

19. Чиркова А.Д. Сравнительный анализ моделей жизненных циклов организации // Экономика и социум. — 2019. — № 5(60). — С. 1671–1676.
20. Щедрин Д.С. От нуля до семидесяти: Метод. пособие / Д.С. Щедрин, С.В. Щедрин / ГБПОУ Саратовское областное училище (техникум) олимпийского резерва. — Саратов, 2021 — С. 37.
21. Hagen M., Su W., Junge S. 60th birthday of 'A Behavioral Theory of the Firm': a review of the relational concepts and recommendations for future research // Management Review Quarterly. — 2023. — С. 1–46.
22. Li X. The Impact of Technology Mergers and Acquisitions on Enterprise Sustainable Competitiveness // Sustainability. — 2024. — Т. 16. — №. 6. — С. 2291.
23. Song J., Xu B. Evaluation model of urban tourism competitiveness in the context of sustainable development //Frontiers in Public Health. — 2024. — Т. 12. — С. 134 -139.
24. Stockdale R., Standing C. An interpretive approach to evaluating information systems: A content, context, process framework // European journal of operational research. — 2006. — Т. 173. — №. 3. — С. 1090–1102.
25. Teece D. J. Business models and dynamic capabilities // Long range planning. — 2018. — Т. 51. — №. 1. — С. 40–49.
26. Van Luu T., Chromjakov F. Knowledge-based circular economics model for sustainable competitiveness: framework development and analysis // Environment, Development and Sustainability. — 2024. — С. 1–20.
27. Резолюция Генеральной Ассамблеи ООН «Преобразование нашего мира: Повестка дня в области устойчивого развития на период до 2030 года» Режим доступа — https://unctad.org/meetings/en/SessionalDocuments/ares70d1_ru.pdf. (Дата обращения — 15.07.2024).
28. Официальный сайт Travelline Режим доступа — <https://www.travelline.ru/products/?ysclid=lyyc4q2bsv93863339>. (Дата обращения — 15.07.2024).
29. Эксперты честно прокомментировали последствия ухода Marriott из России [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://horeca.estate/digits/86-gostinichnyj-biznes/1404-eksperty-chestno-prokomentirovali-posledstviya-ukhoda-marriott-iz-rossii> (Дата обращения — 01.07.2024).

ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ РЕСТОРАННЫХ РЫНКОВ: СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ФЕДЕРАЛЬНЫХ ОКРУГОВ РФ

А.Н. Чаплина,

*профессор кафедры товароведения и экспертизы товаров
Института торговли и сферы услуг Сибирского федерального университета (г. Красноярск),
доктор экономических наук*

И.А. Максименко,

*доцент Высшей школы ресторанного менеджмента
Института гастрономии Сибирского Федерального Университета (г. Красноярск),
кандидат экономических наук
iriva16@mail.ru*

В статье предложена авторская методика оценки привлекательности ресторанных рынков. Определен состав оценочных метрик привлекательности, которые объединены в три группы, характеризующие: объём ресторанного рынка, потенциал его роста и силу конкуренции. Проведена оценка привлекательности ресторанных рынков в разрезе федеральных округов России, на основе которой проанализированы изменения в их рейтинге, произошедшие под влиянием пандемии коронавируса.

Ключевые слова: *ресторанный рынок, ресторанный бизнес, подход «ориентации на гостя», подход «ориентации на конкурентов», «консолидированный подход», метрики привлекательности ресторанного рынка*

УДК 005.21 ББК 65.291.572

Ограничения, вызванные пандемией COVID-19, оказали беспрецедентное влияние на индустрию гостеприимства в целом, и на ресторанный бизнес, в частности. Меры, принятые для локализации эпидемии (отмена массовых мероприятий, перевод сотрудников на удаленный режим работы, введение локдауна) — все это привело к сжатию ресторанного рынка, резкому падению доходов рестораторов и даже закрытиям многих ресторанных проектов. Несмотря на окончательное снятие всех ковидных ограничений к началу 2022 года, появились новые экзогенные шоки, порождающие очередные условия неопределенности и нестабильности для ресторанного бизнеса.

В ситуации перманентных потрясений для владельцев ресторанов критический вопрос их бизнеса заключается в том, как определить географические рынки для собственного развития с большей потенциальной ценностью (целевые рынки), то есть наиболее привлекательные рынки, на которых бизнес может достигать конкурентной устойчивости.

Проблема заключается в том, что большинство рестораторов этот выбор делают на интуитивной основе, отталкиваясь от некоторых собственных субъективных оценочных суждений. Определение ценности целевых рынков требует использования объективных критериев, аккумулированных в предлагаемом подходе к оцениванию привлекательности целевых рынков. В

связи с этим, развитие ресторанного рынка видится в использовании современных инструментов, отвечающих вызовам турбулентной реальности.

Авторы полагают, что достижение конкурентной устойчивости и эффективности в ресторанной сфере возможно лишь в случае рыночной ориентации бизнеса. Рыночная ориентация определяется как «...критическая способность реагировать на рыночный спрос с целью создания ценности для гостей» [6]. Она состоит из трех измерений: «...ориентации на гостя, конкурентной ориентации и консолидации» [7].

В первом измерении, *ориентации на гостя*, рестораторы стремятся понять свои целевые рынки, т.е. распознать ожидания и требования потенциальных гостей, чтобы спрогнозировать объем и характер спроса. Эти действия позволяют рестораторам достигать высокой потребительской ценности, что является одной из целей деятельности. В высококонкурентной и динамичной среде актуальным для ведения бизнеса представляется амбидекстричный подход [1], направленный на баланс развития возможностей с точки зрения улучшения сервиса (для удовлетворения текущего спроса) и инноваций в ресторанной сфере (для формирования будущего спроса).

