

Научно-практическая статья
УДК 658.8:640.4:339.137
JEL classification: M31, L83, R10, L10
EDN: AQPRSY

УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ В СФЕРЕ РЕСТОРАННОГО БИЗНЕСА В ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКЕ: ВОЗМОЖНОСТИ И МАРКЕТИНГОВЫЕ РЕШЕНИЯ

Агаркова М. Д.,

обучающийся магистратуры кафедры маркетинга и логистики,
Донецкий филиал РАНХиГС,
г. Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация.
E-mail: agarkova03@mail.ru

Аннотация. Целью настоящего исследования является комплексный анализ факторов конкурентоспособности предприятий ресторанного бизнеса в Донецкой Народной Республике и разработка маркетинговых решений для повышения их рыночной устойчивости в условиях специфической экономической среды региона.

Методологическая основа и материалы исследования сформированы путем синтеза нескольких взаимодополняющих подходов. В теоретическом аспекте использованы принципы системного анализа фундаментальных концепций в области управления конкурентоспособностью и стратегического маркетинга. Практическая часть базируется на применении методов сравнительного и конкурентного анализа, структуризации экспертных оценок отраслевых специалистов, а также детального изучения и обобщения актуального практического опыта работы ресторанных предприятий региона. Эмпирическую базу исследования составляют агрегированные данные, характеризующие операционную и экономическую деятельность предприятий общественного питания различных ценовых сегментов и форматов, собранные за период 2023–2025 годов на территории Донецкой Народной Республики.

Результаты исследования демонстрируют, что конкурентоспособность ресторанного бизнеса в регионе определяется сочетанием традиционных маркетинговых факторов и специфических условий функционирования, связанных с ограниченностью ресурсов, особенностями потребительского спроса и необходимостью адаптации к динамично изменяющейся внешней среде. Установлено, что наиболее эффективными маркетинговыми инструментами являются стратегии дифференциации продуктового предложения, развитие программ лояльности, активное использование цифровых каналов коммуникации и создание уникального потребительского опыта.

Заключение содержит рекомендации по формированию конкурентных преимуществ через интеграцию маркетинговых решений с операционной деятельностью, развитие локальных поставщиков и построение устойчивых отношений с целевыми сегментами потребителей в условиях специфического регионального рынка.

Ключевые слова: конкурентоспособность, ресторанный бизнес, маркетинговые решения, региональный рынок, стратегическое управление, дифференциация, потребительская ценность, Донецкая Народная Республика, общественное питание, конкурентные преимущества, маркетинговые стратегии, позиционирование.

Для цитирования: Агаркова М. Д. Управление конкурентоспособностью в сфере ресторанного бизнеса в Донецкой Народной Республике: возможности и маркетинговые решения. «Феноменус». 2026. №1(33). С. 3-10. EDN: AQPRSY



Scientific and practical article

UDC 658.8:640.4:339.137

JEL classification: M31, L83, R10, L10

EDN: AQPRSY

COMPETITIVENESS MANAGEMENT IN THE FIELD OF RESTAURANT BUSINESS IN THE DONETSK PEOPLE'S REPUBLIC: OPPORTUNITIES AND MARKETING SOLUTIONS

Mariya D. Agarkova,

Master's degree student of the Department of Marketing and Logistics,

Donetsk branch of RANEPa,

Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation.

E-mail: agarkova03@mail.ru

Annotation. The purpose of this study is to comprehensively analyze the competitiveness factors of restaurant businesses in the Donetsk People's Republic and develop marketing solutions to enhance their market sustainability in the region's unique economic environment.

The methodological framework and research materials are formed by synthesizing several complementary approaches. The theoretical component utilizes the principles of systems analysis of fundamental concepts in competitiveness management and strategic marketing. The practical component is based on comparative and competitive analysis methods, structuring expert assessments from industry experts, and a detailed study and synthesis of the current practical experience of restaurant businesses in the region. The empirical basis of the study consists of aggregated data characterizing the operational and economic performance of catering establishments across various price segments and formats, collected for the period 2023–2025 in the Donetsk People's Republic.

