

**Колобкова Валентина
Алексеевна**

канд. экон. наук, ФГБОУ ВО
«Государственный университет
управления», г. Москва,
Российская Федерация
e-mail: ninc@list.ru

Семенова Арина Андреевна

студент магистратуры, ФГБОУ ВПО
«Государственный университет
управления», г. Москва,
Российская Федерация
e-mail: arinasemenova@inbox.ru

Kolobkova Valentina

Candidate of Economic Sciences,
State University of Management,
Moscow, Russia

e-mail: ninc@list.ru

Semenova Arina

Graduate Student, State University
of Management, Moscow, Russia

e-mail: arinasemenova@inbox.ru

ОСОБЕННОСТИ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ В ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА НА ПРИМЕРЕ РЕСТОРАННОГО БИЗНЕСА

Аннотация. Исследованы особенности конкурентоспособности предприятий индустрии гостеприимства на примере ресторанного бизнеса. В связи с тем, что в настоящее время ресторанная отрасль, в том числе и сегмент кофеен, является высококонкурентоспособной, необходимо постоянно делать мониторинг конкурентов и их предложений, а также формировать правильную конкурентоспособную стратегию предприятия. Отмечено, что на сегодняшний день в ресторанной отрасли в сегменте кофеен доминируют сетевые кофейни с похожим предложением услуг. Конкурентный анализ и хорошо выстроенная стратегия дают возможность кофейням завоевать свою целевую аудиторию, помогают повысить их лояльность, влекут за собой увеличение продаж и рост прибыли предприятия.

Ключевые слова: конкуренция, конкурентоспособность предприятия, ресторанная отрасль, сегмент кофеен, московский рынок кофеен, система лояльности.

Цитирование: Колобкова В.А., Семенова А.А. Особенности повышения конкурентоспособности предприятий в индустрии гостеприимства на примере ресторанного бизнеса//Вестник университета. 2019. № 8. С. 96-103.

FEATURES OF INCREASING COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES IN THE HOSPITALITY INDUSTRY ON THE EXAMPLE OF RESTAURANT BUSINESS

Abstract. The features of the competitiveness of enterprises in the hospitality industry on the example of the restaurant business have been examined. Nowadays the restaurant industry, including the coffee shop's segment, is highly competitive, it's necessary to monitor constantly competitors and their offers and, also to form right competitive strategy for the enterprise. It has been noted, that in our days the chain coffee shops with a similar offer of services dominate in the restaurant industry in the coffee segment. The competitive analysis and well-built strategy enable coffee shops to conquer their target audience, help to increase their loyalty, what entails an increase in sales and profit growth of the enterprise.

Keywords: competition, enterprise competitiveness, restaurant industry, coffee shop segment, Moscow market of coffee houses, customer's loyalty program.

For citation: Kolobkova V.A., Semenova A.A. Features of increasing competitiveness of enterprises in the hospitality industry on the example of restaurant business (2019) Vestnik universiteta, I. 8, pp. 96–103. doi: 10.26425/1816-4277-2019-8-96-103

Современная рыночная экономика является сложным организмом, который состоит из большого разнообразия производственных, коммерческих, финансовых и информационных структур, взаимодействующих на фоне сложной системы правовых норм бизнеса и объединяемых единым понятием – рынок. Важным понятием, которое описывает сущность рыночных отношений, является понятие конкуренции. Конкуренция – тип взаимоотношений между производителями по поводу установления цен и объемов предложения товаров на рынке. Конкурентная борьба – динамический процесс, служащий лучшему обеспечению рынка товарами и услугами [2].

Р. А. Фатхутдинов считает, что конкурентоспособность – способность объекта выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами на данном рынке. Автор подчеркивает, что товар или услуга

© Колобкова В.А., Семенова А.А., 2019. Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

The Author(s), 2019. This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



являются конкурентоспособными или неконкурентоспособными на конкретном рынке [7]. В качестве субъекта конкурентоспособности можно рассматривать компании, отрасли, регионы и страны, которые имеют способность влиять на уровень своих конкурентоспособных преимуществ и улучшать его до нужного состояния. В качестве объекта конкурентоспособности можно рассматривать товар предприятия, который не способен самостоятельно изменяться и развиваться. Уровень конкурентоспособности продукта определяется качествами, которые были привнесены в него в ходе производства. Одним из видов конкурентоспособности можно выделить конкурентоспособность отрасли.

