

Научная статья

УДК 642.5

DOI: 10.47475/1994-2796-2025-501-7-98-107

АНАЛИЗ СТРАТЕГИЙ РАЗВИТИЯ РОССИЙСКОГО РЕСТОРАННОГО БИЗНЕСА В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ НЕСТАБИЛЬНОСТИ

Кирилл Николаевич Сериков^{1✉}, Александр Юрьевич Анисимов²

¹ Университет «Синергия», Москва, Россия, sanochnik82@gmail.com, ORCID: 0000-0003-1451-6166

² Университет «Синергия», Москва, Россия, anisimov_au@mail.ru, ORCID: 0000-0002-8113-4523

Аннотация. Развитие ресторанного бизнеса, который является частью отрасли общественного питания, сопровождается значительными трансформациями внешней среды, которая в последние пять лет формируется в условиях экономической нестабильности. Изменение условий функционирования организаций ресторанного бизнеса требует пересмотра основных стратегий и их адаптация под новые требования. Цель исследования состоит в анализе существующих стратегий российского ресторанного бизнеса для выделения сдерживающих факторов, снижающих устойчивость развития ресторанного бизнеса. Методы исследования: сравнительный анализ, статистический анализ, экспертная оценка, стратегическая сегментация, анализ по цепочке ценностей М. Портера. Результаты исследования: авторами был определён перечень сдерживающих факторов, снижающих устойчивость развития ресторанного бизнеса, на основании которого сформированного перечня была разработана методика выявления сдерживающих факторов. В результате проведённого исследования авторы делают вывод, что применение предлагаемой методики выявления сдерживающих факторов, позволило выделить два стратегических направления развития российского ресторанного бизнеса, а именно: отсутствие механизма обеспечения бизнеса надёжными поставщиками; высокая себестоимость услуг.

Ключевые слова: стратегия, стратегические факторы, ресторанный бизнес, тенденции развития

Для цитирования: Сериков К. Н., Анисимов А. Ю. Анализ стратегий развития российского ресторанного бизнеса в условиях экономической нестабильности // Вестник Челябинского государственного университета. 2025. № 7 (501). С. 98–107. DOI: 10.47475/1994-2796-2025-501-7-98-107

Original article

ANALYSIS OF RUSSIAN DEVELOPMENT STRATEGIES RESTAURANT BUSINESS IN AN ECONOMIC ENVIRONMENT INSTABILITY

Kirill N. Serikov^{1✉}, Alexander Yu. Anisimov²

¹Synergy University, Moscow, Russia, sanochnik82@gmail.com, ORCID: 0000-0003-1451-6166

²Synergy University, Moscow, Russia, anisimov_au@mail.ru, ORCID: 0000-0002-8113-4523

Abstract. The development of the restaurant business, which is a part of the catering industry, is accompanied by significant transformations of the external environment, which has been formed in the conditions of economic instability over the past five years. Changes in the operating conditions of restaurant business organizations require a revision of the main strategies and their adaptation to new requirements. The purpose of the study is to analyze the existing strategies of the Russian restaurant business in order to identify the restraining factors that reduce the sustainability of the restaurant business. Research methods: comparative analysis, statistical analysis, expert assessment, strategic segmentation, analysis according to M. Porter's value chain. Research results: the authors defined a list of restraining factors that reduce the sustainability of the restaurant business, on the basis of which the formed list was used to develop a methodology for identifying restraining factors. As a result of the study, the authors conclude that the application of the proposed methodology for identifying restraining factors made it possible to identify two strategic directions for the development of the Russian restaurant business, namely: the lack of a mechanism for providing business with reliable suppliers; high cost of services.

Keywords: strategy, strategic factors, restaurant business, development trends

For citation: Serikov KN, Anisimov AYU. Analysis of Russian Development Strategies Restaurant Business in an Economic Environment Instability. *Bulletin of Chelyabinsk State University*. 2025;(7(501):98-107. (In Russ.). DOI: 10.47475/1994-2796-2025-501-7-98-107