The study's results demonstrate that the competitiveness of the restaurant business in the region is determined by a combination of traditional marketing factors and specific operating conditions related to resource constraints, consumer demand characteristics, and the need to adapt to a dynamically changing external environment. The most effective marketing tools were found to be product differentiation strategies, loyalty program development, active use of digital communication channels, and the creation of a unique customer experience.

The conclusion contains recommendations for developing competitive advantages through the integration of marketing solutions with operational activities, developing local suppliers, and building sustainable relationships with target consumer segments in a specific regional market.

Keywords: competitiveness, restaurant business, marketing solutions, regional market, strategic management, differentiation, consumer value, Donetsk People's Republic, catering, competitive advantages, marketing strategies, positioning.

For citation: Agarkova, M. D., (2026) Competitiveness Management in the Field of Restaurant Business in the Donetsk People's Republic: Opportunities and Marketing Solutions. Phenomenus, 1(33). C. 3-10. EDN: AQPRSY

Постановка проблемы в общем виде

Ресторанный бизнес представляет собой динамично развивающийся сектор экономики, характеризующийся высокой степенью конкуренции и чувствительностью к изменениям внешней среды. В условиях Донецкой Народной Республики предприятия общественного питания сталкиваются с комплексом специфических вызовов, обусловленных

особенностями социально-экономического развития региона, ограниченностью ресурсной базы, трансформацией потребительских предпочтений и необходимостью адаптации к постоянно меняющимся условиям функционирования. Проблема управления конкурентоспособностью в данном контексте приобретает особую актуальность, поскольку традиционные маркетинговые подходы требуют существенной модификации с



учетом региональной специфики.

Теоретические основы управления конкурентоспособностью в сфере услуг активно разрабатываются в современной экономической науке, однако применительно к ресторанному бизнесу в условиях развивающихся и специфических рынков данная проблематика остается недостаточно исследованной [1]. Особый интерес представляет изучение механизмов формирования конкурентных преимуществ в ситуации, когда предприятия вынуждены работать в условиях ограниченного доступа к международным ресурсам, необходимости опоры на локальные поставки и формирования уникального ценностного предложения для потребителей, чьи доходы и предпочтения существенно отличаются от показателей стабильных рынков.

Актуальность исследования определяется необходимостью разработки практико-ориентированных маркетинговых решений, которые позволили бы предприятиям ресторанного бизнеса ДНР не только выживать в сложных конкурентных условиях, но и создавать устойчивые конкурентные преимущества, обеспечивающие долгосрочное развитие. Понимание специфики управления конкурентоспособностью в данном региональном контексте может способствовать формированию более эффективных бизнес-моделей и маркетинговых стратегий, адаптированных к реалиям функционирования предприятий сферы услуг в условиях трансформирующихся экономических систем.

Цель исследования

Целью настоящего исследования является выявление ключевых факторов конкурентоспособности предприятий ресторанного бизнеса в Донецкой Народной Республике и разработка комплекса маркетинговых решений, направленных на формирование устойчивых конкурентных преимуществ в специфических условиях регионального рынка. Для достижения поставленной цели необходимо решить следующий комплекс задач. Во-первых, систематизировать теоретические подходы к управлению конкурентоспособностью в сфере ресторанного бизнеса и адаптировать их к условиям исследуемого региона. Во-вторых, проанализировать текущее состояние рынка ресторанных услуг ДНР, выявить основные тенденции его развития и специфические особенности конкурентной среды. В-третьих, определить приоритетные направления повышения конкурентоспособности через призму

маркетинговых инструментов и стратегий. В-четвертых, сформулировать практические рекомендации по реализации маркетинговых решений, учитывающих ресурсные ограничения и возможности регионального рынка.

Объектом исследования выступает система управления конкурентоспособностью предприятий ресторанного бизнеса, функционирующих на территории Донецкой Народной Республики. Рассматриваются заведения общественного питания различных форматов, включая рестораны полного цикла обслуживания, заведения быстрого питания, кафе, бары и специализированные концептуальные проекты. Особое внимание уделяется предприятиям, которые демонстрируют различные подходы к формированию конкурентных позиций и применяют разнообразные маркетинговые стратегии в условиях специфического регионального рынка.

