойчивости.

В частности, относительно Сибирского сектора HoReCa представляется необходимым провести анализ и сегментацию на предмет его конкурентной устойчивости на базе определенного массива информации ретроспективного характера, а также сведений о текущем состоянии и перспективах развития. И в этом кроется значительная проблема: в российском секторе HoReCa не ведется работа по агрегированию данных как по стране в целом, так и по отдельным регионам: каждый участник видит рынок своими глазами. Поэтому вместо лаконичной и структурированной картины рынка новые игроки получают разные видения этого сектора: в выступлениях региональных властей слышны крайне «оптимистические» ноты, в то время как местные отраслевые эксперты придерживаются пессимистичных настроений. В данном исследовании используется информация из открытых официальных статистических источников, представляющая собой «общую температуру по палате». На основе статистических данных определяются значения среднегодовых темпов изменения параметров развития индустрии ( $RH$  — rate of change), и это позволяет:

- придать исследованию более объективный характер (использование абсолютных величин исказит результаты ввиду неоднородности объектов исследования: они различаются по размерам и географическому расположению);
- изучить развитие индустрии HoReCa в каждом объекте исследования в динамике, что обеспечивает более качественную оценку;
- производить математические действия по агрегированию различных показателей в единый индикатор.

**Объектами** исследования выступают субъекты Сибирского федерального округа (СФО) Российской Федерации; предметом — конкурентная устойчивость сегмента HoReCa в каждом из этих субъектов; методическим инструментом — матричная модель анализа и позиционирования объектов.

**Научная новизна** исследования состоит в разработке матричной модели конкурентной устойчивости, представляющей собой инструмент диагностики состояния и уровня развития индустрии HoReCa в различных территориальных формированиях.

**Цель и задачи исследования.** Исследование конкурентной устойчивости индустрии HoReCa в разрезе субъектов СФО базируется на изучении ряда вопросов как научного, так и практического содержания, формирующих **задачи исследования:**

1. Определение дефиниции «конкурентная устойчивость» и ее структурных параметров.
2. Идентификация факторов, формирующих структурные параметры конкурентной устойчивости и свертывание их в агрегированные индикаторы.
3. Разработка на базе агрегированных индикаторов инструмента, позволяющего определять зоны, характеризующиеся определенным уровнем конкурентной устойчивости.

Предполагается, что ответы на поставленные исследовательские вопросы помогут достичь поставленной **цели** — сегментирования субъектов СФО в зависимости от уровня состояния параметров, влияющих на развитие и конкурентную устойчивость индустрии HoReCa, и позволят внести свой вклад в разработку комплексного механизма развития индустрии гостеприимства на основе баланса взаимодействия бизнеса и власти.

**Теоретическая и практическая значимость исследования.** Теоретическая значимость работы определяется содержанием авторской матричной модели анализа и оценки конкурентной устойчивости, что позволяет региональным субъектам использовать соответствующий инструментарий в практической деятельности для идентификации направлений сохранения и развития собственной конкурентоспособности и устойчивости.

### Основная часть

Изучение авторами научных источников по вопросам обеспечения конкурентной устойчивости [6, 7] приводит к выводу о том, что, несмотря на достаточно обширный спектр подходов к пониманию этой дефиниции [8], большинство исследователей сходится во мнении, что конкурентная устойчивость представляет собой способность объекта сохранять свою конкурентоспособность в течение длительного времени.

В этом ракурсе конкурентная устойчивость HoReCa определяется двумя параметрами: конкурентоспособностью индустрии и ее устойчивостью. В свою очередь, конкурентоспособность — как способность выдерживать конкуренцию — зависит от внутренних возможностей [9, 10], т. е. от ресурсного ландшафта HoReCa в каждом субъекте СФО, а устойчивость — как способность сохранять текущее состояние под воздействием внешних факторов — зависит от уровня рискованного фона [11, 12] в субъекте.

Соответственно, для анализа ресурсного ландшафта необходимо использовать статистические параметры, характеризующие основные виды задействованных ресурсов:

- среднегодовая численность занятых в сегменте HoReCa —  $HR$  (human resources);
- среднегодовая стоимость основных фондов в сегменте HoReCa —  $MR$  (material resources);
- сальдированный финансовый результат в сегменте HoReCa —  $FR$  (financial resources).

