

Научная статья
УДК 338.467
<https://doi.org/10.24158/pep.2022.2.8>

Изменение поведения потребителей как фактор влияния на развитие ресторанного бизнеса

Елена Викторовна Чернова¹, Виктор Витальевич Шабалин², Роман Дмитриевич Цай³

^{1,2,3}Санкт-Петербургский государственный экономический университет, Санкт-Петербург, Россия

¹chernova68@list.ru, <https://orcid.org/0000-0001-8322-9027>

²culinarspb@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-9226-3013>

³rossa13@bk.ru, <https://orcid.org/0000-0002-1481-9119>

Аннотация. Изменение предпочтений и ценностей потребителей приводит к поиску новых форм взаимодействия с ними, требует от бизнеса переоценки стратегий развития. Знание факторов, важных для целевого потребителя, служит основой для принятия оптимальных бизнес-решений. Целью представленного в статье исследования явилось определение структурных изменений в моделях поведения потребителей ресторанных услуг во время пандемии коронавирусной инфекции и направлений развития ресторанного бизнеса в постпандемический период. Авторами проведены анализ информационных материалов тематических сайтов, сайтов государственных органов управления, научной и профессиональной литературы; анкетирование; интервьюирование. Показано, что ориентация клиентов на безопасность, комфорт и удобство требует широкого внедрения на предприятиях питания цифровых технологий; существенного увеличения доли онлайн-общения и персонального взаимодействия с гостями; прозрачности и открытости в вопросах безопасности, гигиены и санитарии; новых концепций и форматов ведения бизнеса (продажи продукции общественного питания на вынос, доставкой, через социальные сети; развития услуги предварительного заказа; Dark Kitchen; реализации продуктовых наборов для домашнего приготовления ресторанных блюд и напитков через магазины и соцсети, на сайте ресторана; коворкинга в ресторане и др.). Разработана бизнес-модель предприятия питания, учитывающая взаимосвязь потребительских предпочтений, сервисов и каналов их взаимодействия (модель М. Джонсона, К. Кристенсена, Х. Кагерманна).

Ключевые слова: ресторанный бизнес, COVID-19, поведение потребителей, факторы потребительского предпочтения, новые тренды в общественном питании

Для цитирования: Чернова Е.В., Шабалин В.В., Цай Р.Д. Изменение поведения потребителей как фактор влияния на развитие ресторанного бизнеса // Общество: политика, экономика, право. 2022. № 2. С. 52–67. <https://doi.org/10.24158/pep.2022.2.8>.

Original article

The impact of changing consumers' behavior on the development of the restaurant business

Elena V. Chernova¹, Victor V. Shabalin², Roman D. Tsai³

^{1,2,3}Saint-Petersburg State University of Economics, Saint-Petersburg, Russia

¹chernova68@list.ru, <https://orcid.org/0000-0001-8322-9027>

²culinarspb@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-9226-3013>

³rossa13@bk.ru, <https://orcid.org/0000-0002-1481-9119>

Abstract. Changing consumers' preferences and values leads to the search for new forms of interaction with them and requires business to reassess development strategies. Knowledge of the factors that are essential to the target consumer is the basis for making ideal business decisions. The purpose of the study presented in the article was to determine the structural changes in behavioral patterns of consumers who used restaurant service during the coronavirus pandemic and the directions for the development of the restaurant business in the post-pandemic period. The authors analyzed the information materials of thematic sites, sites of government authorities, scientific and professional literature; questionnaires and interviewing. The study shows that customers are focused on safety, comfort and convenience. It requires a widespread introduction of digital technologies at catering enterprises; a significant increase in the share of online communication and personal interaction with guests; transparency and openness in matters of safety, hygiene and sanitation; new concepts and formats for doing business (selling catering products as takeaway, using delivery, through social networks; development of a pre-order service; Dark Kitchen; implementation of grocery sets for home cooking of restaurant dishes and drinks through stores and social networks, on the restaurant website; coworking in a restaurant, etc.). A business model of a catering enterprise has been developed, considering the relationship of consumer preferences, services and channels of their interaction (the model of M. Johnson, K. Christensen, H. Kagermann).

Keywords: restaurant business, COVID-19, consumer behavior, consumer preference factors, new trends in public catering

For citation: Chernova, E.V., Shabalin, V.V. & Tsai, R.D. (2022) The impact of changing consumers' behavior on the development of the restaurant business. *Society: Politics, Economics, Law.* (2), 52–67. Available from: doi:10.24158/pep.2022.2.8 (In Russian).

Введение. Изучение поведения потребителей необходимо для понимания того, в каком направлении развивать бизнес, что является важным для целевого потребителя, на какие предпочтения ориентироваться. Это базис, основа для принятия оптимальных маркетинговых решений. Актуальность исследования обусловлена введением ограничительных мер, связанных с пандемией коронавирусной инфекции COVID-19; повышением объема потребительских запросов, размещенных в сети Интернет; трансформацией поведения и ценностных ориентаций потребителей. Целью явилось определение структурных изменений в моделях поведения потребителей ресторанных услуг в период пандемии, а также направлений развития ресторанного бизнеса в постпандемический этап. В рамках достижения поставленной цели решались следующие задачи:

- 1) выявить факторы, влияющие на предпочтения и модели поведения потребителей ресторанных услуг в условиях COVID-пандемии и после нее;
- 2) определить тренды стратегических структурных изменений в моделях поведения потребителей применительно к рынку ресторанных услуг;
- 3) предложить направления построения бизнес-моделей по следующим элементам: целевые потребительские сегменты, продукты и сервисы, каналы взаимодействия.

Научная новизна заключается в обозначении факторов и трендов стратегических структурных изменений в моделях поведения потребителей ресторанных услуг, на базе которых предложены основные элементы адаптации бизнес-моделей деятельности компаний в условиях воздействия COVID-кризисных явлений на социально-экономическую сферу общества в долгосрочной перспективе. Практическая значимость состоит в определении перспективных направлений развития ресторанного бизнеса.

Методы исследования: сбор, систематизация и анализ информации; контент-анализ; анкетирование; интервьюирование. Использовались качественные методы изучения информационных материалов тематических сайтов, сайтов государственных органов управления, научной и профессиональной литературы. Анкетирование осуществлялось в два этапа: в сентябре-октябре 2021 г. (84 ответа) и с конца декабря 2021 г. по середину января 2022 г. (90 ответов). Анкета была составлена в онлайн-сервисе Google Forms. В нее вошли вопросы с возможностью выбора как одного варианта ответа, так и нескольких. На первом этапе студентами 4-го курса бакалавриата, обучающимися в Санкт-Петербургском государственном экономическом университете по направлению подготовки «Гостиничное дело» и профилю «Ресторанная деятельность», опрос проводился 21–22 сентября среди участников кубка губернатора Санкт-Петербурга «Лучший шеф-повар Петербургской кухни»; 28–30 сентября – на гастрономическом фестивале MEGUSTRO. Ссылка на анкету распространялась также среди бакалавров и магистрантов, обучающихся по направлению подготовки «Гостиничное дело», а на втором этапе – среди коллег, работающих в ресторанном бизнесе и высших учебных заведениях, родных и знакомых авторов статьи. На втором этапе в анкету был добавлен вопрос об отношении гостей к введению QR-кодов при посещении предприятий питания (в начале осени данная тема не являлась актуальной). При обработке результатов использовалась аналитика Google Docs.

Интервью проводилось с экспертами ресторанного бизнеса: руководителями и менеджерами ресторанов и кафе, ресторанов при отелях Санкт-Петербурга, Ярославля, Иванова. Количество специалистов, принявших участие в интервью, – 8 человек. Период реализации: декабрь 2021 г. – январь 2022 г. Экспертам предлагалось ответить на следующие вопросы.

1. Как, с Вашей точки зрения, пандемия коронавирусной инфекции повлияла на предпочтения, потребности и требования гостя ресторана?
2. Что нового появилось в работе Вашего ресторана в ковидный период?
3. Изменились ли методы работы в Вашем ресторане, изменилась ли модель ведения бизнеса?
4. Какие изменения, по Вашему мнению, останутся надолго (а возможно, и навсегда), а какие нет?
5. Есть ли, с Вашей точки зрения, положительные моменты влияния пандемии коронавирусной инфекции на развитие ресторанного бизнеса? Или ковид принес только проблемы и трудности?

Уже после пятого интервью выяснилось, что ответы очень близки, указываются одинаковые проблемы и методы их решения. Поэтому мы не посчитали необходимым увеличивать число опрошенных экспертов в нашем исследовании.

В анкетировании приняли участие 174 человека, из них 36,3 % мужчин и 63,7 % женщин. Сведения о возрасте, социальном и материальном положении опрошенных представлены на рисунках 1–3.