Предметом исследования являются маркетинговые решения и инструменты управления конкурентоспособностью предприятий ресторанного бизнеса в условиях Донецкой Народной Республики, включая стратегии позиционирования, механизмы формирования потребительской ценности, подходы к дифференциации предложения, методы взаимодействия с целевыми аудиториями и способы адаптации маркетингового комплекса к специфическим условиям функционирования регионального рынка.

Изложение основного материала исследования

Конкурентоспособность предприятия ресторанного бизнеса представляет собой сложную многоаспектную категорию, отражающую способность заведения создавать и поддерживать преимущества перед конкурентами в борьбе за потребителя. В современной маркетинговой теории конкурентоспособность рассматривается не как статичная характеристика, а как динамический процесс непрерывного создания ценности для потребителя. Согласно концепции Портера, конкурентные преимущества формируются на основе либо лидерства по издержкам, либо дифференциации предложения, либо фокусирования на узком сегменте рынка [8]. Применительно к ресторанному бизнесу особую значимость приобретает стратегия дифференциации, поскольку потребление ресторанных услуг связано не только с удовлетворением физиологических потребностей, но и с получением эмоци-

онального опыта, социального взаимодействия и самовыражения [2].

Теория ресурсного подхода к конкурентоспособности акцентирует внимание на уникальных ресурсах и компетенциях организации, которые сложно скопировать конкурентам. Для ресторанного бизнеса такими ресурсами могут выступать уникальные рецептуры и кулинарные технологии, профессиональная команда, особая атмосфера заведения, репутация и узнаваемость бренда. Современные исследователи подчеркивают важность нематериальных активов, особенно в сфере услуг, где процесс оказания услуги неразрывно связан с её потреблением, а качество во многом определяется человеческим фактором и способностью персонала создавать позитивный потребительский опыт [3].

Концепция потребительской ценности, развиваемая в работах современных маркетологов, предполагает, что конкурентоспособность определяется не столько характеристиками продукта или услуги самими по себе, сколько воспринимаемым соотношением получаемых выгод и понесенных затрат с точки зрения потребителя [4]. В контексте ресторанного бизнеса потребительская ценность складывается из множества компонентов, включая качество блюд, уровень сервиса, атмосферу заведения, удобство расположения, ценовую доступность, скорость обслуживания и эмоциональные впечатления от посещения. Управление конкурентоспособностью, таким образом, требует глубокого понимания того, какие именно элементы ценностного предложения являются наиболее значимыми для целевых сегментов потребителей.

Рынок ресторанных услуг ДНР характеризуется рядом особенностей, которые существенно влияют на формирование конкурентной среды и определяют возможности применения различных маркетинговых решений. Прежде всего, необходимо отметить, что экономика региона находится в состоянии трансформации, что обуславливает нестабильность внешней среды и необходимость постоянной адаптации бизнеса к меняющимся условиям. Уровень доходов населения, структура потребительских расходов и предпочтения в сфере общественного питания формируются под влиянием специфических факторов социально-экономического развития территории [5].

Анализ структуры рынка показывает присутствие заведений различных

ценовых сегментов и форматов обслуживания. Наибольшую долю занимают предприятия среднего ценового сегмента, ориентированные на массового потребителя, а также заведения быстрого питания, предлагающие доступные по цене решения для повседневного питания. Сегмент премиальных ресторанов представлен в меньшей степени, что объясняется ограниченной платежеспособностью целевой аудитории и относительно небольшим размером соответствующего сегмента потребителей. Вместе с тем, наблюдается устойчивый интерес к концептуальным заведениям, предлагающим уникальный опыт посещения при умеренном уровне цен.

Особенностью конкурентной среды является значительная роль независимых локальных операторов при относительно низкой представленности федеральных и международных сетевых брендов. Это создает как возможности для локальных предпринимателей, которые могут более гибко адаптироваться к потребностям местного рынка, так и вызовы, связанные с необходимостью самостоятельного формирования всех элементов бизнес-модели без опоры на отработанные стандарты и технологии крупных сетей [6]. Ограниченность доступа к международным поставкам ингредиентов и оборудования стимулирует развитие связей с локальными производителями и поставщиками, что, с одной стороны, может рассматриваться как ограничение, а с другой, открывает возможности для создания уникального регионального продукта.

