

DOI: 10.37791/2687-0657-2021-15-3-5-16

Применение тактических моделей конкуренции в сфере ресторанных услуг на различных стадиях жизненного цикла организации

Р. Р. Ахмедова^{1,2}, М. В. Леднев^{2*}

¹ *Российский университет дружбы народов, Москва, Россия*

² *Университет «Синергия», Москва, Россия*

* *mlednev@bk.ru*

Аннотация. В данной статье впервые проведено распределение общеизвестных стратегий и тактик конкурентных действий по стадиям жизненного цикла по модели Д. Миллер и П. Фризена, что позволяет дать более точную характеристику конкурентной деятельности организации на разных стадиях ее развития. Тактика и стратегия тесно связаны, при этом возникает необходимость их градаций в контексте характеристик стадий жизненного цикла организации. Особую актуальность данное исследование приобретает в период пандемии COVID-19, когда особую роль играют именно тактические модели конкуренции в соответствии с выбранными стратегиями в сфере ресторанных услуг. В ходе анализа деятельности заведений сферы ресторанных услуг на разных стадиях жизненного цикла была выявлена определенная закономерность в конкурентных действиях организации, которые возможно сопоставить со стратегиями и тактиками конкуренции. Приведены критерии определения стадии развития организации, которые предопределяют ведение конкурентных действий. Охарактеризована каждая стадия жизненного цикла организации: рождение, развитие, зрелость, расцвет, спад на примере сферы ресторанных услуг. Показано, как организации применяют различные стратегии и тактики конкурентных действий в рамках каждой стадии жизненного цикла, а также при переходе из одной стадии в другую. Предприятия ресторанного бизнеса могут применять в своей практической деятельности разработанную матрицу тактических моделей конкуренции на различных стадиях жизненного цикла организации в рамках конкурентной стратегии. Результатом успешной реализации стратегии и тактических моделей является увеличение числа потенциальных гостей, в том числе постоянных, и увеличение инвестиционных, производственных, сбытовых и иных возможностей.

Ключевые слова: конкуренция, тактика конкуренции, тактические модели конкуренции, жизненный цикл, сфера ресторанных услуг

Для цитирования: Ахмедова Р. Р., Леднев М. В. Применение тактических моделей конкуренции в сфере ресторанных услуг на различных стадиях жизненного цикла организации // Современная конкуренция. 2021. Т. 15. № 3. С. 5–16. DOI: 10.37791/2687-0657-2021-15-3-5-16

Tactical Competition Model Application in Restaurant Services Industry at Different Lifecycle Stages of Organization

R. Akhmedova^{1,2}, M. Lednev^{2*}

¹ Peoples' Friendship University of Russia, Moscow, Russia

² Synergy University, Moscow, Russia

* mlednev@bk.ru

Abstract. In this article, for the first time, the distribution of well-known strategies and tactics of competitive actions by stages of the lifecycle according to the model of D. Miller and P. Friesen is carried out, which allows to provide a more accurate description of the competitive activity of an organization at different stages of its development. Tactics and strategy are closely related, and there is a need for their gradation in the context of the characteristics of the stages of the organization's life cycle. This study is especially relevant in the period of the COVID-19 pandemic, where tactical models of competition play a special role in accordance with the selected strategies in the field of restaurant services. During the analysis of the activities of restaurant service establishments at different stages of the life cycle, certain patterns in the competitive actions of the organization were identified, which can be compared with the strategies and tactics of competition. The criteria for determining the stage of development of the organization, which determine the conduct of competitive processes, are given. Each stage of the organization's life cycle is characterized: birth, development, maturity, flourishing, decline on the example of the restaurant services sector. It shows how organizations apply different strategies and tactics of competitive actions within each stage of the life cycle, as well as during the transition from one stage to another. The use of this article can help restaurant businesses by applying the developed matrix of tactical models of competition at various stages of the organization's life cycle within the framework of a competitive strategy in the practical activities of the organization. Thus, the result of successful implementation of the strategy and tactical models is an increase in the number of potential guests, including permanent ones, and an increase in investment, production, sales and other opportunities.

Keywords: competition, tactics of competition, tactical models of competition, lifecycle, restaurant business

For citation: Akhmedova R., Lednev M. Tactical Competition Model Application in Restaurant Services Industry at Different Lifecycle Stages of Organization. *Sovremennaya konkurentsya*=Journal of Modern Competition, 2021, vol.15, no.3, pp.5-16 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2021-15-3-5-16

Введение

В современных условиях большое значение для конкурентоспособности организации имеет скорость ее реакции на события внешней среды, т. е. скорость ее конкурентных действий. Особенно это стало актуально в условиях пандемии COVID-19, которая не только изменила потребительские модели поведения, но и ограничила

возможности организации в совершении ряда конкурентных действия.

