Дата поступления рукописи в редакцию: 30.09.2026 г. DOI: 10.24412/2076-2828-2026-4-113-119
Дата принятия рукописи в печать: 10.11.2026 г.

БЕЛЬСКАЯ Юлия Александровна,
магистрант Института магистратуры, направление «Менеджмент»,
профиль «Стратегическое корпоративное управление»,
Санкт-Петербургский государственный экономический университет,
г. Санкт-Петербург,
e-mail: yulia_belskaya@mail.ru

ФОРМИРОВАНИЕ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ МИКРОПРЕДПРИЯТИЯ В СФЕРЕ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ В УСЛОВИЯХ ОГРАНИЧЕННЫХ РЕСУРСОВ

Аннотация. *В статье рассматривается проблема выбора конкурентных преимуществ микропредприятия общественного питания при ограниченных финансовых, кадровых и производственных ресурсах. Цель исследования состоит в разработке порядка предварительного отбора решений, которые могут стать основой конкурентного преимущества. Использованы целевой теоретический обзор, сопоставление понятий и синтез положений ресурсного и конкурентного подходов с отдельными принципами эффектуации. Разграничены ресурсы предприятия, управленческие мероприятия и потенциальные конкурентные преимущества. Предложена последовательность, объединяющая предварительную оценку покупательской значимости, проверку ресурсной реализуемости, сравнительный анализ предложения и ограниченную практическую проверку. Прикладной вклад состоит в разделении условий допуска решения к рассмотрению и критериев его конкурентной ценности. Первичные данные не собирались; результативность предложенного порядка требует последующей эмпирической проверки.*

Ключевые слова: *микропредприятие, общественное питание, конкурентная стратегия, конкурентные преимущества, ресурсные ограничения, эффектуация.*

BELSKAYA Yulia Aleksandrovna,
Master's student, Institute of Master's Studies,
Management programme, Strategic Corporate Management specialization,
Saint Petersburg State University of Economics, Saint Petersburg

EDEVELOPING COMPETITIVE ADVANTAGES FOR MICRO-ENTERPRISES IN THE FOOD SERVICE SECTOR UNDER CONDITIONS OF LIMITED RESOURCES

Annotation. *This paper examines the selection of competitive advantages for a foodservice microenterprise facing financial, staffing and production constraints. The study aims to develop a procedure for screening initiatives that may provide a basis for competitive advantage. The methods include a targeted theoretical review, conceptual comparison and synthesis of resource-based and competitive strategy perspectives with selected effectuation principles. The paper distinguishes enterprise resources, managerial initiatives and potential competitive advantages. The proposed procedure combines a preliminary assessment of customer relevance, resource feasibility screening, comparison with market alternatives and a limited practical trial. Its practical contribution lies in separating the conditions for admitting an initiative to further consideration from the criteria used to assess its competitive value. No primary data were collected. The effectiveness of the proposed procedure requires subsequent empirical evaluation.*

Key words: *microenterprise, foodservice, competitive strategy, competitive advantages, resource constraints, effectuation.*

Введение

Разработка конкурентной стратегии предполагает выбор оснований, по которым покупатель будет предпочитать предложение предприятия доступным альтернативам. Для микропредприятия общественного питания этот выбор необходимо соотносить с возможностью регулярно обеспечивать заявленные характеристики продукции и обслуживания.

Расширение ассортимента, ускорение выдачи заказов и изменение формата обслуживания могут требовать одних и тех же ограниченных ресурсов. Поэтому привлекательность отдельного решения для покупателя ещё не определяет возможность его реализации. Существенное значение имеют необходимые вложения, текущие расходы и влияние на действующие процессы.

В исследовании рассматриваются микропредприятия общественного питания, в которых собственник непосредственно участвует в управлении, небольшая команда совмещает функции, а возможности финансирования и аналитической работы ограничены. Эти характеристики задают область применения предлагаемого подхода и не рассматриваются как обязательные признаки каждого микропредприятия.