Во втором измерении, *конкурентной ориентации*, точка приложения усилий бизнеса — понимание действий конкурент-

тов. Таким образом, рестораторы сосредотачиваются на сборе информации о конкурентах, чтобы идентифицировать сильные и слабые стороны последних, их возможности и стратегии. Сведения о конкурентах становятся основой для разработки маркетинговых кампаний с конкретными целями: удержания существующих гостей и / или привлечения потенциальных гостей своих конкурентов.

Наконец, третье измерение определяется его интеграционным характером, так как направлено на улучшение понимания как гостей, так и конкурентов. Это достигается за счет консолидации, которая формирует синергетический эффект на основе скоординированного распределения ресурсов и действий, связанных и с гостями, и с конкурентами.

Каков бы ни был характер ориентации (на гостя, на конкурентов, или на их симбиоз), при выборе целевых рынков необходимо оценивать их привлекательность. Привлекательность рынка в современном понимании — это его комплексная оценка по определенным показателям, наиболее важным с точки зрения принятия бизнес-решений, позволяющая определить требуемые инвестиции, размеры будущего дохода и прибыли [3]. Данная категория является многогранной, интегрирующей целый набор показателей (индикаторов, метрик), по которым компания принимает решение о работе на данном рынке.

В порядке постановки и обсуждения авторы предлагают оценку привлекательности ресторанных рынков проводить на основании следующей логики (рис 1).



Рис. 1. Основные этапы методики оценки привлекательности ресторанный рынка

Этап 1: Определение набора метрик привлекательности рынка

Зачастую метрики не могут быть рассчитаны из-за нехватки данных, следовательно, приоритетным является использование данных из официальных статистических источников. Последние предоставляют данные, собранные с использованием строгих методологий. Более того, они обладают статистической репрезентативностью, длительной доступностью и однородной сопоставимостью для разных рынков. Кроме того, использование легкодоступных официальных данных является экономически эффективным решением.

Соответственно, определение набора метрик зависит от ряда параметров:

- влияние метрики на эффективность/прибыльность ресторанный бизнеса;
- релевантность метрики к контексту «привлекательности» рынка;
- возможность получения однородных данных для всех географических рынков, являющихся объектом исследования.

На основе данных критериев авторами определены следующие метрики:

1) Средняя площадь зала обслуживания гостей в объектах ресторанный рынка (m_1);

2) Среднее количество посадочных мест в объектах ресторанный рынка (m_2);

3) Количество объектов ресторанный рынка, приходящееся на 1 тыс. жителей региона (m_3);

4) Количество объектов ресторанный рынка, приходящееся на 1 тыс. км² региона (m_4);

5) Оборот ресторанный рынка (m_5);

6) Оборот ресторанный рынка на душу населения региона (m_6).

Этап 2: Группировка метрик привлекательности рынка

Группировка метрик тесно связана с их выбором. Отобранные метрики объединены по основным измерениям рыночной ориентации ресторанный бизнеса.

Первые две метрики (средняя площадь зала (m_1) и среднее количество посадочных мест (m_2)) косвенно характеризуют объем рынка, определяемый паттернами поведения гостей (привычки «питаться вне дома», заказывать еду из ресторана или ходить в ресторан). Эти метрики становятся приоритетными в случае, если рестораторы в своих стратегиях географической экспансии ориентированы на гостя и поведенческие характеристики целевой аудитории.

Вторая группа метрик (количество объектов ресторанный рынка, приходящиеся на 1 тыс. жителей (m_3) и на 1 тыс. км² территории (m_4)) являются показателями интенсивности конкуренции на данном рынке. Они характеризуют насыщенность рынка с точки зрения количества игроков и выступают в роли ключевых, если для ресторатора важна, в первую очередь, конкурентная ориентация.

Третья группа метрик представлена консолидированными показателями, включающими общий оборот рынка (m_5) и оборот рынка, приходящийся на душу населения (m_6). Эти метрики являются обобщающими для оценки состояния рынка, так как характеризуют потенциал его развития.

Этап 3: Оценка типа метрик привлекательности рынка

В данном случае четыре метрики (m_1, m_2, m_5, m_6) относятся к инкрементальному типу: рост их значения указывает на то, что ресторанный рынок становится более привлекательным. Таким образом, чем выше оценка региона по этим параметрам, тем лучше этот регион подходит для развития ресторанный бизнеса из-за большего объема (метрики m_1 и m_2) и больших оборотов (метрики m_5 и m_6).

Две метрики (количество объектов ресторанный рынка, приходящиеся на 1 тыс. жителей (m_3) и на 1 тыс. км² территории (m_4)) характеризуется противоположными суждениями: привлекательность рынка определяется их низкими значениями, т.к. метрики являются отражением интенсивности конкуренции.

Этап 4: Нормализация метрик привлекательности рынка, расчет индивидуальных функций

Как правило, основная трудность агрегирования набора метрик в сводный индекс (индивидуальную функцию) заключается в том, что метрики могут выражаться в разных единицах. Для приведения их в единую систему измерения можно воспользоваться формулами (1) и (2):

$$F_{ij}^+ = \frac{m_{ij}^+ - m_{ij\min}^+}{m_{ij\max}^+ - m_{ij\min}^+}, \tag{1}$$

$$F_{ij}^- = 1 - \frac{m_{ij}^- - m_{ij\min}^-}{m_{ij\max}^- - m_{ij\min}^-}, \tag{2}$$

где F_{ij}^+ — индивидуальная функция типа «больше — лучше»;

F_{ij}^- — индивидуальная функция типа «меньше — лучше».