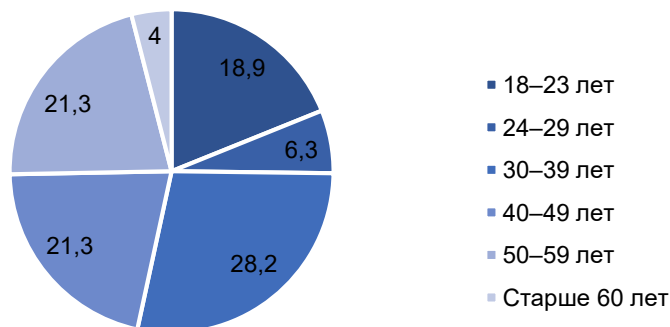


Рисунок 1 – Распределение респондентов по возрасту, %

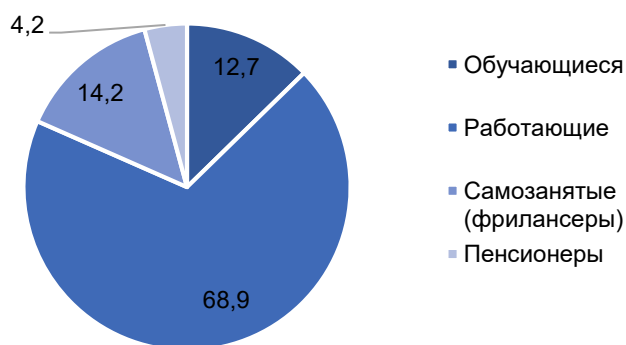


Рисунок 2 – Распределение респондентов по социальному положению, %

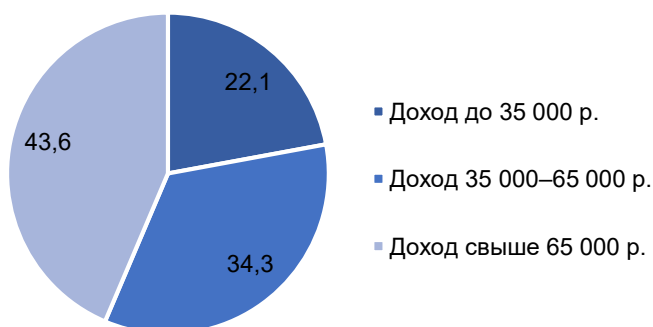


Рисунок 3 – Распределение респондентов по материальному положению, %

65,1 % опрошенных живут в Москве и Санкт-Петербурге, 12,0 – городах-миллионниках, 18,9 – городах с населением менее 1 млн человек, 4,0 % – городах и населенных пунктах в численностью менее 100 тыс. жителей. Чуть менее 45 % респондентов имеют доход, превышающий 65 тыс. р. На вопрос «Отразилась ли на Вашем доходе пандемия коронавирусной инфекции?» 57,1 % ответили, что доход остался прежним, 34,9 % участников исследования указали на его уменьшение, а у 8,0 % людей он увеличился.

Основная часть. Пандемия коронавирусной инфекции внесла большие изменения во все сферы жизни общества: экономику, образование, культуру. Ресторанный бизнес – область деятельности, на которую пандемия оказала как негативное влияние, так и положительное. Если в начале пандемии все сообщения касались проблем ресторанов и рестораторов, то уже осенью

2020 г. стали говорить о том, что новые вызовы приведут к трансформации практически всех аспектов работы предприятий питания, появились оптимистические прогнозы развития отрасли: «Глобальная пандемия, нанеся сокрушительный удар по ресторанному рынку в целом, привела не только к ускорению процессов переформатирования рыночного пространства, но и к трансформации понимания самой сущности ресторанного бизнеса» (Максименко, 2020).

О проблемах ресторанного бизнеса Российской Федерации мы писали в статье, увидевшей свет год назад: это сокращение оборота общественного питания, отрицательный индекс развития ресторанов, трудности с арендной платой, снижение покупательской способности населения и др. (Чернова, Шабалин, 2021). С аналогичными сложностями столкнулись ресторанные отрасли других стран. Например, с марта по июль 2020 г. в США закрылись около 16 тыс. ресторанов, что составило примерно 2,5 % от 654 тыс. ресторанов, существовавших на конец 2019 г.¹ В Португалии в 2021 г. 75 % ресторанов не работали два месяца и только у 25 % бизнес был частично активен за счет услуги доставки и продаж на вынос (Madeira et al., 2021).

Новые тренды в ресторанном бизнесе наметились еще до пандемии COVID-19. Ограничения, введенные федеральными и региональными органами Российской Федерации, способствовали их стремительному развитию. Они касаются изменения в поведении потребителей, их отношения к цифровым заказам, увеличения объемов покупки продукции общественного питания на вынос и посредством доставки, бурного развития сегмента здорового питания и др. Д. Шет, известный ученый, занимающийся вопросами маркетинга отношений, потребительского поведения, конкурентной стратегии и геополитического анализа, выделил четыре основных фактора, влияющих на трансформацию потребительских привычек. К первому относится изменение социального статуса жизни человека (брак, рождение детей, переезд в другой город, смена работы, местожительства и др.). Ко второму – технологии, ломающие старый стиль жизни и предоставляющие человеку новые возможности (Интернет, смартфоны, онлайн-сервисы и др.). Третий фактор – правила, нормы, предписания, связанные с общественным и личным пространствами (государственная политика, запрет на курение в общественных местах, отказ от потребления вредных для здоровья продуктов и т. п.). К четвертому, наименее предсказуемому, фактору относятся случайные стихийные бедствия (землетрясения, ураганы, глобальные пандемии, военные конфликты) (Sheth, 2020). Контент-анализ отечественных и зарубежных сайтов, изучение научных источников и проведенное нами полевое исследование выявили ряд тенденций поведения потребителей, которые непосредственным образом влияют на формирование новой бизнес-модели ведения ресторанного дела.

Цифровизация ресторанного бизнеса, электронные (онлайн) продажи, существенное увеличение доли онлайн-взаимодействия с посетителями ресторанов. Цифровые технологии в ресторанном бизнесе применяются на различных этапах производства и обслуживания: при организации доставки еды и продуктов; получении аналитических данных; взаимодействию с потребителями; разработке передовых технологий производства продукции общественного питания, ее хранения и упаковки; разработке инновационного оборудования и устройств и др. (Соколова, 2019; Тиунов, 2020). Общение с потенциальными клиентами, совершение заказов продукции общественного питания через цифровые платформы – эта тенденция основывается на желании людей сделать свою жизнь более удобной и безопасной. Удобство, комфорт – одна из жизненных установок современных жителей мегаполисов. 46 % потребителей в США уже в 2018 г. рассматривали поход в магазин как рутинную работу и считали возможным не тратить на это время, делая покупки онлайн². В современной обстановке физическое дистанцирование повышает вероятность не заразиться от заболевших коронавирусной инфекцией. Намерения и возможности потребителей совершать покупки онлайн продолжают возрастать. Многие люди сообщают о желании совершать покупки в Интернете даже после кризиса COVID-19. В июле 2021 г. продажи предприятий общественного питания в США увеличились на 8 % по сравнению с данными июня 2019 г., при этом посещаемость снизилась на 7 %³. В период с марта 2020 г. по сентябрь 2021 г. число электронных

¹ Increased consumer interest in may correlates with COVID-19 Hot Spots in June, according to the Yelp Economic Average [Электронный ресурс] // Yelp. 2020. July 2020. URL: <https://www.yelpeconomicaverage.com/year-q2-2020.html> (дата обращения: 08.02.2022).

² In today's hyperconnected world, convenience is the ultimate currency [Электронный ресурс] // Nielsen. 2018. Aug. 7. URL: <https://www.nielsen.com/eu/en/insights/article/2018/in-todays-hyperconnected-world-convenience-is-the-ultimate-currency> (дата обращения: 08.02.2022).

³ Oches S. How consumer behavior changes are dictating the restaurant recovery [Электронный ресурс] // Nation's Restaurant News. 2021. July 27. URL: <https://www.nrn.com/consumer-trends/how-consumer-behavior-changes-are-dictating-restaurant-recovery> (дата обращения: 08.02.2022).

продаж в США повысилось на 35 % по сравнению с показателем предшествующего года¹. Эксперты объясняют это изменениями в поведении потребителей во время пандемии.

Необходимо отметить, что поведение потребителей варьирует в зависимости от разных факторов: возраста, достатка, места жительства и др.² Американские ученые добавляют к этим факторам этническую принадлежность (американцы азиатского происхождения более настороженно отнеслись к возможности заразиться в ресторанах инфекцией и реже посещали их, чем американцы европейского и латиноамериканского происхождения); политические взгляды потребителей (в районах, где проживают сторонники Демократической партии, меньше соблюдались требования социального дистанцирования); размеры семьи (члены больших семей реже посещали рестораны, чем одинокие люди или члены небольших семей, из-за страха заболеть и заразить близких, особенно детей и пожилых) (Yang et al., 2020). Проведенное в 2019 г. дальневосточными учеными исследование покупательского поведения потребителей ресторанных услуг в разрезе поколенческого подхода показало, что для зрелого поколения в спектре услуг общественного питания большое значение имеют такие функциональные показатели, как качество, безопасность, наличие всех позиций в меню. Скорость выполнения – показатель, важный для молодого поколения. Социальные ценности ресторанных услуг (личные коммуникации, взаимодействие с персоналом, комфорт, атмосфера, чувство принадлежности к ресторану и т. п.) больше разделяет зрелое поколение, а для молодых важны такие эпистемические ценности, как оригинальность, креативность, новые технологии, яркие рекламные кампании (Романова, Носкова, 2019).

При введении в бизнес-модель ресторана цифровых продаж необходимо иметь в виду, что совершение потребителем онлайн-покупки «характеризуется более тщательным сбором и анализом предпокупочной информации» (Наумов, 2018: 259), а значит, следует уделять большое внимание структуре сайта ресторана и представленным на нем сведениям. Прогнозируется, что цифровой заказ продукции общественного питания может превзойти личный заказ в ресторане³. Цифровые заказы – это изменение, которое останется в ресторанном бизнесе даже после снятия всех видов ограничений на уровне 20–30 % от всего массива. Предприятиям питания нужно учитывать, что организация электронных продаж предполагает дополнительные расходы на оборудование, программное обеспечение и др. Однако аналитики ресторанного бизнеса считают, что инвестиции в доставку и заказ мобильных устройств быстро окупятся за счет улучшения взаимодействия с потребителями⁴.

