

DOI: 10/37791/2687-0657-2022-16-4-95-106

Применение конкурентных стратегий для предприятий ресторанного бизнеса в условиях цифровизации экономики

Р. Р. Ахмедова^{1,2*}, И. Е. Покаместов¹

¹ Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Россия

² Российский университет дружбы народов, Москва, Россия

* rimma.akhmedova@gmail.com

Аннотация. Статья посвящена проблемам разработки конкурентных стратегий предприятий ресторанного бизнеса в условиях цифровой трансформации общества. Особое внимание уделено российскому опыту цифровизации ресторанов. Отечественные предприятия общественного питания в условиях рыночной турбулентности для выживания и развития вынуждены разрабатывать инновационные конкурентные стратегии, неотъемлемой составляющей которых является цифровизация бизнеса. Это обуславливает актуальность настоящего исследования. Цель работы – выявить особенности и специфику трансформации ресторанных услуг в условиях цифровизации. Основные задачи исследования: выявить наиболее востребованные цифровые технологические решения, используемые в сфере общественного питания; определить характер влияния этих решений на конкурентное поведение ресторанов. В качестве методологии данного исследования были выбраны сравнительный анализ, метод анализа и синтеза информации о ресторанном рынке, методы анализа научных публикаций, отчетов о маркетинговых исследованиях, статистических и экспертных данных. Результаты: выявлены особенности трансформации ресторанных услуг в условиях цифровизации; исследована специфика использования наиболее популярных в России в настоящее время конкурентных стратегий ресторанов (стратегия обособления специализированного бизнеса, стратегия сильного интегратора); выявлены наиболее важные типы цифровых систем, используемых предприятиями ресторанного бизнеса для автоматизации управления и учета, для организации взаимодействия с клиентами и для продвижения услуг на рынке; рассмотрен алгоритм анализа клиентского опыта в ресторанном бизнесе; предложены рекомендации по повышению эффективности использования цифровых технологий для укрепления конкурентных позиций ресторанов в условиях кризиса.

Ключевые слова: ресторан, ресторанный бизнес, конкурентная стратегия, цифровизация, цифровая трансформация

Для цитирования: Ахмедова Р. Р., Покаместов И. Е. Применение конкурентных стратегий для предприятий ресторанного бизнеса в условиях цифровизации экономики // Современная конкуренция. 2022. Т. 16. № 4. С. 95–106. DOI: 10.37791/2687-0657-2022-16-4-95-106

Application of the Competitive Strategies for Restaurant Businesses in the Context of Economy Digitalization

R. Akhmedova^{1,2*}, I. Pokamestov¹

¹ *Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia*

² *Peoples' Friendship University of Russia, Moscow, Russia*

* *rimma.akhmedova@gmail.com*

Abstract. The article is devoted to the problems of increasing the effectiveness of competitive strategies of restaurant business enterprises in the context of society digital transformation. Special attention is paid to the Russian experience of digitalization of restaurants. Domestic catering enterprises in conditions of market turbulence are forced to develop innovative competitive strategies for survival and development, an integral component of which is the business digitalization. This determines the relevance of this study. The purpose of the work is to get an idea of the current trends in the use of digital technologies in the framework of competitive strategies of restaurants. The main objectives of the study: to identify the most popular digital technological solutions used in the field of public catering; to determine the nature of the impact of these solutions on the competitive behavior of restaurants. Comparative analysis, method of analysis and synthesis of information about the restaurant market, methods of analysis of scientific publications, marketing research reports, statistical and expert data were chosen as the methodology of this study. Results: the peculiarities of the transformation of restaurant services in the conditions of digitalization are revealed; the specifics of the use of the most popular competitive strategies of restaurants in Russia at present (the strategy of separation of specialized business, the strategy of a strong integrator) are investigated; the most important types of digital systems used by restaurant businesses to automate management and accounting, to organize interaction with customers and to promote services on the market are identified; an algorithm for analyzing customer experience in the restaurant business is considered; recommendations for improving the efficiency of using digital technologies to strengthen the competitive positions of restaurants in a crisis are proposed.

Keywords: restaurant, restaurant business, competitive strategy, digitalization, digital transformation

For citation: Akhmedova R., Pokamestov I. Application of the Competitive Strategies for Restaurant Businesses in the Context of Economy Digitalization. *Sovremennaya konkurentsya*—Journal of Modern Competition, 2022, vol.16, no.4, pp.95-106. DOI: 10.37791/2687-0657-2022-16-4-95-106

Введение

Цифровая экономика стала одной из актуальных направлений исследований последнего времени [7]. В настоящее время цифровизация экономики рассматривается Правительством Российской Федерации как одно из наиболее важных направлений социально-экономического развития страны [2]. В условиях санкционного давле-

ния на Россию приоритетом является формирование надежной ИТ-инфраструктуры с использованием отечественных технических решений в максимально возможном объеме. Цифровая трансформация затрагивает все сферы экономики: как те, что непосредственно связаны с ИТ-технологиями, так и те, где они напрямую не задействованы [6]. Ресторанная отрасль не является высокотехнологичной, но на данный мо-

мент обладает значительным потенциалом применения новых цифровых технологий, которые позволяют автоматизировать бизнес-процессы организаций и за счет этого повышать как стратегическую, так и операционную эффективность, формировать и развивать конкурентные преимущества.