Оборот общественного питания в 2020 году в России стал снижаться из-за ограничений на фоне распространения коронавирусной инфекции COVID-19 [1]. В I квартале 2020 года ресторанный рынок еще показывал рост 3,1% по сравнению с аналогичным пери-

одом 2019 года. Но из-за практически полного прекращения деятельности в данном сегменте II квартал отметился обвалом оборота операторов рынка на 49,7%. Падения оборотов замедлилось в III квартале до 20%, что было обусловлено открытием торговых центров, снижением роста заболеваемости и оживлением потребительского спроса. В IV квартале 2020 года начала нарастать вторая волна заражений, появились новые угрозы и ограничения, приводящие к падению трафика, тем самым падение рынка продолжилось, ожидаемый показатель – минус 17,4% [2].

С 1 по 20 октября 2020 года, по сравнению с тем же периодом 2019 года, в России объем продаж ресторанов и баров оказался ниже на 22%, а кафе и столовых снизился на 20%. Если сравнивать только сентябрь, то в 2020 году объем продаж кафе, столовых, ресторанов и баров оказался на 15–17% ниже, чем в 2019 году [2].

Единственным положительным аспектом, можно сказать, стало стремительное развитие на ресторанном рынке доставки. Если в 2018 году доля доставки составляла 8,9%, в 2019 году – 10,6%, то в сентябре 2020 она выросла до 19,7%, и в ближайшее время ее рост продолжится [2].

Таким образом, в индустрии ресторанного бизнеса по итогам 2020 года произошла серьезная трансформация как спроса, так и предложения со стороны ресторанов (примерами служат повсеместный запуск доставки блюд на дом и формата «dark kitchen» («Темные кухни»), а также ограничения на работу ресторанов и нарушение логистических цепочек по поставке ингредиентов и продуктов).

Результаты анализа индустрии ресторанного бизнеса были положены в основу разработки учебного плана и контента практико-ориентированных дисциплин по программам непрерывного предпринимательского образования и проектирования матриц компетенций как планируемых результатов обучения в системе непрерывного предпринимательского образования с целью реализации мероприятий федерального инноваци-

онного образовательного проекта «Модель инновационной системы непрерывного предпринимательского образования в образовательной организации высшего образования Российской Федерации».

Характеристики стадий жизненного цикла организаций

Определяющими факторами развития организации выступают, как правило, возраст компании, количество сотрудников, безусловный рост продаж, размер, влияние стейкхолдеров, динамика окружающей среды и стратегия развития предприятия. Таким образом, можно увидеть, что немаловажную роль играет та стадия развития, на которой находится компания, или иными словами жизненный цикл организации. Жизненный цикл организации можно охарактеризовать как совокупность этапов и стадий, через которые она проходит за период своего функционирования [3].

Критерии определения фазы развития организации

Существует ряд моделей развития организаций, созданных в разное время. Некоторые авторы, к примеру Д. Миллер и П. Фризен, выделяют пять объективных стадий развития: рождение, развитие, зрелость, расцвет, спад и критерии, по которым можно определить на какой стадии развития находится организации [4] (табл. 1).

Исходя из этого можно предположить, что на каждой стадии жизненного цикла организации реализуется та или иная стратегия конкурентной борьбы. Рассматривая организацию через призму стадий развития, можно более точно определить основные стратегические установки и поведение по отношению к конкурентам. Кроме того, появляется возможность определить, в какой степени данные ориентации компании соответствуют внутренней ситуации в организации, учитывая тот факт, что с каждой новой стадией развития организации происходит

Таблица 1. Критерии определения стадии развития организации [4]

Table 1. Criteria for determining the stage of development of the organization [4]

Фазы развития <i>Development phases</i>	Критерии <i>Criteria</i>
Рождение <i>Birth</i>	Возраст фирмы меньше 10 лет, имеет неформальную структуру <i>The age of the company is under 10 years, has an informal structure</i>
Развитие <i>Growth</i>	Уровень продаж возрастает более чем на 15%, функционально организованная структура <i>Sales increase by more than 15%, functionally organized structure</i>
Зрелость <i>Maturity</i>	Уровень продаж растет, но прирост составляет менее 15%, более бюрократическая организация <i>Sales are growing, but the increase is less than 15%, a more bureaucratic organization</i>
Расцвет <i>Flourishing</i>	Уровень продаж снова возрастает более чем на 15%, использует сложные системы контроля и планирования <i>Sales increase again by more than 15%, using complex control and planning systems</i>
Спад <i>Decline</i>	Ограничения выпуска продукции, прибыль падает <i>Production restrictions, profits fall</i>

накопление организационных проблем. Отсюда вытекают такие вопросы, как являются ли эти проблемы побочным результатом принятия управленческих решений либо они говорят о наступлении следующей стадии жизненного цикла или о неправильном выборе конкурентных действий, которые напрямую связаны с необходимостью проведения изменений тактической направленности.