Исследовательский вопрос состоит в следующем: как организовать предварительный отбор решений для формирования конкурентных преимуществ, если предприятие не может одновременно реализовать все привлекательные для покупателей изменения?

Цель работы заключается в разработке порядка такого отбора. Для её достижения необходимо разграничить основные понятия, определить основания оценки решений и установить последовательность перехода от первоначального предложения к его практической проверке.

Метод и материалы исследования

Работа носит теоретико-прикладной характер. Использованы целевой обзор литературы, сопоставление понятий и синтез положений нескольких подходов. Обзор ограничен рассмотренными источниками и не претендует на систематическое или исчерпывающее описание исследований конкурентоспособности.

Источники отбирались по их роли в решении исследовательской задачи. Отечественная работа о конкурентоспособности предприятий питания использована для характеристики взаимосвязи продукции, обслуживания и среды предприятия [2]. Ресурсный подход применяется для рассмотрения оснований конкурентного преимущества [5]. Положения конкурентной стратегии позволяют связать предложение покупателю с организацией деятельности [10]. Концепция эффектуации используется в части анализа доступных средств и ограничения потерь при проверке решений [15].

Методологическая работа Э. Яакколы служит основанием для явного разграничения роли теорий и авторского результата в концептуальном исследовании [11]. Современное исследование небольших ресторанов используется для обсуждения границ переноса зарубежных выводов [9].

Отраслевую основу анализа дополняют российские исследования конкурентоспособности малого предприятия общественного питания и оценки ресурсного потенциала предприятий отрасли [1; 3]. Зарубежные работы используются для рассмотрения рыночной ориентации, человеческого капитала и взаимодействия с поставщиками [8; 12]. При сопоставлении учитываются объект исследования, условия деятельности и характер оцениваемого результата. Выводы о ресторанах и малых предприятиях не рассматриваются как автоматически применимые ко всем микропредприятиям.

Исследования удовлетворённости и восприятия инновационности используются для уточнения покупательской оценки предложения [4; 13], работа о ресторанных инновациях раскрывает возможные препятствия внедрению [14], а исследования предпринимательских решений обосновывают необходимость предварительной формулировки и проверки предположений [6; 7].

Сопоставление проводится по трём вопросам: что выступает источником преимущества, какие условия необходимы для его реализации и чем подтверждается его значимость. На этой основе разработана последовательность предварительного отбора решений. Первичные данные не собирались. Предлагаемые этапы и правила имеют статус положений для последующей проверки.

1. Теоретические основания и разграничение понятий

А.А. Курочкин и В.Ю. Юрьев рассматривают предприятие питания с учётом взаимосвязи продукции и услуг, а также внутренней и внешней среды [2]. Для настоящего исследования это означает необходимость оценивать изменения в меню и обслуживании вместе с их влиянием на работу предприятия.

В ресурсном подходе Дж. Барни потенциал устойчивого конкурентного преимущества связывается с ценностью, редкостью, сложностью имитации ресурсов и отсутствием доступных стратегически эквивалентных заменителей [5]. Следовательно, доступность ресурса и его конкурентное значение необходимо рассматривать раздельно.

В подходе к конкурентной стратегии, представленном Институтом стратегии и конкурентоспособности Гарвардской школы бизнеса, выделяются отличительная ценность предложения и согласованность действий предприятия [10]. Отсюда следует, что обещание покупателю должно поддерживаться соответствующей организацией работы.

В настоящей статье разграничиваются три понятия. Ресурсы представляют собой средства и возможности, доступные предприятию. К ним

относятся оборудование, компетенции работников, денежные средства, информация и деловые связи.

Управленческое мероприятие означает действие по использованию или изменению ресурсов. Такими действиями могут быть пересмотр ассортимента, изменение графика приготовления и организация предварительного заказа.