Тогда индикатор изменения ресурсного ландшафта  $I_{RL}$  (*Indicator of the resource landscape*) может быть рассчитан следующим образом:

$$I_{RL} = \sqrt[3]{RH_{HR} \times RH_{MR} \times RH_{FR}},$$

где  $RH_{HR}$  — среднегодовой темп изменения численности занятых в сегменте HoReCa;  $RH_{MR}$  — среднегодовой темп изменения стоимости основных фондов в HoReCa;  $RH_{FR}$  — среднегодовой темп изменения сальдированного финансового результата.

Значение индикатора изменения ресурсного ландшафта, превышающее или равное 1,0 ( $I_{RL} \geq 1,0$ ), свидетельствует о сохранении и повышении в динамике конкурентоспособности HoReCa. Значение индикатора изменения ресурсного ландшафта менее 1,0 ( $I_{RL} < 1,0$ ) свидетельствует о снижении в динамике конкурентоспособности индустрии HoReCa.

В свою очередь, уровень рискованного фона зависит от ряда комплексных факторов:

– территориального (населенность территории  $p$  (*population*) и ее потенциал рабочей силы  $pw$  (*population worker*)) —  $TF$  (*territorial factor*):

$$RH_{TF} = \sqrt[2]{RH_p \times RH_{pw}},$$

где  $RH_{TF}$  — среднегодовой темп изменения территориального фактора;  $RH_p$  — среднегодовой темп изменения численности населения;  $RH_{pw}$  — среднегодовой темп изменения рабочей силы;

– социально-экономического (уровень доходов населения  $r$  (*revenue*) на данной территории и объемы потребительских расходов  $e$  (*expenses*)) —  $CEF$  (*socio-economic factor*):

$$RH_{CEF} = \sqrt[2]{RH_r \times RH_e},$$

где  $RH_{CEF}$  — среднегодовой темп изменения социально-экономического фактора;  $RH_r$  — среднегодовой темп изменения денежных доходов населения в месяц;  $RH_e$  — среднегодовой темп изменения потребительских расходов на душу населения в месяц;

– фактора конкуренции (количество предприятий  $q$  (*quantity*) в сегменте HoReCa и их оборот  $t$  (*turnover*)) —  $CF$  (*competitive factor*):

$$RH_{CF} = \sqrt[2]{RH_q \times RH_t},$$

где  $RH_{CF}$  — среднегодовой темп изменения фактора конкуренции;  $RH_q$  — среднегодовой темп изменения количества предприятий в HoReCa;  $RH_t$  — среднегодовой темп изменения оборота предприятий в сегменте HoReCa.

Тогда индикатор изменения рискованного фона  $I_{RB}$  (*Indicator of risk background*) может быть рассчитан следующим образом:

$$I_{RB} = \sqrt[3]{RH_{TF} \times RH_{CEF} \times RH_{CF}},$$

где  $RH_{TF}$  — среднегодовой темп изменения территориального фактора;  $RH_{CEF}$  — среднегодовой темп изменения социально-экономического фактора;  $RH_{CF}$  — среднегодовой темп изменения фактора конкуренции.

Значение индикатора изменения рискованного фона, превышающее или равное 1,0 ( $I_{RB} \geq 1,0$ ), свидетельствует о снижении в динамике рисков во внешней среде и создании дополнительных возможностей для сохранения устойчивости индустрии HoReCa. В свою очередь, значение этого индикатора менее 1,0 ( $I_{RB} < 1,0$ ) свидетельствует о нарастании в динамике рисков во внешней среде и создании угроз для сохранения устойчивости индустрии HoReCa.

Сочетание значений индикатора изменения ресурсного ландшафта (характеризующего конкурентоспособность) и индикатора изменения рискованного фона (характеризующего устойчивость) позволяет сформировать матрицу конкурентной устойчивости сегмента HoReCa, включающую четыре зоны (рис. 3).

1. Зона абсолютной конкурентной устойчивости ( $I_{RL} \geq 1,0$ ;  $I_{RB} \geq 1,0$ ).

2. Зона конкурентной неустойчивости ( $I_{RL} \geq 1,0$ ;  $I_{RB} < 1,0$ ).

3. Зона инверсии конкурентной устойчивости ( $I_{RL} < 1,0$ ;  $I_{RB} \geq 1,0$ ).

4. Зона кризиса конкурентной устойчивости ( $I_{RL} < 1,0$ ;  $I_{RB} < 1,0$ ).