Способ нормализации создает возможность включения в единую функцию различных видов величин с разными единицами измерения (т.е. физическими, экономическими и т.д.). Преимуществом нормализации метрик является четкая совместимость различных величин, поскольку все метрики нормируются.

Значение $[0 \leq F_{ij} < 0,33]$ указывает на то, что по метрике i привлекательность региона j ниже резервного уровня. В этом случае метрика идентифицируется как «слабое место», которое делает рынок менее привлекательным. Чем ниже значение индивидуальной функции, тем менее привлекательным является этот рынок с точки зрения данной метрики. Значение $[0,34 < F_{ij} < 0,66]$ указывает на то, что по этой метрике рынок имеет значение между резервным и целевым уровнем, т.е. оценивается как средне-привлекательное. Значение $[0,67 < F_{ij} \leq 1,0]$ определяет метрики, которые делают рынок привлекательным. Чем выше значение функции, тем более привлекательным является этот рынок с точки зрения анализируемой метрики (рис. 2).

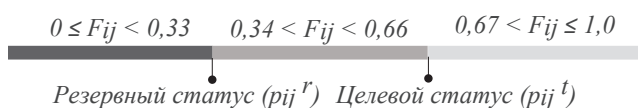


Рис. 2. Критериальный диапазон индивидуальных функций (F_{ij})

Этап 5: Взвешивание метрик привлекательности рынка

Для оценки привлекательности ресторанный рынок необходимо оценить степень влияния каждой из метрик на итоговый показатель (индекс привлекательности — I_A). Индивидуальную важность метрик очень сложно определить с достаточной точностью. При определении весов (значимости) метрик исследователи часто сталкиваются с нехваткой данных. Поэтому для расчета I_A используется методика парного сравнения, чтобы практически определить относительные веса каждой метрики.

Техника парного сравнения основана на методе, разработанном Саати [8], который называется «Процесс аналитической иерархии». Для определения весов (важности) выбранных метрик проводится попарное сравнение метрик по их влиянию на общую оценку привлекательности ресторанный рынок. Предпочтение каждой метрики по отношению к другой оформляется в виде матрицы и оценивается по шкале от 1 до 9:

- безразлично = 1
- немного лучше (хуже) = 3 (1/3)
- лучше (хуже) = 5 (1/5)
- значительно лучше (хуже) = 7 (1/7)
- принципиально лучше (хуже) = 9 (1/9)

На основе этого парного сравнения проводится процедура нормирования матрицы (рассчитывается сумма по каждому столбцу, определяется доля каждой метрики в общей сумме, а затем определяется средняя сумма долей по каждой строке). Полученное значение и принимается в качестве показателя «весомости» метрики (W_i) в общей оценке привлекательности.

Этап 6: Агрегирование метрик привлекательности рынка

После расчета индивидуальных функций по каждому показателю они обобщаются в агрегированный индекс, рассчитываемый как взвешенная сумма.

$$I_{Aj} = \sum_{ij} W_i \cdot F_{ij}, \tag{3}$$

при условии $\sum_{ij} W_i = 1, 0, W_i \geq 0$

где I_{Aj} — индекс привлекательности ресторанный рынок j ;
 W_i — весомость метрики i в общей оценке привлекательности рынка.

Этап 7: Интерпретация результатов оценки привлекательности рынка

Расчет агрегированных индексов по каждому региону позволяет классифицировать региональные ресторанный рынок с точки зрения их привлекательности, а также идентифицировать сильные и слабые места регионов по каждой из метрик.

Кроме того, используя данную методику возможно осуществлять мониторинг состояния ресторанный рынок, оценивая изменение его привлекательности в динамике.

Авторы считают возможным проиллюстрировать практическое применение предложенной методики исходя из следующей конфигурации параметров исследования.

1. Структурные границы объекта исследования.

В рамках данного исследования, базируясь на доступных данных из официальных статистических источников, границы ресторанный рынок определены следующими видами объектов: рестораны, кафе, бары (столовые, закусовые и столовые, находящиеся на балансе учебных заведений, не включались в расчеты).

2. Географические границы исследования.

В качестве целевых рынков (регионов, в отношении которых производится оценка их привлекательности) выбраны 8 федеральных округов России (далее — ФО). Определение именно ФО в качестве географического базиса исследования обусловлено их территориальной и экономической дифференциацией.

3. Временные границы исследования.

Оценка привлекательности ресторанный рынок производится в разрезе двух периодов — 2019 и 2022 гг. Эти две временные точки являются точками вхождения в ковидные ограничения (2019 год — ситуация «до пандемии») и окончательного выхода из них (2022 год — ситуация «после пандемии»). Ресторанный рынок оказался одним из наиболее пострадав-

Таблица 1

Исходные данные для расчета метрик привлекательности ресторанный рынок [4, 5]