И.В. Политковская с соавторами в 2020 г. провели анализ крупных сетей общественного питания в Российской Федерации на предмет наличия у них услуги доставки. По информации исследователей, 40 % сетей доставку не осуществляли, 27 – пользовались услугами агрегаторов, 25 – доставляли продукцию силами собственной службы доставки, 8 % – через собственную службу и агрегаторов (Политковская и др., 2020). В США объем доставки продуктов питания с 2014 г. по апрель 2020 г. возрос более чем на 300 %⁵. По нашим прошлогодним данным, 68 % предприятий питания Санкт-Петербурга к концу 2020 г. имели услугу доставки, при этом около 70 % из них доставляли продукцию собственными силами (обслуживающий и производственный персонал на время переквалифицировался в курьеров), а чуть более 30 % пользовались услугами агрегаторов (Чернова, Шабалин, 2021). Опрошенные нами эксперты указывают, что, несмотря на увеличение на предприятиях питания объемов доставки относительно показателя доковидного периода, масштабы этой услуги по-прежнему составляют небольшую часть от общей выручки. Специалисты прогнозируют ежегодный прирост объемов этой услуги, что коррелирует с мнением, представленным в статье «Топ-13 трендов в ресторанном бизнесе в 2022 г.»: увеличение услуги доставки в среднем на 9,8 % вплоть до 2026 г.⁶

¹ US consumer sentiment and behaviors during the coronavirus crisis [Электронный ресурс] // McKinsey & Company. 2021. Dec. 14. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/survey-us-consumer-sentiment-during-the-coronavirus-crisis> (дата обращения: 08.02.2022).

² Charm T., Coggins B., Robinson K., Wilkie J. The great consumer shift: Ten charts that show US shopping behavior is changing [Электронный ресурс] // Ibid. 2020. Aug. 4. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/the-great-consumer-shift-ten-charts-that-show-how-us-shopping-behavior-is-changing> (дата обращения: 08.02.2022).

³ Hottovy R.J. CFA Consumer behavior changes reshape restaurant industry [Электронный ресурс] // Morning Star. 2020. Oct 6. URL: <https://www.morningstar.com/articles/1003630/consumer-behavior-changes-reshape-restaurant-industry> (дата обращения: 08.02.2022).

⁴ Ibid.

⁵ How will restaurant consumers change behavior in the post-COVID-19 economy? [Электронный ресурс] // Auguste Escoffier school of culinary arts. 2020. April 22. URL: <https://www.escoffier.edu/blog/food-entrepreneurship/how-will-restaurant-consumers-change-covid-19> (дата обращения: 08.02.2022).

⁶ Силивейстр С. Топ-13 трендов в ресторанном бизнесе в 2022 г. [Электронный ресурс] // Poster. 2020. 15 дек. URL: <https://joinposter.com/post/restaurant-trends> (дата обращения: 08.02.2022).

Отношение россиян к доставке меняется. В период пандемии меньшее число потребителей услугой не пользуются, втрое увеличилось количество людей, осуществляющих ежедневные заказы, и почти на 5 % – делающих заказ один или несколько раз в неделю (соответственно уменьшилось число потребителей, которые заказывают продукцию общественного питания один или несколько раз в месяц или год) (рисунок 4).

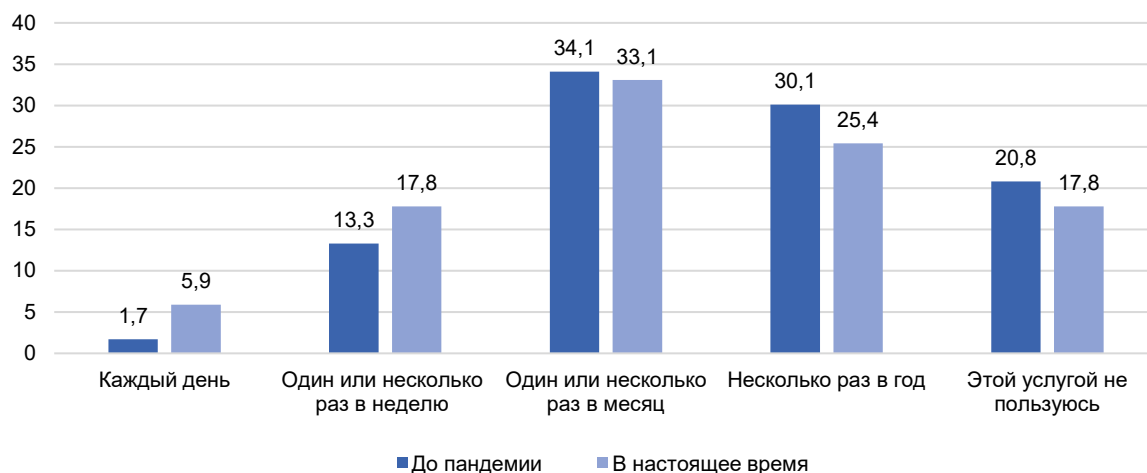


Рисунок 4 – Заказы потребителями продукции общественного питания посредством услуги доставки, %

В настоящее время ведутся работы по интеграции сервисов доставки с ресторанным программным обеспечением, что «позволит автоматически отправлять заказы на доставку в систему учета заведения и получать все операционные данные из всех каналов продаж в одном месте. Использование собственной программы для автоматизации доставки, интегрированной в систему учета для кафе или ресторана, также в разы упрощает процесс»¹. Организация собственной службы доставки – это экономия средств, возможность контролировать курьеров и выручку, развивать услуги по доставке. Следовательно, необходимо создать «инфраструктуру, позволяющую клиентам свободно выбирать, персонализировать и оптимизировать свой опыт при каждом взаимодействии в зависимости от своих потребностей» (Кущева, 2021: 80–81).

Кроме услуги доставки, многие клиенты после пандемии будут покупать продукцию общественного питания на вынос, а также осуществлять предварительный заказ. В настоящее время более 77 % потребителей ресторанных услуг пользуются схемой «на вынос» (рисунок 5).

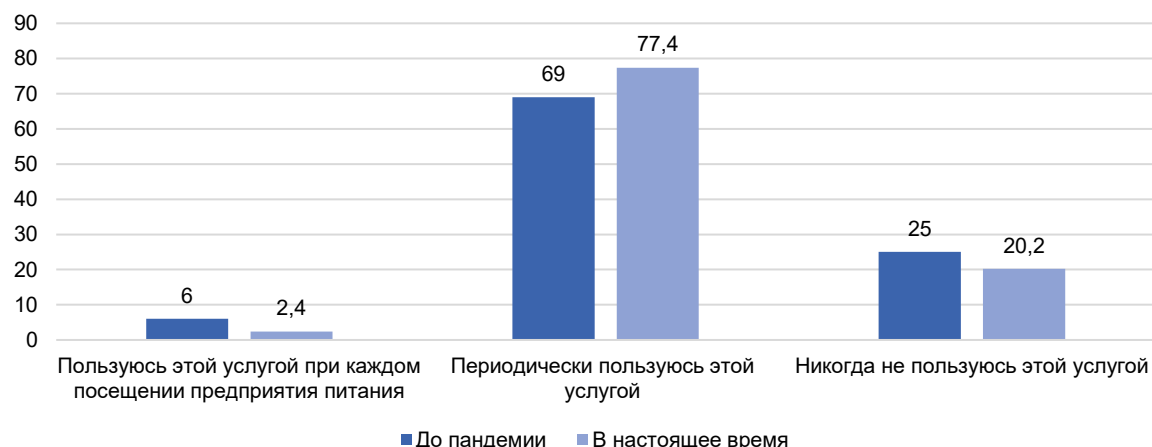


Рисунок 5 – Практика использования потребителями услуги покупки продукции общественного питания на вынос, %

¹ Там же.

Предварительный заказ, т. е. заказ блюд и напитков к определенному времени посещения ресторана, станет тенденцией для повседневного ужина в ближайшие годы, на что указали некоторые эксперты в ходе интервью. Рестораторы стали пользоваться услугами интернет-платформ, обеспечивающих гостевой трафик. Таким образом, цифровизация бизнеса и переход к онлайн-взаимодействию с посетителями – необходимый фактор сохранения лидирующих и (или) стабильных позиций на рынке ресторанных услуг. Например, в настоящее время потребители, работающие в условиях социального дистанцирования и других карантинных мер, тяготеют к сетям доставки пиццы в основном из-за наличия у них развитых платформ цифровых заказов, отработанной логистики и привлекательных предложений по стоимости¹.

Во время изоляции потребители стали чаще пользоваться социальными сетями для общения, а продавцы – обращаться к ним как к инструменту продаж. Ожидается, что уровень применения социальных сетей и мессенджеров останется высоким², следовательно, менеджерам предприятий питания необходимо осваивать навыки продаж через социальные сети, которые требуют «использования активных методов продвижения – рассылки предложений потенциальным покупателям, ведения блогов, участия в других сообществах с комментариями и пр.» (Наумов, 2018: 259). Работа с потребителями в социальных сетях даст возможность формировать для них персонализированные предложения. Об уклоне на персонализацию в индустрии гостеприимства обращали внимание опрошенные эксперты, есть статьи, посвященные данному аспекту, опубликованные в научных (Митченкова, 2020) и профессиональных журналах. Рестораторы утверждают, что «перестали работать предложения для всех. Персональные предложения – это наш фокус»³ на ближайшее время. «Ресторанами будущего» станут те заведения, которые лучше всего понимают своих клиентов, извлекают выгоду из цифровых технологий и аналитики, а также «используют возможности привлечения клиентов персонализированным способом» (Чаплина и др., 2019).