Цифровизация в ресторанной отрасли затрагивает лишь определенную часть бизнес-процессов, относящихся к сферам приема и обработки заказов, управленческого и бухгалтерского учета, аналитики, продвижения услуг в сети Интернет [15]. При этом существует потребность в дальнейшей цифровизации отрасли, и перспективными направлениями, нуждающимися в мониторинге и принятии соответствующих стратегических решений, являются технологии, основанные на комплексных решениях: аналитика больших данных, мобильные технологии, персонализированные интерактивные онлайн-коммуникации, цифровые двойники, омниканальность и т. д. Для многих российских предприятий ресторанного бизнеса наиболее актуальными задачами в данной сфере в настоящее время являются разработка собственных мобильных приложений и платформ [16], а также интеграция программного обеспечения службы доставки в общий контур автоматизации компании. Необходимо цифровизировать выполнение наиболее востребованных клиентами функций и тем самым создать условия для повышения лояльности потребителей и конкурентоспособности.

Теоретические аспекты цифровизации предприятий ресторанного бизнеса

В ресторанной отрасли в последнее время происходят значительные изменения, связанные с цифровой трансформацией общества: меняются не только модели поведения потребителей, но и стратегии предприятий общественного питания. Для того чтобы выжить и развиваться в новых условиях,

рестораны активно адаптируются к реалиям цифровой экономики и автоматизируют свою деятельность.

Многие рестораны осуществляют цифровую трансформацию бизнеса, под которой понимается внедрение цифровых технологий во все основные бизнес-процессы компании. Трансформация подразумевает кардинальные изменения в системах производства, финансов, маркетинга и логистики.

Ю. И. Грибанов выделяет следующие ключевые преимущества цифровизации бизнеса: оптимизация процессов и процедур, ускорение инновационного развития, снижение непроизводительных затрат, получение дополнительных источников дохода, налаживание эффективных механизмов обратной связи с потребителями, создание комплексных систем информационного обмена в компании [2].

Существует четыре уровня цифровизации ресторанного предприятия [16]:

1. Базовая автоматизация бизнеса – информационное обеспечение производственных процессов ресторана с помощью автоматизированных систем управления.

2. Внутренняя цифровизация – информатизация всех основных внутренних бизнес-процессов: включает помимо производственных также финансовые и маркетинговые процессы. Цифровизация осуществляется с помощью систем управления ресурсами предприятия (ERP), систем автоматизации управления отношениями с клиентами (CRM) и т. д. По сути, речь идет об операционном уровне цифровой трансформации.

3. Цифровизация цепочки создания стоимости: цифровая трансформация охватывает не только саму организацию, но и субъектов, с которыми она регулярно взаимодействует: потребители, поставщики, инвесторы и партнеры.

4. Комплексная цифровая трансформация ресторана. Формируется общецифровая модель бизнеса на базе единой автоматизированной платформы. Эта платформа представляет собой совокупность интегрированных

аппаратных и программных средств, которые обеспечивают комплексную автоматизацию всех основных производственных, логистических, маркетинговых и финансовых бизнес-процессов во всех звеньях цепочки создания стоимости и охватывают всех ключевых контрагентов компании. Формируется общая система управления знаниями.

Таким образом, комплексная цифровая трансформация ресторанного бизнеса – это кардинальное изменение бизнес-модели, реструктуризация процессов, изменение сложившихся схем преобразования ресурсов, внедрение новых подходов к организации деятельности персонала.

С. В. Стасюкевич отмечает, что важными внешними условиями цифровой трансформации предприятий общественного питания является развитие информационных технологий, в частности электронной коммерции, социальных сетей, искусственного интеллекта, больших данных, цифровых двойников, блокчейн и т. д. [13].

Существует множество направлений цифровой трансформации ресторанного бизнеса:

- *Сервисы по заказу доставки еды потребителям.* Данные сервисы работают с использованием компьютерных и мобильных приложений, с помощью которых на дом и места работы заказываются продукты питания и блюда, резервируются столы в ресторанах и кафе, автоматизируется работа курьеров, организуются точки самообслуживания.

- *Сервисы по автоматизации внутренних бизнес-процессов предприятий общественного питания:* мобильные и веб-сервисы для цифровизации закупочной деятельности, мониторинга сроков хранения и качества продуктов питания, контроля материальных потоков, поддержки принятия управленческих решений, автоматизации процессов приготовления блюд.

- *Сервисы по мониторингу и формированию потребительского опыта* (персонализированное обслуживание) – сервисы, которые дают возможность аккумулировать,

обрабатывать и интерпретировать информацию по различным аспектам поведения потребителей.

- *Сервисы для информирования потребителей и организации досуга:* компьютерные и мобильные приложения, с помощью которых потребители могут просматривать меню, фото и видео с блюдами, получать различный развлекательный контент.

- *Рекомендательные сервисы:* сервисы для выбора ресторанов, для рекомендации блюд в заведениях и составления индивидуального меню.

- *Образовательные сервисы:* позволяют обучать персонал ресторана с помощью современных цифровых технологий (искусственного интеллекта, виртуальной реальности, видеосервисов и т. д.).