М. Портер считает, что отрасль конкретного государства можно считать успешно функционирующую в международных масштабах в том случае, если она обладает конкурентными преимуществами в сравнении с наиболее конкурентоспособными компаниями на мировом рынке [7]. Конкурентоспособность отрасли характеризуется наличием у нее ресурсов, а также географических, климатических, технических, экономических и организационных условий для создания производства и сбыта продукции достойного качества, подходящая под требования конкретных групп потребителей.

По уровню конкурентоспособности отрасли экономики можно выделить три группы:

- конкурентоспособные – отрасли, которые способны развиваться за счет самофинансирования и имеют возможность/перспективу выхода на внешний рынок;
- частично конкурентоспособные – отрасли, частично нуждающиеся в протекционистской политике государства;
- неконкурентоспособные – отрасли, малоспособные быть конкурентоспособными на внешнем рынке, но способны удовлетворить большую часть спроса на внутреннем рынке.

Еще одним видом конкурентоспособности можно выделить конкурентоспособность предприятия. Конкурентоспособность предприятия – относительная характеристика, которая выражает степень отличия данного предприятия от конкурентов в сфере удовлетворения потребностей клиентов [6, с. 1]. Высокую конкурентоспособность предприятия можно оценить удовлетворенностью потребителями продукцией, выпускаемой этим предприятием. Помимо этого, конкурентоспособность предприятия зависит от уровня менеджмента и выработанной системы управления финансовыми потоками, инновационной и инвестиционной составляющими его деятельности. Также конкурентоспособность зависит от конъюнктуры рынка, количества конкурентов у предприятия, уникальности продукта, технической оснащенности, степени использования инноваций, мотивации и квалификации персонала.

Конкурентоспособности свойственны следующие характеристики:

- конкурентоспособность предприятия определяет величину и эффективность использования всеми его ресурсами;
- конкурентоспособность предприятия формируется во времени. Ее изменения зависят как от внешних, так и от внутренних факторов;
- конкурентоспособность – относительный показатель. В качестве базы для его оценки и сравнения используются схожие показатели конкурентоспособности эталонных предприятий-лидеров или предприятий-конкурентов.

Несомненно, определяющим фактором конкурентоспособности предприятия является конкурентоспособность продукции. От стабильного качества продукции зависит положение предприятия на рынке, и данный фактор оказывает существенное влияние на конкурентоспособность компании в целом.

Надо отметить, что к главным критериям предприятия, позволяющим существовать в условиях высокой конкуренции и добиться успеха следует отнести:

- осознание своих конкурентных преимуществ;
- укрепление своих конкурентных преимуществ;
- поиск возможных конкурентных преимуществ;
- создание новых конкурентных преимуществ.

Следовательно, конкурентное преимущество – характеристики продукции, товаров и/или услуг, имеющие существенное превосходство над аналогичной продукцией, товарами и/или услугами предприятия-конкурента. Эти характеристики могут относиться как к самому товару, так и к комплексу дополнительных услуг, включающих специфику реализации данного продукта [6].

Виды конкурентных преимуществ можно классифицировать следующим образом:

- конкурентное преимущество высокого порядка – более ценно и надежно, но требует значительных затрат на его обеспечение;
- конкурентное преимущество низкого порядка – менее устойчиво, потому что его легче достичь, но работает это преимущество недолгое время, и его легко перенять.

Исходя из вышеизложенного, можно выделить конкурентные преимущества предприятия ресторанной отрасли. К ним относят:

- известный бренд;
- удачное расположение гостиницы или ресторана и развитая инфраструктура;
- понятную и интересную гостям концепцию;
- хорошо выстроенную маркетинговую политику;
- хорошо обученный квалифицированный персонал;
- высокий уровень сервиса;
- высокая мотивация персонала;
- себестоимость продукции ниже, чем у конкурентов;
- хорошо разработанную систему лояльности гостей;
- рекламную стратегию, направленную на лояльность;
- использование новых технологий;
- уникальное предложение.

Рассмотрим конкурентоспособность в индустрии гостеприимства на примере ресторанного бизнеса. Под индустрией гостеприимства понимается предпринимательская деятельность на рынке услуг, связанная с обслуживанием гостей. Индустрия гостеприимства включает также организацию общественного питания, физкультурно-спортивных и других развлечений, парки отдыха и т. п. [8].