Введение

Ресторанный бизнес является отраслью, которая в значительной степени ощущает на себе изменения внешней среды. Последние десять лет для ресторанного бизнеса характеризуются резкими переменами в условиях его функционирования, что послужило причиной трансформации стратегий его развития [1], [5]. Стратегическое управление, по своей сути, является инструментом, направленными на долгосрочное регулирование организаций и поддержание их устойчивого развития в будущем. Таким образом, концепция стратегического управления предполагает возможность прогнозирования кризисных ситуаций и наличие средств быстрого восстановления нормального состояния, то есть система стратегического управления должна включать механизм выбора наиболее подходящей стратегии для текущего состояния организации, а также гибкого перехода между стратегиями. Указанные характеристики стратегического управления полностью отвечают потребностям устойчивого развития ресторанного бизнеса, однако, многие параметры стратегий, которые были успешными еще десять лет назад сейчас являются устаревшими и малоэффективными [14], [17]. Следовательно, быстроменяющаяся экономическая ситуация требует пересмотра основных стратегий развития ресторанного бизнеса и формирования новых инновационных подходов обеспечения эффективного функционирования систем стратегического управления входящих в него организаций. Таким образом, формируется потребность в проведении анализа существующих стратегий российского ресторанного бизнеса для выделения сдерживающих факторов, снижающих устойчивость его развития, что определяет актуальность темы исследования. Цель исследования состоит в анализе существующих стратегий российского ресторанного бизнеса для выявления сдерживающих факторов, снижающих устойчивость развития ресторанного бизнеса. Задачи исследования: провести статистический анализ рынка кафе и ресторанов, а также рынка общественного питания в России за 2019–2023 гг.; выделить этапы методики определения сдерживающих факторов в развитии ресторанного бизнеса в России; применить предлагаемую методику; сформировать перечень сдерживающих факторов и направления стратегических изменений, минимизирующих влияние данных факторов.

Методы исследования

При проведении исследования были применены следующие методы: компаративный анализ, статистический анализ, стратегическая сегментация, анализ по цепочке ценностей М. Портера, экспертная оценка.

Компаративный анализ был использован для выявления причин текущего состояния российского ресторанного бизнеса.

Статистический анализ позволил определить динамику объема рынка кафе и ресторанов в России за 2019–2023 гг. в натуральных показателях и динамику оборота рынка общественного питания за 2019–2023 гг. в стоимостных показателях. На основании статистического анализа были выявлены тенденции на рынке кафе и ресторанов, а также на рынке общественного питания в России.

Стратегическая сегментация внешней среды ресторанного бизнеса позволила выделить наиболее значимые проблемы в данной отрасли по направлениям деятельности.

Анализ по цепочке ценностей М. Портера позволил выделить ключевые факторы успеха (КФУ) ресторанного бизнеса. Экспертная оценка позволила оценить наиболее распространение стратегии российского ресторанного бизнеса на соответствие КФУ.

Обзор литературы

Эволюция стратегического управления ресторанного бизнеса является частой темой исследования, как отечественных, так и зарубежных авторов. Основной мыслью многих авторов является попытка оценить эффективность стратегий сферы услуг в целом и ресторанного бизнеса. В частности, Р. М. Балдашев и Е. Л. Маслова [2. С. 45] считают, что «...необходимость оптимизировать процессы принятия решений в организациях с оптимизацией бизнес — процессов показывают важность разработки системы соответствующих мероприятий». Речь здесь идет именно о необходимости, выявить показатели оценки эффективности соответствующих стратегий. По мнению А. А. Пономаревой [12. С. 22] «Разработка стратегии представляет собой непрерывный процесс, поскольку в силу постоянных изменений, связанных с нестабильностью сфер экономики...». Таким образом, и система оценки эффективности стратегий также должна адаптироваться к изменениям.

Методической основой исследования послужили работы следующих авторов: А. Н. Нефедов и

Н. Ю. Чаусов [9], Т. Г. Марцевой, И. Н. Вобляя и В. В. Фоменко [7]. Авторы демонстрируют широкий инструментарий оценки тенденций развития ресторанного бизнеса и стратегических факторов, которые на него влияют. В частности, А. Н. Нефедов и Н. Ю. Чаусов [9] предлагают прием систематизации мероприятий для реализации стратегий ресторанного бизнеса. Т. Г. Марцева, И. Н. Вобляя и В. В. Фоменко [7. С. 1132] предлагают ряд тенденций, которые определяют современный рынок общественного питания, опираясь на которые можно выявить приоритетные сферы, требующие разработки показателей эффективности.

Частично стратегические аспекты развития ресторанного бизнеса за последние пять лет проанализированы в работах таких авторов как: Е. О. Оськина и П. П. Васильев [10], А. А. Помулев [11], А. А. Пономарева [12]. В частности, Е. О. Оськина и П. П. Васильев [10] уделяют большое внимание оценке инновационных составляющих антикризисных стратегий, но не затрагивают конкретные показатели оценки их эффективности. А. А. Пономарева [12] концентрируется на оценке стратегического развития бренда, а А. А. Помулев [11] рассматривает, в основном, факторы роста стоимости ресторанного бизнеса, не уделяя внимания другим аспектам. Таким образом, как показал компаративный анализ этих источников, в данных работах не прослеживается системный подход к выделению сдерживающих факторов, снижающих устойчивость развития ресторанного бизнеса.