Индикатор изменения рискованного фона	$I_{RB} \geq 1,0$	ИНВЕРСИЯ КОНКУРЕНТНОЙ УСТОЙЧИВОСТИ	АБСОЛЮТНАЯ КОНКУРЕНТНАЯ УСТОЙЧИВОСТЬ
	$I_{RB} < 1,0$	КРИЗИС КОНКУРЕНТНОЙ УСТОЙЧИВОСТИ	КОНКУРЕНТНАЯ НЕУСТОЙЧИВОСТЬ
		$I_{RL} < 1,0$	$I_{RL} \geq 1,0$
Индикатор изменения ресурсного ландшафта			

Рис. 3. Матрица конкурентной устойчивости

Распределение субъектов СФО по зонам матрицы позволяет не только идентифицировать текущий статус, но и определить наиболее «острые» проблемы, причины их возникновения и траекторию стабилизации/роста конкурентной устойчивости HoReCa в субъекте.

Исследование проводилось на основе данных государственной статистики, размещенных в ежегодных сборниках [13]. Период анализа статистических показателей — с 2008 г. по 2018 г. Выбор временного интервала обусловлен двумя причинами: во-первых, ранее 2008 г. сегмент HoReCa был очень слабо представлен в России, и данные о его развитии присутствуют крайне фрагментарно; во-вторых, именно этот период является наиболее показательным с точки зрения устойчивости: на него пришлось и мировой финансовый кризис (2008—2009 гг.), и экономические санкции (с 2014 г. по настоящее время), и последовавшее за этим продовольственное эмбарго [14].

При этом было принято во внимание следующее допущение: Указом Президента РФ от 03.11.2018 г. были внесены изменения в состав Федеральных округов России: Республика Бурятия и Забайкальский край переданы из состава Сибирского федерального округа в состав Дальневосточного федерального округа.

В табл. 1 представлены результаты оценки динамики изменения ресурсного ландшафта в сегменте HoReCa за исследуемый период.

Детальное изучение динамики ресурсной составляющей позволило картировать силы и слабости сегмента HoReCa: практически во всех субъектах СФО серьезным якорем, снижающим конкурентную устойчивость, являются крайне низкие показатели прибыльности или их отсутствие вовсе. HoReCa одна из первых принимает на себя все экономические потрясения («сводки данных» за период карантина в марте—июне 2020 г., вызванного COVID-19, красноречиво свидетельствуют об этом), и это создает предпосылки не только для ухудшения параметров конкурентной устойчивости, но и для возможного ухода с рынка наименее стабильных игроков. Несмотря на усиление в динамике имущественной составляющей во всех субъектах и сохранение прироста численности занятых (кроме Республики Тывы), совокупный индикатор изменения ресурсного ландшафта свидетельствует о разрывах в возможностях сохранения конкурентной устойчивости HoReCa в различных субъектах СФО.

Таблица 1

**Результаты анализа данных для расчета ресурсного ландшафта в сегменте HoReCa за период 2008—2018 гг. в разрезе субъектов СФО**

Субъект СФО	Среднегодовой темп изменения		
	численности занятых в сегменте HoReCa ( $RH_{HR}$ )	стоимости основных фондов в сегменте HoReCa ( $RH_{MR}$ )	сальдированного финансового результата в сегменте HoReCa ( $RH_{FR}$ )
Республика Алтай	1,333	1,096	1,034
Республика Тыва	0,923	0,996	1,020
Республика Хакасия	1,231	1,009	0,600
Алтайский край	1,029	1,034	0,871
Красноярский край	1,082	1,084	0,978
Иркутская область	1,052	1,000	0,899
Кемеровская область	1,209	1,276	0,893
Новосибирская область	1,803	1,359	0,984
Омская область	1,417	0,972	0,891
Томская область	2,190	0,909	0,934

В табл. 2 представлены данные для анализа, а в табл. 3 — результаты оценки комплексных факторов рискового фона в сегменте HoReCa за исследуемый период.