Необходимо отметить, что конкурентоспособность ресторанной отрасли зависит от:

- географического положения;
- экологических факторов;
- экономических факторов;
- демографических факторов;
- наличия в стране природных ресурсов;
- квалифицированной рабочей силы;
- накопленного капитала;
- потока въездного и внутреннего туризма;
- культуры питания вне дома;
- национальных и семейных традиций и др.

Следует помнить, что для удержания успеха над конкурентами этих факторов недостаточно. Для того, чтобы преуспеть в отрасли нужно не просто использовать наработанный опыт, а непрерывно повышать эффективность его использования.

Одним из самых простых способов оценки конкурентоспособности предприятия ресторанной отрасли, как и предприятий других сфер, является сравнительный анализ конкурентов. Сравнительный анализ относится к методам анализа объектов, при котором проводится сравнение нового состояния объекта со старым или сравнение состояния одного объекта с другим, с которым сравнение может быть уместным [9]. Данный анализ является одним из основных методов, которые применяют в научных исследованиях в экономике. Он помогает понять преимущества и недостатки предприятия перед конкурентами, после чего менеджерам предприятия следует устранить его слабые стороны, а также удерживать и улучшать его сильные стороны. Также следует помнить, что для разных типов предприятий требуются различные методические приемы поддержки развития конкурентоспособности, которые учитывают их индивидуальные особенности.

Рассмотрим особенности повышения конкурентоспособности предприятий ресторанного бизнеса на примере кофейен московского рынка кофейен. Специалисты считают, что общественное питание является одной из наиболее перспективных и быстроразвивающихся сфер бизнеса. Но ресторанная отрасль также является

довольно рискованной из-за больших затрат и высокой конкуренции. Даже в Европе, где этот рынок достаточно стабилен, примерно 45 % проектов не переживают стартового срока в 2 года [13].

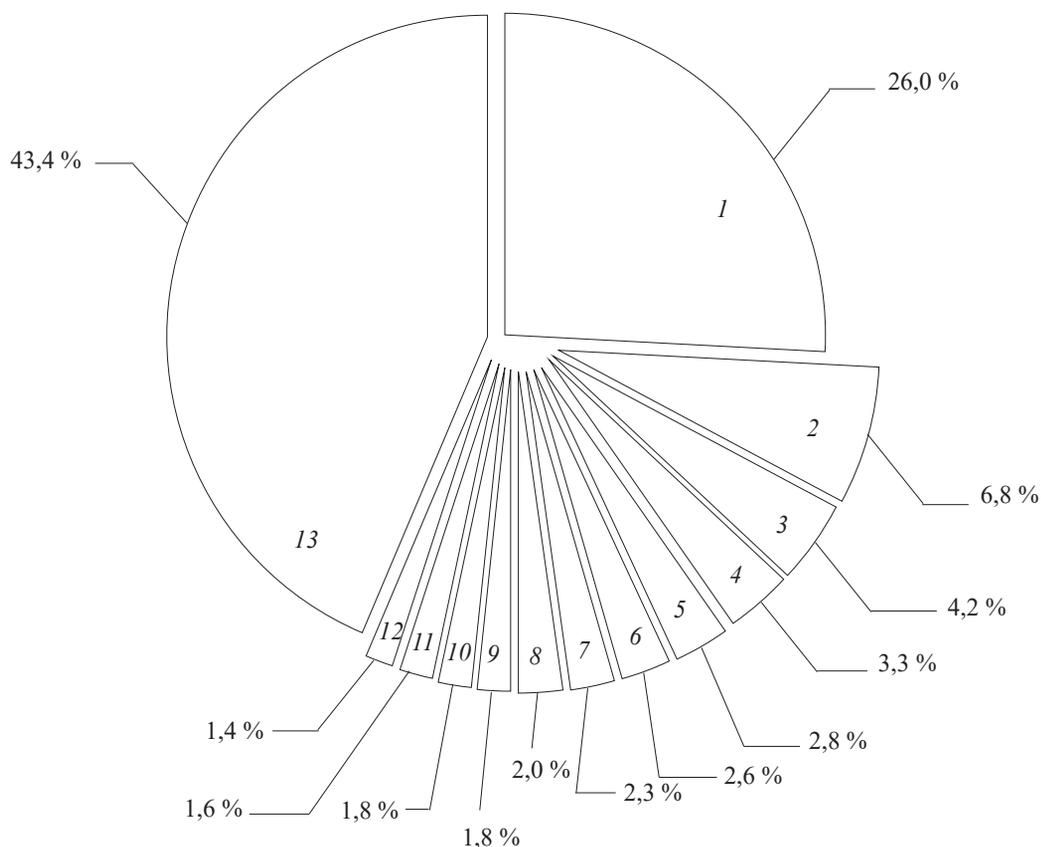
Тем не менее, ресторанный бизнес все еще привлекателен для предпринимателей. Успешный ресторан приносит реальную прибыль, поэтому число заведений общественного питания растет с каждым годом.