Среди иностранных авторов, исследующих стратегические аспекты функционирования ресторанного бизнеса, можно выделить: Ц. Ву, Ц. Чен, Т. Ян, Н. А. Риса Чжао [19], исследование данных авторов характеризуется анализом конкурентных стратегий развития ресторанного бизнеса. Так, данные авторы оценивают возможности некоторых конкурентных стратегий, но показатели оценки, в основном, финансовые, а также затрагивают тему оценки стратегий, но не дают конкретных рекомендаций по методике оценки [19]. Некоторые аспекты стратегического анализа ресторанного бизнеса раскрыты в работе П. Хэ, Ц. Шан, Ч.-С. Чэнь, А. Мардани, М. Й. Скибневский [20]. В данной работе уделяется много внимания комбинации стратегических методов анализа, таких как SWOT и PEST-анализ, а вопросы эффективности полученных стратегий не раскрыты [20].

Российский ресторанный бизнес находится в условиях адаптации экономики к новым вызовам и структурной перестройке. Анализ источников [3. С. 55], [4. С. 91], [8. С. 437], [16] дает возмож-

ность предположить, что причинами такого состояния являются:

- 1) антироссийские санкции;
- 2) уход с российского рынка некоторых иностранных брендов общественного питания и переход их активов к отечественным владельцам;
- 3) последствия экономического кризиса, вызванного пандемией коронавируса;
- 4) по мнению Т. Г. Марцевой и др. [7. С. 1127], Е. О. Оськиной и др. [10] и А. А. Пономарева [13], геополитическая напряженность и смена стратегических приоритетов в международном партнерстве.

Несмотря на значительный научный интерес, проявляемый вышепоименованными исследователями, к анализу стратегий развития российского ресторанного бизнеса, на данный момент не выделены основные сдерживающие факторы, снижающие устойчивость развития ресторанного бизнеса, что, в свою очередь, не позволяет сформировать эффективные стратегии развития организаций ресторанного бизнеса, адаптированные к условиям экономической нестабильности.

Результаты исследования

Несмотря на то, что вышеперечисленные макрофакторы носят в основном негативный оттенок, объем рынка кафе и ресторанов в России продолжает постоянно расти в течение последних пяти лет (рис. 1)¹. Единственным исключением является 2020 год, который характеризуется пиком влияния пандемии коронавируса на ресторанный бизнес.

Данные рисунка 1 демонстрируют, что максимальный, за последние пять лет, рост объема рынка кафе и ресторанов в России произошел в 2021 году, когда индустрия восстанавливалась после кризиса, вызванного пандемией коронавируса. По этому показателю постпандемийный 2021 год даже превысил показатель 2019 года на 21,49 п.п., а по сравнению с 2020 годов рост составил 26,48 п.п. Последние два года в изучаемом периоде рост был стабильным — примерно по 11 п.п. в год. Таким образом, в натуральных единицах объем рынка кафе и ресторанов в России имеет устойчивую повышательную тенденцию.

В стоимостных единицах объем российского ресторанного бизнеса также растёт. Увеличение оборота рынка общественного питания в 2023 году произошло на 54,65% или на 1 трлн. руб. по сравнению с 2019 годом (рис. 2).

¹ Ресторанный рынок России [Электронный ресурс] : TADVISER. URL: https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Ресторанный_рынок_России (дата обращения 04.05.2025).



Рис. 1. Динамика объема рынка кафе и ресторанов в России за 2019-2023 гг., млрд. заказов
 Fig. 1. Dynamics of the cafe and restaurant market volume in Russia for 2019-2023, billion orders

Источник: Ресторанный рынок России¹.

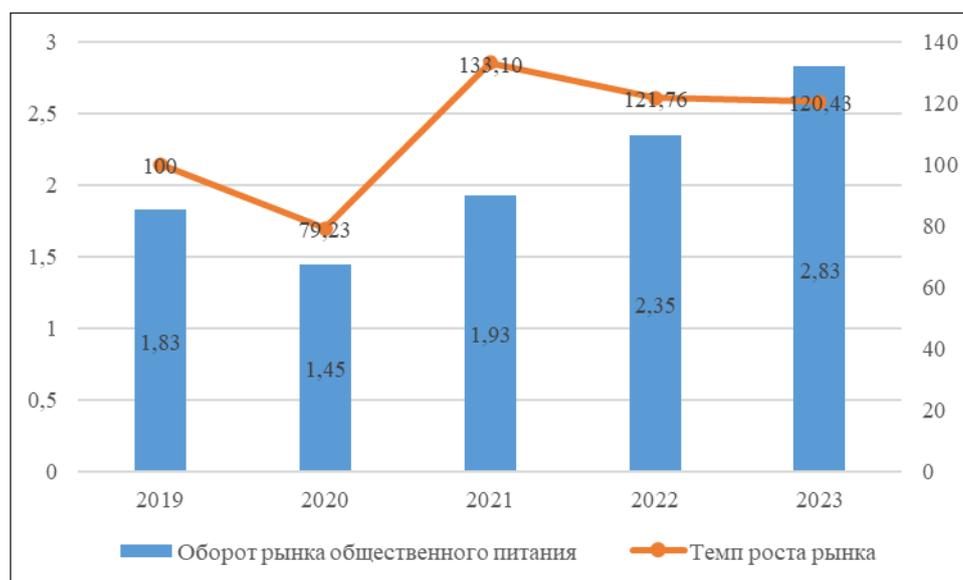


Рис. 2. Динамика оборота рынка общественного питания за 2019-2023 гг., трлн. руб.