Таблица 2

**Результаты анализа данных для расчета комплексных факторов рискового фона в сегменте HoReCa за период 2008—2018 гг. в разрезе субъектов СФО**

Субъект СФО	Среднегодовой темп изменения					
	численности населения ( $RH_p$ )	численности рабочей силы ( $RH_{pw}$ )	реальных денежных доходов населения в месяц ( $RH_d$ )	потребительских расходов на душу населения в месяц ( $RH_e$ )	количества предприятий ( $RH_q$ )	оборота предприятий ( $RH_r$ )
Республика Алтай	1,005	0,970	1,380	1,078	0,954	0,667
Республика Тыва	0,984	0,961	1,099	1,027	0,951	0,800
Республика Хакасия	0,998	0,973	0,770	1,069	0,988	0,800
Алтайский край	0,993	1,021	1,031	1,060	0,925	1,000
Красноярский край	0,997	0,999	1,042	1,104	0,961	1,174
Иркутская область	1,036	0,976	1,073	1,073	0,949	1,042
Кемеровская область	0,988	0,985	1,046	1,087	0,914	1,100
Новосибирская область	1,001	0,995	1,042	1,056	0,962	1,012
Омская область	0,992	0,995	1,011	1,016	0,921	1,000
Томская область	0,999	1,026	1,022	1,035	0,933	0,833

Таблица 3

**Результаты анализа данных для расчета рискового фона в сегменте HoReCa за период 2008—2018 гг. в разрезе субъектов СФО**

Субъект СФО	Среднегодовой темп изменения		
	территориального фактора ( $RH_{TF}$ )	социально-экономического фактора ( $RH_{CEF}$ )	фактора конкуренции ( $RH_{CF}$ )
Республика Алтай	0,974	1,487	0,636
Республика Тыва	0,946	1,129	0,761
Республика Хакасия	0,971	0,824	0,791
Алтайский край	1,014	1,093	0,925
Красноярский край	0,996	1,150	1,128
Иркутская область	1,011	1,152	0,989
Кемеровская область	0,974	1,137	1,005
Новосибирская область	0,997	1,100	0,974
Омская область	0,987	1,028	0,921
Томская область	1,025	1,058	0,778

Анализ динамики изменения внешних факторов продемонстрировал ряд негативных моментов. Во-первых, со стороны территориального фактора в ряде округов наблюдается снижение численности населения за исследуемый период, и, что особенно опасно, практически везде (за исключением Алтайского края и Томской области) заметно падение показателя рабочей силы (в силу естественных и миграционных причин). Во-вторых, наблюдается интенсификация развития конкуренции, но ситуация неоднозначная: показатель  $RH_q$  указывает на замедление «количественного» развития HoReCa, но в то же время темпы изменения оборота предприятий ( $RH_t$ ) свидетельствуют о стабильном росте в большинстве субъектов. Причина этого кроется в переходе значительной части предприятий HoReCa на «мультиформатные рельсы»: многие ресторанные холдинги прирастают франчайзинговыми проектами, интегрируются с крупными отелями, активно разворачивают сети в соседних субъектах. За счет этого рынок становится более консолидированным, количество игроков на нем сокращается, но они становятся более сильными, делая конкурентную ситуацию более жесткой, где каждая ошибка «тиражи-

руется» на все заведения сети/холдинга, приводя к потере конкурентной устойчивости [15]. Все эти тенденции усиливают рискованный фон в ряде субъектов (Республики Алтай, Тыва, Хакасия, Омская и Томская области), создавая определенные барьеры для активного развития индустрии HoReCa.

В качестве позитивных аспектов был отмечен положительный тренд социально-экономического фактора. Несмотря на нестабильность доходов населения, растет гастрономическая грамотность населения, повышается интерес к внутреннему туризму, меняется структура «потребления-накопления». Это приводит к росту потенциальной емкости рынка HoReCa и создает дополнительные возможности для сохранения конкурентной устойчивости.

Для построения матрицы конкурентной устойчивости был рассчитан дополнительный параметр, демонстрирующий уровень развития HoReCa в каждом из субъектов СФО, — показатель, характеризующий оборот HoReCa, приходящийся на одно предприятие данного сегмента (рис. 4). Расчет показателя был произведен на основе статистических данных за 2018 г. [13].

