

Научная статья

УДК 338.462

EDN [ETIXNO](#)

DOI 10.17150/2411-6262.2022.13(2).25

А.Н. Федотов , С.В. Щепина  *Байкальский государственный университет, г. Иркутск, Российская Федерация*Автор, ответственный за переписку: С.В. Щепина, sepina@mail.ru

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ РАЗВИТИЯ РЕСТОРАННОГО БИЗНЕСА В УСЛОВИЯХ ПАНДЕМИИ И В ПОСТПАНДЕМИЧЕСКИЙ ПЕРИОД

АННОТАЦИЯ. В новых экономических условиях, связанных с пандемией, предприятиям ресторанного бизнеса приходится кардинально менять стратегию развития и вносить серьезные изменения относительно политики маркетинга и менеджмента. В статье в контексте последних событий рассматриваются вопросы изучения и применения новых концепций развития бизнеса в сфере общественного питания в условиях самоизоляции и карантинных мер, а также в постпандемический период. Уточнен понятийный аппарат относительно маркетингового инструментария, используемого в ресторанном бизнесе в частности и на рынке общественного питания в целом. А именно такие категории как: как ресторанный рынок, стратегия развития ресторанного бизнеса и трансформация их содержания в период пандемии коронавируса. На основе применения методов статистического и факторного анализа, а также количественных и качественных эмпирических показателей дана оценка состояния ресторанного бизнеса во время пандемии и установлены причины падения рынка ресторанных услуг в исследуемый период. На основе анализа современной литературы и статистических данных были предложены перспективы восстановления и развития ресторанной отрасли с использованием маркетинговых стратегий в постпандемический период. Рассмотрены и проанализированы возможные стратегические меры и тактические приемы по адаптации ресторанного бизнеса в условиях пандемии и в постпандемический период.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА. Ресторанный бизнес, стратегия развития, стратегический маркетинг, стратегия развития ресторанного бизнеса, ресторанный бизнес в условиях пандемии.

ИНФОРМАЦИЯ О СТАТЬЕ. Дата поступления 11 марта 2022 г.; дата принятия к печати 25 мая 2022 г.; дата онлайн-размещения 10 июня 2022 г.

Original article

А.Н. Fedotov , S.V. Shepina  *Baikal State University, Irkutsk, Russian Federation*Corresponding author: S.V. Shepina, sepina@mail.ru

STRATEGIC ISSUES OF RESTAURANT BUSINESS DEVELOPMENT IN PANDEMIC AND POST-PANDEMIC PERIODS

ABSTRACT. Under new economic conditions caused by pandemic restrictions restaurant businesses have to radically change their development strategy and make serious changes regarding marketing and management policies. In the context of recent events, the article looks into studying and applying new concepts of business development in the field of public catering under self-isolation and quarantine measures, as well as in the post-pandemic period. The conceptual framework regarding marketing tools used in the restaurant business in particular and in the catering market in general was clarified. Thus, the following categories were defined: the restaurant market, strategy of restaurant business development, and transformation of restaurant maintenance during the coronavirus pandemic. By means of statistical and factor analysis methods, as well as quantitative and qualitative empirical indicators, the state of the restaurant

© Федотов А.Н., Щепина С.В., 2022

business during the pandemic is assessed, and the reasons for the decline in the restaurant services market during the study period are established. Upon analyzing modern literature and statistical data, we proposed prospects for restoration and development of the restaurant industry using marketing strategies in the post-pandemic period. Some possible strategic measures and tactics for adjusting the restaurant business to the conditions of pandemic and post-pandemic periods are examined and analyzed.

KEYWORDS. Restaurant business, development strategy, strategic marketing, strategy of development of restaurant business, restaurant business under pandemic conditions.

ARTICLE INFO. Received March 11, 2022; accepted May 25, 2022; available online June 10, 2022.

Исследование ресторанного рынка базируется на изучении ряда вопросов как научного, так и практического содержания:

- определение понятийного аппарата относительно таких категорий, как ресторанный рынок, стратегия развития ресторанного бизнеса и трансформация их содержания в период пандемии коронавируса;
- оценка состояния ресторанного рынка до пандемии;
- основные причины проседания ресторанного рынка во время пандемии;
- перспективы восстановления и стратегия развития ресторанного рынка в постпандемический период.

Предполагается, что ответы на поставленные исследовательские вопросы смогут достичь поставленной цели: оценить влияние пандемии на ресторанный рынок и определить степень его падения, что позволит разработать стратегии развития ресторанного бизнеса.