- *Цифровизация продвижения услуг ресторана:* сервисы интернет-рекламы (классические баннерные сети, контекстная реклама, программатик-сервисы), сервисы по продвижению на видеохостингах, в мессенджерах, социальных сетях и т. д.

Рестораны, исходя из своих особенностей и возможностей, а также в зависимости от предпочтений менеджмента, внедряют различные цифровые инструменты в свою деятельность. Конкуренция на рынке цифровых решений для предприятий общественного питания является очень высокой.

С. В. Хмырова указывает, что наибольшего успеха достигают те рестораны, которые комплексно подходят к вопросу цифровизации, стремятся охватить все основные бизнес-процессы предприятия (производственные, маркетинговые, логистические, финансовые) и в максимальной степени ориентируются на запросы потребителей [14].

Для того чтобы цифровая трансформация была эффективной, руководство ресторанного предприятия должно иметь представление о поведенческих паттернах целевых потребителей, прогнозировать изменения их запросов и привычек с помощью развернутой рыночной аналитики и формировать соответствующий цифровой потре-

бительский опыт. Цифровая трансформация не ограничивается внедрением технических систем и обучением персонала. На предприятии должна быть сформирована «цифровая» организационная культура, что подразумевает изменение менталитета сотрудников и выработку у них соответствующих навыков и привычек [1].

Таким образом, в сфере общественного питания цифровая трансформация позволяет оптимизировать различные бизнес-процессы и повысить качество обслуживания клиентов. Наибольшего эффекта рестораны достигают, проводя комплексную цифровизацию во всех звеньях цепочки создания стоимости, ориентируясь на ценности и запросы представителей различных целевых сегментов. Цифровая трансформация должна охватывать использование всех видов ресурсов (материальные, человеческие, финансовые, информационные) и базироваться на наиболее современных информационных технологиях (большие данные, Интернет вещей, искусственный интеллект, блокчейн).

Цифровая трансформация подразумевает не только внедрение аппаратного и программного обеспечения, но и формирование соответствующей организационной культуры, которая проявляется в изменении менталитета персонала и приобретении им соответствующих знаний и навыков. Такой подход позволяет предприятию ресторанного бизнеса наладить эффективные механизмы обратной связи с потребителями и работать в соответствии с их ожиданиями.

Проведенный анализ литературных источников позволил выделить следующие перспективные направления исследований по проблемам цифровизации ресторанного бизнеса: подходы ресторанов к формированию конкурентных стратегий в цифровую эпоху, а также тенденции развития различных цифровых технологий, сервисов и форматов (заказ еды через интернет, использование агрегаторов, «темная кухня», технология бесконтактного меню, облачные решения, цифровые двойники, марке-

тинг в социальных сетях, анализ клиентского опыта и т. д.). В настоящей статье проводится обзорное исследование по данным направлениям.

Тенденции цифровизации и их влияние на конкурентные стратегии ресторанов

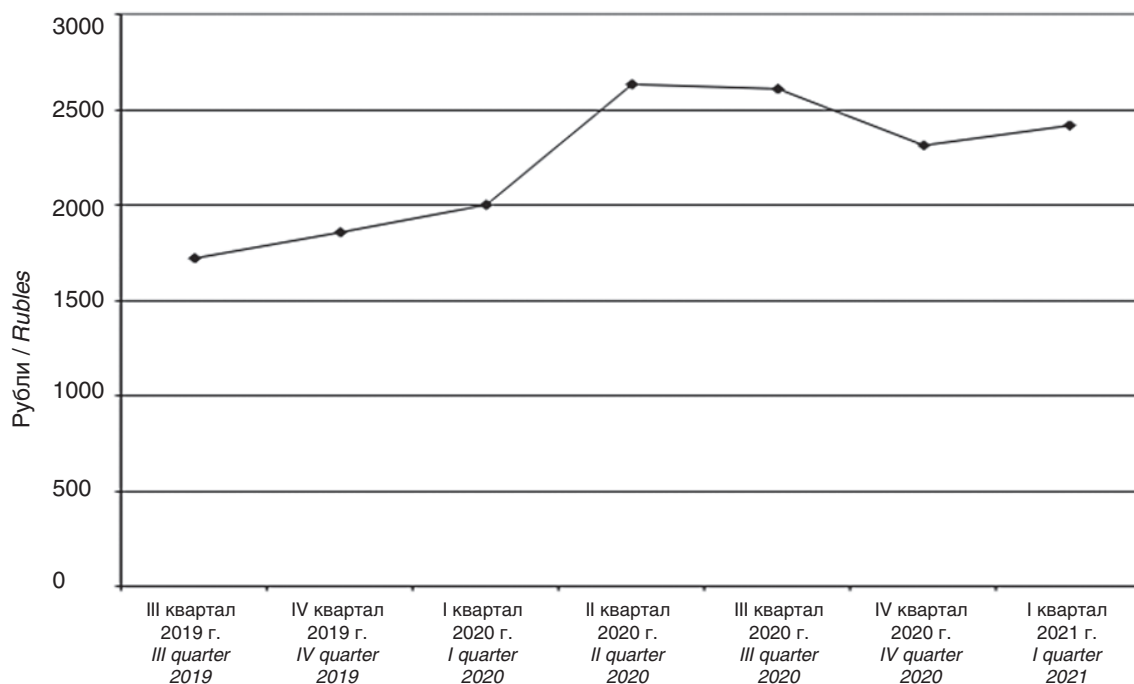
В 2021 году оборот предприятий общественного питания в России достиг 1,87 трлн рублей, что на 23,5% больше, чем в 2020 году (1,44 трлн рублей). Тем не менее значительный рост в 2021 году не позволил ресторанному рынку восстановиться до уровня 2019 года, оборот предприятий общепита сократился на 4,4% [8].