Fig. 2. Dynamics of the public catering market turnover for 2019-2023, trillion rubles

Источник: Ресторанный рынок России².

¹ Ресторанный рынок России [Электронный ресурс] : TADVISER. URL: https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Ресторанный_рынок_России (дата обращения 04.05.2025).

² Ресторанный рынок России [Электронный ресурс] : TADVISER. URL: https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Ресторанный_рынок_России (дата обращения 04.05.2025).

Анализ рисунка 2, предполагает, что стоимостные единицы рынка общественного питания за анализируемый период характеризуются разнонаправленной динамикой, в том числе, наблюдается ожидаемый спад темпа роста рынка в 2020 году по сравнению с базовым (2019) годом на 20,77 п.п.

или на 0,38 трлн. руб., а также спад наблюдается в 2023 году по сравнению с 2022 годом на 1,34 п.п., при этом в абсолютных единицах наблюдается рост на 0,48 трлн. руб. Таким образом, после 2021 года идет постепенный спад темпов роста рынка. Причины такой динамики рынка об-

щественного питания можно описать следующим образом. Так в кризисный период многие организации ресторанного бизнеса в России проявили значительную стратегическую гибкость, во-первых, сделав акцент на доставку, в том числе, через онлайн сервисы доставки известных агрегаторов (Delivery Club, «Яндекс.Еда»), во-вторых, внедрили собственные цифровые сервисы либо интегрировались в глобальные агрегаторы [18]. Таким образом, в 2021 году был достигнут значительный рост рынка за счет удачных антикризисных стратегий. Однако, уже в 2022 году на рынке начинают проявляться признаки стагнации. Причиной этого является то, что антикризисные стратегии не были вовремя заменены другими стратегиями, которые позволяют выйти на другую стадию жизненного цикла организации. Обоснованием данного вывода, может служить обобщение исследований разных авторов [4. С. 92], [6], [15]. Таким образом, системы стратегического управления организаций ресторанного бизнеса нуждаются в механизме гибкого перехода между стратегиями, который бы обеспечивал адаптацию стратегии развития организации к изменяющимся внешним условиям. Первым шагом к разработке такого механизма является выявление основных сдерживающих факторов, снижающих устойчивость развития ресторанного бизнеса. Методика выявления данных факторов включает в себя следующие этапы:

1) проведение стратегической сегментации внешнего окружения российского ресторанного бизнеса;

2) определение целевых конкурентных преимуществ организаций ресторанного бизнеса на основе цепочки ценностей М. Портера [13];

3) анализ наиболее распространённых стратегий организаций ресторанного бизнеса на соответствие целевым конкурентным преимуществам и формирование на основе результатов анализа перечня основных сдерживающих факторов;

4) формирование направлений возможных стратегических изменений на основе минимизации влияния основных сдерживающих факторов.

Проведем стратегическую сегментацию внешнего окружения [19] российского ресторанного бизнеса, для этого определим направления деятельности на рынке общественного питания (табл. 1).

Исходя из выделенных в таблице 1 направлений построим каталог проблем организаций ресторанного бизнеса по направлению «Класс люкс» (табл. 2).

Таблица 1

Table 1

Характеристика направлений деятельности на рынке общественного питания
Characteristics of areas of activity in the catering market

Направления деятельности	Преимущества	Недостатки
Класс люкс	Изысканный интерьер, высокий уровень комфорта, широкий спектр фирменных блюд и услуг	Высокая себестоимость, высокие цены, ограниченный круг потенциальных потребителей
Высший класс	Оригинальность интерьера, значительный выбор услуг, разнообразный ассортимент оригинальных, изысканных, заказных и фирменных блюд	Цена для потребителя выше среднего, необходима большая пропускная способность ресторана, чем для класса люкс для обеспечения безубыточности
Первый класс	Гармоничность, комфортность и выбор услуг, широкий ассортимент фирменных блюд и изделий, более низкая цена для потребителя и большее количество потенциальных потребителей	Неотработанная технология, дополнительные издержки, необходима большая пропускная способность ресторана, чем для высшего класса для обеспечения безубыточности

Источник: составлено авторами на основании результатов исследования.