Экономист В.В. Тымчук дает следующее определение ресторанного бизнеса: «Ресторанный бизнес — это организация такого вида обслуживания, которое удовлетворяет потребности клиента в качественном питании в специально отведенном для этого месте, а также предлагает определенный набор дополнительных услуг (музыка, развлечения) в соответствии с типом заведения и отвечает всем санитарно-гигиеническим требованиям и законодательным нормам и имеет целью получение прибыли предпринимателем» [1, с. 10].

Следуя данному определению, можно утверждать, что основной задачей работы ресторана является не только предоставление блюд по предварительному заказу, с целью удовлетворения потребностей в гастрономических прихотях клиента, но организация особого комфортного досуга и создание приятной атмосферы общения и хорошо проведенного времени.

Однако последние события, связанные с экономическим кризисом, вызванным пандемией COVID-19, показали, что ресторанный рынок испытывает серьезные трудности. Причем в период с 2019–2021 гг. сильнейший удар был нанесен не только ресторанному бизнесу, но и в целом по индустрии развлечений, отдыха, общественного питания, туризма. По данным РБК (ПАО «РосБизнесКонсалтинг»), последствия пандемии вызвали снижение реальных доходов населения, инфляционные процессы, увеличение задолженности предприятий среднего и малого бизнеса перед кредиторами, что привело к их повсеместному закрытию, резкое падение платежеспособного спроса. Поскольку доля малого и среднего бизнеса имеет достаточно большой удельный вес в сфере ресторанного бизнеса, то приостановление их деятельности и закрытие привело к безработице¹.

На основании исследований, проводимых специалистами Федерации рестораторов и отельеров (ФРИО) в период с марта 2019 г. по март 2020 г. уровень

¹ Исследования рынков // РБК. URL: <https://marketing.rbc.ru/> (дата обращения: 28.02.2022).

посещаемости предприятий ресторанного бизнеса снизился на 35–85 %². Если рассматривать данный процесс на ближайшую перспективу, то эксперты делают очень осторожные выводы относительно восстановления и полноценного функционирования отрасли после отмены карантинных мер. Согласно последним прогнозам аналитиков в области общественного питания, ресторанная отрасль будет выходить из экономического кризиса тяжелее, чем другие отрасли.

Для того, чтобы организовать эффективное управление ресторанным бизнесом, необходимо задать четкую перспективную цель деятельности ресторана. Поставленную стратегическую цель целесообразно разбить на ряд вспомогательных тактических задач и оценить наличие и доступность ресурсов для решения данных задач. Другими словами для успешного функционирования предприятия общественного питания и более или менее, безболезненного выхода его из кризиса необходима разработка стратегии развития. Рассмотрим основные этапы и наиболее важные моменты развития ресторанной отрасли за последние 5–6 лет, развитие ресторанного бизнеса до и во время пандемии. Этот анализ необходим для выяснения причин падения отрасли.

Началом стагнации ресторанного рынка можно считать 2014 г., которые был ознаменован западными экономическими санкциями и продовольственным эмбарго. Эти меры вызвали кризисные явления в Российской экономике, которые привели к обвалу национальной валюты и не могли не сказаться на развитии ресторанной отрасли. В сфере ресторанного обслуживания значительно возросла доля ресторанов невысоким средним чеком. Все это сопровождалось сокращением обслуживания в формате casual dining. Это было время интенсивного роста спроса на недорогие франшизы в сфере сетевого ресторанного обслуживания для среднего класса. Начинает развиваться система доставки еды [2, с. 3150]. Надо помнить, что формат ресторанного обслуживания casual dining представлен заведениями, которые по ценовой политике являются демократичными, так как определяют стоимость своих блюд таким образом, чтобы она была доступна как можно большему количеству гостей. А вот по ресторанному дизайну, качеству сервиса и уровню и подаче блюд играют в сегменте премиум-класса. В системе экономических показателей деятельности ресторана начинает доминировать такой показатель как фудкост. Фудкост это отношение продуктовой себестоимости блюд к выручке от их продажи. Или, проще говоря, какой процент от валового дохода был потрачен на закупку продуктов для приготовления блюд. Результатом такой политики стал заметный рост и быстрое восстановление ресторанного рынка.

Заметный рост показателей развития рынка с 2016 г. можно объяснить влиянием следующих факторов:

– во-первых, кардинально меняется поведение потребителей относительно питания за пределами дома с постепенным ростом расходов на эту форму потребления еды — особенно это отражается на гражданах в возрасте 16–35 лет;

– во-вторых, наблюдаются изменения в области тактики ведения конкурентной борьбы: в качестве конкурентного преимущества владельцы ресторанов предлагают новые нестандартные идеи, которые призваны сформировать у посетителей положительный имидж и большую ценностную значимость (специализированное меню для веганов, экологические продукты от местных производителей, оригинальность интерьера и т.п.);

– в-третьих, во многих регионах (особенно это касается Сибири и Дальнего Востока) продолжилась экспансия азиатской гастрономии, но уже в симбиозе с евро-американскими методами, технологиями и рецептами [3, с. 443];

² Как ресторанный бизнес пережил пандемию: первые итоги полноценной работы // Restoranoff.ru. 2022. URL: <https://restoranoff.ru/news/> (дата обращения 06.02.2022).