Рынок ресторанных услуг в последнее время претерпел кардинальные изменения. В условиях пандемии коронавируса COVID-19 многие традиционные конкурентные стратегии продемонстрировали свою неэффективность, и для построения новых финансово-устойчивых бизнес-моделей рестораторы стали активно внедрять цифровые технологии. Подходы к формированию конкурентных стратегий кардинально изменились. Использование технологических достижений позволило предприятиям отрасли повысить финансовую устойчивость и уровень удовлетворенности потребителей.

В сложившихся условиях предприятия ресторанного бизнеса стали использовать стратегию обособления специализированного бизнеса. Выделяя или обособляя бизнес, рестораны не выходят из соперничества и не прекращают свои конкурентные действия, а лишь перемещают их в очень специфичное конкурентное поле [11]. Данная стратегия во время кризиса на ресторанном рынке выражается в массовом внедрении предприятиями такой услуги, как доставка еды, которая может оказываться в следующих форматах: доставка еды с помощью агрегаторов, доставка еды из ресторана собственными усилиями, формат «темные кухни».

На рисунке 1 представлен график поквартального прироста среднего чека по доставке с 2019 по 2021 г. Также приводится статистика по основным агрегаторам доставки еды. Так, сервис «Самокат» в 2021 году доставил 69,3 млн заказов, что в 3,8 раза больше, чем в 2020 году. «СберМаркет» показал рост в 4 раза по сравнению с 2020 годом и вышел на уровень 23 млн доставок. Крупный доставщик еды Delivery Club за девять месяцев 2021 года выполнил около 60,5 млн заказов, что в 1,4 раза больше, чем в 2020 году. Рост количества доставок в 2021 году подтвердили также «Яндекс.Еда» и «Яндекс.Лавка»: их оборот за III квартал 2021 года вырос в 1,9 и 2,5 раза соответственно [8]. Кроме того, что у участников рынка растет число заказов, сервисы фиксируют повышенный интерес населения к покупке готовых блюд. Анализ чеков «Яндекс.Лавки» говорит о том, что готовую еду заказывает 40% клиентов.

Важным направлением цифровизации ресторанного бизнеса является использование формата «темная кухня» (dark kitchen или ghost kitchen). Этот формат подразумевает работу ресторана исключительно на доставку, без посадочных мест в зале. Вся информация о блюдах, ингредиентах, способах приготовления еды размещается на собственном сайте виртуального ресторана [5]. Формат появился на российском рынке в 2019 году и с тех пор динамично распространяется. Его пионерами среди крупных компаний стали «Росинтер» и Novikov Group. Интерес рестораторов к формату «темной кухни» стабильно растет, так как он позволяет существенно сократить время выполнения заказа и тем самым получить значительные преимущества в конкурентной борьбе. По статистике сервиса «Яндекс.Еда», сейчас проекты данного формата составляют 24% от всех ресторанов,



Источник: [5].

Рис. 1. Прирост среднего чека в подкатегории «доставка еды» поквартально, в рублях

Fig. 1. Increase in the average receipt in the subcategory “food delivery” quarterly, in rubles

подключенных к сервису. Среди ресторанов Московской области, практикующих доставку, 13,5% используют dark kitchen [8]. На рисунке 2 приведена диаграмма, отражающая долю заведений формата «темная кухня» среди ресторанов с доставкой по различным городам.

Рассмотрим преимущества и недостатки данного формата (табл. 1).

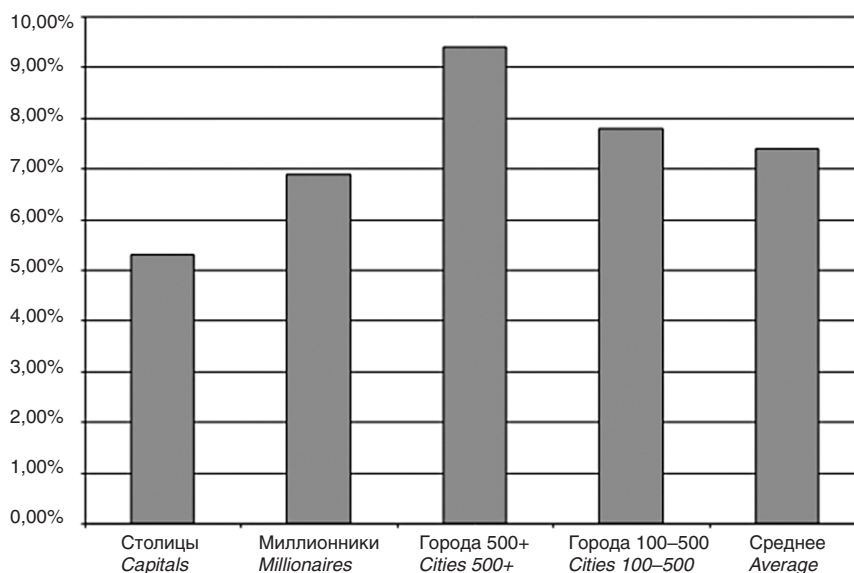
Для удержания позиций на рынке многие рестораны стремятся сохранить долю доставки через агрегаторов, налаживая собственные курьерские службы. Активно используется мультиканальность, совмещение работы онлайн и офлайн, подтвердившее свою эффективность. Что касается формата «темная кухня», рестораны могут использовать его в качестве дополнительного формата для укрепления своих позиций на рынке, выделяя его в самостоятельный бизнес [4].