Таблица 2

Table 2

Каталог проблем организаций ресторанного бизнеса по направлению «Класс люкс»
Catalog of problems of restaurant business organizations in the direction of "Luxury Class"

Наименование проблем	Ранг проблемы	Возможность решения своими силами	Сложность проблемы
Операционная деятельность			
1. Недостаточное количество оборудования для расширения деятельности	8	7	56
2. Высокий процент брака	9	7	63
Персонал			
1. Недостаток квалифицированных кадров	6	8	48

продолжение таблицы 2

2. Низкий уровень инициативы	5	7	35
Финансы			
1. Высокая себестоимость	9	6	54
2. Недостаточный уровень инвестиций	7	6	42
Закупки			
1. Рост цен на сырье	8	1	8
2. Высокая степень зависимости от поставщика	7	4	28
Маркетинг			
1. Более высокая по сравнению с конкурентами цена	9	5	45
2. Высокая цена на маркетинговые исследования	6	8	48
Сбыт			
1. Узкий спектр каналов сбыта	7	7	49
2. Ограниченный круг потенциальных потребителей	7	7	49

Источник: составлено авторами на основании результатов исследования.

Таблица 3
Table 3

Каталог проблем организаций ресторанного бизнеса по направлению «Высший класс»
Catalog of problems of restaurant business organizations in the direction of “High class”

Наименование проблем	Ранг проблемы	Возможность решения своими силами	Сложность проблемы
Операционная деятельность			
1. Низкая производительность оборудования	9	7	63
Персонал			
1. Низкий уровень квалификации персонала по этому направлению	6	8	48
2. Низкий уровень инициативы	5	7	35
Финансы			
1. Уровень рентабельности низкий по сравнению с другими направлениями	9	6	54
2. Дополнительные издержки	7	6	42

продолжение таблицы 3

Закупки			
1. Рост цен на сырье	8	1	8
2. Высокая степень зависимости от поставщика	7	4	28
Маркетинг			
1. Более высокая по сравнению с конкурентами цена	9	5	45
2. Отсутствие маркетинговых исследований	6	8	48
Сбыт			
1. Узкий спектр каналов сбыта	7	7	49
2. Необходимо большая пропускная способность ресторана, чем для класса люкс для обеспечения безубыточности	7	7	49

Источник: составлено авторами на основании результатов исследования.

Основываясь на информации таблицы 3, можно определить, что наиболее значимыми проблемами в отрасли по направлению «Высший класс» являются следующие:

- 1) низкая производительность оборудования;
- 2) уровень рентабельности низкий по сравнению с другими направлениями.

Далее составим каталог проблем организаций ресторанного бизнеса по направлению «Первый класс» (табл. 4).

Таблица 4
Table 4

Каталог проблем организаций ресторанного бизнеса по направлению «Первый класс»
Catalog of problems of restaurant business organizations in the direction of “First class”

Наименование проблем	Ранг проблемы	Возможность решения своими силами	Сложность проблемы
Операционная деятельность			
1. Неотработанная технология	9	6	54
Персонал			
1. Недостаточное количество специалистов по этому направлению	6	8	48
Финансы			
1. Требуется внешнее финансирование развития этого направления	9	6	54

продолжение таблицы 4

2. Высокий уровень издержек	7	6	42
Закупки			
1. Высокая степень зависимости от поставщика	8	7	56
Маркетинг			
1. Отсутствие маркетинговых исследований	9	8	72
Сбыт			
1. Узкий спектр каналов сбыта	7	6	42
2. Необходимо большая пропускная способность ресторана, чем для высшего класса для обеспечения безубыточности	7	8	56

Источник: составлено авторами на основании результатов исследования.

Данные таблицы 4 показывают, что наиболее значимыми проблемами в отрасли по направлению «Первый класс» являются следующие:

- 1) отсутствие маркетинговых исследований;
- 2) высокая степень зависимости от поставщика.

Определим целевые конкурентные преимущества организаций ресторанного бизнеса на основе цепочки ценностей М. Портера (рис. 3).

Основываясь на информации рисунка 3, выделим ключевые факторы успеха (КФУ) отрасли по элементам цепочки ценностей (табл. 5).

Таблица 5

Table 5

Ключевые факторы успеха ресторанного бизнеса

Key factors for success in the restaurant business

Элементы цепочки ценностей	Ключевые факторы успеха
1. Поставка сырья и оборудования	1. Надежность поставщика
2. Закупка и складирование	2. Квалификация персонала
3. Операции (приготовление блюд)	3. Себестоимость услуг 4. Уровень автоматизации процессов
4. Продажа (обслуживание посетителей)	5. Уровень рентабельности услуг

Источник: составлено авторами на основании результатов исследования.

Проведем анализ наиболее распространённых стратегий организаций ресторанного бизнеса на соответствие целевым конкурентным преимуществам, выраженным в виде КФУ (табл. 6).