Важнейшей характеристикой индустрии гостеприимства, как и всей сферы услуг, является клиентоориентированный характер деятельности, значит конкурентоспособность ресторана напрямую зависит от удовлетворенности гостей продукцией заведения, а также его обслуживанием. На сегодняшний день рестораторы считают формат кофейни весьма привлекательным.

Согласно ГОСТ 30389-2013 «Услуги общественного питания. Предприятия общественного питания. Классификация и общие требования», кофейня определяется как предприятие общественного питания, специализирующееся на изготовлении и реализации с потреблением на месте широкого ассортимента горячих напитков из кофе, какао и чая, мучных блюд и мучных булочных и кондитерских изделий, кулинарной продукции из полуфабрикатов высокой степени готовности в ограниченном ассортименте, а также алкогольных напитков и покупных товаров [1].

Можно выделить следующие основные факторы, которые влияют на географию развития сетей кофеен в России: уровень платежеспособного спроса, цена на основные продукты, соответствующие составу меню и стоимость аренды помещений. Косвенными факторами можно считать требования потребителей. Например, наличие интернет-доступа Wi-Fi, специализированных детских блюд, парковочных мест и др.

На сегодняшний день в Москве насчитывается порядка 1 220 кофеен. Из них 57 % приходится на сетевые кофейни с количеством точек, более 15 [12]. На рисунке 1 представлено распределение кофеен в Москве на 2018 г.



1 – Шоколадница; 2 – Старбакс; 3 – Даблби; 4 – Coffee and city; 5 – Данкин Донатс; 6 – МакКофе; 7 – Wild bean cafe; 8 – Кофемания; 9 – Коста кофе; 10 – Coffeeshop company; 11 – Krispy kreme; 12 – Coffee way; 13 – остальные

Источник: [11]

Рис. 1. Распределение кофеен в Москве на 2018 г.

Из диаграммы, представленной на рисунке 1, следует, что «Шоколадница» и приобретенный компанией в 2014 г. «Кофе хауз», владеют 26 % всех кофеен Москвы. Также следует отметить, что 6,8 % занимают кофейни «Старбакс», 4,2 % – «Даблби», 3,3 % – Coffeeandthecity, 2,8 % – «ДанкинДонатс», 2,6 % – «МакКафе», 2,3 % – WildBeanCafé, 2 % – «Кофемания», 1,8 % – «Коста кофе» 1,8 % – CoffeeshopCompany, 1,6 % – KrispyKreme, 1,4 % – CoffeeWay.

В большинстве случаев рост количества сетевых кофеен происходит не вследствие появления новых игроков, а из-за увеличения числа заведений одной сети через предоставление франшиз либо открытие сетевых кофеен под управлением одной компании. Доля таких кофеен в Москве составляет на сегодняшний момент 55 %, поднявшись с 12 % в 2012 г. [12].

Проведем анализ деятельности сети кофеен «Старбакс». Сеть кофеен «Старбакс» занимает вторую позицию на рынке кофеен Москвы по количеству действующих заведений. Starbucks Corporation – американская компания по продаже кофе и одноименная сеть кофеен. Она была основана в Сиэтле (штат Вашингтон) в 1971 г. На 2018 г. сеть «Старбакс» имеет свыше 25 000 торговых точек по всему миру. На российском рынке компания «Старбакс» появилась относительно недавно. Первые 2 кофейни были открыты в Москве в 2007 г. В России на 2018 г. функционируют свыше 100 заведений, 80 из которых расположены в Москве и Московской области.

«Старбакс» продает натуральный кофе, напитки на основе эспрессо и другие различные горячие и холодные напитки, легкие закуски, кофейные зерна и аксессуары для приготовления и сервировки кофе.