Федеральные округа РФ	Общая площадь зала обслуживания, м ²	Количество мест, ед.	Количество объектов, ед.	Население, тыс. чел	Площадь, тыс. км ²
2019 год					
Центральный (ЦФО)	4 230 119	1 313 560	25 759	40 418	650
Северо-Западный (СЗФО)	609 720	303 605	6 331	13 974	1 687
Южный (ЮФО)	1 207 154	637 524	11 077	16 748	448
Северо-Кавказский (СКФО)	610 433	248 851	5 775	10 082	170
Приволжский (ПФО)	2 050 574	884 502	16 627	29 308	1 037
Уральский (УФО)	737 699	384 146	7 111	12 352	1 819
Сибирский (СФО)	1 075 227	510 624	10 345	17 010	4 362
Дальневосточный (ДВФО)	582 773	278 126	5 025	8 067	6 953
2022 год					
Центральный (ЦФО)	3 793 987	1 265 439	30 908	40 240	650
Северо-Западный (СЗФО)	628 950	285 923	6 205	13 867	1 687
Южный (ЮФО)	1 180 552	612 792	11 131	16 642	448
Северо-Кавказский (СКФО)	823 101	326 910	6 526	10 206	170
Приволжский (ПФО)	1 999 433	832 016	16 264	26 683	1 037
Уральский (УФО)	678 536	378 924	7 133	12 259	1 819
Сибирский (СФО)	986 146	463 313	10 027	16 646	4 362
Дальневосточный (ДВФО)	543 513	266 241	4 953	7 904	6 953

Метрики привлекательности ресторанный рынок

Федеральные округа РФ	Средняя площадь зала в 1 объекте, м ²	Среднее кол-во мест в 1 объекте	Среднее кол-во объектов на 1 тыс. чел. ед.	Среднее кол-во объектов на 1 тыс. км ² , ед.	Оборот рынка, млрд руб.	Оборот на душу населения руб.
2019 год						
ЦФО	164,2	51,0	0,64	39,6	635 033	16 115
СЗФО	23,7	11,8	0,45	3,8	191 399	13 694
ЮФО	46,9	24,7	0,66	24,7	173 440	10 537
СКФО	23,7	9,7	0,57	33,9	144 042	10 662
ПФО	79,6	34,3	0,57	16,0	256 826	8 753
УФО	28,6	14,9	0,58	3,9	163 542	13 236
СФО	41,7	19,8	0,61	2,4	150 652	8 787
ДВФО	22,6	10,8	0,62	0,7	110 116	13 463
2022 год						
ЦФО	122,8	40,9	0,77	47,5	777 129	19 928
СЗФО	101,4	46,1	0,45	3,7	298 042	21 459
ЮФО	106,1	55,1	0,67	24,9	230 227	13 802
СКФО	126,1	50,1	0,64	38,3	163 681	16 063
ПФО	122,9	51,2	0,61	15,7	300 594	10 446
УФО	95,1	53,1	0,58	3,9	224 153	18 265
СФО	98,3	46,2	0,60	2,3	198 801	11 903
ДВФО	109,7	53,8	0,63	0,7	157 519	19 851

■ максимальное значение метрики среди всех ФО (m_{max})

■ минимальное значение метрики среди всех ФО (m_{min})

шим вследствие пандемии, поэтому столь короткий отрезок времени может продемонстрировать весьма существенные изменения с точки зрения привлекательности ресторанных рынков в различных ФО.

Исходные данные, использованные в данном исследовании получены на основании «Витрины данных» Росстата [4, 5].

На основе данных, представленных в табл. 1, определены метрики привлекательности ресторанных рынков (табл. 2), объединённые в три группы:

1 группа: Метрики объёма рынка.

m_1 — средняя площадь зала в 1 объекте, м² (соотношение общей площади зала обслуживания и количества объектов ресторанный рынок в ФО);

m_2 — среднее количество мест в 1 объекте, ед. (соотношение общего количества посадочных мест в объектах ресторанный рынок к общему количеству объектов в ФО).

2 группа: Метрики конкуренции.

m_3 — среднее количество объектов на 1 тыс. чел., ед. (соотношение численности населения к общему количеству объектов ресторанный рынок в ФО);

m_4 — среднее количество объектов на 1 тыс. км², ед. (соотношение площади ФО к общему количеству объектов ресторанный рынок в нем).

3 группа: Консолидированные метрики.

m_5 — оборот ресторанный рынок, млрд руб. (данные Росстата);

m_6 — оборот ресторанный рынок на душу населения, руб. (данные Росстата).

Динамика изменения метрик демонстрирует последствия, как общих экзогенных шоков рассматриваемого периода, так и влияния трендов развития ресторанный рынок (рис. 3–8).

Вполне логичным выглядит в 2019 г. лидерство Центрального ФО по критерию «Средняя площадь зала обслуживания (m_1)». Это обусловлено нахождением в ЦФО столичного мегаполиса, в котором аккумулирована большая часть ресторанных объектов региона. Значительная средняя площадь (164,2 м²) оправдана туристическим трафиком, большим количеством различных официальных торжественных и банкетных мероприятий, проводимых в крупнейших ресторанах Москвы. Аутсайдером списка является Дальневосточный ФО, средняя площадь зала в котором практически в 7,5 раз меньше (22,6 м²), что указывает на более камерный характер заведений и их меньшую востребованность.

