

УДК 33

**ДИВЕРСИФИКАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВА КАК НАПРАВЛЕНИЕ
ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ
ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ**

Елизавета Александровна Евдокимова

кандидат экономических наук, доцент

sss.12342017@yandex.ru

Сергей Николаевич Лаврентьев

магистрант

Мичуринский государственный аграрный университет

г. Мичуринск, Россия

Аннотация. В статье рассмотрены проблемы повышения конкурентоспособности предприятий общественного питания и использования стратегии диверсификации в данной отрасли, проведена сегментация предприятий общественного питания по уровню ценовой категории с выделением трех основных сегментов.

Ключевые слова: общественное питание, родственная диверсификация, горизонтальная диверсификация, конгломеративная диверсификация, рынок общественного питания, сегментация рынка, конкурентоспособность предприятий общественного питания, конкурентная стратегия.

В условиях современного рынка одним из инструментов укрепления позиций бизнеса в сфере общественного питания выступает стратегия диверсификации. Под диверсификацией понимается параллельное развитие нескольких направлений, которые могут быть напрямую не связаны между собой. Это достигается либо путем внедрения в новые для компании отрасли, либо за счет расширения ассортиментной линейки и перечня предоставляемых услуг.

На высококонкурентном рынке диверсификация преследует несколько ключевых целей: удержание и усиление конкурентных позиций, минимизация предпринимательских рисков и рост доходности. Экономическая выгода от такого подхода многогранна: она позволяет смягчить негативные последствия экономических спадов, привлечь новые категории потребителей, перенаправить финансовые потоки в смежные ниши, снизить уязвимость перед колебаниями рыночной конъюнктуры и нивелировать сезонные перепады спроса. Данную стратегию правомерно рассматривать как комплексную конкурентную политику предприятия. Она определяет алгоритм действий, направленных на формирование устойчивых преимуществ в рамках конкретной стратегической зоны хозяйствования — сегмента рынка, где функционирует компания. На практике диверсификация может охватывать производственные процессы, инвестиционные решения или маркетинговую деятельность организации.

В научной литературе принято классифицировать стратегии диверсификации по нескольким основным типам [1]:

— Родственная (центрированная, концентрическая) диверсификация. Данный подход предполагает расширение ассортиментного ряда за счет новых товаров или услуг, которые обладают технологической или маркетинговой общностью с уже выпускаемой продукцией. Иными словами, новые направления развиваются в тесной связке с существующим бизнесом, дополняя его.

— Горизонтальная диверсификация. В этом случае ассортимент пополняется изделиями, которые представляют собой усовершенствованные

версии или модификации текущих продуктов компании. Часто такая продукция является сопутствующей по отношению к основному ассортименту и ориентирована на уже сложившуюся клиентскую базу.

— Конгломеративная (несвязанная) диверсификация. Стратегия заключается во внедрении в товарный портфель продуктов, не имеющих ничего общего с используемыми технологиями, действующими рынками сбыта или существующей номенклатурой изделий. Это освоение принципиально новых для компании направлений.

Как отмечается в специальной литературе [4], обращение к стратегии диверсификации в качестве инструмента усиления конкурентных позиций становится обоснованным при стечении ряда факторов. К числу таких предпосылок относят: сокращение емкости целевого рынка; увеличение числа игроков как в целом в отрасли, так и в конкретной стратегической зоне хозяйствования; наличие у компании избыточных финансовых и организационных ресурсов, которые могут быть направлены на освоение новых направлений деятельности и выход на альтернативные рыночные ниши. Деятельность предприятий общественного питания характеризуется рядом отраслевых особенностей, которые необходимо учитывать при оценке их конкурентоспособности. Прежде всего, следует отметить двойственную природу данной сферы: здесь происходит совмещение процессов изготовления продукции и ее реализации через специфическую форму обслуживания конечных потребителей. Это накладывает отпечаток на всю систему учета, где одновременно фигурируют розничный, оптовый и валовой товарообороты.

С технологической точки зрения отрасль отличается коротким производственным циклом, низким уровнем автоматизации и преобладанием ручного труда. В структуре оборотного капитала доминируют сырье и материалы, тогда как готовая продукция и незавершенное производство практически отсутствуют. Высокая трудоемкость процессов усугубляется необходимостью непосредственного контакта персонала с клиентами, что предъявляет особые требования к квалификации работников.