– в-четвертых, рынок вновь «повернулся» к мини-пекарням и кондитерским, которые открывались в сфере ресторанного бизнеса, как в сетевом формате, так и по инициативе местных предпринимателей.

Тем не менее, наблюдаемая в период 2016–2019 гг. стагнация экономики сдерживала рост посещений кафе и ресторанов. По оценкам BusinesStat³ он не превышал 5 %. Форматы, которые обеспечили этот небольшой рост, представлены форматом быстрого питания — FastFood и FastCasual. В России 59 % оборота ресторанного бизнеса приходится на долю заведений быстрого обслуживания. Основной причиной такого положения является низкий чек и быстрота обслуживания [4, с. 65]. При этом, основная доля ресторанов подобного формата доступна для большинства населения как по стоимости, так и по географическому расположению. Наименьшим спросом пользовались рестораны сегмента Fine Dining, на долю которых пришлось всего около 1,8 %. Концепция ресторана-кафе формата Fine Dining появилась на стыке двух форматов: классического ресторана со средним чеком и рядового демократичного кафе⁴.

Необходимо выяснить основные причины падения ресторанного рынка в условиях пандемии. Пандемия коронавируса COVID-19 нанесла серьезный удар по развитию ресторанного рынка, как и всего рынка общественного питания. В результате этого тысячи людей потеряли работу, а значительная часть ресторанов закрылась. По оценкам Федерации рестораторов и отельеров России, через шесть месяцев после введения ограничительных мер в марте 2020 г., около 15 % всех заведений ресторанного рынка закрылись навсегда⁵.

Специалисты в области ресторанного рынка ожидают дальнейшего ухудшения положения. Рынок ресторанных услуг является фрагментированным. На нем существует множество, как правило, малых и средних ресторанов, конкурирующих в рамках одного формата. То есть это независимые игроки, доля которых достигает 70 %. Поэтому ресторан какого-либо формата, который конкурирует на фрагментированном рынке, должен стремиться к дифференциации своих ресторанных услуг, поскольку его ценовые стратегии или рыночная доля не влияют на положение, которое другие конкурирующие рестораны занимают в рыночном секторе. Подобная разобщенность ресторанов не позволяет им объединяться для того, чтобы получить государственную поддержку. Государственные программы, направленные на помощь малому бизнесу, в большинстве случаев не решают проблемы владельцев ресторанов в условиях пандемии.

Кроме того, проблемы развития ресторанного рынка серьезно затрагивают деятельность других участников цепочки поставок, а именно фермеров, производителей продовольственных товаров и других партнеров, задействованных в данной отрасли.

Надо отметить, что ресторанный бизнес, особенно в сегменте наиболее распространенных форматов, всего был среднемаржинальным. Данный факт объясняется структурой расходов среднестатистического ресторана (рис.).

В среднем рестораны тратят на оплату труда 15 % своих доходов. При этом надо учитывать, что ресторанный бизнес относится к категории отраслей с высокой трудоемкостью и низкой производительностью.

На арендную плату рестораны обычно стремятся тратить не более 10 % выручки. Эта статья расходов наиболее болезненная для ресторана в условиях снижения посещаемости, и которая сильнее всего ударяет по бизнесу в условиях пандемии.

³ Анализ рынка услуг ресторанов и кафе в России в 2014–2019 гг., прогноз на 2020–2023 гг. М., BusinesStat. 90 с.

⁴ Там же.

⁵ Состояние ресторанного бизнеса в России на сегодняшний день. URL: <http://vseproip.com/biznes-ip/maluy/sostoyanie-restorannogo-biznesa.html> (дата обращения 06.02.2022).



Структура валового дохода среднестатистического ресторана, %

Составлен авторами по: Cash is king: flows, balances and buffer-days // JPMorgan Chase & Co logo.
URL: <https://www.jporganchase.com/institute/research> (дата обращения: 10.02.2022).