На наш взгляд, именно подход к стадиям жизненного цикла организации Д. Миллера и П. Фризеня является, с одной стороны, наиболее лаконичным, а с другой стороны – довольно универсальным и позволяет легко идентифицировать стадию, на которой в данный момент находится организация.

Основные стадии развития жизненного цикла предприятий в сфере ресторанных услуг

Рассмотрим основные стадии жизненного цикла предприятий в сфере ресторанных услуг согласно модели жизненного цикла Д. Миллера и П. Фризеня. Модель была выбрана с учетом того, что рассматриваемые вопросы конкурентной борьбы в данном сегменте рынка учитывают изменения в ситуации, самой организации, инновациях

и организационной стратегии [4]. С практической точки зрения важно, как в реальной жизнедеятельности организации протекают периоды той или иной стадии. При этом рассматриваемая модель учитывает методы развития, внедряемые менеджерами, которые соответствуют уровню естественного развития организации. Каждая стадия содержит собственную уникальную структуру, системы и стиль лидерства [4]. Переходы от одной стадии к другой не происходят естественно и гладко, независимо от силы и пожеланий высшего руководства, но тесным образом влияют на стратегии конкурентной борьбы.

Стадия рождения. На данной стадии ресторан начинает осуществлять свою деятельность. Одной из основных задач выступает поиск наиболее подходящего помещения для размещения ресторана. Для этого необходимо тщательным образом произвести анализ конкурентов в том сегменте, в котором планируется осуществлять деятельность. От результатов анализа будет зависеть выбор конкретных конкурентных действий и тактики конкуренции на данной стадии.

Не менее важной задачей на данной стадии развития является кадровая политика в части подготовки и адаптации персонала –

от административного состава до работников «зала», от которых непосредственно зависит уровень сервиса на данном предприятии. На стадии рождения основной акцент должен быть сделан на различные нововведения, позволяющие ресторану продвигаться на рынке. Главным недостатком выступает отсутствие налаженного механизма реализации управленческих решений, отсутствие альтернативы при принятии решений и необходимость обеспечения постоянного притока денежных средств [5].

На стадии развития основной целью является поиск своей ниши в сфере ресторанного бизнеса. Стадия развития подразумевает увеличение темпов роста продаж. Данный этап является более формализованным, управленческая структура – умеренно-дифференцированная, следовательно, решения принимаются не единолично, возможна альтернатива. Так как стадия развития характеризуется стремительным ростом и расширением деятельности, упор на данной стадии необходимо делать на разработку и реализацию рекламной кампании: создание сайта, поиск каналов продвижения, размещение информации в СМИ, интернет-источниках, взаимодействие с социальными сетями и т. д. Таким образом, на стадии развития основной целью выступает активное продвижение ресторана и, соответственно, совершение активных конкурентных действий с преобладанием воздействия и содействия¹.

Стадия зрелости. На стадии зрелости полностью формируется структура принятия управленческих решений, централизация – умеренная. Методы принятия решений, как правило, не меняются и остаются теми же, что и на стадии развития. На данной стадии происходит замедление темпов роста, при этом положительный прирост сохраняется. Стадия зрелости подразумевает

использование консервативной стратегии, что говорит об отсутствии новшеств. Стадия зрелости ресторана характеризуется снижением темпов развития, консервативной политикой управленческого отдела заведения. С точки зрения конкурентной среды на данной стадии часто приходится реагировать на атаки конкурентов, которые пытаются потеснить компанию с занимаемой конкурентной позиции (может активно применяться противодействие как вид конкурентных действий).

Стадия расцвета. На стадии расцвета, как и на стадии развития, происходит стремительный рост организации. Данная стадия связана с высокими рисками, поскольку подразумевает введение новшеств и инноваций в деятельность организации. Основными приоритетами ресторана на данной стадии могут стать: расширение структуры управления, создание новых подразделений; совершенствование интерьера помещения; расширение меню, в т. ч. винной карты; организация мероприятий (банкеты, детские праздники и т. д.); введение дополнительных услуг, таких как еда навынос, доставка; организация выступлений музыкальных групп и отдельных исполнителей; введение тематических вечеров в ресторане; увеличение продолжительности работы ресторана [5]. Расширение структуры управления позволяет переложить часть обязательств с руководящего состава. Данные меры позволяют осуществить стремительный рост финансовых показателей деятельности ресторана.

Стадия спада. Стадия характеризуется значительным снижением объемов производства, падают темпы роста выручки, нововведения и инновации практически отсутствуют. Может наблюдаться незначительный рост выручки или ее спад. Данная стадия характеризуется однородной конкурентной средой и строго формальной структурой управления. Внимательно стоит отнестись к внедрению инноваций. На стадии спада лучше от них отказаться. Непродуманная

¹ Здесь и далее виды конкурентных действий указаны на основе классификации Ю. Б. Рубина (см.: Рубин Ю. Б. Конкуренция в предпринимательстве. М.: Университет «Синергия», 2018. 912 с.).