Потенциальное конкурентное преимущество представляет собой характеристику предложения или деятельности, которая может обеспечивать предприятию предпочтительную позицию относительно определённых альтернатив. Для признания такой характеристики преимуществом необходимо подтвердить её значимость и возможность поддержания.

Таким образом, наличие оборудования не равнозначно преимуществу, а внедрение новой услуги ещё не подтверждает улучшение конкурентной позиции. Между ресурсом, действием и результатом требуется установить обоснованную связь.

Концепция эффектуации дополняет рассмотренные положения вниманием к доступным средствам и допустимым потерям [15]. В предлагаемом порядке эти принципы используются при определении границ пробного внедрения. Применение отдельных принципов не означает, что вся стратегия действующего предприятия должна строиться исключительно на эффектуационной логике.

2. Отраслевые исследования конкурентоспособности и ресурсов предприятия

В российской литературе конкурентоспособность небольшого предприятия общественного питания рассматривается с учётом его положения на конкретном рынке. А.И. Панышев и О.И. Катлишин исследуют предприятие города Перми, используя экспертную балльную оценку и SWOT-анализ. В состав оцениваемых характеристик включены местоположение, ассортимент, ценовая политика, продвижение, программа лояльности и условия потребления продукции [3]. Работа показывает один из способов организации сравнительного анализа. Полученные оценки относятся к исследованному предприятию и не образуют универсального набора приоритетов для любого заведения.

Н.Е. Булетова и С.В. Кулибаба предлагают комплексную методику оценки ресурсного потенциала предприятия общественного питания. Она объединяет инструменты стратегического и финансового анализа, VRIO-анализ, интегральную оценку и приоритизацию мероприятий по соотношению затрат и эффекта [1]. Следовательно, взаимосвязь ресурсов и конкурентоспособности уже получила методическую разработку. Задача настоящей статьи имеет более узкую направленность: предварительный отбор отдельных инициатив микропредприятия при ограниченных возможностях сбора и обработки данных.

В исследовании G. Jogaratnam рассматриваются рыночная ориентация, предпринимательская ориентация и человеческий капитал в связи с конкурентной позицией ресторанного предприятия [12]. Для настоящей работы это служит основанием учитывать компетенции и организационные возможности наряду с материальными ресурсами. Наличие оборудования или финансов само по себе не раскрывает способность предприятия сформировать востребованное предложение.

Исследование M. Cho и соавторов посвящено критериям выбора поставщиков и партнёрским отношениям независимых ресторанов полного обслуживания в США [8]. Оно позволяет включить в обсуждение ресурсной реализуемости условия поставок и взаимодействия с контрагентами. При этом результаты зарубежного исследования не подтверждают надёжность конкретного поставщика российского микропредприятия. Она требует отдельной оценки применительно к планируемой инициативе.

Оценка покупательской значимости требует разграничения характеристик предложения и восприятия этих характеристик посетителями. S.S. Andaleeb и C. Conway исследуют удовлетворённость покупателей ресторанов полного обслуживания, рассматривая обслуживание, цену и качество питания [4]. Результаты относятся к определённой выборке и не устанавливают универсальную значимость каждого фактора. В настоящем исследовании эти характеристики используются как направления изучения потребностей покупателей, приоритет которых необходимо уточнять для конкретного предприятия.

E. Kim, L. Tang и R. Bosselman разрабатывают шкалу восприятия инновационности ресторана покупателями [13]. Работа позволяет дополнительно разграничить внедрение изменения и его оценку потребителем. Новизна решения с позиции собственника ещё не подтверждает, что покупатели замечают его или считают полезным. Поэтому при предварительном отборе инициатив необходимо выяснять, какую воспринимаемую ценность создаёт предполагаемое изменение. Восприятие инновационности при этом не тождественно удовлетворённости или фактической покупке.