Около 35 % расходов составляет фудкост, т.е. покрытие расходов на продукты и другие ингредиенты для приготовления блюд. Фудкосту уделяется большое внимание в ресторанной сфере. Показатели прибыли ресторана во многом зависят именно от него. Кроме того, от грамотного управления фудкостом напрямую зависит эффективность деятельности ресторана. Профессиональное манипулирование фудкостом позволяет в полной мере проявить способности управляющего рестораном и его команды. Фудкост является одной из 3 основных статей расходов ресторана. И если первые две статьи, к которым относится фонд оплаты труда и аренда помещения, являются постоянными издержками, которые почти не меняются в течение года, то фудкост — это переменные издержки. Размер фудкоста во многом зависит от уровня рыночных цен на продукты и уровня спроса и предложения на ресторанные услуги [5].

Кроме этого, на рентабельность ресторана влияют расходы на страхование, маркетинг и рекламу, коммунальные услуги, ремонтные работы и т.д. Ресторанное заведение с рентабельностью даже в 20 % можно считать выгодным проектом. В России рентабельность ресторанов, как правило, не превышает 30 % [6, с. 335].

Таким образом, можно сделать вывод, что основными причинами, которые привели к резкому падению ресторанного бизнеса в первые месяцы пандемии, имеют системный характер. Условно их можно разделить на три группы: низкая маржинальность ресторанного бизнеса; фрагментарный характер ресторанного рынка; финансовая неустойчивость большинства ресторанных заведений.

Проанализируем некоторые статистические данные, которые отражают события в сфере отечественного ресторанного бизнеса в условиях пандемии.

По данным BusinessStat в период с января 2020 г. по март 2021 г. был выявлено, что практически 32 % ресторанов предполагали приостановить свою работу, если карантин будет иметь затяжной характер, а 10 % и вовсе закрыться⁶.

Необходимо признать, что после введения карантинных мер подавляющее число ресторанов, стали осуществлять доставку блюд. По статистике, в период с февраля по март 2020 г. включительно услуги доставки оказывали около 45 % ресторанов, а спустя один месяц их доля увеличилась на 20 %. И еще около 90 % ресторанов запланировали предоставить такую услугу в самое ближайшее время⁷.

С середины марта 2020 г. до апреля 2021 г. многие рестораны прекратили обслуживание клиентов и перешли полностью на доставку блюд в офисы и квартиры. Однако смена формата практически никак не повлияла на положение ресторанов. Согласно статистике оборот отдельных ресторанов снизился до 70 %. Наряду с ресторанами коронавирус также затронул гостиничную сферу. Если в марте 2020 г. загруженность гостиничного сектора была немногим больше 60 %, то уже в апреле того же года клиенты стали в массовом порядке отменять бронирование номеров [7, с. 290].

Впоследствии кризис в ресторанном бизнесе вынудил Федерацию рестораторов и отельеров России (ФРиО) обратиться к премьер-министру РФ с просьбой поддержать ресторанный бизнес, с целью предотвращения массового закрытия ресторанов. В обращении содержалась просьба обеспечить ресторанный бизнес беспроцентными кредитами с отсрочкой платежа, о рефинансировании займов, предоставлении других льгот для бизнеса в связи со сложившейся ситуацией [8, с. 167].

Основные проблемы, с которыми пришлось столкнуться владельцам ресторанов — это резкое падение выручки. Возникли серьезные сложности по оплате аренды, выдаче заработной платы работникам ресторанов и оплате коммунальных счетов. Ресторанные заведения продолжали держаться, но убытки собственников исчислялись сотнями тысяч рублей в месяц.

Последствия пандемии еще долго будут сказываться на развитии ресторанного бизнеса. Особое влияние пандемия коронавируса и ее последствия окажет на те рестораны, в которых были проблемы с подбором персонала, с местом расположения, с рекламной поддержкой, с неправильно составленным меню. В данном случае даже услуги доставки не смогут спасти бизнес, поскольку некоторые рестораторы могут потерять часть поставщиков продуктов из-за сложностей с оплатой их услуг [9].

Делать прогнозы, насколько сильно повлияет пандемический кризис на развитие ресторанной отрасли довольно сложно. Людям, которые находятся в длительном режиме самоизоляции, приходится экономить на всем, в том числе на еде. Они начинают менять свои привычки относительно образа жизни и питания. Владельцы ресторанов делают попытки подстроиться под новые условия и поведение потребителей, но пока не всем это удается. К сожалению, прогнозы экспертов не очень утешительны: в зависимости от региона около 30–50 % ресторанных заведений могут прекратить свое существование.

В сложившихся условиях остро встал вопрос о применении стратегических мер по адаптации ресторанного бизнеса в условиях пандемии и в постпандемический период. В современной ситуации развития ресторанного бизнеса необходимо применение целого комплекса нестандартных действий по стратегическому развитию предприятий отрасли с целью максимальной адаптации бизнеса к текущим реалиям.