В период кризиса нередко рестораны для того, чтобы занять лидерские позиции, избирают стратегию сильного интегратора. Конкурентная стратегия сильного интегра-

тора всегда нацелена на увеличение рыночной доли в стратегических областях и на приобретение доминирующей рыночной позиции. Одной из важных составляющих доминирования является технологическое преимущество, которое выражается во внедрении новых информационных технологий.

Наиболее перспективные цифровые решения для обеспечения конкурентоспособности предприятий ресторанного бизнеса

Рынок ИТ-решений для ресторанов в настоящее время достаточно обширен. Следует выделить, в частности, технологию бесконтактного меню в виде прямой ссылки или QR-кода, где содержится такая информация, как меню ресторана, условия доставки или данные по персональным картам лояльности гостя. Также с помощью того же QR-кода можно перенаправить посетителя на страницу с отзывами или создать в календаре заметку с акцией или мероприяти-



Источник: [5].

Рис. 2. Доля заведений формата «темная кухня» среди ресторанов с доставкой

Fig. 2. The share of establishments of the “dark kitchen” format among restaurants with delivery

Таблица 1. Преимущества и недостатки формата «темная кухня»

Table 1. Advantages and disadvantages of the “dark kitchen” format

Преимущества <i>Pros</i>	Недостатки <i>Cons</i>
<p>Нет необходимости снимать помещения с большой проходимостью.</p> <p>Невысокие операционные расходы по сравнению с традиционным рестораном, экономия за счет аренды и ФОТ обслуживающего персонала.</p> <p>Простота масштабирования.</p> <p>Удобство дистанционных продаж.</p> <p>Высокая эффективность цифровых продаж</p>	<p>Нет прямого контакта с клиентом до покупки, сложно помочь с выбором для координации клиента по меню.</p> <p>Возникает постоянная зависимость от рекламы и технологичности каналов продаж</p>

Источник: [5].

ем, которое будет проходить в ресторане. Что касается электронного меню, то заведение может в любой момент времени внести правки и тем самым избавить ресторан от необходимости печатать новое меню. При этом еще одним преимуществом является осуществление заказа и оплата счета. Отсканировав QR-код на чеке, можно указать процент оставленных чаевых и оплатить через POS-сервисы: SberTips, CloudTips, «Нет-монет» и т. д.

Для эффективного оказания услуг доставки необходима интеграция ИТ-решений агрегаторов (сервисов доставки) и ресторанов. Сервисы доставки устанавливают собственное программное обеспечение для обработки заказов на устройства, используемые сотрудниками ресторана. При отсутствии интеграции официанты вынуждены вручную «перебивать» заказы в автоматизированную систему управления ресторана, что приводит к снижению скорости процесса обслуживания. В 2018 году ведущие платформы доставки решили проблему. Интеграция программного обеспечения службы доставки позволяет автоматически отправлять заказы на доставку в систему учета заведения и получать все операционные данные из всех каналов продаж в одном месте. Следует отметить, что на рынке набирает популярность новое решение системы заказов и доставки еды с кэшбэком EATS.WORLD. Это универсальное решение для

ресторанов, которое позволяет решить основные проблемы автоматизации и организовать бизнес-процесс доставки еды. Система включает в себя программу лояльности, собирает и предоставляет аналитику клиентской базы, позволяет осуществлять бесконтактный заказ и оплату еды в ресторане, контролировать курьеров, получать информацию о выручке по заказам на доставку и развивать услуги по доставке, расширяя штат и карту доставки [10].

Особую роль в развитии информационных технологий для ресторанного сегмента играют облачные решения. Большая часть рестораторов предпочитает хранить данные не на собственном сервере в заведении, а в облаке, так как появляется возможность получить полный доступ к операционным данным и аналитике из любой точки мира. В облаке работают не только планшетные системы, хранить данные на более безопасных удаленных серверах стали предлагать и традиционные стационарные системы автоматизации [12]. В этом случае нет необходимости тратить на офисное серверное оборудование. Все основные данные и модули хранятся у разработчика, который предоставляет подписку. Получается, что облачное программное обеспечение дешевле, а по функционалу ничем не отличается от полной стационарной версии. Ресторатору доступны все те же самые модули, функции и возможности. Данная схема подходит для

тех, кто только начинает свой небольшой бизнес, а также для тех, кто имеет ограниченный бюджет, но хочет получить полноценную учетную систему и контролировать все основные параметры работы своего заведения. Данное решение позволяет оперативно развернуть полнофункциональную систему управления рестораном или кафе с минимальными затратами [1]. Кроме того, облачные сервисы предоставляют круглосуточную поддержку специалистов. Особую эффективность это решение демонстрирует при работе в формате летних веранд, когда скорость обслуживания играет очень важную роль при завоевании конкурентных преимуществ. Использование облачного программного обеспечения для управления рестораном упрощает анализ продаж и систематизацию затрат, позволяя принимать решения на основе аналитики в режиме реального времени. Заведения, отказавшиеся от локальных серверов в пользу единого цифрового пространства без привязки к географическому положению, оказались в более выгодной конкурентной позиции.