Субъект СФО	Оборот, приходящийся на одно предприятие, млрд руб.	Индикатор изменения ресурсного ландшафта ( $I_{RL}$ )	Индикатор изменения рискованного фона ( $I_{RB}$ )
Республика Алтай	1,06	1,148	0,982
Республика Тыва	1,03	0,979	0,957
Республика Хакасия	0,24	0,907	0,922
Алтайский край	0,68	0,975	1,006
Красноярский край	10,66	1,047	1,043
Иркутская область	1,89	0,982	1,026
Кемеровская область	2,31	1,113	1,013
Новосибирская область	3,97	1,341	1,010
Омская область	0,73	1,071	0,987
Томская область	2,50	1,230	0,976

Рис. 4. Исходные данные для построения матрицы конкурентной устойчивости сегмента HoReCa за 2008—2018 гг. в разрезе субъектов СФО

При построении матрицы показатель оборота, приходящегося на одно предприятие, послужил в качестве диаметра окружности каждого субъекта СФО, что позволило не только распределить все субъекты по соответствующим зонам, но и визуализировать объемы индустрии HoReCa в каждом из субъектов (рис. 5).

В итоге построения матрицы были получены следующие результаты:

1. Бесспорным лидером среди субъектов СФО является Красноярский край. В этом субъекте сегмент HoReCa не только имеет устойчивую конкурентную позицию, но и наибольший оборот, приходящийся на одно предприятие, — 10,66 млрд руб./год. Также уверенно HoReCa развивается в Новосибирской и Кемеровской областях, чему в значительной мере способствуют улучшение социально-экономического положения данных регионов, проведение на их территории крупных спортивных и политических мероприятий (Зимняя универсиада в г. Красноярске, Сибирский экономический форум в г. Новосибирске).

2. В зоне инверсии конкурентной устойчивости, которая характеризует рост опасений по поводу возможно-

стей развития, оказались Иркутская область и Алтайский край. Нахождение в Иркутской области крупнейшего туристического центра нашей страны — озера Байкал — не спасает ситуацию. Остальные населенные пункты субъекта имеют очень слабый уровень развития отельного и ресторанного бизнеса, несмотря на достаточно стабильный «рискованный фон». Алтайский же край в целом характеризуется как регион, имеющий слабую инфраструктуру индустрии гостеприимства.

3. Омская, Томская области и Республика Алтай вошли в зону «конкурентной неустойчивости». В этих округах угрозу стабильному развитию сегмента HoReCa создает снижение численности населения и отток рабочей силы, что приводит к сокращению количества заведений ввиду их невостребованности. Удаленность большей части территории от основных транспортных потоков, неразвитый туризм и значительные расстояния между населенными пунктами создают определенные проблемы для владельцев отельно-ресторанного бизнеса не только в части его развития, но и в части сохранения (из-за высоких операционных издержек и крайне низких оборотов).

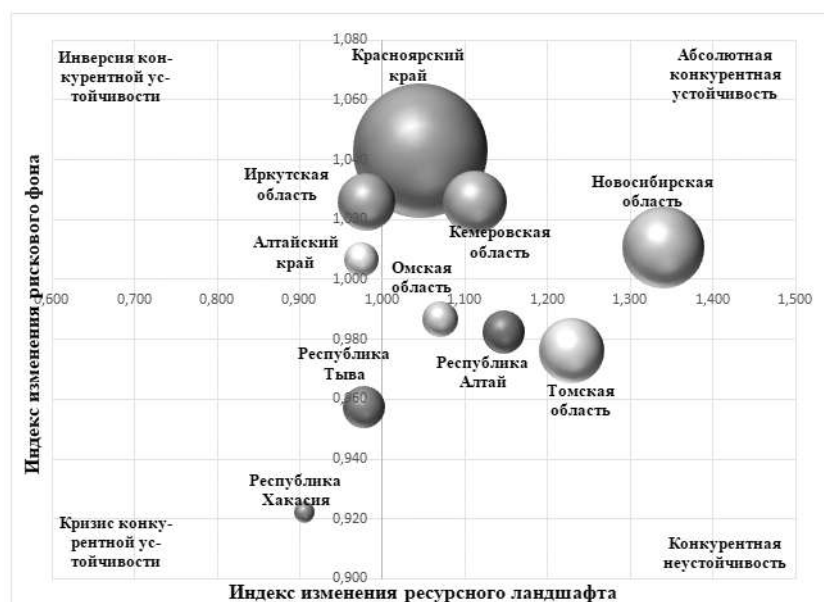


Рис. 5. Матрица конкурентной устойчивости сегмента HoReCa в разрезе субъектов СФО

4. В наиболее опасную зону, которая характеризуется «кризисными» тенденциями, вошли Республика Тыва и Республика Хакасия. Основным барьером для развития HoReCa в этих субъектах служит их «тупиковое» географическое положение и низкая плотность населения. В качестве причин, сдерживающих развитие HoReCa, также можно назвать низкий уровень доходов населения и его менталитет (в регионе культура посещения заведений только начинает формироваться). К тому же данные субъекты относятся к категории «дотационных», что существенно ослабляет возможности для создания и развития бизнеса в сфере HoReCa.