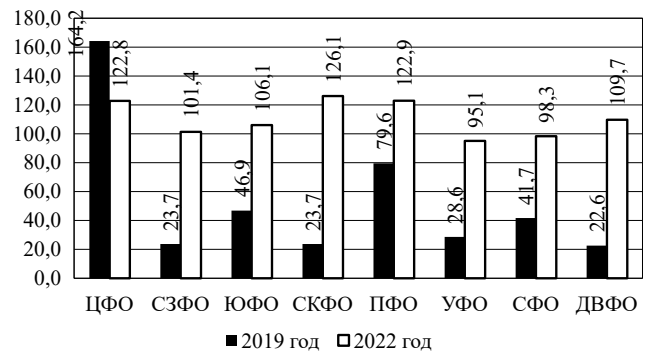


Рис. 3. Динамика изменения средней площади зала обслуживания в объектах ресторанный бизнес в разрезе ФО, м²

Однако, в 2022 г. ситуация значительно меняется: средняя площадь зала в Центральном ФО существенно сократилась практически на 25% (до 122,8 м²). Это произошло вследствие карантинных мероприятий (которые были особенно строгими в столице): многие рестораны сфокусировались на доставке, некоторые перешли на формат dark kitchen, да и гости стали больше предпочитать формат «take&go». На фоне реформирования рынка в столичном регионе, существенные изменения произошли и в других ФО. Закрытие многих туристических направлений привело к росту туристических потоков внутри страны: значительный трафик туристов в северную столицу, на побережье Черного моря и курорты Кавказа спровоцировал рост спроса на ресторанные услуги в этих федеральных округах, что обусловило рост средней площади зала в 5–6 раз. Подобная ситуация наблюдается и в Дальневосточном ФО: активное развитие политического и экономического сотрудничества с Китаем вызвало значительный приток китайских туристов (метрика за 4 года демонстрирует рост в 485%).

Аналогичная картина и по динамике метрики «Среднее количество посадочных мест (m_2)» (рис. 4).

Таким образом, метрики, характеризующие привлекательность ресторанный рынок на основании его объёма, свидетельствуют о потере лидерских позиций Центральным ФО. Но при этом существенно возрос потенциал привлекательности у Южного, Северо-Западного, Северо-Кавказского и Дальневосточного ФО.

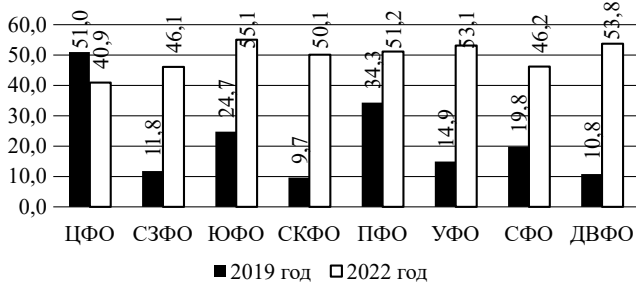


Рис. 4. Динамика среднего количества посадочных места в объектах ресторанного рынка в разрезе ФО, ед.

Следующие две метрики — «Количество объектов ресторанного рынка на 1 тыс. чел. (m_3)» (рис. 5) и «Количество объектов ресторанного рынка на 1 тыс. км² (m_4)» (рис. 6) отражают уровень конкуренции на рынке и не являются инкрементальными, т.е. «чем ниже значение метрики, тем лучше».

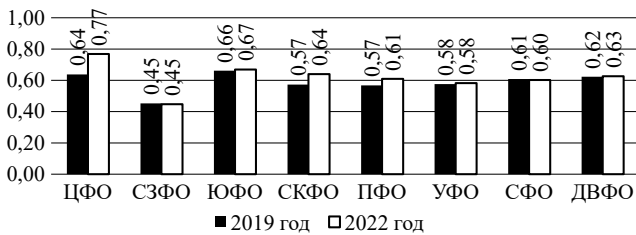


Рис. 5. Динамика количества объектов ресторанного рынка на 1 тыс. чел в разрезе ФО, ед.

Наиболее привлекательным в контексте низкой обеспеченности населения объектами ресторанного рынка выглядит Северо-Западный ФО (0,45 ресторанов на 1 тыс. чел.) При этом, в динамике, несмотря на существенное увеличение туристического потока (29,2 млн поездок в 2022 г. [2]), метрика не увеличивается, что усиливает привлекательность региона для рестораторов. Ряд ФО (Южный, Уральский, Сибирский, Дальневосточный) в динамике не демонстрируют весомых изменений. Однако заметен прирост обеспеченности в Северо-Кавказском ФО (с 0,57 до 0,61 объекта на 1 тыс. населения) и в Центральном ФО (с 0,64 до 0,77). В первом прирост обусловлен возрастающей емкостью рынка и развитием внутреннего туризма (5,1 млн поездок в 2022 г. [2]), во втором — активным развитием новых ресторанных форматов на фоне сокращения площадей зала обслуживания (рис. 3) и количества посадочных мест (рис. 4).

Что касается территориального охвата и насыщенности ФО объектами ресторанного рынка, то здесь конъюнктура напрямую зависит от площади ФО и плотности населения в нём (рис. 6).

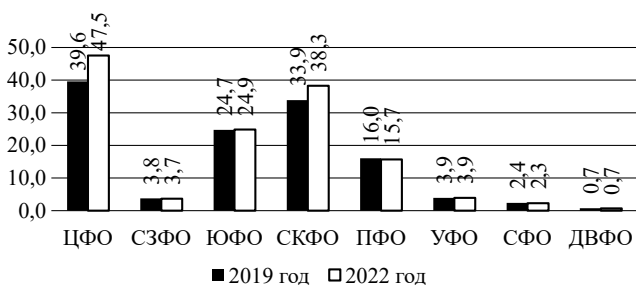


Рис. 6. Динамика количества объектов ресторанного рынка на 1 тыс. км² в разрезе ФО, ед.

Самыми конкурентными являются рынки Центрального, Южного и Северо-Кавказского ФО. Причем в динамике плотности конкуренции возрастает. На этом фоне привлекательными выглядят Дальневосточный, Северо-Западный, Сибирский и Уральский ФО. Первые два в силу их туристического потенциала, вторые два — в виду достаточной платежеспособности населения в этих индустриальных регионах.