⁶ Анализ рынка услуг ресторанов и кафе в России в 2014–2019 гг., прогноз на 2020–2023 гг. М., BusinessStat. 90 с.

⁷ Состояние ресторанного бизнеса в России на сегодняшний день. URL: <http://vseproip.com/biznes-ip/maluy/sostoyanie-restorannogo-biznesa.html> (дата обращения: 06.02.2022).

Пандемия, вызванная коронавирусом, оказала значительное влияние на современные тренды обслуживания в ресторанах. И если раньше каждый руководитель ресторанный бизнеса мог принимать оперативное решение в связи со сложившейся ситуацией самостоятельно, то в настоящий момент сформированная ситуация ставит свои условия в формировании стратегии и тактики в деятельности ресторана. Необходимо подвергнуть анализу современные факты и цифры, с целью определения основных трендов и направлений развития ресторанный бизнеса.

Подводя итоги влияния эпидемиологической обстановки на развитие ресторанный бизнеса, можно сделать вывод, что сфера общественного питания функционировала под влиянием административных мер, прошла периоды локдауна и самоизоляции. Кроме того, последние события показали, что поведенческие модели посетителей ресторанов претерпели серьезные изменения. Итогом данных событий является то, что доля закрывшихся ресторанов в общем числе заведений составляет от 20–50 %. Представленные данные не являются точными, поскольку во многом на статистику оказывает большое количество факторов, связанных с методологией сбора данных и принципов подсчета ресторанный заведений [10, с. 1678].

Рассмотрим несколько стратегических ключевых направлений, по которым можно выстраивать ресторанный бизнес в условиях пандемии и в постпандемический период.

1. *Оптимизация управленческих расходов.* В допандемический период у рестораторов были управленческие проблемы, однако на многие из них можно было не обращать внимания, поскольку они не оказывали кардинального воздействия на ресторанный бизнес. В современных условиях обострения поставили более жесткие рамки для владельцев ресторанов. Остро встал вопрос о сокращении издержек и на этой основе получить шанс на сохранение ресторана, или бизнес попросту ликвидируется.

В этот период многие рестораторы очень сильно оптимизировали затраты на логистику, сократили штат бухгалтерии, подвергли аудиту управленческую отчетность, обнаружив в ней ряд статей, где можно экономить без ущерба для качества продуктов.

Кроме того, во многих ресторанах приняли ряд серьезных управленческих решений. К примеру, отказались от точек в арендуемых помещениях и закрыли часть точек, показывавших меньшую рентабельность, а освободившиеся собственные помещения сдали в аренду.

Но самое главное, была оптимизирована организационная структура управления, упразднен один из уровней управления и пересмотрена нагрузка на каждого сотрудника. При этом кто-то был переведен на аутсорсинг, а с несколькими руководителями среднего звена пришлось расстаться. При этом оставшиеся сотрудники стали работать более эффективно.

2. *Активный переход работы ресторанов из режима офлайн в режим онлайн.* С целью сохранения ресторанный бизнеса необходимо адаптировать деятельность заведения к реальным проблемам, продиктованной рыночной ситуацией. Под влиянием сложившихся обстоятельств необходимо адаптировать свою тактику и стратегию.

Перевод осуществления заказа в ресторанах в онлайн-формат продиктован повсеместным переводом на бесконтактные форматы обслуживания (самовывоз и доставка).

Когда произойдет восстановление привычного классического формата, при котором происходила подача блюд в зале, и произойдет ли оно вообще — это спорный вопрос. Со стороны представителей ресторанный бизнеса также поступает иллюстрирующая данный тренд информация. Для сферы быстрого питания отсут-

ствии цифровых возможностей — это наиболее слабая сторона. Если клиенты не видят приложение данного ресторана, не знают о скидках и акциях, они просто не придут. С настоящее время нельзя позволить, чтобы цифровые сервисы ресторана не работали [11, с. 776].

Количество заказов через сеть интернет с ростом порога заболеваемости COVID-19 значительно возросло. Для примера можно привести тот факт, что средний чек онлайн-заказа из сетевого ресторана в выходные дни в октябре 2021 г. был на 35–40 % выше, чем в офлайне. Если сравнивать выходной день того же периода 2020 г., то заметно выросли все показатели и, например, сумма среднего чека в ресторанах, работающих в системе фастфуда по России выросла на 29 %. Официальная статистика заявляет, что объем интернет-продаж по поставке еды увеличился на 280 %.

3. Диджитализация и развитие собственных дистанционных каналов доставки и продвижения. Необходимо помнить, что в сложившейся ситуации весьма актуальным являются мобильные приложения, адаптированные к работе на современных средствах связи. Однако, в целях обеспечения безопасности обслуживания посетителей и снижения издержек необходимо в максимальной степени использовать систему замены сотрудников на соответствующие компьютерные программы. Например, необходимо отказаться от приема и обработки заказов клиентов через колл-центры, прекратить неавтоматизированную передачу информации о заказах на кухню.