Потребителями компании «Старбакс» являются:

- молодежь, студенты, которые приходят в кофейню, чтобы посидеть с друзьями и отдохнуть;
- деловые люди, проводящие в кофейне встречи;
- любители и ценители кофе, которые приходят ради того, чтобы насладиться любимым кофе.

Средний чек кофейни составляет 500-600 рублей, таким образом, кофейня относится к среднему ценовому сегменту.

В России брендом «Старбакс» владеет компания ООО «МонэксТрейдинг», которая осуществляет свою деятельность по системе франчайзинга и специализируется на развитии магазинов розничной торговли всемирно известных торговых марок. Владеет компанией крупнейший на Ближнем Востоке ритейлер-Alshaya Group. Основными конкурентами «Старбакса» являются рестораны той же ценовой категории, с похожей кухней и таким же набором услуг.

Проведем сравнительный анализ главных конкурентов ресторана «Старбакс» по их основным характеристикам. Для анализа были выбраны рестораны «Даблби», «Синнабон», «Шоколадница», «Коста кофе», «МакКафе». Они имеют похожую кухню, набор услуг, ценовую политику и целевую аудиторию (см. табл. 1).

Таблица 1

**Сравнительный анализ ресторана «Старбакс» и его основных конкурентов
(анализ основных характеристик)**

Название ресторана	Кухня	Средний чек, руб.	Цена чашки латте объема 350 мл, руб.	Цена Эспрессо 40мл, руб.	Основные услуги
Старбакс	европейская	600	265	135	еда/напитки на вынос, wi-fi
Даблби	европейская	700	300	150	еда/напитки на вынос, wi-fi
Синнабон	американская	700	300	149	еда/напитки на вынос, авторские блюда
Шоколадница	европейская	700	274	169	еда/напитки на вынос, wi-fi, спец предложения
Коста кофе	европейская	700	250	140	еда/напитки на вынос, wi-fi, спец предложения
МакКафе	американская, европейская	400	150	70	еда/напитки на вынос, wi-fi

Составлено авторами по материалам исследования

Проведя данное сравнение можно сделать вывод, что основные характеристики ресторанов-конкурентов схожи. Самый дешевый кофе предлагает «МакКафе».

Проведем сравнительный анализ главных конкурентов ресторана «Старбакс» по структуре предоставляемых услуг (табл. 2).

Таблица 2

**Сравнительный анализ ресторана «Старбакс» и его основных конкурентов
(анализ структуры услуг)**

Критерий	Старбакс	Даблби	Синабон	Коста кофе	МакКафе	Шоколадница
Специальные предложения на завтрак/ланч	-	-	-	+	+	+
Еда/напитки на вынос	+	+	+	+	+	+
Wi-fi	+	+	-	-	-	+
Продажа алкогольной продукции	-	-	-	-	-	+
Продажа кофе	+	+	-	-	-	-
Продажа мерчендайзинга	+	+	-	+	-	-
Авторские блюда/напитки	+	+	+	+	-	+
Хорошие отзывы в интернете	+	+	+	+	+	+
Большое количество подписчиков в социальных сетях (более 5000)	+	+	+	+	+	+
Разработанная система лояльности	+	+	+	+	-	+

Составлено авторами по материалам исследования

Из таблицы 2 следует, что главными слабостями «Старбакса» перед конкурентами можно выделить:

- отсутствие в меню алкогольной продукции;
- высокие цены на кофе;
- отсутствие специальных предложений на завтрак/обед/ужин.

Преимуществами «Старбакса» перед конкурентами можно выделить:

- известный бренд;
- разработанную систему лояльности;
- продажу в кофейне кофе и мерчендайзинга.

В качестве рекомендаций по удержанию и повышению конкурентоспособности кофеен «Старбакс» можно предложить следующие мероприятия.

1. Международная компания «Старбакс» уже зарекомендовала себя в качестве высококачественного бренда. По всему миру, в том числе и в России, есть множество любителей кофе, которые выбирают сеть кофеен «Старбакс». Тем не менее, на рынке кофеен в данный момент высокий уровень конкуренции, и лишь известный бренд не может гарантировать постоянный поток гостей. Для привлечения новых потенциальных клиентов кофейне не выгодно понижать цены на свою продукцию, а целевая аудитория, которая не посещает кофейню из-за отсутствия алкогольной продукции, достаточно мала, по сравнению с обычной ее аудиторией, и включение в меню данной позиции не сделает кофейню наиболее привлекательной. А вот разработка специальных предложений на завтрак/обед/ужин более привлекательна как для постоянных гостей кофейни, так и для новых потенциальных клиентов. Ввод таких специальных предложений в не пиковые часы, поможет привлечь новый поток гостей.