Представленные в таблице 6 данные демонстрируют, что из трех наиболее распространённых стратегий организаций ресторанного бизнеса ни одна не соответствует КФУ на 100 %. Первая и третья стратегии соответствуют КФУ на 40 %, а вторая на — 60 %. Ни одна из стратегий не обеспечивает КФУ «надежность поставщика», КФУ «себестоимость услуг» обеспечивается только во второй стратегии. На основе проведенного анализа выделим основные сдерживающие факторы для устойчивого развития организаций ресторанного бизнеса:

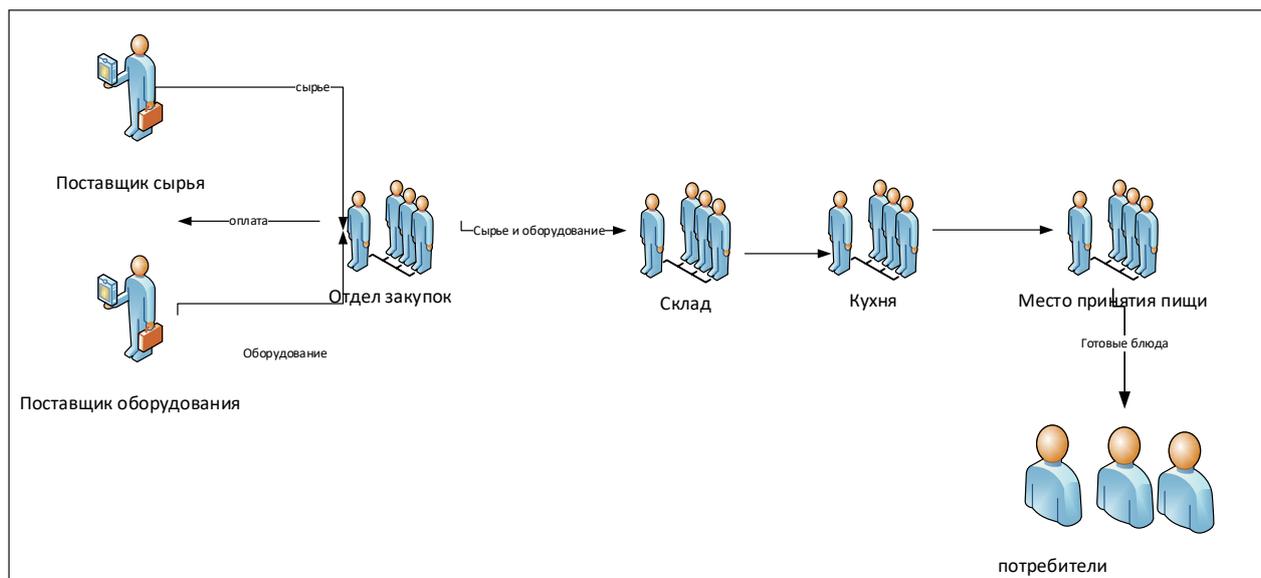


Рис. 3. Цепочка ценностей для организаций ресторанного бизнеса

Fig. 3. Value Chain for Restaurant Business Organizations

Источник: составлено авторами на основании результатов исследования.

- 1) отсутствие механизма обеспечения бизнеса надежными поставщиками;
- 2) высокая себестоимость услуг.

Таблица 6
Table 6

Анализ стратегий организаций ресторанного бизнеса
Analysis of strategies of restaurant business organizations

Стратегии	Ключевые факторы успеха					Индекс соответствия КФУ
	1	2	3	4	5	
1. Активное внедрение информационных технологий в деятельность ресторана				+	+	2
2. Внедрение инновационных блюд (растительная, молекулярная кухня, фьюжн)		+	+		+	3
3. Стратегия развития персонала (повышение квалификации, обучение, повышение мотивации и инициативности)			+	+		2

Источник: составлено авторами на основании результатов исследования.

На основе выделенных сдерживающих развитие ресторанного бизнеса факторов, сформируем направления возможных стратегических изменений на основе минимизации влияния основных сдерживающих факторов:

- 1) выделение ресурсов для анализа и подбора поставщиков, а также проведение анализа их надежности;
- 2) снижение себестоимости услуг за счет сокращения операционных потерь и снижения процента брака готовых блюд.

Таким образом, применение предлагаемой методики выявления сдерживающих факторов, по-

зволило выделить два стратегических направления развития российского ресторанного бизнеса. Исследование показало, что цифровизация бизнес-процессов ресторанного бизнеса не единственный путь достижения устойчивого развития, соответственно, необходим комплексный подход к формированию механизма гибкого перехода между стратегиями, который бы обеспечивал адаптацию стратегии развития организации к изменяющимся внешним условиям.