Следовательно, в рамках конкурентной ориентации, предпочтительными для развития ресторанного бизнеса являются

Северо-Западный, Сибирский, Уральский и Дальневосточный ФО, так как «плотность» конкуренции в них наименьшая.

Одна из консолидированных метрик («Оборот ресторанного рынка (m_5)», определяющая совокупную выручку всех объектов ресторанного рынка, демонстрирует положительную динамику во всех ФО (рис. 7).

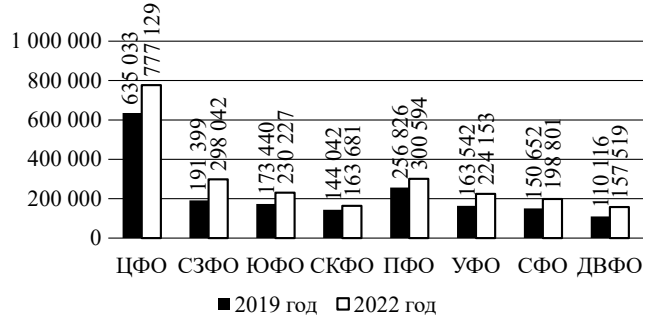


Рис. 7. Динамика оборота ресторанного рынка в разрезе ФО, млрд руб.

Это свидетельствует о преодолении ресторанным рынком кризисных явлений, вызванных пандемией коронавируса. Особенно заметен прирост в Северо-Западном (+55,7%), Уральском (+37,1%), Южном ФО (+32,7%) и Сибирском (+31,9%) ФО. Однако, не смотря на более медленные темпы прироста (+22,4%), безусловным лидером по величине оборота остается Центральный ФО. Тем не менее, абсолютная величина оборота не является корректным показателем, отражающим потенциал развития рынка. Для более объективной оценки целесообразно оценить метрику «Оборот ресторанного рынка на душу населения (m_6)» (рис. 8).

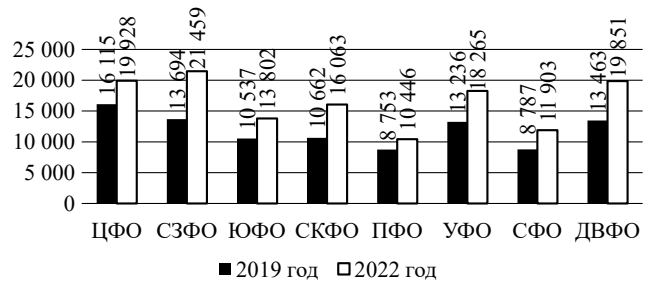


Рис. 8. Динамика оборота ресторанного рынка на душу населения в разрезе ФО, руб.

До пандемийного периода безусловным лидером по данному критерию был Центральный ФО (16115 руб/чел.). За рассматриваемый отрезок времени ситуация между ФО кардинально изменилась — первое место в рейтинге занял Северо-Западный ФО с показателем в 21 459 руб/чел. (+56,7%). Значительно вырос показатель в Северо-Кавказском (+50,6%), Дальневосточном (+47,4%) и Уральском (+38,0%) ФО. Бурный рост оборота в расчете на душу населения делает эти регионы привлекательными для развития в них ресторанного бизнеса.

Соответственно, консолидированные метрики указывают на приоритетное положение Северо-Западного ФО, уверенно наращивающего, как общий оборот рынка, так и его качественную составляющую — оборот на душу населения.

Таким образом, различные группы метрик указывают на разные ФО как наиболее привлекательные для развития в них ресторанного бизнеса. Для окончательного выбора, необходимо рассчитать агрегированный индекс (I_A), который бы включал в себя все метрики с учетом их значимости и силы влияния на привлекательность рынка. Поэтому следующими этапами в оценке будут нормализация метрик и их взвешивание.

Процедура нормализации предполагает приведение всех метрик в единую оценочную систему при помощи формул (1) и (2). Результаты нормализации обобщены в табл. 3.

В табл. 4, 5 представлены результаты попарного сравнения метрик, проведенного с целью определения веса каждой метрики в расчете интегрального индекса привлекательности ресторанного рынка.

Нормализация метрик привлекательности ресторанного рынка

Федеральные округа РФ	Средняя площадь зала в 1 объекте, м ²	Среднее кол-во мест в 1 объекте	Среднее кол-во объектов на 1 тыс. чел, ед.	Среднее кол-во объектов на 1 тыс. км ² , ед.	Оборот рынка, млрд руб.	Оборот на душу населения руб.
2019 год						
ЦФО	1,00	1,00	0,12	0,00	1,00	1,00
СЗФО	0,01	0,05	1,00	0,92	0,15	0,67
ЮФО	0,17	0,37	0,00	0,38	0,12	0,24
СКФО	0,01	0,00	0,43	0,15	0,06	0,26
ПФО	0,40	0,60	0,45	0,61	0,28	0,00
УФО	0,04	0,13	0,41	0,92	0,10	0,61
СФО	0,14	0,25	0,26	0,96	0,08	0,00
ДВФО	0,00	0,03	0,18	1,00	0,00	0,64
2022 год						
ЦФО	0,89	0,00	0,00	0,00	1,00	0,86
СЗФО	0,20	0,36	1,00	0,94	0,23	1,00
ЮФО	0,35	1,00	0,31	0,48	0,12	0,30
СКФО	1,00	0,65	0,40	0,20	0,01	0,51
ПФО	0,90	0,72	0,49	0,68	0,23	0,00
УФО	0,00	0,86	0,58	0,93	0,11	0,71
СФО	0,10	0,37	0,52	0,97	0,07	0,13
ДВФО	0,47	0,91	0,44	1,00	0,00	0,85