Digital-трансформация имеет отношение не только к сайту ресторана и рекламе, но и к SMM (Social Media Marketing). SMM — это маркетинг в социальных сетях. Благодаря социальным сетям связь с целевой аудиторией стала гораздо более многослойной. Если в современном маркетинге не использовать возможности социальных сетей, это сильно ограничит масштаб и эффективность рекламной кампании, да и ресторанного бизнеса в целом. Но и заикливаться только на системе SMM тоже недалеко видно. Процесс диджитализации представляет собой комплексный подход, направленный на трансформацию структуры управления рестораном, преобразование предлагаемых продуктов при помощи повсеместного внедрения цифровых технологий. Кроме того, диджитализация способна в значительной степени повлиять на стратегию развития ресторана и на его корпоративную культуру, посредством автоматизации процессов сбора и анализа информации для принятий грамотного взвешенного управленческого решения.

Фактически диджитализация становится новой стратегией компании, когда при грамотно выстроенной инфраструктуре трансформируется, в том числе, и корпоративная культура.

4. Интенсификационный курс развития ресторанов за счет поиска внутренних ресурсов и мер по повышению безопасности функционирования ресторанов. В контексте данной стратегии развития ресторанного бизнеса речь идет о максимальном сокращении средств, связанных с расходами на использование современных методов и технического оснащения для управления бизнес-процессами⁸. Пандемия внесла серьезные корректировки в развитие ресторанного бизнеса, независимо от формата и масштабов деятельности. За достаточно продолжительный период пандемии сформировалась значительная доля гостей, которых интересует дистанционное общение при помощи современных гаджетов, при помощи которых они могут получать все необходимую информацию о предоставляемых услугах. Возврат к старым форматам обслуживания, по мнению многих экспертов в области ресторанного бизнеса, считается нереальным.

⁸ Свет в конце карантина // РБК. URL: <https://pro.rbc.ru/demo/5ebd18aa9a79477cd181537f> (дата обращения: 10.02.2022).

В 2021 г. был пройден самый сложный период в работе ресторанного сервиса и сразу же началась работа над продвижением франшиз и расширением сетей.

5. *Разработка эффективной системы коммуникаций представления ресторана в режиме онлайн.* Диджитализация помогает по-новому построить систему коммуникаций с гостями и привлекать новых посетителей. Прежде всего, каждому заведению необходимо обновить сайт и перевести свое меню в электронный вид. Для этого рекомендуется убрать с территории сайта ненужную информацию и все усилия направить на то, чтобы в электронном меню и в других электронных ресурсах качественно были представлены услуги и продукты ресторана.

Аналогичные требования предъявляются к сайту ресторана. Информация сайта должна быть абсолютно прозрачной и понятной с указанием режима работы и контактными данными. Коммуникационные digital-каналы условно можно разделить на две группы — внешние и внутренние. Внутренняя группа коммуникаций включает в себя непосредственно сайт ресторана с указанием системы бронирования [12, с. 122]. Кроме того, внутренние коммуникационные ресурсы обязательно должны включать в себя аккаунты в социальных сетях, таргетированную и контекстную рекламу, а также программу лояльности и e-mail/смс-рассылку. К внешним каналам целесообразно отнести геоинформационные сервисы, систему бронирования через сервисы, онлайн-карты, агрегаторы доставок, ресторанные ресурсы, программы лояльности через сервисы, а также онлайн-СМИ/Телеграмм-каналы.

Исходя из бюджета, ресторан может управлять и оперировать внутренними каналами. Что касается внешних каналов, то это от финансовых возможностей ресторатора почти не зависит. На сегодняшний момент очень важно понимать, что тот инструмент воздействия, который тот или иной ресторатор будет использовать в ситуации коронавируса и в постпандемический период сможет эффективно отреагировать на деятельности ресторана.

Представленные стратегии развития ресторанного бизнеса на наш взгляд смогут в полной мере адаптироваться предприятиям данной сферы в условиях самоизоляции, сохранить деятельность предприятий ресторанного бизнеса во время всеобщей самоизоляции и уменьшить потери при реабилитации после снятия всех карантинных мер и ограничений.

На основании проведенного исследования можно сделать вывод, что кризис отрасли общественного питания, вызванный пандемией, нанес серьезный удар по ресторанному рынку. Кризис, вызванный пандемией COVID-19, вскрыл проблемы не только экономического, но и социального характера.