Таким образом, в ходе проведенного исследования было произведено разделение субъектов СФО на зоны в зависимости от уровня конкурентной устойчивости отельно-ресторанного бизнеса в них.

### Заключение

На сегодняшний день процесс активного встраивания отельно-ресторанного бизнеса в российскую экономику практически завершен и сегмент HoReCa прочно занял свою нишу. Большинство западных экспертов относят данную сферу к наиболее перспективному бизнесу в экономике услуг. Но в нашей стране это пока целина, практически не освоенная крупными компаниями, несмотря на то что присутствуют ниши, где может преуспевать

малый и средний бизнес. С одной стороны, отечественный сектор HoReCa пока «прилично» смотрится только в столице и в нескольких крупнейших городах, но, с другой стороны, внешний информационный фон положительный: заведений становится все больше, они разноформатные, ориентированные на охват различных целевых аудиторий. В это деловое пространство постоянно приходят новые игроки, отрасль растет и влечет за собой рост всей обслуживающей сферы.

В каждом субъекте СФО развитие HoReCa идет по своей траектории в зависимости от географических, социально-экономических, региональных особенностей. И, несмотря на текущее положение в матрице (см. рис. 5), каждая региональная дестинация должна стремиться в зону «абсолютной конкурентной устойчивости». Это становится возможным только в условиях разработки комплексного механизма развития индустрии гостеприимства на основе баланса взаимодействия бизнеса и власти. Состав конкретных методов и инструментов, включаемых в данный механизм, является предметом дальнейших исследований авторов по следующим приоритетным направлениям: бизнес-поведение на рынке HoReCa (в рамках концепции здорового питания, заботе о планете и ее ресурсах и изменении состояния экосистемы) и управление бизнес-стратегиями; цифровизация и автоматизация технологий индустрии HoReCa; появление новых профессий в секторе.

### БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Развитие ресторанный бизнеса в России / Е. Крюкова, Н. Боднева, Т. Срибная, Н. Филимонова, О. Вершинина // Журнал экологического менеджмента и туризма. 2019. № 10(2). С. 412—419.
2. Российское оборудование для сегмента HoReCa — в Италии. URL: <http://minpromtorg.gov.ru/press-centre/news/#!/1340315304>.
3. Эксперты подвели традиционные итоги года в ресторанном бизнесе Санкт-Петербурга. URL: <https://bestgroup.ru/news/eksperty-podveli-tradicionnye-itogi-goda-v-restorannom-biznese-sankt-peterburga>.
4. Sustainability and Competitive Advantage / M. Berns, A. Townend, Z. Khayat, B. Balagopal, M. Reeves, M. S. Hopkins, N. Kruschwitz // Management review. 2009. Vol. 51. No. 1. P. 10.
5. Оценка состояния конкурентной среды в России — 2020. URL: [https://ac.gov.ru/uploads/2-Publications/Konkurenciya\\_doklad\\_2020.pdf](https://ac.gov.ru/uploads/2-Publications/Konkurenciya_doklad_2020.pdf).
6. Черкасов М. Н. Формирование концепции «конкурентной устойчивости предприятия» // Проблемы современной экономики. 2014. № 17. С. 161—165.

7. Емельянова И. Ф. Сравнительный анализ понятий «конкурентоспособность» и «конкурентная устойчивость» предприятий // Вести Автомобильно-дорожного института. 2019. № 4(31). С. 61—69.
8. Максименко И. А. Систематизация подходов к пониманию дефиниции «конкурентная устойчивость» // Бизнес. Образование. Право. 2020. № 2(51). С. 160—165.
9. Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage // *Journal of Management*. 1991. Vol. 17. No. 1. Pp. 99—121.
10. Chaharbaghi K., Lynch R. Sustainable competitive advantage: towards a dynamic resource-based strategy // *Management Decision*. 1999. Vol. 37. No. 1. Pp. 45—50.
11. Стрелкова Л. В., Макушева Ю. А. Конкурентоустойчивость — комплексная характеристика устойчивого функционирования промышленного предприятия // *Экономика и предпринимательство*. 2015. № 2. С. 458—460.
12. Тумаков Е. А. Научно-методический подход к комплексному анализу конкурентной устойчивости торгового предприятия // *Вестник Института экономических исследований*. 2019. № 1(13). С. 52—58.
13. Регионы страны. Социально-экономические показатели. URL: <https://www.gks.ru/folder/210/document/13204>.
14. An overview of revenue management and dynamic pricing models in hotel business / A. M. Bandalouski, M. Y. Kovalyov, E. Pesch, S. A. Tarim // *RAIRO — Operations Research*. 2018. Vol. 52. No. 1. Pp. 119—141.
15. Вережка Т. В. Развитие Индустрии 4.0 в гостиничном и ресторанном бизнесе // *IBIMA Business Review*. 2019. Art. No. 324071.