Наиболее приоритетным на данный момент является развитие принципа «цифровых двойников». Цифровой двойник – это виртуальный прототип реального объекта, группы объектов или процессов, который создается на основе самых разнообразных данных. Сбор и анализ данных об объекте не ограничивается стадией разработки и изготовления продукта, этот процесс продолжается во время всего жизненного цикла объекта [1]. Возможность создавать реалистичную имитацию событий и ситуаций с помощью цифровых двойников может значительно повлиять на развитие индустрии ресторанного бизнеса. К примеру, в сети быстрого питания SKG Restaurants Holdings цифровые двойники позволяют ресторанам работать эффективнее [1]. Рестораны могут тестировать различные варианты развития данной технологии, сокращая ротацию персонала и создавая при этом более благоприятные условия для посетителей. В последние годы в России

предприятия общественного питания активно внедряют системы, основанные на принципе «цифрового двойника», которые обеспечивают доступ к результатам измерений в реальном времени, гибкость систем хранения данных, универсальность аналитических технологий, широкие возможности в области интеграции.

Еще одним технологическим преимуществом ресторанов в период кризиса является использование социальных сетей [3], сайта и прочих коммуникационных инструментов не только для взаимодействия с аудиторией и для организации доставки, но и для сбора данных в целях анализа клиентского опыта.

Клиентский опыт – это совокупность впечатлений потребителя от взаимодействия с предприятием общественного питания. Данный опыт формируется по различным каналам: качество блюд и сервиса, впечатления от интерьера ресторана, рекламные сообщения и т. д. [9].

В ресторанном бизнесе обслуживание потребителя и непрерывная работа над улучшением его опыта относится к числу базовых факторов, определяющих конкурентные преимущества ресторана. Анализ клиентского опыта позволяет отслеживать быстро меняющиеся запросы потребителей и своевременно корректировать конкурентные стратегии. При этом важную роль играет исследование карты движения клиента, которая формируется по точкам контактов потребителя с рестораном. Использование результатов анализа позволяет предприятиям общественного питания повышать репутацию и лояльность потребителей, улучшать финансовые показатели.

Клиентский опыт формируется по следующему алгоритму:

1. Формирование образа услуг ресторана в воображении потребителя перед совершением покупки. На этом этапе у потенциального клиента создается предубеждение еще до того, как ресторан начнет убеждать его стать своим посетителем.

2. Убеждение, которое мотивирует потребителя. На этом этапе потенциальный клиент может отказаться, поэтому ресторану необходимо грамотно работать с возможными возражениями.

3. Устойчивые впечатления – следующий этап клиентского опыта. На этом этапе у ресторана уже есть потребитель, который готов получить услугу, и ее качество должно быть таким, чтобы клиент не пожалел о потраченных средствах.

4. Обратная связь от потребителя – самый значимый этап с точки зрения маркетинга отношений. Для формирования устойчивых механизмов обратной связи ресторан должен использовать все возможные инструменты, в том числе современные цифровые технологии [15].

Для анализа клиентского опыта целесообразно использовать множество метрик, проводить опросы для выявления предпочтений потребителей. Для этого также могут быть использованы мобильные приложения с персональными программами лояльности. Такие программы являются очень эффективными благодаря индивидуальным предложениям и скидкам. Кроме того, данные из программ лояльности позволяют всесторонне анализировать поведение клиентов. При этом подписка на большинство сервисов происходит автоматически при первом заказе через мобильное приложение. В дальнейшем собранная информация используется для формирования профилей целевых групп при разработке кампаний по продвижению ресторанных услуг методами поискового маркетинга и маркетинга в социальных медиа.

Список литературы

1. *Бацына Я. В.* Использование и перспективы цифровых технологий в ресторанном бизнесе // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2019. № 4-1. С. 10–18. DOI: 10.17513/vaael.399.
2. *Грибанов Ю. И.* Цифровая трансформация социально-экономических систем на основе развития института сервисной интеграции: дис. ... докт. экон. наук: 08.00.05. – СПб., 2019. – 355 с.
3. *Ковешникова Д. А.* Цифровизация предприятий общественного питания города Севастополя в условиях пандемии коронавируса COVID-19. URL: <https://s.eduherald.ru/pdf/2020/4/20257.pdf> (дата обращения: 21.06.2022).

Заключение

Российские предприятия ресторанного бизнеса в сложных социально-экономических условиях для выживания и развития вынуждены разрабатывать инновационные конкурентные стратегии, неотъемлемой составляющей которых является цифровизация бизнеса. Информационные технологии позволяют увеличить скорость обслуживания потребителей, повысить качество сервисов и снизить издержки. Большинство современных систем для автоматизации ресторанного бизнеса являются интегрируемыми, поэтому предприятия общественного питания могут управлять своими данными в рамках комплексных универсальных систем, которые работают в многопользовательском режиме и используют облачные хранилища. Технологии постоянно развиваются, поэтому рестораны должны не только оптимизировать применение технологий, но постоянно обновлять используемые технические решения.