Продажа продукции общественного питания на вынос и доставкой определяет появление и развитие «призрачных» (в некоторых публикациях их называют «темными», «черными») кухонь (Dark Kitchen). Кухни-призраки – это концепция доставки, в которой еда продается исключительно онлайн или через мобильное приложение, а не в торговых помещениях предприятий питания: «Это кухня без зала, без официантов, без вывесок»⁴. Необходимо заметить, что данная бизнес-модель не является новшеством для российской отрасли общественного питания. Начиная с 1990-х гг. в крупных и средних городах работают кейтеринговые предприятия, в состав которых входят только производственные, складские и некоторые административно-бытовые помещения (отсутствуют торговые залы), а продукция реализуется услугой доставки. Отличие этой модели ведения бизнеса от модели кухни-призрака состоит лишь в целевой группе потребителей (для кейтеринговых предприятий – корпоративное питание, для кухонь-призраков – доставка по заказам индивидуальных потребителей), что определяет использование одинаковых видов оборудования, но различной мощности.

Для традиционного, классического ресторана переход в формат кухни-призрака потребует лишь частично скорректировать бизнес-модель, чтобы включить онлайн-предложения, охватить операции, ориентированные на доставку (цифровизация бизнеса). Значительную экономию расходов, с которыми сталкиваются традиционные рестораны, кухни-призраки находят, во-первых, арендуя производственные площади в городских и пригородных районах с более низкой арендной ставкой; во-вторых, выступая партнером в так называемых хабах для виртуальных заведений, когда несколько ресторанов кооперируются и доставка из них осуществляется несколькими курьерами на арендованных автомобилях.

Прозрачность и открытость в вопросах безопасности, гигиены и санитарии.

В новых условиях, когда для клиентов важное значение имеет санитарная безопасность, рестораны должны не только соблюдать необходимые требования, но и предоставлять посетителям подробную информацию о том, какими способами они обеспечиваются⁵. Потребители будут выбирать рестораны, которые подчеркивают чистоту и безопасность⁶. При этом ориентированность клиентов на гигиену и безопасность усиливается. Проведенное нами анкетирование показало,

¹ Hottovy R.J. Op. cit.

² Пейтерс М. Трансформация потребителя. Глобальное исследование потребительского поведения за 2020 г.: Россия [Электронный ресурс] // PwC. 2020. URL: <https://www.pwc.ru/ru/retail-consumer/publications/assets/pwc-global-customer-insights-survey-2020-russia-ru.pdf> (дата обращения: 07.02.2022).

³ Коновалов М. Кормим гостей эмоциями // Ресторановед. 2021. № 3 (98). С. 28–32.

⁴ Мутовин А. Работать в формате Dark Kitchen одно удовольствие, когда проект изначально сделан правильно // Ресторановед. 2020. № 2 (95). С. 34–39.

⁵ Charm T., Coggins B., Robinson K., Wilkie J. Op. cit.

⁶ How will restaurant consumers change behavior ...

что при доставке продукции как до пандемии, так и в настоящее время потребители уделяют большое внимание цене, снизились требования к красоте и эффектности упаковки, размеру порции, возможна переориентация на другой бренд, сегодня также повысились требования к безопасности, санитарии, времени доставки. В позиции «другое» респонденты указывали, что для них значимы вкус и качество (рисунок 6).

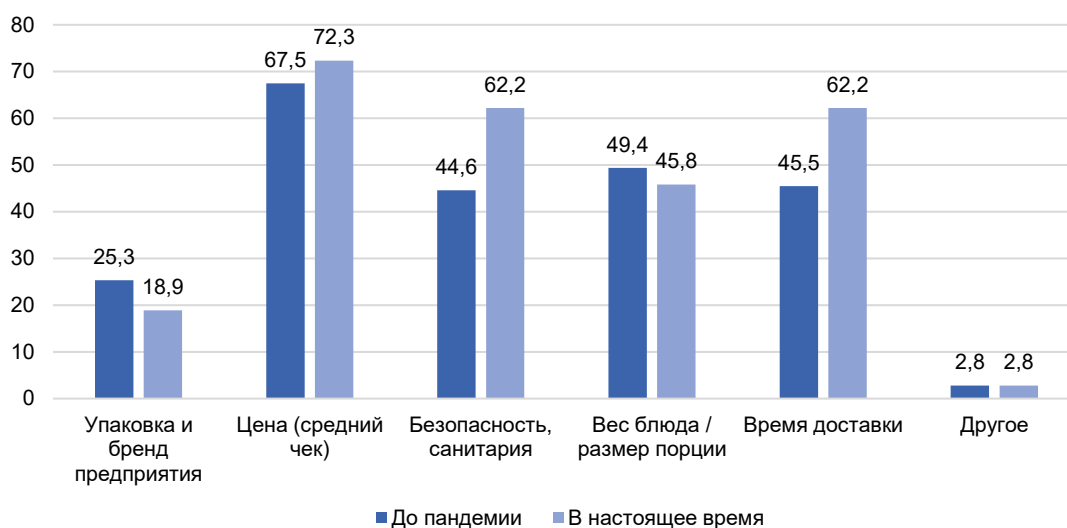


Рисунок 6 – Факторы, наиболее важные для потребителей при заказе продукции общественного питания услугами доставки (вопрос с возможностью выбора нескольких вариантов ответов), %

В период пандемии коронавирусной инфекции федеральными и региональными органами российской власти были приняты ограничительные, запретительные, административные меры (Постановление Правительства Санкт-Петербурга от 13 марта 2020 г. № 121¹; КоАП РФ, ст. 6.3²; постановления главного государственного врача РФ³), разработаны и введены санитарные требования и рекомендации для предприятий общественного питания, продиктованные необходимостью создания условий для уменьшения риска заражения (MP 3.1/2.3.60190-20⁴). Вообще 2021 год принес большие изменения в санитарное законодательство, касающееся предприятий питания: вступили в силу СанПиН 2.3/2.4.3590-20 «Санитарно-эпидемиологические требования к организации общественного питания населения»⁵; СанПиН 1.2.3685-21 «Гигиенические нормативы и требования к обеспечению безопасности и (или) безвредности для человека

¹ О мерах по противодействию распространению в Санкт-Петербурге новой коронавирусной инфекции (COVID-19) [Электронный ресурс] : Постановление Правительства Санкт-Петербурга от 13 марта 2020 г. № 121 : в ред. от 1 янв. 2022 г. : с изм. от 22 дек. 2021 г. // Официальный сайт администрации Санкт-Петербурга. URL: <https://www.gov.spb.ru/law/d?nd=564437085&point=mark=000000D2EBS19G00002O60000NM60A1LRLO2863LMO3V3D99S1M2I4DC> (дата обращения: 08.02.2022).

² Кодекс РФ об административных правонарушениях от 30 дек. 2001 г. № 195-ФЗ [Электронный ресурс] : в ред. от 30 дек. 2012 г. : с изм. и доп., вступ. в силу с 10 янв. 2022 г. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

³ О дополнительных мерах по снижению рисков распространения COVID-19 [Электронный ресурс] : Постановление главного государственного врача РФ от 13 марта 2020 г. № 6 // Официальный сайт Роспотребнадзора. URL: https://www.rospotrebnadzor.ru/upload/iblock/1d4/postanovlenie_-6.pdf (дата обращения: 08.02.2022) ; Об обеспечении режима изоляции в целях предотвращения COVID-19 [Электронный ресурс] : Постановление главного государственного врача РФ от 18 марта 2020 г. № 7 // Официальный сайт Роспотребнадзора. URL: <https://www.rospotrebnadzor.ru/upload/iblock/361/posatnovlenie-izolyatsiya.pdf> (дата обращения: 08.02.2022).

⁴ Методические рекомендации 3.1/2.3.60190-20 [Электронный ресурс]. 3.1. Профилактика инфекционных болезней. 2.3.6. Предприятия общественного питания. Рекомендации по организации работы предприятий общественного питания в условиях сохранения рисков распространения COVID-19 : утв. главным государственным санитарным врачом РФ 30 мая 2020 г. // Там же. URL: <https://www.rospotrebnadzor.ru/files/news/MP%20190%20общепит.pdf> (дата обращения: 08.02.2022).

⁵ Санитарно-эпидемиологические требования к организации общественного питания населения [Электронный ресурс] : СанПиН 2.3/2.4.3590-20 от 27 окт. 2020 г. // Там же. URL: <https://www.rospotrebnadzor.ru/upload/iblock/789/0001202011120001.pdf> (дата обращения: 08.02.2022).

факторов среды обитания»¹ (объединивший в себе множество (а именно 123) ранее действовавших гигиенических нормативов и санитарных норм в единый документ); СП 2.2.3670-20 «Санитарно-эпидемиологические требования к условиям труда»².