Делать выводы по поводу выхода ресторанного бизнеса из сложившегося кризиса пока рано. Однако, есть надежда, что кризисная ситуация, с которой столкнулась ресторанная отрасль станет поворотным моментом, когда отдельные рынки становятся сильнее, чем раньше. Ресторанные операторы, отвечающие ряду требований (высокий уровень компетентности, забота о здоровье своих сотрудников и клиентов, взвешенный подход к управлению капиталом, стремление к партнерству, оптимизация операций по доставке) — это компании, которые откроют новые возможности среди разрушительных последствий пандемии.

Список использованной литературы

1. Тымчук В.В. Предпринимательские решения в развитии ресторанного бизнеса: на примере Санкт-Петербурга : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / В.В. Тымчук. — Санкт-Петербург, 2006. — 162 с.

2. Вашко Т.А. Формирование и развитие рынка ресторанных услуг России: эмпирическое исследование факторов, влияющих на рост / Т.А. Вашко, С.В. Здрестова-Захаренкова, И.А. Максименко // Российское предпринимательство. — 2018. — Т. 19, № 10. — С. 3149–3162.

3. Ишмеев Ю.В. Повышение эффективности пищевой промышленности Байкальского региона / Ю.В. Ишмеев. — DOI 10.17150/2500-2759.2020.30(3).440-447 // Известия Байкальского государственного университета. — 2020. — Т. 30, № 3. — С. 440–447.

4. Эпова Н.Р. Внешняя торговля России и Иркутской области: общие тенденции и региональная специфика / Н.Р. Эпова. — DOI 10.17150/2500-2759.2020.30(1).59-70 // Известия Байкальского государственного университета. — 2020. — Т. 30, № 1. — С. 59–70.

5. Бочкова Е.В. Бренд ресторатора как источник привлечения гостей / Е.В. Бочкова, В.А. Назаренко // Концепт. — 2018. — URL: <http://e-koncept.ru/2018/0.htm>.

6. Иванченко О.В. Анализ использования мероприятий event-маркетинга в деятельности концептуального ресторана / О.В. Иванченко, А.О. Перепелица // Концепт. — 2016. — Т. 17. — С. 333–336.

7. Метелева Е.Р. Совершенствование деятельности по стратегированию социально-экономического развития в регионе посредством укрепления взаимосвязи прогнозирования и стратегического планирования / Е.Р. Метелева. — DOI 10.17150/2500-2759.2021.31(3).285-295 // Известия Байкальского государственного университета. — 2021. — Т. 31, № 3. — С. 285–295.

8. Щепина С.В. Управление ассортиментом и качеством : учеб. пособие / С.В. Щепина. — Иркутск : Изд-во БГУ, 2020. — 167 с.

9. Хасанов И.В. Как предприятиям общепита оптимизировать свою работу, чтобы выжить после пандемии / И.В. Хасанов // Hotel Report. — URL: <https://snob.ru/entry/200759/> (дата обращения: 21.02.2022).

10. Калашников А.В. Проблемы и перспективы развития российского ресторанного бизнеса в условиях реализации политики импортозамещения / А.В. Калашников, Д.Д. Миронова // Концепт. — 2016. — Т. 15. — С. 1676–1680. — URL: <http://e-koncept.ru/2016/96254.htm>.

11. Дугина Е.Л. Франчайзинг и его роль в развитии продовольственного рынка / Е.Л. Дугина, А.В. Дугин, Е.С. Думнова. — DOI 10.17150/1993-3541.2015.25(5).775-780 // Известия Иркутской государственной экономической академии. — 2015. — Т. 25, № 5. — С. 775–780.

12. Клещукова У.А. Маркетинговые решения в ресторанном бизнесе / У.А. Клещукова // Российское предпринимательство. — 2014. — Т. 15, № 10. — С. 118–122.

References

1. Tymchuk V.V. *Entrepreneurial Solutions of Developing Restaurant Business: Based on Saint-Petersburg's Businesses. Cand. Diss.* Saint-Petersburg, 2006. 162 p.

2. Vashko T.A., Zdrestova-Zakharenkova S.V., Maksimenko I.A. Formation and development of the restaurant services market in Russia: empirical study of factors influencing growth. *Rossiiskoe predprinimatel'stvo = Russian Journal of Entrepreneurship*, 2018, vol. 19, no. 10, pp. 3149–3162. (In Russian).

3. Ishmееv Yu.V. Improving the Efficiency of the Food Industry in Baikal Region. *Izvestiya Baikalskogo gosudarstvennogo universiteta = Bulletin of Baikal State University*, 2020, vol. 30, no. 3, pp. 440–447. (In Russian). DOI: 10.17150/2500-2759.2020.30(3).440-447.