Цифровизация в ресторанном бизнесе в условиях кризиса приобретает особую значимость, и те заведения, которые пытаются занять лидерские позиции, не только используют преимущества от внедрения ИТ, но и пытаются создавать новые концепции ведения бизнеса. Результатами успешной реализации новаторских конкурентных стратегий является увеличение числа гостей, в том числе постоянных, а также инвестиционных, производственных, сбытовых и иных возможностей. При этом анализ клиентского опыта выступает как фактор повышения конкурентоспособности в условиях макроэкономической турбулентности.

4. Краус А. О., Соколов И. К. Применение цифровых технологий в ресторанном бизнесе как фактор поведения потребителей // Цифровое образование в РФ: состояние, проблемы и перспективы: материалы междунар. форума; Гос. ун-т аэрокосм. приборостроения. – СПб., 2019. С. 102–104.
5. Люборская М. А., Ларионова А. А. Роль интернет-сервисов в развитии предприятий общественного питания на современном этапе // Экономика и управление предприятиями, отраслями, комплексами на современном этапе глобализации: сборник научных трудов VI Международной научно-практической конференции. – Тверь, 2021. С. 105–109.
6. Моросанова А. А., Мелешкина А. И., Маркова О. А. Цифровая трансформация на транспорте: возможности развития и риски ограничения конкуренции // Современная конкуренция. 2019. Т. 13. №3 (75). С. 73–90. DOI: 10.24411/1993-7598-2019-10307.
7. Никитина Н. Ю. Проблемы предпринимательского образования в эпоху развития цифровых технологий // Современная конкуренция. 2018. Т. 12. № 1 (67). С. 16–26.
8. Оборот ресторанный рынка в 2021 году вырос на 23,5% [Электронный ресурс] // Ведомости. 09.02.2022. URL: <https://www.vedomosti.ru/economics/news/2022/02/09/908595-oborot-restorannogo-rinka-2021> (дата обращения: 30.05.2022).
9. Обслуживание потребителей: учебное пособие / И. И. Скоробогатых, М. А. Солнцев, Ж. Б. Мусатова [и др.]; под общ. ред. И. И. Скоробогатых. – М.: ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В. Плеханова», 2021. – 236 с.
10. Цифровизация ресторанный бизнеса [Электронный ресурс] // Ресторанный рейтинг. 29.07.2020. URL: https://www.restorate.ru/news/newsrr.php?ELEMENT_ID=17552 (дата обращения: 30.05.2022).
11. Рубин Ю. Б. Конкуренция в предпринимательстве. – М.: Университет «Синергия», 2018. – 912 с.
12. Сафарян А. А. Инновации в сфере обслуживания [Электронный ресурс]: учебное пособие; Пермский государственный национальный исследовательский университет. – Пермь, 2021. – 110 с. URL: <http://www.psu.ru/files/docs/science/books/uchebnie-posobiya/safaryan-innovacii-v-sfere-obsluzhivaniya.pdf> (дата обращения: 30.05.2022).
13. Стасюкевич С. В. Направления цифровизации ресторанный бизнеса [Электронный ресурс]. URL: http://edoc.bseu.by:8080/bitstream/edoc/88460/1/Stasyukevich_442_448.pdf (дата обращения: 30.05.2022).
14. Хмырова С. В. Ресторанный маркетинг: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Социально-культурный сервис и туризм», «Экономика и управление на предприятии (в сфере сервиса)», «Менеджмент в сфере услуг», «Управление персоналом». – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2020. – 255 с.
15. Щепетова И. В. Учебник ресторатора. – М.: Медиа группа «Ресторанные ведомости», 2020. – 232 с.
16. Эседова Г. С. Состояние и перспективы развития цифровых технологий в сфере ресторанный бизнеса в республике Дагестан // Международный научно-исследовательский журнал. 2021. № 4-4 (106). С. 188–190. DOI: 10.23670/IRJ.2021.106.4.141.
17. Flemming N. The Customer Loyalty Loop: The Science Behind Creating Great Experiences and Lasting Impressions. – Weiser, 2016. – 240 p.

Сведения об авторах

Ахмедова Римма Рафаильевна, ORCID 0000-0003-3646-378X, соискатель уч. степени канд. экон. наук, департамент финансового и инвестиционного менеджмента, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации; старший преподаватель, кафедра туризма и гостиничного дела, Российский университет дружбы народов, Москва, Россия, rimma.akhmedova@gmail.com

Покаместов Илья Евгеньевич, ORCID 0000-0002-8457-4866, канд. экон. наук, доцент, департамент финансового и инвестиционного менеджмента, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Россия, pokamestov@mail.ru

Статья поступила 03.06.2022, рассмотрена 25.06.2022, принята 18.07.2022

References

1. Batsyna Ya. V. The use and perspectives of digital technologies in restaurant business. *Vestnik Altaiskoi akademii ekonomiki i prava*, 2019, no.4-1, pp.10-18 (in Russian). DOI: 10.17513/vaael.399.
2. Gribanov Yu. I. *Tsifrovaya transformatsiya sotsial'no-ekonomicheskikh sistem na osnove razvitiya instituta servisnoi integratsii: dis. ... d-ra ekon. nauk: 08.00.05* [Digital transformation of socio-economic systems based on the development of the Institute of Service Integration. Dr. econ. sci. dis.: 08.00.05]. Saint Petersburg, 2019, 355 p.