C. Lee, R. Hallak и S.R. Sardeshmukh рассматривают источники идей и препятствия внедрению инноваций на основе обзора литературы и интервью с владельцами ресторанов Австралии. Среди выявленных препятствий отмечаются сопротивление работников изменениям и неприятие нововведений покупателями [14]. Для предлагаемого порядка это служит основанием учитывать готовность персонала и реакцию целевой аудитории наряду с финансовыми и производственными возможностями.

Рассмотренные работы используются как основания для выбора вопросов предварительной оценки. Предлагаемый порядок сосредоточен на переходе от отдельной идеи к решению о её огра-

ниченной проверке. Его применимость и удобство для собственника требуют последующего исследования.

3. Предварительный отбор решений при ограниченных ресурсах

Ограничения и условия применения

Предлагаемый порядок учитывает три ограничения рассматриваемой конфигурации микропредприятия. Первое связано с взаимозависимостью функций. Если небольшая команда одновременно занимается приготовлением, продажей и обработкой заказов, новая задача может изменять качество выполнения остальных операций. Поэтому необходимо оценивать дополнительную нагрузку на весь процесс.

Второе ограничение касается различия между возможностью запуска и возможностью постоянного выполнения. Разового бюджета может хватить на внедрение услуги, однако её дальнейшее поддержание потребует регулярных расходов или дополнительного рабочего времени.

Третье ограничение связано с неполнотой информации. У предприятия может отсутствовать достаточная база наблюдений для уверенной оценки спроса и затрат. В этом случае неопределённость следует фиксировать отдельно. Отсутствие информации не должно автоматически трактоваться как положительная или отрицательная оценка решения.

Обязательные требования к безопасности продукции и условиям деятельности рассматриваются как исходные условия. Их соблюдение не может зависеть от привлекательности предполагаемого конкурентного преимущества.

Последовательность отбора

На первом этапе формулируются целевая группа покупателей, ситуация покупки и предполагаемая ценность изменения. Формулировка должна объяснять, какую потребность удовлетворяет решение и с какими альтернативами его необходимо сравнивать.

На этом этапе достаточно предварительного основания: повторяющихся обращений покупателей, наблюдений или результатов короткого опроса. Эти сведения рассматриваются как повод для дальнейшего анализа. Они ещё не доказывают наличие устойчивого спроса.

На втором этапе проводится проверка ресурсной реализуемости. Оцениваются средства для запуска и последующего поддержания решения, доступное время работников и собственника, производственная мощность и зависимость от поставок.

Если необходимые ресурсы недоступны, решение пересматривается или откладывается. При нехватке информации определяется способ её получения. Такая проверка предшествует подробному сравнению вариантов, чтобы не расходовать ограниченное время на заведомо невыполнимые инициативы.

На третьем этапе оценивается конкурентная ценность решений, прошедших предварительный отбор. Выясняется, насколько предложение значимо для целевой группы, чем отличается от альтернатив, как быстро может быть повторено и какие замены доступны покупателю.

На четвёртом этапе проводится ограниченная практическая проверка. До её начала устанавливаются срок, бюджет, допустимые потери и показатели результата. На пятом этапе принимается решение о продолжении, изменении или прекращении инициативы. Критерии и правила перехода между этапами представлены в таблице 1.

Таблица 1. Порядок предварительного отбора решений для формирования конкурентных преимуществ

Этап	Предмет оценки	Основание для решения	Результат
Оценка потребности	Целевая группа, ситуация покупки, ожидаемая польза	Обращения, наблюдения, предварительные опросы	Гипотеза о ценности
Проверка ресурсной реализуемости	Затраты на запуск и поддержание, время, мощность, поставки	Потребность в ресурсах и их доступность	Допуск, пересмотр, отсрочка, уточнение
Оценка конкурентной ценности	Значимость, отличие от альтернатив, копируемость, заменяемость	Сопоставление предложений и предпочтений	Выбор решения для пробного внедрения
Ограниченная проверка	Выполнимость обещания, спрос, дополнительные затраты	Наблюдения и учёт за заданный срок	Данные для дальнейшего решения
Итоговый выбор	Результаты проверки и влияние на основную деятельность	Проверка заданных условий	Продолжение, изменение или прекращение инициативы

Источник: составлено автором на основе [1; 2; 3; 5; 6; 7; 8; 10; 12; 15].