Специалисты отрасли отмечают, что «даже в условиях преодоления коронавирусного кризиса рестораторы и отельеры вынуждены не только бороться за свой бизнес, но и пристально выполнять нормативные и налоговые требования. Именно эта сфера предпринимательской деятельности требует специальных знаний, понимания и точной трактовки нормативно-правовой документации»³. Соблюдение требований по санитарии и гигиене, указанные в СанПиН 2.3/2.4.3590-20, является достаточным условием профилактики и поддержания безопасной деятельности предприятий питания. Соответствие дополнительным требованиям по борьбе с распространением коронавирусной инфекции еще больше снижает риск заражения. Поэтому руководство должно предоставлять потенциальным потребителям все сведения о выполнении ими указанных нормативов. Эту информацию необходимо освещать и на сайте ресторана, и в социальных сетях, и в торговых помещениях. Все эксперты отметили, что гости предприятий питания стали уделять повышенное внимание безопасности. Более 50 % респондентов, принявших участие в исследовании, сообщили, что в настоящий период соблюдение правил санитарии и гигиены является для них важным условием при принятии решения о посещении ресторана.

Согласно результатам исследования, только 2,3 % потребителей указали на предприятия питания как на возможное место заражения коронавирусной инфекцией. 45 % респондентов считают, что наиболее вероятно заразиться в общественном транспорте, от заболевших родственников или друзей (25 % ответов), на работе и в магазинах (12 и 8 % ответов соответственно). Ответы в пункте «другое»: в поликлинике (1 человек), кинотеатре (1), везде (5), нигде (1) (рисунок 7).



Рисунок 7 – Указанные потребителями места, где существует возможность заразиться коронавирусной инфекцией (вопрос с возможностью выбора нескольких вариантов ответов), %

Продумывая совершенствование мер в области безопасности, рестораны могут установить автоматические двери как на входе, так и внутри (особенно в туалетные комнаты), оборудование для бесконтактного мытья рук⁴. Требования Роспотребнадзора привели к размещению на предприятиях питания дозаторов для дезинфекции рук, сенсорных диспенсеров для мыла и одноразовых полотенец⁵, а также бесплатной выдаче (при необходимости) одноразовых масок.

¹ Гигиенические нормативы и требования к обеспечению безопасности и (или) безвредности для человека факторов среды обитания [Электронный ресурс] : СанПиН 1.2.3685-21 от 21 янв. 2021 г. // Официальный сайт Роспотребнадзора. URL: https://www.rospotrebnadzor.ru/files/news/GN_sreda%20obitaniya_compressed.pdf (дата обращения: 08.02.2022).

² Санитарно-эпидемиологические требования к условиям труда [Электронный ресурс] : СП 2.2.3670-20 от 2 дек. 2020 г. // Там же. URL: https://www.rospotrebnadzor.ru/files/news/SP2.2.3670-20_trud.pdf (дата обращения: 08.02.2022).

³ Закон и порядок в сфере гостеприимства // Ресторановед. 2021. № 3 (98). С. 53.

⁴ How will restaurant consumers change ...

⁵ Гигиена и бизнес // Ресторановед. 2020. № 2 (95). С. 8.

Многие рестораны перешли на использование бесконтактных меню посредством предоставления информации через сканирование на телефоны гостей QR-кодов. Несомненно, перечисленные мероприятия (а также частая смена одноразовых перчаток и др.) приводят к значительным дополнительным расходам на безопасность, рекламу и эксплуатацию, отсутствовавшим до пандемии. Тем не менее тема гигиены и безопасности важна для потребителей, поэтому в ближайшем будущем сокращение затрат по этим статьям не предвидится.

Возрождение привычки домашнего приготовления пищи. В марте 2020 г. 32 % людей, принявших участие в глобальном опросе АМС, отметили, что начали больше готовить дома и планируют продолжать домашнее приготовление пищи даже после того, как пандемия закончится (к концу марта 2020 г. продажа дрожжей в США возросла на 650 % по сравнению с показателем предыдущего года)¹. Российские исследователи также указывают на изменение пищевых привычек людей и появление устойчивого формата питания дома (Седельников, 2021). Данные перемены в потребительском поведении жителей крупных и средних городов формируют необходимость рассмотрения ресторанным бизнесом возможности разработки и активного продвижения продуктовых онлайн-платформ². Это вызовет соперничество между ресторанами и онлайн-магазинами. Преимущество ресторанов состоит в том, что они имеют отработанные технологии и рецептуры, на основе которых можно быстро создать ассортимент продуктовых наборов для домашнего приготовления ресторанной пищи. Такое направление можно назвать «Кухня – сделай сам» и организовать электронное обучение: записать ролики, в которых шеф-повар ресторана демонстрирует процесс приготовления, рекомендует интересные способы оформления закусок, блюд, напитков, коктейлей, реализуемых на продуктовой платформе.

В настоящее время нарабатывается опыт продажи продуктовых наборов для домашнего приготовления ресторанных блюд в специальных отделах супермаркетов или продуктовых магазинах (Цай, 2022). Однако эксперты отмечают, что «работать в коллаборации с супермаркетами доступно, пожалуй, только сетевым предприятиям питания»³, но сотрудничать с магазинами шаговой доступности могут расположенные вблизи как крупные предприятия питания, так и небольшие. Набор продуктов можно дополнить красочным проспектом с описанием технологии приготовления, рекомендациями по используемому оборудованию и инвентарю.

На основании аналитических данных о гостях, собранных и обработанных цифровыми программами ресторана, можно формировать индивидуальные продуктовые наборы с учетом требований и предпочтений потребителей. Такая возможность – огромное конкурентное преимущество ресторанов перед онлайн-магазинами.

При проведении данной работы нужно принять к сведению, что 10 % потребителей в настоящее время предпочитают осуществлять ежедневные покупки продовольствия в количестве, которое планируют съесть за один день⁴. Ресторанам и магазинам необходимо адаптироваться к намерению людей пополнять запасы свежих продуктов в соответствии с ежедневной потребностью. Желание данной категории потребителей будет реализовано, если формировать продуктовые наборы «завтрак – обед – ужин». Привлечение к их созданию диетологов и маркетологов – залог более успешных продаж. С нашей точки зрения, набор продуктов для приготовления блюд и напитков на день, сбалансированных по калорийности, количеству макро- и микронутриентов, – одно из перспективных направлений увеличения прибыли предприятий питания. В зависимости от кухни и концепции можно сформировать широкий ассортимент наборов: с различной калорийностью, ориентацией на потребителей разных возрастных групп, различных взглядов на питание (мясоедов, любителей рыбы, вегетарианцев и др.), религиозных особенностей, с диетической или профилактической направленностью. В США появилась услуга продажи семейных наборов блюд для ужина и даже для трех приемов пищи (завтрака, обеда, ужина), когда потребителю предоставляется возможность «простого решения для... всей семьи, вместо того чтобы выбирать отдельные блюда для каждого человека» (Norris et al., 2021). Реализация таких наборов облегчает предприятию питания процесс приготовления и упаковки.

Ориентация на продовольственное сырье локальных производителей. Предпочтение, отданное товарам местного производства, – психологический элемент, который формирует взгляды потребителей на то, откуда они хотят получать продукты. Акцент на локальные, фермерские продукты возникает из-за мнения, что продовольствие, произведенное на местной ферме, менее подвержено различным видам заражения, чем приобретаемое в крупных торговых сетях⁵.

¹ How will restaurant consumers change... ; Oches S. Op. cit.

² Hottovy R.J. Op. cit.

³ Тренды ресторанного бизнеса 2021 [Электронный ресурс] // Фуд Академия. 2020. 25 дек. URL: <https://foodac.ru/blog/foodac/trendy-restorannogo-biznesa-2021> (дата обращения: 08.02.2022).

⁴ In today's hyperconnected world ...

⁵ In today's hyperconnected world ...

Кроме того, цены на импортные продукты постоянно повышаются, к концу 2021 г. наблюдалась уже трехкратная разница¹. Переориентация с иностранных продуктов на локальные отмечается у всех предприятий: быстрого питания, демократичных, премиальных. Гости хотят знать, где и как выращивали продукты, как их транспортировали, не повлияло ли отрицательно их производство на окружающую среду. Реакция на данное изменение в потребительском поведении – географическая привязка фермеров к ресторанам (в качестве примера можно привести действующую в США платформу Pod Foods, которая является мостиком между розничными производителями пищевой продукции и оптовыми потребителями – предприятиями пищевой промышленности, ресторанами, магазинами и др.)².

Появление новых форматов и концепций предприятий питания. Эксперты считают, что эпидемиологическая обстановка требует поиска новых решений для ресторанного бизнеса. В 2021 г. стала развиваться такая концепция, как коворкинг в ресторане: гость вносит депозит (в рамках которого может заказывать блюда и напитки) и работает в ресторане, как в офисе. Предложение интересно удаленно работающим людям, уставшим от домашней обстановки.

В США в постковидный период возник формат ресторана, соответствующий изменившимся потребительским предпочтениям: предприятие с небольшим количеством посадочных мест, несколькими подъездами к окнам выдачи заказов (одни окна – для приема и выдачи заказа на вынос, другие – для выдачи продукции курьерам) и парковкой. Эксперты ресторанного рынка считают, что эта модель является более капиталоеффективной, чем традиционный ресторан: для его открытия потребуется на 10–20 % меньше инвестиций³.

Получила развитие идея реализации продукции общественного питания через вендинговые аппараты. Коллеги из Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова считают, что это многообещающее направление для фабрик-кухонь, крупных ретейлеров, сетевых кафе и (или) ресторанов, и видят перспективу активного внедрения таких устройств в бизнес-центрах, помещениях средних и высших учебных заведений, студенческих общежитиях и т. д. (Бурденко, Королев, 2021). Управляющий компанией Evdokimov group В. Евдокимов представил IT-проект минимаркетов самообслуживания: «С помощью приложения можно дистанционно открывать холодильник, установленный... как вендинговый аппарат, потом сканировать и оплачивать еду»⁴. При реализации данного проекта необходимо выбрать правильное место расположения аппарата; разработать технологию, при которой блюда можно хранить от 3 до 10 дней (при сроке годности в сутки проект не будет рентабельным). Проект интересен для Dark Kitchen (дополнительная возможность реализации товара), а также при организации доставки: оптимизируются логистические схемы, сокращается время доставки до потребителей (холодильники используются как боксы для хранения блюд и напитков).