2. В кофейне разработана и внедрена система лояльности, которая состоит из карты «Старбакс». Бонусная программа «Старбакс» отражает желание компании отблагодарить и вознаградить своих постоянных гостей за покупки продуктов в кофейнях компании. Участники программы имеют возможность зарабатывать и накапливать звезды, которые в дальнейшем можно использовать в качестве бонусов в кофейнях сети.

Если сделать данные специальные предложения действительными по картам «Старбакс» лояльности, это повысит их активацию, а также их использование, что, естественно, будет выгодно для компании. Гости

тоже получают бонусы от увеличения покупок по карте «Старбакс», ведь у них будут быстрее копиться звездочки, которые принесут посетителям приятные бонусы. Довольный гость – лояльный гость.

Пример специального предложения: кофе и выпечка с 10:00 до 12:00 по специальной цене, только для держателей карт «Старбакс».

Обычно в пару с кофе предлагают неходовую выпечку. В данном случае необходимо предложить что-то из новой продукции, чтобы гости с большей вероятностью попробовали новинку, а потом уже брали ее в обычное время.

Исходя из текущей ситуации, перспективные цели и задачи работы по совершенствованию конкурентоспособности кофейни «Старбакс», можно сформулировать следующим образом:

- рост активации карт лояльности и увеличение с их помощью совершения покупок гостями;
- увеличение пользователей специально разработанным для кофейни приложением для мобильных устройств;
- увеличение лояльной аудитории кофейни;
- работа с целевой аудиторией, информирование о специальных предложениях, акциях, скидках и т. д.

Рекомендуемыми инструментами данного направления являются:

- адресная e-mail и sms-рассылка (новости компании, специальные предложения, поздравления с праздниками и значимыми событиями);
- специальные индивидуальные предложения для владельцев карты лояльности – Старбакскарты;
- специальные бонусы для посетителей кофейни, которые расплачиваются картами Старбакс, для стимулирования их использования;

Помимо этого, рекомендуется усилить работу бариста кофейни (кроме улучшения навыков готовки напитков, работникам постоянно нужно рассказывать о новых промоакциях и продуктовых новинках и следить, чтобы бариста информировали о них каждого посетителя кофейни).

Таким образом, данная комплексная программа мероприятий, включающая различные маркетинговые инструменты, будет способствовать улучшению конкурентоспособности кофейни «Старбакс», а также повышению лояльности гостей компании.

В заключении необходимо отметить, что в современных экономических условиях понятия «конкурентоспособность» и «конкурентное преимущество» очень важны для предприятий ресторанного бизнеса. Во многих отраслях, в том числе и ресторанной, на сегодняшний день очень высокий уровень конкуренции. Поэтому, чтобы иметь возможность конкурировать с другими компаниями и иметь над ними превосходство, важно: периодически проводить анализ ближайших конкурентов; выявлять сильные и слабые стороны предприятия и уметь ими управлять. Правильно выстроенная конкурентная стратегия поможет правильно использовать ресурсы и возможности компании и рынка.

Библиографический список

1. ГОСТ 30389-2013 «Услуги общественного питания. Предприятия общественного питания. Классификация и общие требования». Дата издания: 14.11.2013 (в ред. от 01.01.2016).
2. Журавлева, Г. П. Экономическая теория. Микроэкономика / Под общ. Ред. Г. П. Журавлевой – 8-е изд. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2018. – 934 с.
3. Колобкова, В. А., Чудновский, А. Д. Совершенствование методов управления в гостинично-туристическом бизнесе: монография / под ред. А.Д. Чудновского. – М.: Издательский дом ГУУ, 2016. – 206 с.
4. Колобкова, В. А., Чудновский, А. Д. Сфера гостеприимства в современной экономике: учебное пособие для подготовки бакалавров по направлению 43.03.03 «Гостиничное дело» / Государственный университет управления, Институт управления персоналом, социальных и бизнес-коммуникаций; [отв. ред. А.Д. Чудновский]. – М.: Издательский дом ГУУ, 2017. – 211 с.
5. Оковкина, О. Н., Чулайда, А. М. Пути повышения конкурентоспособности предприятия // Экономический журнал РГГУ. – 2010. – № 19. – С. 37-41.
6. Портер, М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. – Альпина Бизнес Букс, 2011 – 464 с.
7. Похомчикова, Е. О. Понятие и структура индустрии гостеприимства // Вестник Кемеровского государственного института. – 2014. – № 3 (4). – С. 266-274.
8. Светульников, С. Г., Хан, Т. В. Логико-гносеологическая терминология в экономике (краткий словарь). – СПб.: Изд-во СПбГУ ЭФ, 2004. – 125 с.