В предложенной последовательности ресурсная реализуемость выступает условием допуска к дальнейшей оценке. Высокая предполагаемая значимость для покупателя не компенсирует отсутствие возможности выполнить обещание.

При этом предварительный отсев не означает окончательного отказа от идеи. Решение может быть возвращено к рассмотрению после изменения его масштаба, способа реализации или доступных ресурсов.

Конкурентная ценность также не сводится к сложности копирования. Даже легко повторяемое изменение может иметь краткосрочную полезность. Однако возможность его быстрого воспроизведения ограничивает основания считать полученное отличие устойчивым.

Таблица не предполагает обязательного расчёта единого балла. Применение весов без обоснования может создавать видимость точности. Для первоначального использования достаточно фиксировать вывод по каждому вопросу, его основание и сохраняющуюся неопределённость.

4. Оценка результатов и границы применения

Показатели практической проверки выбираются в соответствии с содержанием решения. При изменении обслуживания могут учитываться время ожидания, ошибки и нагрузка на работников. При изменении ассортимента необходимы сведения о продажах, списаниях и дополнительных затратах.

Ограниченную проверку целесообразно организовывать вокруг заранее сформулированного предположения. Оно должно связывать предполагаемое изменение с наблюдаемым результатом и содержать условия, при которых инициатива будет пересмотрена. В исследовании A. Camuffo и соавторов научный подход к предпринимательским решениям рассматривается через формулирование объяснений и проверку гипотез на данных итальянских стартапов [6]. Последующая масштабная репликация охватывает 759 предприятий в четырёх рандомизированных исследованиях и уточняет влияние такого подхода на прекращение идей и изменение стратегии [7].

Эти работы используются для обоснования логики проверки предположений. Они не подтверждают эффективность предлагаемого в настоящей статье порядка для российских микропредприятий общественного питания. Практическая проверка отдельной инициативы также не равнозначна полноценному эксперименту: необходимо учитывать сезонность, изменения цен, действия конкурентов и другие обстоятельства, способные повлиять на результат.

До начала проверки следует определить ожидаемое изменение показателя, способ наблюдения и основания итогового решения. Отсутствие ожидаемого результата может служить основанием для изменения или прекращения инициативы. Такой исход представляет собой получение информации о решении, а не доказательство неэффективности всех сходных мероприятий.

Увеличение выручки само по себе недостаточно для решения о продолжении инициативы. Следует учитывать расходы, использование ограниченной мощности и возможное ухудшение основной деятельности.

Даже положительный результат краткого испытания ещё не подтверждает устойчивость преимущества. Для этого требуется наблюдать повторяемость результата и изменения предложений конкурентов.

Зарубежные исследования могут использоваться для уточнения вопросов оценки, однако границы переноса выводов должны быть обозначены. Работа G. Hernandez-Maskivker и соавторов посвящена практикам устойчивого развития и сертификации в ресторанах Барселоны [9]. Рассмотренная выборка не ограничена российскими микропредприятиями. Поэтому исследование не служит прямым подтверждением эффективности предлагаемого порядка в условиях настоящей статьи.

Прикладной вклад работы состоит в систематизации предварительного отбора отдельных инициатив микропредприятия общественного питания. В предлагаемой последовательности разделены оценка покупательской значимости, проверка ресурсной реализуемости и сравнение с рыночными альтернативами. Дополнительно предусмотрено решение о сборе недостающих данных. Такой порядок может использоваться перед более подробным стратегическим и финансовым анализом. Возможность его применения при ограниченном времени собственника и неполной информации требует эмпирической проверки.