Концепция здорового питания не нова, но продолжает развиваться. Единого мнения о том, что считать здоровым питанием, нет. Внутри каждого направления, каждой кухни рестораторы находят блюда и напитки, соответствующие этой концепции. В ресторанах быстрого питания вводят в меню овощные и листовые салаты; демократичные кафе дополняют основное меню или целиком его строят на предложении вегетарианских, веганских, постных блюд; разрабатывают меню, взяв за основу один или несколько продуктов здорового питания; составляют сбалансированные рационы и т. д. Стейк-бары к жареному мясу подают листья салата и также утверждают, что придерживаются концепции здорового питания. Потребитель в зависимости от своих ориентиров и предпочтений может выбрать любое из представленных на ресторанном рынке предложений здорового питания. Эксперты считают, что «вскоре здоровое индивидуальное питание станет обычным явлением, которое повлияет на общую картину потребительских предпочтений. <...> ...можно предоставить гостям возможность формировать собственные блюда и порции в соответствии со своей личной диетой или пищевыми потребностями. ...Если добавить в меню небольшой выбор блюд для веганов, вегетарианцев, спортсменов, а также людей с особыми потребностями в питании – это вызовет исключительно положительные эмоции, и такие гости станут одними из самых благодарных»⁵.

Эмоции – ключевой аспект ресторанного бизнеса. Электронные продажи, доставка, Dark Kitchen – новые тренды, ответ на ограничения, связанные со стремлением людей оградить

¹ Силивейстр С. Указ. соч.

² Pod Foods. A new grocery supply chain [Электронный ресурс]. URL: <https://podfoods.co> (дата обращения: 08.02.2022).

³ How will restaurant consumers change ...

⁴ Евдокимов В. Минимаркеты самообслуживания с ресторанной едой: будущее уже наступило // Ресторановед. 2021. № 3 (98). С. 24–27.

⁵ Рестораны. Тренды 2021. Рекомендации маркетологов [Электронный ресурс] // World Trade Center Moscow. 2021. 21 мая. URL: <https://corp.wtcmoscow.ru/services/international-partnership/analytics/restorany-trendy-2021-rekomendatsii-marketologov> (дата обращения: 08.02.2022).

себя от угрозы заразиться коронавирусной инфекцией. Однако дистанцирование создало спрос на социальное взаимодействие. Классический ресторан не устаревшая концепция. Ресторан – это не только еда. «Ресторанный бизнес будущего – это эмоции, ценность живого контакта с человеком... Вы становитесь лучшим – или закрываете заведение»¹, – считают многие эксперты и делают ставку на девиз «счастливый бизнес, счастливые работники, счастливые клиенты» (Madeira et al., 2021). Такой подход к бизнесу формирует внимание к корпоративной социальной ответственности для укрепления бренда.

При ответе на вопрос «Какие факторы важны для Вас при посещении ресторана в настоящий период?» санитарию и гигиену отметили 58 % респондентов (в период пандемии увеличилось количество людей, заботящихся о личной безопасности, что нашло отражение и в отношении расстояния между столами). Однако наибольшее число ответов соответствовало позициям «интересное меню, вкусные блюда» (более 77 %) и «вежливость и профессионализм персонала» (около 70 %). Кроме того, отмечался фактор атмосферы, а также наличия бесконтактного меню (рисунок 8).

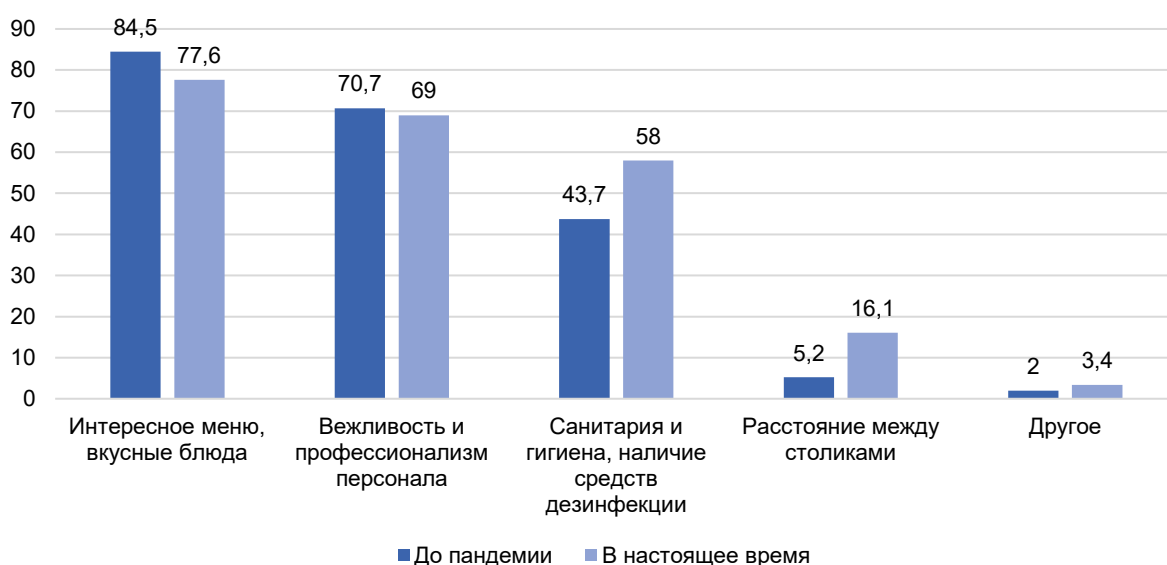


Рисунок 8 – Наиболее важные факторы, на которые обращают внимание посетители ресторанов (вопрос с возможностью выбора нескольких вариантов ответов), %

Таким образом, для российских потребителей ресторанных услуг даже во время пандемии коронавирусной инфекции большое значение имеют меню, кухня и качество обслуживания. На ужесточение требований к качеству ресторанный продукт (продукции и услуг) обращали внимание также эксперты в рамках интервью. Они отметили, что при высоких требованиях к качеству платежеспособность клиентов снизилась. Например, Д. Левченко (генеральный директор ресторанов «Izzy китчен», «Прайм» (Ярославль) и ресторана «Гости» (Углич)) констатировал, что уменьшился потребительский спрос по количеству блюд; наблюдается тенденция на сокращение среднего чека; возрос спрос на скидки и лояльность, в то время как экономические возможности ресторанов диктуют необходимость отхода от программ лояльности. А.В. Хитров, генеральный директор нескольких ресторанов в Иванове, характеризует ситуацию в сфере ресторанный бизнес: «Гость стал более требовательным и “придирчивым” к блюдам». Президент Федерации рестораторов и отельеров Северо-Запада Л. Гарбар отмечает: «Средний посетитель ресторана или кафе стал гораздо менее платежеспособен... Однако требования к обслуживанию почему-то все равно растут»². Поэтому рестораторам следует ориентироваться на желание гостей выбирать вкусные блюда из интересного меню. А. Фирджанов, владелец и автор ряда ресторанных проектов в Москве, указывает: «Многие гости хотят, посещая ресторан, делать для себя гастрономические открытия. Все больше людей приходят именно за вкусной едой, за разнообразием, за возможностью попробовать что-то новое»³.

¹ Рестораны. Тренды 2021. Рекомендации маркетологов...

² Кормилицын С. Все не так плохо. Ресторанный Петербург в 2021 г. // Деловой Петербург. Итоги. 2021. № 1 (2). С. 121.

³ Фирджанов А. Главная задача – расширение границ и уход от формальностей // Ресторановед. 2021. № 9 (103). С. 27.

То, что гедонистические мотивы являются более значимыми факторами для повторного посещения ресторана, чем утилитарные, подтвердили исследования, проведенные в 2020 г. сотрудниками Университета Синергии (Исследование клиентской лояльности..., 2020). «Классических ресторанов, в прямом понимании этого слова, с настоящими шеф-поварами и официантами с бабочками, всегда будет не хватать. Такой сегмент станет сродни классической музыке – еще более элитарным и дорогим, как концерт в Большом театре»¹, поэтому будущее ресторанного бизнеса – это и классические рестораны, и доставка, и коллаборация онлайн- и офлайн-взаимодействия с потребителями, и премиум-рестораны, и рестораны быстрого обслуживания – все форматы и концепции, которые есть или появятся в будущем.

Направления для построения бизнес-моделей по основным элементам: целевые потребительские сегменты, продукты и сервисы, каналы взаимодействия. Ученые и практики задумываются о том, какие из новых привычек потребителей останутся навсегда, а что со временем исчезнет. Общее мнение: изменения, которые обеспечивают положительный опыт, особенно обусловленные удобством, комфортом и благополучием, останутся надолго². Ориентация на тренды, представленные в статье, даст возможность повысить конкурентоспособность предприятия питания. Кроме того, анализ источников показал, что проблемы и вызовы, стоящие перед ресторанами и рестораторами всех стран мира, одинаковые. Их преодоление видится в переосмыслении деятельности в сфере общественного питания в целях увеличения прибыли и создания устойчивого бизнеса в долгосрочной перспективе с более контролируемыми инвестициями и более короткими доходами, а также в диверсификации деятельности.