стратегия и политика организации могут ухудшить ее финансовые показатели и привести к банкротству. Основными проблемами в ресторанной сфере выступают значительное падение показателей выручки, снижение динамики по основной ассортиментной категории меню, а также проблема удержания клиентов, ведь это основа дальнейшего существования и развития ресторана. Лояльный клиент становится именно той ключевой опорой, которая поможет ресторану в трудные для нее времена. Во времена экономических спадов борьба за клиента, а значит и жизнеспособность компании, обостряется.

На данной стадии могут применяться бездействие в качестве отсутствия реакции на действия конкурентов и тенденции рынка (в случае отсутствия у ресторана ресурсов для реагирования) и противодействия (в случае необходимости реакции).

Тактические модели конкуренции на различных стадиях жизненного цикла организации в рамках конкурентной стратегии

В современной конкурентной среде постоянно происходят изменения, которые ставят участников рынка перед необходи-

мостью быстрой реакции на возникающие проблемы внешней и внутренней среды. Проблемы порождают побочные эффекты, замедляют прогресс организации, ослабляя ее способность к развитию. Они разрушают естественный жизненный цикл развития ресторана, и встает вопрос о необходимости учета жизненного цикла организации в тактических моделях конкуренции в рамках выбранной стратегии конкурентной борьбы.

Нами проведено распределение общеизвестных стратегий конкуренции [6–8] и тактических моделей конкуренции [9] согласно стадиям жизненного цикла организации (табл. 2).

Рассматривая данную таблицу, необходимо отметить, что так как стадия рождения характеризуется тем, что организации необходимо занять свою нишу в отрасли, создавая востребованный рынком продукт, завоевать целевую аудиторию, повысив профессионализм сотрудников, сохраняя свои позиции на рынке, сокращая издержки производства и продаж, некоторые организации готовы к риску, но это относится больше к венчурным компаниям, которые используют нововведения в производственной линии.

Поэтому на данной стадии используются следующие виды стратегий конкурентной борьбы: стратегия дифференциации,

Таблица 2. Тактические модели конкуренции на различных стадиях жизненного цикла организации в рамках выбранной стратегии конкуренции

Table 2. Tactical models of competition at different stages of the organization's life cycle within the framework of the selected competition strategy

Фаза развития / <i>Development phases</i>	Стратегия конкуренции / <i>Competitive strategy</i>	Тактическая модель конкуренции / <i>Tactical competition model</i>
Рождение / <i>Birth</i>	Стратегия дифференциации / <i>Differentiation strategy</i> [7] Стратегия лидерства в издержках / <i>Cost Leadership Strategy</i> [7] Стратегия фокусирования / <i>Focus strategy</i> [7] Стратегия простого обособления / <i>Simple isolation strategy</i> [8]	Тактические модели глухой, допустимой и превентивной обороны / <i>Tactical models of deaf, permissible and preventive defense</i> [9] Модель тактики партизанских действий / <i>Guerrilla tactics model</i> [9]