3. Koveshnikova D. A. Digitalization of food enterprises of the city of Sevastopol under the conditions of the coronavirus pandemic COVID-19 (in Russian). Available at: <https://s.eduherald.ru/pdf/2020/4/20257.pdf> (accessed 21.06.2022).
4. Kraus A. O., Sokolov I. K. *Primenenie cifrovyykh tekhnologiy v restorannom biznese kak faktor povedeniya potrebitel'ey* [Application of digital technologies in the restaurant business as a factor of consumer behavior]. *Cifrovoe obrazovanie v RF: sostojanie, problemy i perspektivy: materialy mezhdunar. foruma* [Digital education in the Russian Federation: state, problems and prospects: materials of the International Journal. Forum]; Saint Petersburg State University of Aerospace Instrumentation. St. Petersburg, 2019, pp.102-104.
5. Lyuborskaya M. A., Larionova A. A. The role of internet services in the development of public catering enterprises at the present stage. *Ekonomika i upravlenie predpriyatiyami, otraslyami, kompleksami na sovremennom etape globalizatsii: sbornik nauchnykh trudov VI Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii* [Economics and management of enterprises, industries, complexes at the present stage of globalization, Collection of scientific papers of the VI International Scientific and Practical Conference]. Tver, 2021, pp.105-109 (in Russian).
6. Morosanova A. A., Meleshkina A. I., Markova O. A. Digital transformation in transport: development opportunities and risks of restricting competition. *Sovremennaya konkurenciya*=Journal of Modern Competition, 2019, vol.13, no.3(75), pp.73-90 (in Russian). DOI: 10.24411/1993-7598-2019-10307.
7. Nikitina N. Yu. Problems of entrepreneurial education in the era of digital technology development. *Sovremennaya konkurenciya*=Journal of Modern Competition, 2018, vol.12, no.1(67), pp.16-26 (in Russian).
8. *Oborot restorannogo rynka v 2021 godu vyros na 23,5%* [Turnover of the restaurant market in 2021 grew by 23.5%]. *Vedomosti*, February 9, 2022. Available at: <https://www.vedomosti.ru/economics/news/2022/02/09/908595-oborot-restorannogo-rinka-2021> (accessed 30.05.2022).
9. *Obsluzhivanie potrebitel'ey: uchebnoe posobie* [Customer service: textbook]. I. I. Skorobogatykh, M. A. Solntsev, Zh. B. [et al]; ed. by I. I. Skorobogatykh. Moscow, FGBOU VO «Plekhanov Russian University of Economics», 2021, 236 p.
10. *Tsifrovizatsiya restorannogo biznesa* [Digitization of the restaurant business]. *Restorannyi reiting*, July 29, 2020. Available at: https://www.restorate.ru/news/newsrr.php?ELEMENT_ID=17552 (accessed 30.05.2022).
11. Rubin Yu. B. *Konkurenciya v predprinimatel'stve* [Competition in entrepreneurship]. Moscow, Sinergy University, 2018, 912 p.
12. Safaryan A. A. *Innovatsii v sfere obsluzhivaniya: uchebnoe posobie* [Innovations in the service sector: textbook]; Perm State National Research University. Perm, 2021, 110 p. Available at: <http://www.psu.ru/files/docs/science/books/uchebnie-posobiya/safaryan-innovacii-v-sfere-obsluzhivaniya.pdf> (accessed 30.05.2022).
13. Stasyukevich S. V. Directions for the digitalization of restaurant business. Available at: http://edoc.bseu.by:8080/bitstream/edoc/88460/1/Stasyukevich_442_448.pdf (accessed 30.05.2022).
14. Khmyrova S. V. *Restorannyi marketing: uchebnoe posobie* [Restaurant marketing: textbook]. Moscow, UNITY-DANA Publ., 2020, 255 p.
15. Shhepetova I. V. *Uchebnik restoratora* [Textbook of a restaurateur]. Moscow, Media gruppa «Restorannye vedomosti» Publ., 2020, 232 p.
16. Jesedova G. S. The state and development prospects of digital technologies in the restaurant industry in the republic of Dagestan. *Mezhdunarodnyj nauchno-issledovatel'skij zhurnal*=International Research Journal, 2021, no.4-4(106), pp.188-190 (in Russian). DOI: 10.23670/IRJ.2021.106.4.141.
17. Flemming N. *The Customer Loyalty Loop: The Science Behind Creating Great Experiences and Lasting Impressions*. Weiser, 2016, 240 p.

About the authors

Rimma R. Akhmedova, ORCID 0000-0003-3646-378X, Applicant for Cand. Sci. (Econ.), Financial and Investment Management Department, Financial University under the Government of the Russian Federation; Senior Lecturer, Tourism and Hotel Business Department, Peoples' Friendship University of Russia, Moscow, Russia, rimma.akhmedova@gmail.com

Ilya E. Pokamestov, ORCID 0000-0002-8457-4866, Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor, Financial and Investment Management Department, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia, pokamestov@mail.ru

Received 03.06.2022, reviewed 25.06.2022, accepted 18.07.2022