Выводы

Ресторанный бизнес, не смотря на значимые негативные воздействия, которые характерны для внешней среды бизнеса последние пять лет, постоянно развивается. Объем заказов рынка растет, однако, в последние два года наблюдается стагнация в росте рынка в стоимостном выражении. Такая ситуация, объясняется необходимостью гибкой смены стратегий организаций ресторанного бизнеса для поддержания своей конкурентоспособности. Применение предлагаемой методики выявления сдерживающих факторов, позволило выделить два стратегических направления развития российского ресторанного бизнеса, а именно: отсутствие механизма обеспечения бизнеса надежными поставщиками; высокая себестоимость услуг. Минимизация данных сдерживающих факторов возможна при реализации следующих стратегических изменений: выделение ресурсов для анализа и подбора поставщиков, а также проведение анализа их надежности; снижение себестоимости услуг за счет сокращения операционных потерь и снижения процента брака готовых блюд. Направлением дальнейших исследований является дальнейшая разработка механизма гибкого перехода между стратегиями, который бы обеспечивал адаптацию стратегии развития организации к изменяющимся внешним условиям.

Список литературы

1. Ашуров А.А. Основные проблемы текучести кадров в сфере общественного питания // Научные исследования. 2024. №1 (38). С. 1–2.
2. Балдашев Р.М., Маслова Е.Л. Стратегия развития системы принятия управленческих решений на предприятии сферы услуг в условиях кризисного развития экономики // Экономика и бизнес: теория и практика. 2024. №4-1 (110). С. 45–51.
3. Безуглая Ю.П. Современные стратегии и подходы к развитию гостиничного предприятия в условиях рыночной нестабильности // Вестник науки. 2024. №4 (73). Т.1. С. 54–61.
4. Зарецкий Е.Н. Проблемы повышения уровня конкурентоспособности отечественного ресторанного бизнеса // Основы ЭУП. 2023. №2 (37). С. 89–94.
5. Кислова М.С. Внедрение информационных технологий в ресторанный бизнес // Вестник науки. 2024. №4 (73). С. 392–398.

6. Костин И.С. Эффективные стратегии расширения ресторанного бизнеса // Финансовые рынки и банки. 2025. №3. С. 43–47.
7. Марцева Т.Г., Вобляя И.Н., Фоменко В.В. Тенденции развития ресторанного бизнеса в России // Управленческий учет. 2022. №12. С. 1126–1132.
8. Машкович О.В. Влияние кризиса на будущее ресторанного бизнеса // Молодой ученый. 2020. № 20 (310). С. 436 — 438.
9. Нефедов А.Н., Чаусов Н.Ю. Совершенствование деятельности организации общественного питания // Экономика и бизнес: теория и практика. 2022. №5-2. С. 215–219.
10. Оськина Е.О., Васильев П.П. Влияние экономического кризиса на ресторанный и гостиничный бизнес // Научный лидер. 2021. №41 (43). С. 185–187.
11. Помулев А.А. Факторы роста стоимости ресторанного бизнеса // Российский экономический интернет-журнал. 2022. № 1. С. 1–27.
12. Пономарева А.А. Стратегическое развитие бренда в современных условиях на примере ресторанного бизнеса // Прогрессивная экономика. 2024. №6. С. 17–31.
13. Седельников В.М. Теоретико-методологические аспекты стратегического управления компаниями // Вестник Челябинского государственного университета. 2023. №3 (473). С. 23–35.
14. Скоробогатов М.В., Минченко Л.В. Внедрение инструментов цифровизации в сфере общественного питания // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Экономика и экологический менеджмент». 2023. №1. С. 108–116.
15. Удилова Е.Н., Акбердина В.В. Актуальные тренды рынка общественного питания в России и факторы, оказывающие на него влияние // Вестник Академии знаний. 2024. №1 (60). С. 621–627.
16. Федина В.В., Горчаков И.Ю. Исследование отрасли общественного питания в России // Научный аспект. 2023. №11. Т. 6. С. 718–724.
17. Хорани Н. Тренды и тенденции в технологиях ресторанного бизнеса // Российские регионы: взгляд в будущее. 2023. №3-4. С. 64–74.
18. Ширинкина Е.В. Развитие инноваций в условиях кризиса: стратегии изменений // Конфликтология / nota bene. 2022. №4. С. 72–79.
19. Wu J., Chen J., Yang T., Zhao N. How to stay competitive: An innovative concept to assess the business competitiveness using online restaurant reviews // International Journal of Hospitality Management. 2024. Vol. 122. P. 103836. DOI: 10.1016/j.ijhm.2024.103836.
20. He P., Shang Q., Chen Z.-S., Mardani A., Skibniewski M. J. Short video channel strategy for restaurants in the platform service supply chain // Journal of Retailing and Consumer Services. 2024. Vol. 78. P. 103755. DOI: 10.1016/j.jretconser.2024.103755.