Рыночная структура отрасли крайне неоднородна: представлен широкий спектр предприятий, различающихся по объемам производства, ассортименту и форматам обслуживания. При этом доминируют малые формы предпринимательства, что обеспечивает высокую адаптивность к изменениям рыночной конъюнктуры, но зачастую требует совмещения функций сотрудниками.

Указанная двойственность (одновременная работа в сфере производства и обращения) обуславливает необходимость применения комбинированных методик при оценке конкурентоспособности, учитывающих как качество самой продукции, так и уровень сервиса.

Российский рынок общественного питания демонстрирует значительный потенциал роста. Традиционно доля расходов россиян на питание вне дома остается ниже, чем в европейских странах, что свидетельствует о недостаточной насыщенности рынка и наличии резервов для его расширения. В последние годы наблюдается усиление консолидации отрасли, главным образом за счет развития сетевых форматов и франчайзинговых моделей.

Одной из характерных черт современного рынка общественного питания является его выраженная неоднородность. Сегодня предприятия данной сферы формируют предложение, ориентируясь на запросы разнообразных потребительских групп, различающихся по уровню доходов, возрастным характеристикам, полу, социальному положению и целям посещения заведений. Классификация игроков рынка может проводиться по множеству оснований, однако в контексте исследования проблем повышения конкурентоспособности наиболее релевантным представляется выделение трех сегментов в зависимости от ценового позиционирования, то есть размера среднего чека.

1. Сегмент высокой ценовой категории (средний чек превышает 2500 рублей). Данный сегмент характеризуется немногочисленностью участников — по оценкам аналитиков, его доля не превышает 5%. Рестораны этого уровня оказались наиболее устойчивыми к кризисным явлениям, что объясняется

стабильно высокими доходами их посетителей и низкой эластичностью спроса на услуги такого формата. Для клиентов данные заведения выполняют не только утилитарную функцию удовлетворения гастрономических потребностей, но и служат инструментом демонстрации социального статуса, а также площадкой для деловых коммуникаций. В связи с этим ключевыми приоритетами для операторов высокой ценовой категории становятся: удержание лояльной аудитории, внедрение технологических и организационных инноваций, а также фокус на методах неценовой конкуренции.

2. Сегмент средней ценовой категории (средний чек от 1000 до 2500 рублей). Этот сегмент отличается значительным разнообразием форматов: здесь представлены кафе (включая тематические), пабы, бары, рестораны среднего уровня и другие типы заведений. Именно данный сегмент, согласно наблюдениям, понес наибольшие потери в периоды экономической нестабильности. Снижение доходности было обусловлено комплексом факторов: последствиями продовольственных санкций, ростом операционных издержек на фоне общего повышения цен в экономике, необходимостью перехода на отечественное сырье, а также оттоком клиентов из-за падения реальных доходов населения. Значительная часть потребителей переориентировалась на заведения более низкого ценового уровня, что усугубило конкурентное давление в среднем сегменте.

3. Сегмент низкой ценовой категории (средний чек до 1000 рублей). Данный сегмент традиционно отличается наибольшей массовостью и представлен широким спектром форматов: кофейни-кондитерские, столовые, сетевые бюджетные заведения, предприятия быстрого питания (фаст-фуд), кафетерии, а также службы доставки готовой продукции. Внутри этого сегмента наблюдается перераспределение потребительских потоков: часть аудитории мигрирует из столовых в заведения фаст-фуда, тогда как другая часть предпочитает питание, приготовленное в домашних условиях. Для повышения доходности бизнеса в данном сегменте наиболее актуальными

стратегическими направлениями выступают: развитие на условиях франчайзинга, внедрение технологических и маркетинговых инноваций, а также освоение новых каналов и методов реализации продукции. Последнее направление тесно связано с оптимизацией расходов на персонал и повышением производительности труда.

Диверсификация в сфере общественного питания выступает инструментом концентрации капитала, направленным на проникновение в новые сферы деятельности и освоение ранее недоступных рыночных ниш. На практике предприятия отрасли наиболее часто прибегают к диверсификации производственных процессов и расширению спектра предлагаемых услуг, что позволяет им адаптироваться к изменяющимся рыночным условиям и укреплять конкурентные позиции.

В сфере общественного питания, по нашему мнению, возможно использование всех трех видов производственной диверсификации, т. е. родственной, горизонтальной и конгломеративной (табл. 1).

Таблица 1

Варианты диверсификации производства и обслуживания потребителей в сфере общественного питания.