Предложенный порядок не заменяет разработку конкурентной стратегии целиком. Он относится к предварительному выбору инициатив, на основе которых может формироваться стратегическое предложение предприятия.

Заключение

В работе разработан порядок предварительного отбора решений для формирования конкурентных преимуществ микропредприятия общественного питания при ограниченных ресурсах.

Разграничены ресурсы, управленческие мероприятия и потенциальные конкурентные преимущества. Предложена последовательность, в которой предварительная оценка потребности покупателей дополняется проверкой ресурсной реализуемости, сравнением с альтернативами и ограниченным пробным внедрением.

Основной результат состоит в разделении условий допуска решения и критериев его конкурентной ценности. При таком рассмотрении привлекательность предложения оценивается вместе с возможностью регулярно выполнять обещание покупателю.

Работа имеет теоретико-прикладной харак-

тер. Эффективность предложенного порядка не проверялась на первичных данных. Дальнейшее исследование должно установить, насколько последовательность понятна собственникам, какие сведения доступны для её применения и помогает ли она выявлять ресурсные ограничения до полномасштабного внедрения изменений. Для этого необходимо наблюдение за принятыми и отклонёнными инициативами с фиксацией затрат, результатов и причин итогового выбора.

Список литературы:

[1] Булетова Н. Е., Кулибаба С. В. Оценка ресурсного потенциала предприятия общественного питания с учетом высокой конкуренции и неопределенности условий функционирования // Экономика, предпринимательство и право. 2026. Т. 16. № 2. С. 785–806.

[2] Курочкин А. А., Юрьев В. Ю. Системный подход к вопросу оценки конкурентоспособности предприятий питания // Инновационная техника и технология. 2023. Т. 10. № 3. С. 56–60.

[3] Панышев А. И., Катлишин О. И. Конкурентоспособность малого предприятия общественного питания на рынке города Перми // Креативная экономика. 2022. Т. 16. № 10. С. 4039–4052.

[4] Andaleeb S. S., Conway C. Customer satisfaction in the restaurant industry: an examination of the transaction-specific model // Journal of Services Marketing. 2006. Vol. 20. No. 1. P. 3–11.

[5] Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage // Journal of Management. 1991. Vol. 17. No. 1. P. 99–120.

[6] Camuffo A., Cordova A., Gambardella A., Spina C. A Scientific Approach to Entrepreneurial Decision Making: Evidence from a Randomized Control Trial // Management Science. 2020. Vol. 66. No. 2. P. 564–586.

[7] Camuffo A., Gambardella A., Messinese D., Novelli E., Paolucci E., Spina C. A scientific approach to entrepreneurial decision-making: Large-scale replication and extension // Strategic Management Journal. 2024. Vol. 45. No. 6. P. 1209–1237.

[8] Cho M., Bonn M. A., Giunipero L., Jaggi J. S. Supplier selection and partnerships: Effects upon restaurant operational and strategic benefits and performance // International Journal of Hospitality Management. 2021. Vol. 94. Article 102781.

[9] Hernandez-Maskivker G., Nicoara-Popescu D., Fornells Herrera A. Sustainability and competitive advantage in small restaurants: a dynamic resource–relationship framework // Academia Revista Latinoamericana de Administración. 2026. Vol. 39. No. 1. P. 83–106.

[10] Institute for Strategy and Competitiveness, Harvard Business School. Strategy Explained // [Электронный ресурс]. URL: https://www.isc.hbs.edu/strategy/Pages/strategy-explained.aspx (дата обращения: 20.10.2026).

[11] Jaakkola E. Designing conceptual articles: four approaches // AMS Review. 2020. Vol. 10. P. 18–26.

[12] Jogaratnam G. The effect of market orientation, entrepreneurial orientation and human capital on positional advantage: Evidence from the restaurant industry // International Journal of Hospitality Management. 2017. Vol. 60. P. 104–113.