Окончание таблицы 2

Фаза развития / <i>Development phases</i>	Стратегия конкуренции / <i>Competitive strategy</i>	Тактическая модель конкуренции / <i>Tactical competition model</i>
Развитие / <i>Growth</i>	Наступательная стратегия конкурентной борьбы / <i>Offensive strategy of competition</i> Стратегия фокусирования / <i>Focus strategy</i> [7] Стратегии претендентов на лидерство / <i>Leadership Candidate Strategies</i> [6] Стратегия сильного интегратора / <i>Strong integrator strategy</i> [8] Стратегия монополизации / <i>Monopolization strategy</i> [8]	Тактические модели фронтального, флангового, скрытого, многоцелевого и тотального наступления / <i>Tactical models of frontal, flank, hidden, multipurpose and total offensive</i> [9]
Зрелость / <i>Maturity</i>	Пассивная стратегия конкурентной борьбы / <i>Passive Competition Strategy</i> Стратегия обособления специализированного бизнеса / <i>Dedicated Business Segregation Strategy</i> [8] Стратегия фокусирования / <i>Focus Strategy</i> [7] Стратегия простого обособления / <i>Simple Isolation Strategy</i> [8] Стратегия лидерства в издержках / <i>Cost Leadership Strategy</i> [7] Стратегия «следующего за лидером» / <i>«Next Leader» Strategy</i> [6] Стратегия дезинтеграции / <i>Disintegration strategy</i> [8]	Тактические модели глухой, допустимой и превентивной обороны / <i>Tactical models of deaf, permissible and preventive defense</i> [9] Тактическая модель самоизоляции / <i>Tactical model of self-isolation</i> [9] Модель тактики партизанских действий / <i>Model of tactics of guerrilla actions</i> [9]
Расцвет / <i>Flourishing</i>	Наступательные стратегии конкурентной борьбы / <i>Offensive strategies of competition</i> Стратегия лидера / <i>Leader Strategy</i> [6] Стратегия сильного интегратора / <i>Strong Integrator Strategy</i> [8] Стратегия дифференциации / <i>Differentiation Strategy</i> [7] Стратегия «бросающего вызов лидеру» / <i>«Challenging Leader» Strategy</i> [6] Стратегия монополизации / <i>Monopolization strategy</i> [8]	Тактические модели фронтального, флангового, скрытого, многоцелевого и тотального наступления, направленные на опережение соперников в производстве угрозы, оказании давления или нанесении удара / <i>Tactical models of frontal, flank, hidden, multipurpose and total offensive aimed at getting ahead of rivals in posing threat, exerting pressure or striking</i> [9] Тактическая модель контрнаступления / <i>Tactical counteroffensive model</i> [9] Тактическая модель совместной обороны и совместного наступления / <i>Tactical model of joint defense and joint offensive</i> [9]
Спад / <i>Decline</i>	Пассивная стратегия конкурентной борьбы / <i>Passive competition strategy</i> Стратегия кооперации с конкурентами / <i>Competitive Cooperation Strategy</i> [8] Стратегия полного отступления / <i>Complete retreat strategy</i> [8] Стратегия лидерства в издержках / <i>Cost Leadership Strategy</i> [7] Стратегия компромисса с конкурентами / <i>Competitive Compromise Strategy</i> [8]	Модель тактического согласия / <i>Tactical consent model</i> [9] Тактическая модель бесконфликтности и взаимопонимания / <i>Tactical model of conflict-free and mutual understanding</i> [9] Модель тактического отступления / <i>Tactical retreat model</i> [9]

стратегия лидерства в издержках, согласно классификации М. Портера [7], а также стратегия фокусирования. Стратегия лидерства в издержках основывается на понижении собственных издержек в сравнении с затратами конкурентов путем жесткого контроля над затратами и объема продукции. При этом организация может поддерживать приемлемые показатели прибыли. Так как цены ниже, чем у конкурентов, можно привлечь внимание потребителей конкурентов.

Стратегия дифференциации направлена на то, чтобы поставить на рынок товары или услуги, по своим качествам более привлекательные в глазах потребителей, чем конкурирующая продукция [10].

При стратегии фокусирования компания целенаправленно ориентируется на конкретную группу потребителей либо на ограниченную часть ассортимента продукции и услуг, занимая определенную нишу [10]. В этом случае можно говорить об использовании тактики партизанских действий, которая направлена на участников рынка, старающихся сохранить под своим контролем небольшой сегмент локального рынка, который отличается сравнительной однородностью потребителей по возрасту, полу, доходам, роду занятий, менталитету [9]. Также данная модель совмещает действия, присущие и глухой обороне, и фланговому наступлению. Действия глухой обороны создают преграды от заметно превосходящих по силе конкурентов, тактика допустимой обороны включает слепое копирование, попытки удержать соперников на дистанции и их блокировки сочетаются со сценариями нанесения встречных ударов либо контрнаступления [9].

На стадии развития важно обеспечить рост организации, сделав продажи прибыльными, также контролировать действия конкурентов, расширение структуры компании, налаживание бюджетов и процессов планирования, расширение рынка в близлежащих областях. В связи с этим используются наступательные стратегии, в частности стратегия сильного интегратора [11],

которая свойственна для компаний, которые стремятся занять доминирующие конкурентные позиции, в ней применяются и соответствующие тактические модели конкуренции, такие как тактические модели фронтального, флангового, скрытого, многоцелевого и тотального наступления, направленные на опережение соперников в производстве угрозы и оказании давления [9]. Таким образом определяется возможность получения выгодных конкурентных позиций и наращивания других конкурентных преимуществ.

На стадии зрелости темпы роста замедляются. С одной стороны, компания растет за счет развития ассортимента и клиентской базы, с другой – необходимо удержать долю рынка при одновременном росте уровня прибыли, изменяется структура за счет делегирования полномочий менеджеров-управленцев. На данном этапе компания не готова идти на риск, ориентиром становится плавное улучшение достигнутого. Инновациям уже уделяется меньше внимания, при этом снижаются объемы финансирования нововведений, используется гибкость ценообразования.