Сегмент рынка	Виды диверсификации		
	родственная	горизонтальная	конгломеративная
Низкий ценовой	Использование интерактивных технологий для обработки заказов, освоение товарных линий гипоаллергенной продукции, низкокалорийной продукции	Использование концепции обслуживания клиентов «еда на вынос», производство полуфабрикатов с целью их реализации, создание условий для обслуживания лиц с ограниченными возможностями	Предоставление мест для развлечений и игр детей, предоставление помещений для проведения различных мероприятий
Средний ценовой	Создание гипоаллергенных заведений, использование концепции низкокалорийной кухни, освоение	Кейтеринг, создание условий для обслуживания лиц с ограниченными возможностями, реализация продукции через окно быстрой	Организация концертных программ, просмотр фильмов, спортивных мероприятий, организация детских комнат, организация в

	рынка кофеен, использование информационных технологий при работе с клиентами, использование новых способов в кулинарии	выдачи	зале тематических семинаров, промоакций, презентаций
Высокий ценовой	Организация интерактивного ресторана, использование новых способов в кулинарии, в том числе с использованием методов молекулярной гастрономии	VIP-кейтеринг с приглашением штата высококлассных поваров и обслуживающего персонала, кейтеринг-сопровождение для поездок и турне, выездное обслуживание ресторанный типа	Организация культурных программ, концертных программ, предоставление помещений для презентаций

В практике ресторанного бизнеса диверсификация, сохраняющая связь с основным профилем деятельности, находит выражение в двух направлениях: расширении ассортиментной линейки и внедрении технологических новшеств в процессы приготовления пищи и взаимодействия с гостями. Особую актуальность инновационный подход приобретает в сегменте демократичных заведений, где эффективным инструментом повышения конкурентоспособности становятся интерактивные системы приема заказов. Внедрение таких решений становится возможным благодаря автоматизации управленческих и производственных процессов, а также разработке специализированного программного обеспечения для сферы общественного питания. Показательным примером служит приложение «мобильный официант», позволяющее оптимизировать обслуживание и сократить время ожидания [3].

Дополнительным фактором привлечения посетителей в заведениях общественного питания выступает наличие бесплатного доступа к сети Интернет (WiFi). Для ресторанов, работающих в среднем и высоком ценовых сегментах, эксперты рекомендуют внедрение современных интерактивных решений, направленных на повышение качества обслуживания и формирование

концепции «интерактивного ресторана». Данный подход предполагает использование инструментов, позволяющих гостям самостоятельно осуществлять заказ блюд и напитков. Помимо оптимизации сервиса, интерактивный формат открывает дополнительные возможности для проведения презентаций, обучающих мероприятий и иных корпоративных событий.

Одним из направлений оптимизации товарного ассортимента в общественном питании выступает технологическая дифференциация, базирующаяся на внедрении инновационных способов обработки продуктов. В практической деятельности предприятий можно выделить несколько групп таких методов [5]:

- Механические способы воздействия, включающие тендерайзинг и шприцевание мясных полуфабрикатов для улучшения их органолептических свойств, а также использование автоматизированных линий при приготовлении салатной продукции.

- Современные методы термической обработки, среди которых — приготовление блюд под давлением, ускоренные режимы термообработки, вакуумная технология (су-вид), а также применение опрокидывающихся сковород нового поколения.

- Интенсивные технологии охлаждения, представленные шоковой заморозкой, охлаждением в ледяной воде и использованием бишокеров последних моделей для обработки полуфабрикатов и готовых блюд.

Внедрение перечисленных технологий позволяет предприятиям формировать уникальные продуктовые предложения и расширять ассортиментный ряд, оперативно реагируя на запросы потребительского рынка.

В премиальном сегменте оправдано внедрение новаторских техник приготовления блюд, заимствованных из "молекулярной кухни". Суть этих технологий заключается в применении передовых научных разработок для создания уникальных вкусовых и текстурных комбинаций в знакомых блюдах. "Молекулярная кухня" опирается на использование инновационных методов

обработки продуктов, таких как воздействие экстремально высоких и низких температур, а также высокого давления. Ключевые приемы молекулярной кулинарии включают: сферификацию (формирование шарообразных капсул с жидким центром), приготовление в вакууме (sous-vide), желирование, мгновенную заморозку с использованием жидкого азота, создание эмульсий и другие.