[13] Kim E., Tang L., Bosselman R. Measuring customer perceptions of restaurant innovativeness: Developing and validating a scale // International Journal of Hospitality Management. 2018. Vol. 74. P. 85–98.

[14] Lee C., Hallak R., Sardeshmukh S. R. Creativity and innovation in the restaurant sector: Supply-side processes and barriers to implementation // Tourism Management Perspectives. 2019. Vol. 31. P. 54–62.

[15] Sarasvathy S. D. Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency // Academy of Management Review. 2001. Vol. 26. No. 2. P. 243–263.

References:

[1] Buletova N. E., Kulibaba S. V. Assessing the Resource Potential of a Food Service Enterprise Amidst High Competition and Uncertain Operating Conditions // Economics, Entrepreneurship and Law. 2026. Vol. 16. No. 2. pp. 785–806.

[2] Kurochkin A. A., Yuryev V. Yu. A Systems Approach to Assessing the Competitiveness of Food Service Enterprises // Innovative Engineering and Technology. 2023. Vol. 10. No. 3. pp. 56–60.

[3] Panyshev A. I., Katlishin O. I. Competitiveness of a Small Food Service Enterprise in the Perm City Market // Creative Economy. 2022. Vol. 16. No. 10. pp. 4039–4052.

[4] Andaleeb S. S., Conway C. Customer satisfaction in the restaurant industry: an examination of the transaction-specific model // Journal of Services Marketing. 2006. Vol. 20. No. 1. pp. 3–11.

[5] Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage // Journal of Management. 1991. Vol. 17. No. 1. pp. 99–120.

[6] Camuffo A., Cordova A., Gambardella A., Spina C. A Scientific Approach to Entrepreneurial Decision Making: Evidence from a Randomized Control Trial // Management Science. 2020. Vol. 66. No. 2. pp. 564–586.

[7] Camuffo A., Gambardella A., Messinese D., Novelli E., Paolucci E., Spina C. A scientific approach to entrepreneurial decision-making: Large-scale replication and extension // Strategic Management Journal. 2024. Vol. 45.No. 6. P. 1209–1237.

[8] Cho M., Bonn M. A., Giunipero L., Jaggi J. S. Supplier selection and partnerships: Effects upon restaurant operational and strategic benefits and performance // International Journal of Hospitality Management. 2021. Vol. 94. Article 102781.

[9] Hernandez-Maskivker G., Nicoara-Popescu D., Fornells Herrera A. Sustainability and competitive advantage in small restaurants: a dynamic resource–relationship framework // Academia Revista

Latinoamericana de Administración. 2026. Vol. 39.No. 1. P. 83–106.

[10] Institute for Strategy and Competitiveness, Harvard Business School. Strategy Explained // [Electronic resource]. URL: https://www.isc.hbs.edu/strategy/Pages/strategy-explained.aspx (accessed 10/20/2026).

[11] Jaakkola E. Designing conceptual articles: four approaches // AMS Review. 2020. Vol. 10. P. 18–26.

[12] Jogaratnam G. The effect of market orientation, entrepreneurial orientation and human capital on positional advantage: Evidence from the restaurant industry // International Journal of Hospitality Management. 2017. Vol. 60. P. 104–113.

[13] Kim E., Tang L., Bosselman R. Measuring customer perceptions of restaurant innovation: Developing and validating a scale // International Journal of Hospitality Management. 2018. Vol. 74. P. 85–98.

[14] Lee C., Hallak R., Sardeshmukh S. R. Creativity and innovation in the restaurant sector: Supply-side processes and barriers to implementation // Tourism Management Perspectives. 2019. Vol. 31. P. 54–62.

[15] Sarasvathy S. D. Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency // Academy of Management Review. 2001. Vol. 26.No. 2. P. 243–263.