4. Epova N.R. Foreign Trade of Russia and Irkutsk Region: General Trends and Regional Specifics. *Izvestiya Baikalskogo gosudarstvennogo universiteta = Bulletin of Baikal State University*, 2020, vol. 30, no. 1, pp. 59–70. (In Russian). DOI: 10.17150/2500-2759.2020.30(1).59-70.

5. Bochkova E.V., Nazarenko V.A. Brand of the Restaurateur as a Way of Attracting Customers. *Kontsept = Koncept*, 2018. Available at: <http://e-koncept.ru/2018/0.htm>. (In Russian).

6. Ivanchenko O.V., Perepelitsa A.O. Analysis of Employing Event-Marketing in Running a Conceptual Restaurant. *Kontsept = Koncept*, 2018, vol. 17, pp. 333–336. (In Russian).

7. Meteleva E.R. Improvement of Activities of Strategizing of Social and Economic Development in a Region by Means of Strengthening the Interconnection between Forecasting and Strategic Planning. *Izvestiya Baikalskogo gosudarstvennogo universiteta = Bulletin of Baikal State University*, 2021, vol. 31, no. 3, pp. 285–295. (In Russian). DOI: 10.17150/2500-2759.2021.31(3).285-295.

8. Shchepina S.V. *Assortment and quality management*. Irkutsk, Baikal State University Publ., 2020. 167 p.


9. Khasanov I.V. How to Optimize Catering Business in the Post-Pandemic World. *Hotel Report*. Available at: <https://snob.ru/entry/200759>. (In Russian).


10. Kalashnikov A.V., Mironova D.D. Issues and Prospects of Developing Russian Restaurant Business in the Context of Ongoing Import Substituting Policy. *Kontsept = Konzept*, 2016, vol. 15, pp. 1676–1680. (In Russian).

11. Dugina E.L., Dugin A.V., Dumnova E.S. Franchising and its role in the food market development. *Izvestiya Irkutskoy gosudarstvennoy ekonomicheskoy akademii = Izvestiya of Irkutsk State Economics Academy*, 2015, vol. 25, no. 5, pp. 775–780. (In Russian). DOI: 10.17150/1993-3541.2015.25(5).775-780.


12. Kleshchukova U.A. Marketing decisions in the restaurant business. *Rossiiskoe predprinimatel'stvo = Russian Journal of Entrepreneurship*, 2014, vol. 15, no. 10, pp. 118–122. (In Russian).


Информация об авторах

Федотов Андрей Николаевич — кандидат экономических наук, доцент, кафедра международных отношений и таможенного дела, Байкальский государственный университет, г. Иркутск, Российская Федерация, fedotov_an@rambler.ru,  <https://orcid.org/0000-0003-1365-5666>, SPIN-код: 5854-6882, AuthorID РИНЦ: 675454.

Щепина Светлана Владиславовна — старший преподаватель, кафедра менеджмента и сервиса, Байкальский государственный университет, г. Иркутск, Российская Федерация, sepina@mail.ru,  <https://orcid.org/0000-0003-3285-3908>, SPIN-код: 2594-7315, AuthorID РИНЦ: 675088.

Authors

Andrey N. Fedotov — PhD in Economics, Associate Professor, Department of International Relations and Customs, Baikal State University, Irkutsk, Russian Federation, fedotov_an@rambler.ru,  <https://orcid.org/0000-0003-1365-5666>, SPIN-Code: 5854-6882, AuthorID RSCI: 675454.

Svetlana V. Schepina — Senior Lecturer, Department of Management and Service, Baikal State University, Irkutsk, Russian Federation, sepina@mail.ru,  <https://orcid.org/0000-0003-3285-3908>, SPIN-Code: 2594-7315, AuthorID RSCI: 675088.

Вклад авторов

Все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации. Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the Authors

The authors contributed equally to this article. The authors declare no conflicts of interests.

Для цитирования

Федотов А.Н. Стратегические вопросы развития ресторанного бизнеса в условиях пандемии и в постпандемический период / А.Н. Федотов, С.В. Щепина. — DOI 10.17150/2411-6262.2022.13(2).25. — EDN [ETIXNO](https://doi.org/10.17150/2411-6262.2022.13(2).25) // Baikal Research Journal. — 2022. — Т. 13, № 2.

For Citation

Fedotov A.N., Shepina S.V. Strategic Issues of Restaurant Business Development in Pandemic and Post-Pandemic Periods. *Baikal Research Journal*, 2022, vol. 13, no. 2. (In Russian). EDN: [ETIXNO](https://doi.org/10.17150/2411-6262.2022.13(2).25). DOI: 10.17150/2411-6262.2022.13(2).25.