Таким образом, организации могут применять различные стратегии конкурентной борьбы, такие как стратегия обособления специализированного бизнеса, стратегия дезинтеграции и стратегия простого обособления, где обособление бизнеса трактуется как разъединение с прямыми конкурентами, но не с другими представителями окружения сферы деятельности [11]. Принципы простого обособления состоят в том, что каждый из конкурирующих участников рынка чрезвычайно дорожит своей независимостью и свободой и что компании, использующие данную стратегию, усматривают возможность обеспечения гарантий безопасности собственного бизнеса. Можно также использовать стратегию лидерства в издержках для сокращения затрат и себестоимости продукции. В рамках данных стратегий, как правило, можно выделить следующие тактические модели: тактиче-

ские модели глухой, допустимой и превентивной обороны, а также могут применяться тактическая модель самоизоляции и модель тактики партизанских действий [9].

Как известно, оборонительные действия применяются участниками рынка в случае невозможности произвести наступление. К примеру, тактическая модель превентивной обороны используется, когда участники рынка не совершают «атакующих операций» по отношению к своим соперникам и сосредоточены больше на подготовке условий будущего взаимодействия [9]. Тактическая модель рациональной самоизоляции включает операции, направляемые на изоляцию собственного бизнеса в пределах своей рыночной ниши [9]. В самоизоляции предусматривается предпосылка обособленности той ниши, в которой участники рынка добились успехов и уже находятся вне конкуренции. Подобная тактика действий обычно используется при разработке узкой и хорошо освоенной рыночной ниши.

На стадии расцвета организация начинает выходить из ниши, захватывает новые рынки сегменты и рынки; встает задача повысить лояльность клиента выгодной ценой и сервисом; создаются филиалы и обособленные подразделения; так же как и на стадии развития, происходит стремительный рост показателей прибыли, но существует высокий уровень риска из-за развития инновационной деятельности в организации.

В качестве конкурентной борьбы компании могут использовать также наступательные стратегии сильных интеграторов и стратегию диверсификации по М. Портеру [7]. Используя данную стратегию, компания, товар или услуга обретают свою уникальность за счет отличительных свойств, важных для конкретного потребителя, тем самым позволяя организации назначить более значительную стоимость за продукт или услугу. Отличие и уникальность в свойствах защищает товар от прямого конкурентного соперничества и от давления со стороны товаров-заменителей, а также вызывает ло-

яльность потребителей к бренду и снижает чувствительность к цене [6].

На стадии спада организация теряет свою конкурентоспособность, продажи и рентабельность снижаются, формируются привязанность и доверие к предыдущим заслугам компании. Решения становятся консервативными. Важно сохранить достижения организации, поэтому строятся краткосрочные планы, которые не требуют принятия большого риска. Организация переходит в режим жесткой экономии и сокращения затрат, производится рационализация ассортимента, в рамках кадровой политики возникает потребность в сокращении и перераспределении персонала. Следствием данной стадии может стать выход компании из отрасли или, в более оптимистичном варианте, возрождение.

Учитывая характеристику данной стадии, можно предположить, что компании могут использовать стратегию кооперации или стратегию компромисса с конкурентами. Обе названные стратегии направлены на сближение с конкурентами, основываются на терпимом отношении к ним и на возможностях извлечь выгоду из взаимоотношений с ними. В дальнейшем взаимодействие с конкурентом может привести к модели слабого интегратора, т. е. продаже своего бизнеса конкуренту [8].

Стратегия полного отступления применяется, когда участники рынка попадают в затруднительное положение, когда остро встает вопрос о выживании в бизнесе и сохранении за собой своих позиций, либо же при самом невыгодном раскладе – устранении компании с рынка [11]. Согласно данным стратегиям, используются следующие тактические модели: модель тактического согласия, модель бесконфликтности и взаимопонимания и модель тактического отступления. Первые две модели направлены на временное соглашение не причинять взаимный вред ударами, угрозами, давлением и не создавать взаимные помехи своими действиями и/или помогать друг другу,

обмениваться опытом и совместно противостоять общим соперникам, таким образом способствуя дальнейшему развитию своей компании. Что касается модели тактического отступления, участники рынка последовательно сворачивают свои бизнес-процессы и бизнес-коммуникации, сокращая доли рынка с выгодой для себя.

Обобщая все вышесказанное, можно сделать выводы о том, какую стратегию и тактику конкурентной борьбы могут использовать рестораны на каждой стадии жизненного цикла организации.

Основной конкурентной стратегией на стадии рождения для большинства ресторанов является стратегия минимизации издержек [7]. Это связано прежде всего с тем, что многие из них для поддержания конкурентоспособности вынуждены вкладывать большие денежные средства в реконструкцию и совершенствование основных производственных процессов. Но и стратегия фокусирования позволяет сразу оценить «своего» потребителя и занять на стадии рождения нужные позиции для дальнейшей деятельности заведения. Касательно тактических действий по отношению к конкурентам, рестораны предупреждают непосредственное взаимодействие превентивными мерами, с помощью которых обеспечивают более выгодные условия для проведения будущих конкурентных действий предприятия. Тактика превентивной обороны эффективна именно на данной стадии для ресторанов ввиду того, что она предохраняет от тактических неожиданностей, которые могут исходить от потенциальных соперников. Также применяется тактика партизанских действий в информационном пространстве для анализа будущих конкурентов для укрепления своих позиций в своей нише.