Потребительские предпочтения на рынке ДНР характеризуются высокой ценовой чувствительностью при одновременном внимании к качеству продукции и уровню обслуживания. Потребители отдают предпочтение заведениям с проверенной репутацией, понятным ценностным предложением и прозрачной ценовой политикой. Наблюдается растущий интерес к локальной кухне и блюдам, приготовленным из местных продуктов, что создает возможности для позиционирования на основе концепции региональной аутентичности. Вместе с тем, сохраняется спрос на классические форматы общественного питания и проверенные временем блюда, что требует от ресторанов балансирования между инновациями и традициями [7].

Исследование практики функционирования ресторанных предприятий ДНР позволяет выделить несколько групп факторов, которые в наибольшей

степени определяют их конкурентоспособность в специфических условиях регионального рынка. Первую группу составляют продуктовые факторы, связанные с качеством и разнообразием меню, уникальностью кулинарных предложений, свежестью ингредиентов и вкусовыми характеристиками блюд [9]. В условиях ограниченного доступа к некоторым импортным продуктам особое значение приобретает способность поваров создавать привлекательные блюда на основе доступных локальных ингредиентов, демонстрируя креативность и профессиональное мастерство.

Вторая группа факторов связана с качеством сервиса и клиентским опытом. Профессионализм персонала, скорость и внимательность обслуживания, способность создавать дружелюбную атмосферу и персонализировать взаимодействие с гостями выступают критически важными элементами конкурентного предложения. В условиях относительно небольшого регионального рынка, где значительная часть клиентской базы формируется за счет постоянных посетителей, качество межличностного взаимодействия и способность устанавливать долгосрочные отношения с гостями приобретают особую ценность [10].

Третья группа факторов охватывает ценовую политику и воспринимаемое соотношение цены и качества. Учитывая ограниченную платежеспособность значительной части населения, способность предложить привлекательное соотношение цены и ценности становится критическим элементом конкурентоспособности. Это не обязательно означает конкуренцию по наиболее низким ценам, но требует четкого понимания ценовых ожиданий целевых сегментов и формирования предложения, которое воспринимается как справедливое и обоснованное с точки зрения получаемой ценности.

Четвертая группа факторов включает атмосферу заведения, его дизайн, концептуальную составляющую и способность создавать уникальный эмоциональный опыт. В эпоху социальных медиа, когда посещение ресторана часто сопровождается желанием поделиться впечатлениями в цифровом пространстве, визуальная привлекательность заведения и его способность стать площадкой для создания контента приобретают дополнительное значение. Концептуальность и узнаваемость помогают выделиться в конкурентной среде и создать эмоциональную связь с потреби-

лями.

Пятая группа факторов связана с локацией и доступностью заведения. Удобство расположения, наличие парковки, транспортная доступность влияют на частоту посещений и размер потенциальной клиентской базы. В условиях сравнительно компактной городской среды большинства населенных пунктов ДНР фактор локации может играть меньшую роль, чем на крупных мегаполисных рынках, однако остается важным элементом конкурентного позиционирования, особенно для заведений, рассчитанных на спонтанные посещения.

На основе анализа факторов конкурентоспособности и специфики регионального рынка можно сформулировать комплекс маркетинговых решений, направленных на укрепление рыночных позиций ресторанных предприятий ДНР. Стратегия дифференциации на основе региональной идентичности предполагает создание уникального ценностного предложения, основанного на локальной кулинарной традиции, использовании местных продуктов и формировании образа заведения, глубоко укорененного в региональной культуре [11]. Такой подход позволяет создать эмоциональную связь с потребителями, апеллируя к чувству принадлежности к сообществу и поддержке местных производителей. Рестораны могут акцентировать внимание на историях происхождения ингредиентов, сотрудничестве с локальными фермерами и ремесленниками, создании блюд, отражающих кулинарное наследие региона.