Таблица 4

Матрица попарных сравнений метрик привлекательности ресторанного рынка

<i>m</i>	<i>m</i> ₁	<i>m</i> ₂	<i>m</i> ₃	<i>m</i> ₄	<i>m</i> ₅	<i>m</i> ₆
<i>m</i> ₁	1	1/5	1/7	3	1/7	1/9
<i>m</i> ₂	5	1	1	3	1/5	1/7
<i>m</i> ₃	7	1	1	5	1	1
<i>m</i> ₄	1/3	1/3	1/5	1	1/5	1/5
<i>m</i> ₅	7	5	1	5	1	1/5
<i>m</i> ₆	9	7	1	5	5	1
Σ	29,3	14,5	4,3	22,0	7,5	2,7

Таблица 5

Нормирование матрицы попарных сравнений и определение «весомости» метрик привлекательности ресторанного рынка

<i>M</i>	<i>m</i> ₁	<i>m</i> ₂	<i>m</i> ₃	<i>m</i> ₄	<i>m</i> ₅	<i>m</i> ₆	вес
<i>m</i> ₁	0,03	0,01	0,03	0,14	0,02	0,04	0,05
<i>m</i> ₂	0,17	0,07	0,23	0,14	0,03	0,05	0,11
<i>m</i> ₃	0,24	0,07	0,23	0,23	0,13	0,38	0,21
<i>m</i> ₄	0,01	0,02	0,05	0,05	0,03	0,08	0,04
<i>m</i> ₅	0,24	0,34	0,23	0,23	0,13	0,08	0,21
<i>m</i> ₆	0,31	0,48	0,23	0,23	0,66	0,38	0,38
Σ	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

Таблица 6

Рейтинг привлекательности ресторанных рынков ФО

Федеральные округа РФ	2019 год		2022 год		Изменение положения в рейтинге
	Значение IA	Положение в рейтинге ФО	Значение IA	Положение в рейтинге ФО	
ЦФО	0,77	1	0,58	2	↓ -1
СЗФО	0,54	2	0,73	1	↑ 1
ЮФО	0,18	8	0,36	5	↑ 3
СКФО	0,21	6	0,41	4	↑ 2
ПФО	0,26	5	0,30	6	↓ -1
УФО	0,39	3	0,55	3	→ 0
СФО	0,14	7	0,26	7	→ 0
ДВФО	0,32	4	0,58	2	↑ 2

С учетом весомости каждой метрики (табл. 5) и её нормализованной оценки (табл. 3) по формуле (3) рассчитан агрегированный индекс привлекательности (табл. 6).

Наиболее привлекательные рынки для ресторанного бизнеса значительно изменились в период с 2019 по 2022 гг. Главный «разрыв шаблона» — утрата Центральным ФО своих лидерских позиций. Безусловно, этот рынок остается интересным в виду его значительного объема, высокой концентрации населения и высоких среднедушевых доходов (выше среднероссийского показателя на 32,3% [5]). Однако вследствие солидной конкуренции, работа на данном рынке требует построения нетрадиционных бизнес-моделей, освоения новых форматов и поиска эффективных способов функционирования.

Рейтинг привлекательности по итогам 2022 г. возглавил Северо-Западный ФО, как наиболее перспективный с точки зрения растущего трафика гостей, прогрессирующего оборота и умеренной конкуренции. Также существенно повысили привлекательность рынки Южного (+3 позиции в рейтинге), Северо-Кавказского (+2 позиции) и Дальневосточного (+2 позиции) ФО. На остальных трех рынках произошли менее выраженные изменения.

Анализ привлекательности в сочетании с традиционными статистическими показателями (доля оборота ФО в общем обороте ресторанного рынка РФ) позволяет авторам сделать весьма интересные выводы (рис. 9).

Парадоксально, что ресторанная индустрия России в рассматриваемом периоде на 1/3 была сформирована рынком Центрального ФО (его доля в 2019 г. — 34,8%, в 2022 г. — 33,1%), индекс привлекательности которого значительно снизился (с значения 0,77 до 0,58). Параллельно с этим небольшие рынки (Северо-Западный ФО — доля 10,5%, Дальневосточный ФО — доля 6%) значительно наращивают свою привлекательность, опережая лидера. В то время как второй по величине Приволжский ФО (доля которого ухудшается в динамике с 14,1% до 12,8%) имеет средние позиции привлекательности, что демонстрирует уязвимость ресторанной индустрии к волатильности рыночных процессов.

Следовательно, предложенная методика позволяет определять наиболее ценные рынки для развития ресторанного бизнеса с целью достижения устойчивых финансовых показателей и удовлетворения потребности и ожидания гостей. Фокусирование на рассмотренных шести метриках позволяет получить достоверные ответы на вопросы, связанные с объемом рынка, потенциалом его роста и силой конкуренции. Методика обеспечивает практику развития ресторанного бизнеса, демонстрируя, что