## REFERENCES

1. Kryukova E., Bodneva N., Sribnaya T., Filimonova N., Vershina O. Development of the restaurant business in Russia. *Journal of ecological management and tourism*, 2019, no. 10(2), pp. 412—419. (In Russ.)
2. *Russian equipment for HoReCa segment — in Italy*. (In Russ.) URL: <http://minpromtorg.gov.ru/press-centre/news/#!/1340315304>.
3. *Experts have made traditional conclusions of the year in the restaurant business of Saint Petersburg*. (In Russ.) URL: <https://bestgroup.ru/news/eksperty-podveli-tradicionnye-itogi-goda-v-restorannom-biznese-sankt-peterburga>.
4. Berns M., Townend A., Khayat Z., Balagopal B., Reeves M., Hopkins M. S., Kruschwitz N. Sustainability and Competitive Advantage. *Management review*, 2009, vol. 51, no. 1, p. 10.
5. *Assessment of the condition of competitive environment in Russia — 2020*. (In Russ.) URL: [https://ac.gov.ru/uploads/2-Publications/Konkurenciya\\_doklad\\_2020.pdf](https://ac.gov.ru/uploads/2-Publications/Konkurenciya_doklad_2020.pdf).
6. Cherkasov M. N. Development of the concept of “competitive stability of the company”. *Issues of contemporary economics*, 2014, no. 17, pp. 161—165. (In Russ.)
7. Emelyanov I. F. Comparative analysis of the concepts “competitiveness” and “competitive stability”. *Bulletin of the Automobile and Highway Institute*, 2019, no. 4(31), pp. 61—69. (In Russ.)
8. Maksimenko I. A. Systematization of approaches to understanding definitions of “competitive stability”. *Business, Education. Law*, 2020, no. 2(51), pp. 160—165. (In Russ.)
9. Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 1991, vol. 17, no. 1, pp. 99—121.
10. Chaharbaghi K., Lynch R. Sustainable competitive advantage: towards a dynamic resource-based strategy. *Management Decision*, 1999, vol. 37, no. 1, pp. 45—50.
11. Strelkova L. V., Makusheva Yu. A. Competitive stability is a complex characteristic of industrial company stable operation. *Economics and entrepreneurship*, 2015, no. 2, pp. 458—460. (In Russ.)
12. Tumafov E. A. Scientific and methodical approach to the complex analysis of the trade company stability. *Bulletin of the Institute of economic research*, 2019, no. 1(13), pp. 52—58. (In Russ.)
13. *Regions of the country. Social and economic indicators*. (In Russ.) URL: <https://www.gks.ru/folder/210/document/13204>.
14. Bandalouski A. M., Kovalyov M. Y., Pesch E., Tarim S. A. An overview of revenue management and dynamic pricing models in hotel business. *RAIRO — Operations Research*, 2018, vol. 52, no. 1, pp. 119—141.
15. Verevka T. V. Development of industry 4.0 at the hotel and restaurant business. *IBIMA Business Review*, 2019, art. no. 324071. (In Russ.)

**Как цитировать статью:** Максименко И. А., Вашко Т. А. Анализ конкурентной устойчивости индустрии HoReCa в Сибирском федеральном округе // Бизнес. Образование. Право. 2020. № 3 (52). С. 260—267. DOI: 10.25683/VOLBI.2020.52.370.

**For citation:** Maksimenko I. A., Vashko T. A. Analysis of competitive stability of the HoReCa industry in the Siberian federal district. *Business. Education. Law*, 2020, no. 3, pp. 260—267. DOI: 10.25683/VOLBI.2020.52.370.