Предприятия общественного питания имеют возможность воспользоваться сложившейся ситуацией и найти время на то, чтобы напрямую связаться с потребителями с помощью цифровых средств, укрепить отношения и расширить присутствие своего бренда. Эти шаги позволят ресторанам и рестораторам быть в курсе изменений в поведении клиентов и корректировать развитие бизнеса с учетом их меняющихся потребностей. Такой подход предполагает создание новой модели ведения бизнеса: «Именно от бизнес-модели часто зависит успех или провал корпоративной стратегии, что заставляет компании в поисках источников роста идти на инновационные изменения своих процессов и продуктов» (Гаврилова и др., 2014: 56). Бизнес-модель – это стратегия, которая будет реализована через организационные структуры, процессы и системы (Osterwalder, Pigneur, 2010: 15). М. Джонсон, К. Кристенсен и Х. Кагерманн в 2008 г. выдвинули идею о возможности построения бизнес-модели на базе четырех элементов: ценностного предложения, формулы прибыли, ключевых ресурсов и ключевых процессов (Johnson et al., 2008). Выделенные нами в ходе эмпирического исследования параметры легли в основу построения модели изменения ценностных предпочтений потребителей ресторанных услуг в условиях COVID-пандемии. Главными трендами ресторанного бизнеса, вытекающими из реакции на изменение потребительских предпочтений, являются следующие:

1. внедрение цифровых технологий, переход к электронным продажам;
2. существенное увеличение доли онлайн-взаимодействия с посетителями ресторанов;
3. прозрачность и открытость в вопросах безопасности, гигиены и санитарии;
4. новые концепции и форматы ведения бизнес-процессов (реализация продукции общественного питания на вынос, через доставку, социальные сети; развитие услуги предварительного заказа; Dark Kitchen; продажа продуктовых наборов для домашнего приготовления ресторанных блюд и напитков через магазины, соцсети, сайте ресторана; коворкинг в ресторане и др.);
5. персонализация взаимодействия с гостями;
6. ориентация на продовольственное сырье локальных производителей.

На рисунке 9 представлена бизнес-модель предприятия питания, разработанная нами с учетом выявленных потребительских предпочтений (на основе модели М. Джонсона, К. Кристенсена и Х. Кагерманна).

Мы считаем, что основными ценностными предложениями для потребителей ресторанного рынка являются ориентация на обеспечение безопасности их жизни и здоровья, а также комфорта и удобства. Этого можно достигнуть за счет использования таких ресурсов, как широкое внедрение цифровых технологий в деятельность предприятий питания и инновационных методов организации работы персонала. Активная коммуникация с потребителями через социальные сети, применение современного программного обеспечения, переход на новые концепции и форматы бизнес-процессов – залог увеличения прибыли и повышения уровня коммуникаций гостя с рестораном.

¹ Ресторан будущего // Ресторановед. 2020. № 1 (94). С. 10–11.

² Puttaiah M.H., Raverkar A.K., Avramakis E. All change: How COVID-19 is transforming consumer behaviour [Электронный ресурс] // Swiss Re Institute. 2020. Dec. 10. URL: <https://www.swissre.com/institute/research/topics-and-risk-dialogues/health-and-longevity/covid-19-and-consumer-behaviour.html> (дата обращения: 08.02.2022).

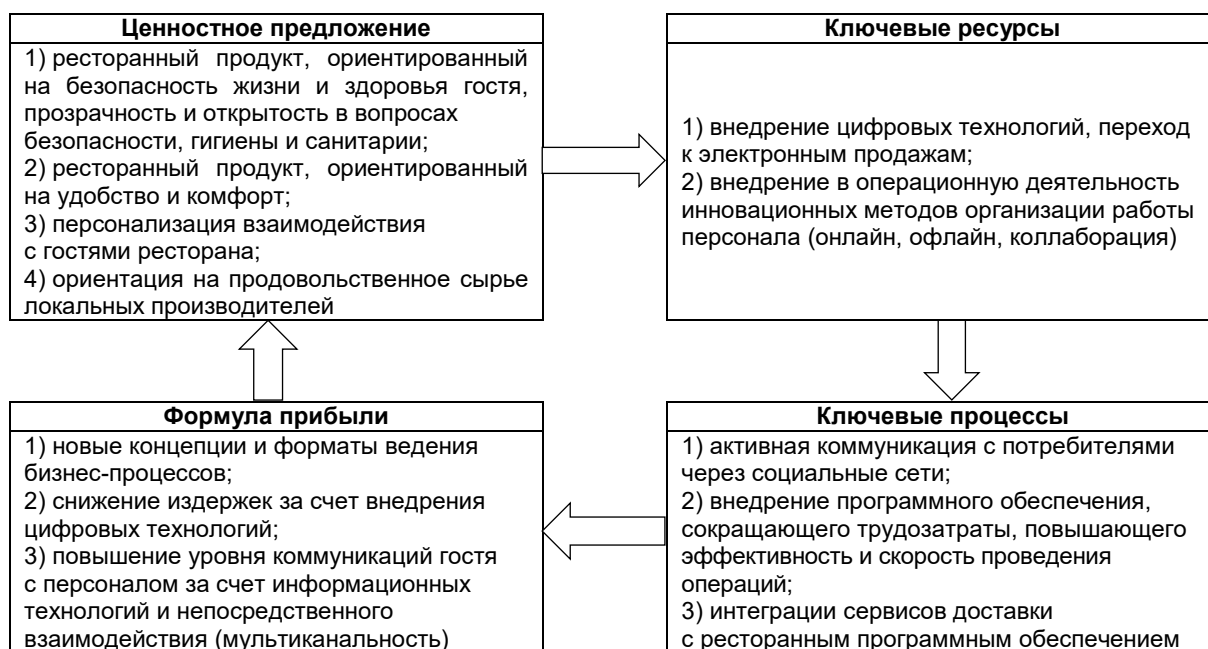


Рисунок 9 – Бизнес-модель предприятия питания, демонстрирующая взаимосвязь потребительских предпочтений, сервисов и каналов их взаимодействия

Выводы и рекомендации. Анализ российских и зарубежных источников показал, что проблемы и направления развития ресторанного бизнеса как в Российской Федерации, так и в других странах одинаковы. В последнее время рестораторы стали говорить не только о трудностях, с которыми столкнулся бизнес, но и об открывающихся возможностях. Изменение привычек и потребностей клиентов – это те отправные точки, ориентируясь на которые, можно не только сохранить бизнес, но и сделать его более прибыльным. Исследование показало, что такие факторы, как удобство, комфорт, безопасность, социальное дистанцирование, оказывают непосредственное влияние на потребительские предпочтения, формируют модели поведения в условиях COVID-пандемии. Обоснованы следующие тренды стратегических структурных изменений в моделях поведения потребителей применительно к рынку ресторанных услуг:

- переход на цифровые технологии для обеспечения наиболее полного охвата потенциальных клиентов;
- активная коммуникация с потребителями через социальные сети;
- использование в бизнесе мультиканальности – комбинации онлайн- и офлайн-продаж;
- открытость в области безопасности, предоставление информации о реализации санитарных мероприятий в ресторане с применением разных источников и средств;
- управление усилиями в области корпоративной социальной ответственности для укрепления бренда;
- переориентация на онлайн-решения и решения для сбора данных, перестраивание традиционных бизнес-моделей;
- учет различных приоритетов потребительских сегментов, необходимость вводить предложения для разных поколений, варьировать предложения в зависимости от целевого потребителя.

С учетом выявленных трендов нами разработана бизнес-модель предприятия питания, в основу которой легли четыре элемента: ценностное предложение, формула прибыли, базовые ресурсы и ключевые процессы (модель М. Джонсона, К. Кристенсена и Х. Кагерманна). По нашему мнению, организация деятельности в соответствии с данной моделью будет способствовать увеличению прибыли предприятия питания и созданию устойчивого бизнеса в долгосрочной перспективе.

Список источников:

- Бурденко Е.В., Королев Г.В. Позитивные практики индустрии общественного питания Российской Федерации в условиях пандемии COVID-19 // Вестник университета. 2021. № 5. С. 101–108. <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2021-5-101-108>.
- Гаврилова Т., Алсуфьев А., Янсон А.С. Современные нотации бизнес-моделей: визуальный тренд // Форсайт. 2014. Т. 8, № 2. С. 56–70.
- Исследование клиентской лояльности в ресторанном бизнесе / С.А. Косарев, М.В. Родичев, А.В. Мебус, Р.М. Согомонян, В.В. Атоев // Московский экономический журнал. 2020. № 7. С. 511–517. <https://doi.org/10.24411/2413-046X-2020-10517>.