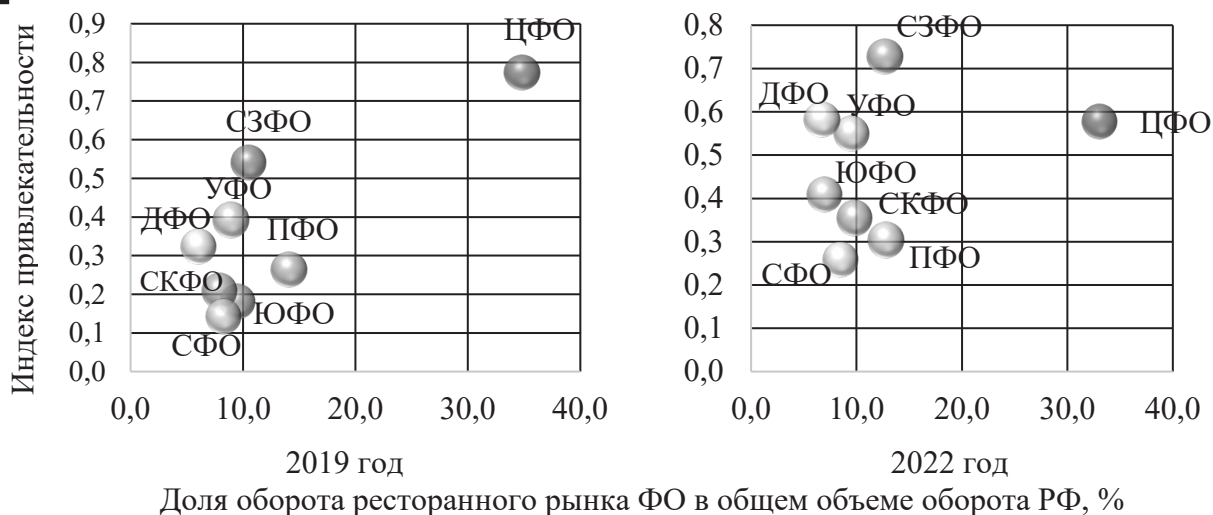


Рис. 9. Матрица привлекательности ресторанных рынков в разрезе ФО

ориентации на профиль гостя может быть недостаточно при выборе целевых рынков. Следует ориентироваться и на плотность конкуренции на выбранном рынке. В частности, небольшой сегмент рынка может быть более прибыльным, чем крупный сегмент, в котором конкуренция чрезвычайно высока. Рафинированная авторская методология позволяет установить правильный баланс между стратегиями ориентации на гостя и на конкурентов. В то время как ориентация на гостя создает ценность для них за счет разработки дифференцированных маркетинговых страте-

гий, подход, основанный на ориентации на конкурентов, может защитить ресторан от «перетока» гостей к конкурентам за счет опережения маркетинговых действий конкурентов.

Методика авторов имеет глубокую логику принятия стратегических решений и может быть адаптирована к любым территориальным рынкам (как на макроуровне — оценка по странам, так и на микроуровне — оценка по краям, областям, населенным пунктам) для которых могут быть получены достоверные однородные статистические данные.

Список использованных источников:

1. Максименко И.А. Новая управленческая парадигма обеспечения баланса между исследованиями и эксплуатацией в целях достижения конкурентной устойчивости / И.А. Максименко, А.Н. Чаплина // Проблемы современной экономики. — 2021. — № 2 (78). — С. 64–68.
2. Статистический бюллетень Росстата к всемирному дню туризма — 2022 / Росстат. — М., 2022. — 28 с.
3. Соломон И.Д. Оценка факторов привлекательности новых рынков // Проблемы современной экономики. — 2008. — № 4 (28).
4. Регионы России. Социально-экономические показатели. 2020: Стат. сб. / Росстат. — М., 2020. — 1242 с.
5. Регионы России. Социально-экономические показатели. 2023: Стат. сб. / Росстат. — М., 2023. — 1126 с.
6. Julian, C. C. The market orientation — Performance relationship: The empirical link in export ventures. / C. C. Julian, O. Mohamad, Z. U. Ahmed, S. Sefned // Thunderbird International Business Review. — 2014. — 56 (1). — P. 97–110.
7. Kohli, A. K. Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications / A. K. Kohli, B. J. Jaworski // Journal of Marketing. — 1990. — 54 (2). — P. 118.
8. Saaty, T.L. Decision making for leaders: the analytic hierarchy process in a complex world. — RWS Publications, Pittsburgh. —1995.

СЕТЕВЫЕ ЭФФЕКТЫ В ИНДУСТРИИ СПОРТА В ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ

С.А. Дятлов,

профессор кафедры общей экономической теории и истории экономической мысли
Санкт-Петербургского государственного экономического университета,
доктор экономических наук, академик РАН
oetdsa@yandex.ru

Е.В. Хомченко,

аспирант кафедры экономики и управления предприятиями и производственными комплексами
Санкт-Петербургского государственного экономического университета
homchenko_elena@mail.ru

Статья посвящена исследованию факторов функционирования сетевых структур и возникновения сетевых эффектов в цифровой экономике. Обобщены теоретические и методические подходы к выявлению и оценке сетевых эффектов. Рассмотрены основные формы и виды сетевых эффектов в цифровой экономике. Выявлены основные тенденции развития индустрии спорта. Дан анализ возникновения сетевых и синергетических эффектов в индустрии спорта России.

Ключевые слова: сетевые эффекты, цифровая экономика, цифровизация, сетевые эффекты индустрии спорта, индустрия спорта, торговая сеть «Спортмастер»

УДК 330.56

В настоящее время в российской и мировой экономике в условиях усиления гиперконкуренции, санкционного давления, тотальной цифровизации рынков, широкого распространения и внедрения экосистем искусственного интеллекта нарастают

риски, неопределенность и нестабильность. В современном информационном обществе все более широко распространяются сетевые формы социально-экономического взаимодействия. Происходящие в настоящее время в мировой и российской