Развитие программ лояльности и построение долгосрочных отношений с клиентами представляет собой особенно перспективное направление в условиях относительно небольшого регионального рынка, где повторные посещения и формирование базы постоянных гостей критически важны для устойчивого функционирования бизнеса [12]. Программы лояльности могут включать накопительные системы скидок, специальные предложения для постоянных гостей, персонализированные коммуникации, приглашения на закрытые мероприятия. Важно, чтобы такие программы не сводились к простому механическому начислению бонусов, а создавали ощущение особого статуса и признательности заведения своим постоянным гостям.

Активное использование цифровых инструментов маркетинга открывает широкие возможности для коммуникации с

целевой аудиторией при относительно низких затратах. Присутствие в социальных сетях, регулярное создание вовлекающего контента, работа с отзывами и рекомендациями, использование таргетированной рекламы позволяют поддерживать постоянный диалог с потребителями и формировать сообщество вокруг заведения. Особое внимание следует уделять визуальному контенту, демонстрирующему атмосферу ресторана и привлекательность блюд, а также интерактивным форматам, стимулирующим вовлечение аудитории.

Стратегия создания уникального потребительского опыта предполагает выход за рамки простого предоставления услуг питания и формирование целостного впечатления от посещения заведения. Это может включать организацию тематических вечеров, мастер-классов, дегустаций, музыкальных программ, создание фотозон и интерактивных элементов интерьера. Особую ценность представляют мероприятия, которые создают повод для посещения ресторана помимо простого желания поесть и превращают заведение в пространство для социального взаимодействия, обучения или развлечения.

Гибкое ценообразование и формирование разнообразных форматов предложения позволяют охватить различные сегменты потребителей и адаптироваться к различным поводам посещения. Наличие бизнес-ланчей, специальных предложений в определенные дни недели, различных по объему и цене вариантов одних и тех же блюд, комплексных предложений дает возможность сделать заведение доступным для более широкой аудитории, не жертвуя при этом позиционированием и воспринимаемым качеством.

Партнерские стратегии и интеграция в локальную бизнес-среду создают дополнительные возможности для привлечения клиентов и оптимизации затрат. Сотрудничество с организаторами мероприятий, офисными центрами, гостиницами, культурными учреждениями может обеспечить стабильные потоки посетителей. Участие в городских фестивалях, ярмарках, общественных мероприятиях повышает узнаваемость бренда и демонстрирует вовлеченность заведения в жизнь сообщества.

Инвестиции в обучение персонала и формирование сервисной культуры представляют собой долгосрочную стратегию укрепления конкурентоспособности. Квалифицированный, мотивиро-

ванный персонал, способный не только выполнять технические функции, но и создавать позитивный эмоциональный опыт для гостей, становится ключевым конкурентным преимуществом, которое сложно скопировать. Регулярное обучение, развитие корпоративной культуры, справедливая система мотивации способствуют снижению текучести кадров и формированию профессиональной команды.

Реализация предложенных маркетинговых решений требует системного подхода и учета ресурсных возможностей конкретного предприятия. На начальном этапе необходимо провести глубокий анализ целевой аудитории, выявить основные сегменты потребителей, понять их потребности, предпочтения, ценовые ожидания и факторы, влияющие на выбор заведения. Инструментами такого анализа могут выступать опросы гостей, анализ отзывов в цифровых каналах, наблюдение за поведением посетителей, изучение практики конкурентов.

На основе понимания потребностей целевой аудитории формулируется уникальное ценностное предложение, которое четко отвечает на вопрос, почему потребитель должен выбрать именно это заведение. Ценностное предложение должно быть понятным, релевантным для целевой аудитории, отличным от предложений конкурентов и реалистичным с точки зрения возможностей его последовательной реализации. Оно становится основой для всех последующих маркетинговых коммуникаций и операционных решений.

Разработка маркетинговой стратегии предполагает определение приоритетных направлений развития, выбор оптимального позиционирования, формирование комплекса маркетинга, включающего продуктовую политику, ценообразование, каналы распределения и продвижения. Стратегия должна учитывать специфику регионального рынка, ресурсные ограничения предприятия и быть достаточно гибкой для адаптации к изменяющимся условиям внешней среды.