На стадии развития, как отмечалось ранее, происходит стремительный рост, и здесь рестораны используют различные стратегии из вышеперечисленных, в зависимости от положения на рынке. Стратегия претендентов на лидерство предполагает,

что ресторан уже занял свою нишу и имеет небольшую долю рынка, и для дальнейшего развития выбирает адаптивное поведение, согласовывая свои решения с решениями, принятыми конкурентами, что позволяет охватить рынок за счет привлечения доли посетителей конкурентов и увеличения перечня услуг. Что касается стратегий сильного интегратора, то так как она подходит для компаний, представляющих крупный специализированный либо многоотраслевой стандартный бизнес, то здесь стратегия может быть применима ресторанными холдингами, которые присоединяют к себе различные сегменты рынка для увеличения своей рыночной доли. В связи с этим для каждой из стратегий используется та или иная тактическая модель.

На стадии зрелости, как мы видим из таблицы 2, используются несколько видов стратегий конкурентной борьбы. В ресторанной деятельности при замедлении темпов роста необходимо сохранить свои позиции на рынке, и зачастую, как и на стадии рождения заведения, прибегают к стратегии минимизации издержек, так как стратегия обособления специализированного бизнеса используется как раз в небольших компаниях для сохранения своей ниши путем поддержания стабильности в деятельности предприятия без привлечения к нему интереса основных конкурентов.

На стадии расцвета рестораны нередко прибегают к стратегии «бросающего вызов лидеру»; данную стратегию еще можно назвать стратегией монополизации, так как она носит уже агрессивно-наступательный характер, поскольку компании пытаются вытеснить лидера со своих лидерских позиций.

Встает необходимость решения двух проблем: реализации комплекса мер, позволяющих значительно расширить свою долю на данном рынке, и выработки действий, направленных на нейтрализацию аналогичных мер конкурента. Поэтому прибегают к внедрению новых продуктов, превышающих качество конкурентов, и внедрению техноло-

гий, позволяющих повысить не только эффективность менеджмента, но и качество предоставляемых услуг и вывести их на значительно новый уровень.

В случае когда ресторан находится на стадии спада, в первую очередь, как и на стадии рождения и зрелости, наиболее целесообразно использовать стратегию минимизации издержек. Так же стоит обратить внимание на возможность кооперации с конкурентами, например, в области продвижения. Данные меры позволят обеспечить защиту от крупных убытков. Но в случае полного банкротства рестораны прибегают к стратегии «выхода из бизнеса», продавая свой бизнес конкуренту на взаимовыгодных условиях.

Заключение

Жизненный цикл организации – это, можно сказать, изменение ее конкурентоспо-

собности. На ранних стадиях она низкая, постепенно, с ростом конкурентных преимуществ, конкурентоспособность растет, и от возможностей руководства организации удерживать и развивать конкурентные преимущества зависит продолжительность стадии расцвета [4].

Проблемы порождают побочные эффекты, замедляют прогресс организации, ослабляя ее способности к развитию. Они разрушают естественный жизненный цикл развития ресторана, и встает вопрос о необходимости учета жизненного цикла организации в тактических моделях конкуренции в рамках выбранной стратегии конкурентной борьбы. Таким образом, грамотное поведение предприятий в конкурентной борьбе на каждой стадии жизненного цикла может вывести организацию на новый этап развития с учетом внешних изменяющихся условий на рынке.

Список литературы

1. В России продолжает падать ресторанный рынок [Электронный ресурс] // Росбалт. URL: <https://www.rosbalt.ru/business/2020/07/31/1856482.html> (дата обращения: 20.02.2021).
2. Ресторанный рынок 2020: итоги, прогнозы, идеи [Электронный ресурс] // Retail.ru. URL: <https://www.retail.ru/articles/restorannyy-rynok-2020-itogi-prognozy-idei/> (дата обращения: 20.02.2021).
3. Анисимова Е. Как стратегия влияет на продолжительность жизненного цикла компании [Электронный ресурс] // Планово-экономический отдел. 2020. № 11. URL: https://www.profiz.ru/peo/11_2020/cikl_kompanii/ (дата обращения: 20.02.2021).
4. Модели жизненного цикла организации [Электронный ресурс] // Научно-образовательный портал IQ. URL: <https://iq.hse.ru/more/management/modeli-zhiznennogo-tsikla-organizatsij> (дата обращения: 20.02.2021).
5. Милл Р. К. Управление рестораном: учебник. – 3-е изд. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 537 с.
6. Котлер Ф. Основы маркетинга. Краткий курс. – М.; СПб.: Диалектика, 2019. – 488 с.
7. Портер М. Международная конкуренция: конкурентные преимущества стран. – М., Альпина Паблишер, 2016. – 947 с.
8. Рубин Ю. Б. Конкуренция в предпринимательстве. – М.: Университет «Синергия», 2018. – 912 с.
9. Рубин Ю. Б. Тактические модели и операции в конкуренции // Современная конкуренция. 2015. Т. 9. № 3 (51). С. 82–142.
10. Маврина И. Н. Стратегический менеджмент: учебное пособие. – Екатеринбург: УрФУ, 2014. – 132 с.
11. Рубин Ю. Б. Стратегии конкурентных действий // Современная конкуренция. 2014. № 4 (46). С. 101–143.