References

1. Ashurov AA. The main problems of staff turnover in the catering sector. *Nauchnye issledovaniya=Scientific research*. 2024;1 (38): 1–2. (In Russ.).
2. Baldashev RM, Maslova EL. Strategy for the development of the management decision-making system at a service enterprise in the context of crisis economic development. *Ekonomika i biznes: teoriya i praktika=Economy and business: theory and practice*. 2024;4-1 (110): 45–51. (In Russ.).
3. Bezuglaya YuP. Modern strategies and approaches to the development of a hotel enterprise in the context of market instability. *Vestnik nauki=Bulletin of Science*. 2024;4 (73), 1:54–61. (In Russ.).
4. Zaretsky EN. Problems of increasing the level of competitiveness of the domestic restaurant business. *Osnovy EUP=Fundamentals of EUP*. 2023;2(37): 89–94. (In Russ.).
5. Kislova MS. Implementation of information technologies in the restaurant business. *Vestnik nauki=Bulletin of science*. 2024;4(73): 392–398. (In Russ.).
6. Kostin IS. Effective strategies for expanding the restaurant business. *Finansovye rynki i banki=Financial markets and banks*. 2025;3:43–47. (In Russ.).
7. Martseva TG, Voblaya IN, Fomenko VV. Trends in the development of the restaurant business in Russia. *Upravlencheskiy uchet=Management accounting*. 2022;(12):1126–1132. (In Russ.).
8. Mashkovich OV. The Impact of the Crisis on the Future of the Restaurant Business. *Molodoj uchenyj=Young Scientist*. 2020;20(310):436–438. (In Russ.).

9. Nefedov AN, Chausov NYu. Improving the Activities of a Public Catering Organization. *Ekonomika i biznes: teoriya i praktika*=*Economy and Business: Theory and Practice*. 2022;5-2:215–219. (In Russ.).
10. Oskina EO, Vasiliev PP. The Impact of the Economic Crisis on the Restaurant and Hotel Business. *Nauchnyj lider*=*Scientific Leader*. 2021;41(43):185–187. (In Russ.).
11. Pomulev AA. Factors in the Growth of the Cost of the Restaurant Business. *Rossijskij ekonomicheskij internet-zhurnal*=*Russian Economic Internet Journal*. 2022;1:1–27. (In Russ.).
12. Ponomareva AA. Strategic development of a brand in modern conditions on the example of the restaurant business. *Progressivnaya ekonomika*=*Progressive Economy*. 2024;6:17–31. (In Russ.).
13. Sedelnikov VM. Theoretical and methodological aspects of strategic management of a company. *Vestnik CHelyabinskogo gosudarstvennogo universiteta*=*Bulletin of the Chelyabinsk State University*. 2023;3(473):23–35. (In Russ.).
14. Skorobogatov MV, Minchenko LV. Implementation of digitalization tools in the field of public catering. *Nauchnyj zhurnal NIU ITMO. Seriya «Ekonomika i ekologicheskij menedzhment»*=*Scientific journal of NRU ITMO. Series “Economics and environmental management”*. 2023;1:108–116. (In Russ.).
15. Udilova EN, Akberdina VV. Current trends in the public catering market in Russia and factors influencing it. *Vestnik Akademii znaniy*=*Bulletin of the Academy of Knowledge*. 2024;1(60):621–627. (In Russ.).
16. Fedina VV, Gorchakov IYu. Research of the public catering industry in Russia. *Nauchnyj aspekt*=*Scientific aspect*. 2023;11(6):718–724. (In Russ.).
17. Khorani N. Trends and tendencies in restaurant business technologies. *Rossijskie regiony: vzglyad v budushchee*=*Russian regions: a look into the future*. 2023;3-4:64–74. (In Russ.).
18. Shirinkina EV. Development of innovations in times of crisis: strategies for change. *Konfliktologiya*=*Conflictology. nota bene*. 2022;4:72–79. (In Russ.).
19. Wu J, Chen J, Yang T, Zhao N. How to stay competitive: An innovative concept to assess the business competitiveness using online restaurant reviews. *International Journal of Hospitality Management*. 2024;122:103836. DOI: 10.1016/j.ijhm.2024.103836.
20. He P, Shang Q, Chen Z.-S, Mardani A, Skibniewski MJ. Short video channel strategy for restaurants in the platform service supply chain. *Journal of Retailing and Consumer Services*. 2024;78:103755. DOI: 10.1016/j.jretconser.2024.103755.

Информация об авторах

К. Н. Сериков — аспирант, кафедра предпринимательства и конкуренции, факультет бизнеса.

А. Ю. Анисимов — кандидат экономических наук, доцент, заместитель директора по учебно-методической работе факультета информационных технологий, доцент кафедры информационного менеджмента им. профессора В. В. Дика.

Information about the authors

K. N. Serikov– PhD student, Department of Entrepreneurship and Competition, Faculty of Business.

A. Yu. Anisimov — Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Deputy Director for Educational and Methodological Work of the Faculty of Information Technology, Associate Professor of the Department of Information Management named after Professor V. V. Dick.

Статья поступила в редакцию 26.08.2024; одобрена после рецензирования 28.05.2025; принята к публикации 15.06.2025.

The article was submitted 26.08.2024; approved after reviewing 28.05.2025; accepted for publication 15.06.2025.

Вклад авторов: оба автора сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

The authors declare no conflicts of interests.