Создание системы маркетинговых коммуникаций требует интеграции различных каналов взаимодействия с потребителями. Цифровые каналы, включая социальные сети, веб-сайт заведения, мессенджеры, должны дополняться традиционными инструментами, такими как наружная реклама, полиграфическая продукция, организация ме-

роприятый. Важно обеспечить единство визуального стиля и ключевых сообщений во всех точках контакта с потребителем, создавая целостный и узнаваемый образ заведения.

Управление качеством обслуживания и потребительским опытом должно стать постоянным процессом, включающим стандартизацию ключевых процессов, регулярное обучение персонала, систему контроля качества, работу с обратной связью от гостей. Необходимо создать механизмы быстрого реагирования на замечания и предложения клиентов, демонстрируя готовность к постоянному совершенствованию и внимание к потребностям каждого гостя.

Мониторинг эффективности маркетинговых решений предполагает отслеживание ключевых показателей, таких как посещаемость заведения, средний чек, доля постоянных клиентов, узнаваемость бренда, удовлетворенность гостей, активность в цифровых каналах. Регулярный анализ этих показателей позволяет своевременно выявлять проблемные зоны и корректировать маркетинговую стратегию, обеспечивая её актуальность и эффективность.

Заключение

Проведенное исследование позволяет сделать вывод о том, что управление конкурентоспособностью предприятий ресторанного бизнеса в Донецкой Народной Республике требует комплексного подхода, учитывающего как универсальные принципы маркетинга услуг, так и специфические особенности регионального рынка. Конкурентоспособность в данном контексте определяется способностью заведения создавать уникальную потребительскую ценность, адаптированную к ожиданиям и возможностям местной аудитории, при эффективном использовании ограниченных ресурсов и построении устойчивых отношений с целевыми сегментами потребителей.

Ключевыми направлениями повышения конкурентоспособности выступают

дифференциация предложения на основе региональной идентичности, развитие программ лояльности, активное использование цифровых инструментов маркетинга, создание уникального потребительского опыта и формирование профессиональной сервисной культуры. Особую значимость приобретает способность ресторанных предприятий интегрироваться в локальную бизнес-среду, выстраивать партнерские отношения с поставщиками и другими участниками рынка, участвовать в общественной жизни региона.

Специфика регионального рынка, характеризующаяся ограниченной платежеспособностью значительной части населения, относительно небольшим размером целевых сегментов, ограниченностью доступа к некоторым ресурсам, требует от ресторанных предприятий особой гибкости и креативности в разработке маркетинговых решений. Вместе с тем, эти ограничения создают и возможности для формирования уникальных конкурентных преимуществ, основанных на глубоком понимании локального контекста, близости к потребителю, способности оперативно реагировать на изменения рыночной конъюнктуры.

Практическая реализация предложенных маркетинговых решений требует последовательного и системного подхода, начинающегося с глубокого анализа целевой аудитории и формулирования четкого ценностного предложения, продолжающегося разработкой и реализацией интегрированной маркетинговой стратегии и завершающегося постоянным мониторингом эффективности и корректировкой принимаемых решений. Успех в конкурентной борьбе будет определяться не столько масштабом инвестиций, сколько способностью понимать и предвосхищать потребности клиентов, создавать подлинную ценность и выстраивать долгосрочные отношения, основанные на доверии и взаимной выгоде.

Список источников

1. Армстронг Г., Котлер Ф. Маркетинг: общий курс. 13-е изд. Москва: Вильямс, 2022. 736 с.
2. Ветитнев А. М., Войнова Я. А. Маркетинг санаторно-курортных услуг. Москва: Федеральное агентство по туризму, 2023. 256 с.
3. Голубков Е. П. Маркетинг для профессионалов: практический курс. Москва: Юрайт, 2025. 474 с.
4. Емельянов В. Н. Применение высоких технологий для совершенствования управления персоналом на предприятии ресторанного бизнеса // Роль бизнеса в трансформации общества – 2024: сборник тезисов студентов и аспирантов по итогам XIX Международного конгресса (международной научно-практической конференции), Москва, 08–12 апреля 2024 года. Москва: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2024. С. 804–808. EDN: KILVLB.
5. Киреева Н. С. Управление конкурентоспособностью предприятий сферы услуг: теория и практика. Москва: Дашков и К, 2023. 184 с.