Сведения об авторах

Ахмедова Римма Рафаильевна, ORCID 0000-0003-3646-378X, аспирант, Университет «Синергия»; старший преподаватель, Российский университет дружбы народов, Москва, Россия, rimma.akhmedova@gmail.com

Леднев Михаил Владимирович, ORCID 0000-0002-9422-6099, канд. экон. наук, доцент, кафедра теории и практики конкуренции, Университет «Синергия», Москва, Россия, mlednev@bk.ru

Поддержка исследований

Статья подготовлена в рамках Федерального инновационного образовательного проекта «Модель инновационной системы непрерывного предпринимательского образования в образовательной организации высшего образования Российской Федерации» федеральной инновационной площадки на базе Университета «Синергия».

Статья поступила 28.02.2021, рассмотрена 15.03.2021, принята 30.03.2021

References

1. *V Rossii prodolzhaet padat' restorannyi rynek* [The restaurant market continues to fall in Russia]. *Rosbalt*. Available at: <https://www.rosbalt.ru/business/2020/07/31/1856482.html> (accessed 20.02.2021).
2. *Restorannyi rynek 2020: itogi, prognozy, idei* [Restaurant market 2020: results, forecasts, ideas]. *Retail.ru*. Available at: <https://www.retail.ru/articles/restoranny-rynok-2020-itogi-prognozy-idei/> (accessed 20.02.2021).
3. Anisimova E. *Kak strategiya vliyaet na prodolzhitel'nost' ziznennogo sikla kompanii* [How strategy affects the length of the company's life cycle]. Available at: https://www.profiz.ru/peo/11_2020/cikl_kompanii/ (accessed 20.02.2021).
4. *Modeli zhiznennogo tsikla organizatsii* [Models of the life cycle of the organization]. *Nauchno-obrazovatel'nyi portal IQ=IQ: Research and Education Website*. Available at: <https://iq.hse.ru/more/management/modeli-zhiznennogo-tsikla-organizatsij> (accessed 20.02.2021).
5. Mill R. K. *Upravleniye restoranom: usebnik* [Restaurant Management: a tutorial]. 3th ed. Moscow, *UNITI-DANA Publ.*, 2015, 537 p.
6. Kotler F. *Osnovi marketinga. Kratki kurs* [Marketing Basics. Short course]. Moscow; Saint-Petersburg, *Dialektika Publ.*, 2019, 488 p.
7. Porter M. *Megdunarodnaya konkurentsia: konkurentnie preimushestva stran* [International competition: competitive advantages of countries]. Moscow, *Al'pina Pablisher Publ.*, 2016, 947 p.
8. Rubin Yu. B. *Konkurentsia v predprinimatel'stve* [Competition in entrepreneurship]. Moscow, Synergy University, 2018, 912 p.
9. Rubin Yu. B. Tactical models and operation of competition. *Sovremennaya konkurentsia=Journal of Modern Competition*, 2015, vol.9, no.3(51), pp.82-142 (in Russian).
10. Mavrina I. N. *Strategicheski menedjement: uchebnoe posobie* [Strategic Management: a study guide]. Yekaterinburg, *UrfU Publ.*, 2014, 132 p.
11. Rubin Yu. B. Strategies for competitive actions. *Sovremennaya konkurentsia=Journal of Modern Competition*, 2014, no.4(46), pp.101-143 (in Russian).

About the authors

Rimma R. Akhmedova, ORCID 0000-0003-3646-378X, Postgraduate, Synergy University; Senior Lecturer, Peoples' Friendship University of Russia, Moscow, Russia, rimma.akhmedova@gmail.com

Mikhail V. Lednev, ORCID 0000-0002-9422-6099, Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor, Theory and Practice of Competition Department, Synergy University, Moscow, Russia, mlednev@bk.ru

Acknowledgements

The article was prepared within the framework of the Federal innovative educational project "Model of an innovative system of continuous entrepreneurial education in the educational organization of higher education in the Russian Federation" on the federal innovation platform, based in the Synergy University.

Received 28.02.2021, reviewed 15.03.2021, accepted 30.03.2021