Горизонтальная диверсификация предприятий ресторанной сферы преимущественно ориентирована на совершенствование клиентского сервиса и внедрение инновационных форматов обслуживания. К числу наиболее распространенных направлений относятся:

1. развитие концепции «еды на вынос» (take-away);
2. производство и реализация полуфабрикатов собственного изготовления;
3. создание доступной среды для обслуживания маломобильных групп населения;
4. оказание кейтеринговых услуг различного формата;
5. организация экспресс-торговли готовыми блюдами через специализированные окна выдачи;
6. предоставление услуг VIP-кейтеринга с привлечением высококвалифицированного персонала;
7. сопровождение выездных мероприятий (гастролей, путешествий) кейтеринговым обслуживанием;
8. организация работы выездных ресторанных служб.

Конгломеративная диверсификация в сфере общественного питания реализуется через развитие направлений, не связанных напрямую с основным производственным циклом. Среди наиболее востребованных форм можно выделить:

- оборудование детских игровых зон и развлекательных пространств;
- предоставление площадей в аренду для проведения культурно-массовых мероприятий;

- организацию концертных программ и музыкальных вечеров;
- демонстрацию кинолент и трансляцию спортивных соревнований;
- проведение тематических семинаров, презентаций и рекламных акций в залах заведений.

Сфера общественного питания занимает стратегически важное положение в экономической системе, поскольку оказывает комплексное воздействие на смежные отрасли и одновременно обеспечивает удовлетворение базовых физиологических потребностей населения.

В условиях рыночной нестабильности приоритетной задачей для предприятий данной отрасли становится поиск эффективных инструментов укрепления конкурентных позиций. Одним из таких инструментов выступает диверсификация, однако ее практическая реализация требует предварительного анализа ряда факторов: текущей рыночной конъюнктуры, ценового позиционирования и формата деятельности заведения [2].

Анализ отраслевой практики показывает, что в общественном питании могут быть с успехом применены различные типы диверсификационных стратегий — родственная (центрированная), горизонтальная и конгломеративная. Выбор конкретного направления должен основываться на оценке ресурсной базы предприятия. Наличие достаточных производственных мощностей и финансовых резервов выступает необходимым условием успешной реализации выбранной стратегии развития.

Список литературы:

1. Боровских Н. В. Диверсификация производства как направление повышения конкурентоспособности предприятий общественного питания // Омский научный вестник. Сер. Общество. История. Современность. 2018. № 3. С. 89–95. DOI: 10.25206/2542-0488-2018-3-89-95.

2. Евдокимова Е. А., Бекетова Е. И. Оценка конкурентоспособности предприятия общественного питания // Актуальные проблемы региональной и отраслевой экономики: Материалы Всероссийской (национальной) научно-

практической конференции, Мичуринск, 08 ноября 2023 года. Мичуринск: Общество с ограниченной ответственностью "БИС", 2023. С. 120-125. EDN GTDKEY.

3. Евдокимова Е. А., Попов В. В. Основные методы оценки конкурентоспособности предприятия // Социально-экономические проблемы продовольственной безопасности: реальность и перспектива: материалы II Международной научно-практической конференции, Мичуринск, 30 марта 2017 года. Мичуринск: Мичуринский государственный аграрный университет, 2017. С. 193-197. EDN YPGFHZ.

4. Крашенинникова В.В., Диверсификация услуг как инструмент повышения эффективности функционирования предприятий общественного питания // Теоретические и практические аспекты функционирования сферы туризма и гостеприимства в России и за рубежом, Севастополь, 21-22 марта 2024 года. М.: Перо, 2004. С. 69-73.

5. Мустафаева С.Р. Применение стратегии диверсификации в качестве механизма повышения эффективности работы предприятий общественного питания // Экономические науки. 2025. № 2. С. 601-603.

UDC 33

**DIVERSIFICATION OF PRODUCTION AS A WAY TO INCREASE
THE COMPETITIVENESS OF PUBLIC CATERING ENTERPRISES**

Elizaveta A. Evdokimova

candidate of economic sciences, associate professor

sss.12342017@yandex.ru

Sergey N. Lavrentiev

master's student

Michurinsk State Agrarian University

Michurinsk, Russia

Abstract. This article examines the challenges of increasing the competitiveness of food service establishments and the use of diversification strategies in this industry, segments food service establishments by price category, identifying three main segments.

Keywords: public catering, related diversification, horizontal diversification, conglomerate diversification, public catering market, market segmentation, competitiveness of public catering enterprises, competitive strategy.

Статья поступила в редакцию 25.02.2026; одобрена после рецензирования 20.03.2026; принята к публикации 31.03.2026.

The article was submitted 25.02.2026; approved after reviewing 20.03.2026; accepted for publication 31.03.2026.