9. Фатхутдинов, Р. А. Стратегический маркетинг: учебник для вузов. – СПб.: Питер, 2011. – 368 с.
10. Маркетинговые исследования «Бизнес-планер» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://business-planner.ru/> (дата обращения: 07.06.2019).
11. Официальный сайт ресторана «Правда кофе» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://pravdacoffee.ru/> (дата обращения: 07.06.2019).
12. Питпортал – общепит в России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.pitportal.ru/> (дата обращения: 06.06.2019).

References

1. GOST 30389-2013 «Uslugi obshchestvennogo pitaniya. Predpriyatiya obshchestvennogo pitaniya. Klassifikatsiya i obshchie trebovaniya» [GOST 30389-2013 «Catering services. Nutrition. Classification and general requirement». Publ: 14.11.2013 (red. 01.01.2016)]. Available at: <http://docs.cntd.ru/document/1200107325> (accessed 06.06.2019).
2. Zhuralveva G. P. Ekonomicheskaya teoriya. Mikroekonomika [Economic theory. Microeconomics], Podobshch. Red. G.P. Zhuravlevoy, – 8-eizd. Moscow: DashkoviKPubl, 2018. 934 p.
3. Kolobkova V. A., Chudnovskiy A. D. Sovershenstvovanie metodov upravleniya v gostinichno-turisticheskom biznese [Improving management in the hotel and tourism business]: monografiya, red. A. D. Chudnovskogo; State University of Management, Moscow: GUUPubl, 2016, 206 p.
4. Kolobkova V. A., Chudnovskiy A. D. Sfera gostepriimstva v sovremennoi ekonomike: uchebnoe posobie dlya podgotovki bakalavrov po napravleniyu 43.03.03 Gostinichnoe delo [The sphere of hospitality in the modern economy: a training manual for the preparation of bachelors in the direction of 43.03.03 Hospitality]; otv. red. A.D. Chudnovskiy, Moscow, GUU, 2017, 211 p.
5. Okovkina O. N., Chupayda A. M. Puti povysheniya konkurentosposobnosti predpriyatiya [Ways to improve the competitiveness of enterprises], Ekonomicheskii zhurnal RGGU, [Economic Journal] 2010, I. 19, pp. 37-41.
6. Porter M. Konkurentnaya strategiya. Metodika analiza otraslei i konkurentov [Competitive strategy. Methods of analysis of industries and competitors], Al'pinaBiznesBuksPubl, 2011, 464 p.
7. Pokhomchikova E. O. Ponyatie i struktura industrii gostepriimstva [The concept and structure of the hospitality industry], Vestnik Kemerovskogo gosudarstvennogo instituta, 2014, [Bulletin of the Kemerovo State Institute] I. 3 (4), 266-274 p.
8. Svetun'kov S. G., Khan T. V. Logiko-gnoseologicheskaya terminologiya v ekonomike (kratkii slovar') [Logical and epistemological terminology in economics (short dictionary)]. SPb.: GUEFPubl, 2004, 125 p.
9. Fatkhutdinov R. A. Strategicheskii marketing. Uchebnik dlya vuzov [Strategic marketing. Textbook for universities]. Sanct Petersburg, PiterPubl, 2011, 368 p.
10. Marketingovye issledovaniya «Biznes-planer» [Marketing research «Business glider»]. Available at: <https://business-planner.ru/> (accessed 07.06.2019).
11. Ofitsial'nyi sait restorana «Pravda kofe» [The official website of the restaurant «Pravda Coffee»]. Available at: <https://pravdacoffee.ru/> (accessed 07.06.2019).
12. Pitportal – obshchepit v Rossii [Pitportal – catering in Russia]. Available at: <https://www.pitportal.ru/> (accessed 06.06.2019).