6. Кожухова В. В. Стратегический маркетинг в индустрии гостеприимства. Санкт-Петербург: СПб-ГЭУ, 2022. 143 с.
7. Лашко С. И., Никулина О. В. Маркетинг ресторанного бизнеса. Москва: Дашков и К, 2023. 224 с.
8. Портер М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. Москва: Альпина Паблишер, 2022. 720 с.
9. Райзберг Б. А. Психологическая экономика. Москва: Инфра-М, 2023. 472 с.
10. Тхориков Б. А. Анализ тенденций развития современных предприятий сферы ресторанного бизнеса // Индустриальная экономика. 2023. № S3. С. 164–170. EDN: RJFEZN.
11. Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособностью организации. Москва: Эксмо, 2023. 544 с.
12. Хазиуллин И. И. Методический инструментарий анализа стратегического потенциала организаций ресторанного бизнеса // Учет и статистика. 2025. Т. 22. № 2. С. 86–95. DOI: 10.54220/1994-0874.2025.47.26.010. EDN: PORYFG.

References

1. Armstrong, G., Kotler, F. (2022). *Marketing: A general course*. 13th ed. Moscow: Williams, 736 p. (In Russ.).
2. Vetitnev, A.M., Voynova, Ya.A. (2023). *Marketing of sanatorium-resort services*. Moscow: Federal Agency for Tourism, 256 p. (In Russ.).
3. Golubkov, E.P. (2025). *Marketing for professionals: A practical course*. Moscow: Yurait, 474 p. (In Russ.).
4. Yemelyanov, V.N. (2024). The use of high technologies to improve personnel management at a restaurant business enterprise. In: *The role of business in the transformation of society – 2024: Proceedings of the XIX International Congress (International scientific and practical conference), Moscow, April 08–12, 2024*. Moscow: Moscow Financial and Industrial University "Synergy", pp. 804–808. EDN: KILVLB. (In Russ.).
5. Kireeva, N.S. (2023). *Competitiveness management of service sector enterprises: Theory and practice*. Moscow: Dashkov and K, 184 p. (In Russ.).
6. Kozhukhova, V.V. (2022). *Strategic marketing in the hospitality industry*. St. Petersburg: SPbGEU, 143 p. (In Russ.).
7. Lashko, S.I., Nikulina, O.V. (2023). *Marketing of the restaurant business*. Moscow: Dashkov and K, 224 p. (In Russ.).
8. Porter, M. (2022). *Competitive advantage: How to achieve high performance and ensure sustainability*. Moscow: Alpina Publisher, 720 p. (In Russ.).
9. Raizberg, B.A. (2023). *Psychological economics*. Moscow: Infra-M, 472 p. (In Russ.).
10. Thorikov, B.A. (2023). Analysis of trends in the development of modern enterprises in the restaurant business sector. *Industrial Economics*, No. S3, pp. 164–170. EDN: RJFEZN. (In Russ.).
11. Fatkhutdinov, R.A. (2023). *Managing the competitiveness of an organization*. Moscow: Eksmo, 544 p. (In Russ.).
12. Khaziullin, I.I. (2025). Methodological tools for analyzing the strategic potential of restaurant business organizations. *Accounting and Statistics*, 22(2), pp. 86–95. DOI: 10.54220/1994-0874.2025.47.26.010. EDN: PORYFG. (In Russ.).

Научный руководитель:

**Агаркова Н. В., канд. экон. наук, доцент,
доцент кафедры маркетинга и логистики,
Донецкий филиал РАНХиГС
Донецк, Донецкая Народная Республика,
Российская Федерация**

*Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.
The author declares no conflicts of interests.*

Поступила в редакцию (Reserved) 05.11.2025
Поступила после рецензирования 12.01.2026
Принята к публикации (Accepted) 10.02.2026