- Кущева Н.Б. Индустрия гостеприимства в постковидный период: новая реальность, новые правила // Техничко-технологические проблемы сервиса. 2021. № 2 (56). С. 79–83.
- Максименко И.А. Влияние пандемии вируса COVID-19 на ресторанный рынок Красноярского края: сценарии и перспективы восстановления // Региональная экономика и управление. 2020. № 4 (64). С. 12.
- Митченкова Н.И. Персонализация и инновационные цифровые технологии как актуальные тренды развития индустрии туризма и гостеприимства // Вестник ассоциации вузов туризма и сервиса. 2020. Т. 14, № 2-1. С. 30–36.
- Наумов Н.В. Особенности поведения потребителей в интернет-среде // Национальная концепция качества: государственная и общественная защита прав потребителей : сб. тез. докл. междунар. науч.-практ. конф. / под ред. Е.А. Горбашко. СПб., 2018. С. 257–260.
- Политковская И.В., Ткачева М.С., Баландина В.В. Состояние и развитие потенциала предприятий общественного питания в условиях пандемии коронавируса // Экономика и бизнес: теория и практика. 2020. № 12-2 (70). С. 220–225. <https://doi.org/10.24411/2411-0450-2020-11109>.
- Романова И.М., Носкова Е.В. Исследование особенностей поведения потребителей поколений Y и Z на рынке услуг общественного питания // Практический маркетинг. 2019. № 11 (273). С. 3–9.
- Седелников В.М. Маркетинговое исследование потребительских предпочтений на рынке общественного питания (на примере г. Екатеринбург) // Практический маркетинг. 2021. № 2. С. 32–41. <https://doi.org/10.24412/2071-3762-2021-2288-32-41>.
- Соколова Е.А. Использование инструментов цифрового маркетинга на предприятиях общественного питания // Практический маркетинг. 2019. № 5 (267). С. 18–24.
- Тиунов В.М. FoodTech и цифровизация сферы общественного питания в России // Современная наука и инновации. 2020. № 3 (31). С. 17–21. <https://doi.org/10.37493/2307-910X.2020.3.2>. (На англ.)
- Цай Р.Д. Воздействие факторов внешней среды на изменение тенденций в структуре ресторанной отрасли // Вестник индустрии гостеприимства. 2022. № 9. С. 147–151.
- Чаплина А.Н., Герасимова Е.А., Максименко И.А., Здрестова-Захаренкова С.В. Трансформация ресторанного рынка в эпоху цифровой экономики // Проблемы современной экономики. 2019. № 3 (71). С. 279–282.
- Чернова Е.В., Шабалин В.В. Ресторанный бизнес Санкт-Петербурга в период пандемии коронавирусной инфекции: итоги первой волны и перспективы развития // Общество: политика, экономика, право. 2021. № 2 (91). С. 47–55. <https://doi.org/10.24158/pep.2021.2.8>.
- Johnson M.W., Christensen C.M., Kagermann H. Reinventing your business model // Harvard Business Review. 2008. Vol. 86, no. 12. P. 50–59.
- Madeira A., Palrao T., Mendes A.S. The Impact of Pandemic Crisis on the Restaurant Business // Sustainability. 2021. Vol. 13, no. 1. P. 40. <https://doi.org/10.3390/su13010040>.
- Norris C.L., Taylor Jr S., Taylor D.C. Pivot! How the restaurant industry adapted during COVID-19 restrictions // International Hospitality Review. 2021. Vol. 35, no. 2. P. 132–155. URL: <https://doi.org/10.1108/IHR-09-2020-0052>.
- Osterwalder A., Pigneur Y. Business model generation. Amsterdam, 2010. 288 p.
- Sheth J. Impact of COVID-19 on consumer behavior: Will the old habits return or die? // Journal of Business Research. 2020. Vol. 117. P. 280–283.
- Yang Y., Liu H., Chen X. COVID-19 and restaurant demand: Early effects of the pandemic and stay-at-home orders // International Journal of Contemporary Hospitality Management. 2020. Vol. 32, no. 12. P. 3809–3834. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2020-0504>.

References:

- Burdenko, E.V. & Korolev, G.V. (2021) Positive practices of the catering industry of the Russian Federation in the COVID-19 pandemic. *Vestnik Universiteta*. (5), 101–108. Available from: doi:10.26425/1816-4277-2021-5-101-108. (In Russian)
- Chaplina, A.N., Gerasimova, E.A., Maksimenko, I.A. & Zdrestova-Zakharenkova, S.V. (2019) Transformation of the restaurant market in the era of the digital economy. *Problems of Modern Economics*. (3), 279–282. (In Russian)
- Chernova, E.V. & Shabalin, V.V. (2021) Restaurant business in St. Petersburg during the Coronavirus pandemic: Results of the first wave and prospects of development. *Society: Politics, Economics, Law*. (2), 47–55. Available from: doi:10.24158/pep.2021.2.8. (In Russian)
- Gavrilova, T., Alsufiyev, A. & Yanson, A.-S. (2014) Modern notation of business models: Visual trend. *Foresight-Russia*. 8 (2), 56–70. (In Russian)
- Johnson, M.W., Christensen, C.M. & Kagermann, H. (2008) Reinventing your business model. *Harvard Business Review*. 86 (12), 50–59.
- Kosarev, S.A., Mebus, M.V., Rodichev, A.V., Sagomonyan, R.M. & Atoev, V.V. (2020) Research of customer loyalty in the restaurant business. *Moscow Economic Journal*. (7), 511–517. Available from: doi:10.24411/2413-046X-2020-10517. (In Russian)
- Kushcheva, N.B. (2021) The hospitality industry in post-covid: New reality, new rules. *Technico-Tehnologicheskie Problemy Servisa*. (2), 79–83. (In Russian)
- Madeira, A., Palrao, T. & Mendes, A.S. (2021) The impact of pandemic crisis on the restaurant business. *Sustainability*. 13 (1), 40. Available from: doi:10.3390/su13010040.
- Maksimenko, I.A. (2020) Impact of the COVID-19 virus pandemic on the restaurant market of the Krasnoyarsk territory: Scenarios and prospects for recovery. *Regional economy and management*. (4), 12. (In Russian)
- Mitchenkova, N.I. (2020) Personalization and innovative digital technologies as current trends in the development of the tourism and hospitality industry. *Universities for Tourism and Service Association Bulletin*. 14 (2-1), 30–36. (In Russian)
- Naumov, V.N. (2018) Features of consumers conducting on the internet-medium. In: Gorbashko, E.A. (ed.) *National concept of quality: State and public protection of consumer rights: The collection of abstracts of the International research and practice conference*. Saint Petersburg, Kul't-inform-press, 257–260. (In Russian)
- Norris, C.L., Taylor, Jr S. & Taylor, D.C. (2021) Pivot! How the restaurant industry adapted during COVID-19 restrictions. *International Hospitality Review*. 35 (2), 132–155. Available from: doi:10.1108/IHR-09-2020-0052.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010) Business model generation. Amsterdam, John Wiley and Sons.
- Politkovskaya, I.V., Tkacheva, M.S. & Balandina, V.V. (2020) State and development of the potential of public catering enterprises in the conditions of the Coronavirus pandemic. *Journal of Economy and Business*. (12-2), 220–225. Available from: doi:10.24411/2411-0450-2020-11109. (In Russian)
- Romanova, I.M. & Noskova, E.V. (2019) Features of generations y and z behavior in the public food service market. *Practical Marketing*. (11), 3–9. (In Russian)

- Sedelnikov, V.M. (2021) Marketing research of consumer preferences in the public catering market (on the example of Ekaterinburg). *Practical Marketing*. (2), 32–41. Available from: doi:10.24412/2071-3762-2021-2288-32-41. (In Russian)
- Sheth, J. (2020) Impact of COVID-19 on consumer behavior: Will the old habits return or die? *Journal of Business Research*. 117, 280–283.
- Sokolova, E. A. (2019) Using digital marketing tools in a catering business. *Practical Marketing*. (5), 18–24. (In Russian)
- Tiunov, V.M. (2020) FoodTech and the digitalization of public catering in Russia. *Modern Science and Innovation*. (31), 17–21. Available from: doi:10.37493/2307-910X.2020.3.2.
- Tsai, R.D. (2022) The impact of environmental factors on changing trends in the structure of the restaurant industry. *Vestnik of Hospitality Industry*. (9), 147–151. (In Russian)
- Yang, Y., Liu, H. & Chen, X. (2020) COVID-19 and restaurant demand: Early effects of the pandemic and stay-at-home orders. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 32 (12), 3809–3834. Available from: doi:10.1108/IJCHM-06-2020-0504.

Информация об авторах

Е.В. Чернова – доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры гостиничного и ресторанного бизнеса Санкт-Петербургского государственного экономического университета, Санкт-Петербург, Россия.

https://www.elibrary.ru/author_items.asp?authorid=199187.

В.В. Шабалин – председатель правления Санкт-Петербургской ассоциации кулинаров, старший преподаватель кафедры гостиничного и ресторанного бизнеса Санкт-Петербургского государственного экономического университета, Санкт-Петербург, Россия.

https://www.elibrary.ru/author_items.asp?authorid=857285.

Р.Д. Цай – менеджер по консалтингу департамента питания загородного комплекса «Эко комплекс Кантри хоум», старший преподаватель кафедры гостиничного и ресторанного бизнеса Санкт-Петербургского государственного экономического университета, Санкт-Петербург, Россия.

Information about the authors

E.V. Chernova – PhD in Economics, Professor, Department of Hotel and Restaurant Business, Saint-Petersburg State University of Economics, Saint-Petersburg, Russia.

https://www.elibrary.ru/author_items.asp?authorid=199187.

V.V. Shabalin – Chairman of the Board of the St. Petersburg Association of Culinary Experts, Senior Lecturer, Department of Hotel and Restaurant Business, Saint-Petersburg State University of Economics, Saint-Petersburg, Russia.

https://www.elibrary.ru/author_items.asp?authorid=857285.

R.D. Tsai – Consulting Manager of the Catering Department of the Country Complex “Eco complex Country Home”, Senior Lecturer, Department of Hotel and Restaurant Business, Saint-Petersburg State University of Economics, Saint-Petersburg, Russia.

Статья поступила в редакцию / The article was submitted 12.01.2022;
Одобрена после рецензирования / Approved after reviewing 03.02.2022;
Принята к публикации / Accepted for publication 15.02.2022.