

УДК 33

DOI: 10.34670/AR.2021.69.64.011

Проблемы и парадоксы внедрения объективно необходимых инноваций в сфере общественного питания

Гусев Юрий Васильевич

Доктор экономических наук, профессор,
научный консультант, Всероссийский научно-исследовательский институт «Центр»,
123242, Российская Федерация, Москва, ул. Садовая-Кудринская, 11;
e-mail: gusev.yury@icloud.com

Половова Татьяна Александровна

Доктор экономических наук, доцент,
профессор кафедры государственного управления и кадровой политики,
Московский городской университет управления Правительства Москвы им. Ю.М. Лужкова,
107045, Российская Федерация, Москва, ул. Сретенка, 28;
e-mail: t.a.pоловова@gmail.com

Пинский Алексей Игоревич

Аспирант,
Всероссийский научно-исследовательский институт «Центр»,
123242, Российская Федерация, Москва, ул. Садовая-Кудринская, 11;
e-mail: pinskialex@yahoo.com

Аннотация

В статье сделан акцент на ключевых мотивах инновационных изменений в ресторанном бизнесе, вызванных достаточно высоким уровнем конкуренции предприятий в сфере общепита, сменой предпочтений и требований конечных потребителей продукции/услуг. Сфера общественного питания достаточно инертна к инновациям ввиду консервативности и традиционного подхода к организации ресторанного бизнеса. Показано, что активность инновационной деятельности в значительной степени определяется наличием таких факторов, как спрос в соответствующем сегменте общепита, наличие потенциала и инфраструктуры для инновационного развития, а также турбулентность и высокая степень неопределенности в экономике, которые стимулируют к поиску новых решений. В статье рассматриваются не только инновации для обеспечения качества продукта/услуг, их соответствие предпочтениям потребителей, но и ключевые проблемы и парадоксы в области инновационной деятельности предприятий сферы общественного питания, являющиеся препятствием для внедрения инноваций. Проблемы, выявленные в статье, являются основанием для проведения дальнейших исследований с целью осмысления ситуации и разработки теоретико-методических положений по активизации инновационной деятельности предприятий сферы общественного питания.

Для цитирования в научных исследованиях

Гусев Ю.В., Половова Т.А., Пинский А.И. Проблемы и парадоксы внедрения объективно необходимых инноваций в сфере общественного питания // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2021. Том 11. № 11А. С. 89-99. DOI: 10.34670/AR.2021.69.64.011

Ключевые слова

Предприятия сферы общественного питания, инновации, факторы инновационной деятельности, цифровизация и роботизация.

Введение

Необходимость и актуальность рассмотрения проблем и парадоксов в сфере общественного питания обусловлены активизацией инновационной деятельности предприятий данной сферы. В современной экономике с инновациями связаны глобальные процессы экономического хозяйствования предприятий всех отраслей без исключения. В настоящее время наблюдается процесс активного внедрения новых технологий практически во всех отраслях экономики, выступая одновременно стимулом для форсированного развития инновационной деятельности в смежных областях. К таким областям относится ресторанный бизнес. Неоспоримым можно назвать тот факт, что сфера общественного питания в условиях жесткой конкуренции за клиента становится продуцентом инноваций, постоянно испытывая потребность в инновационных идеях. Это позволяет говорить об инновациях как ключевом факторе экономического роста во всех без исключения отраслях и сферах деятельности. В свою очередь, на инновационную деятельность предприятий, активность внедрения инноваций оказывают влияние такие факторы, как наличие ресурсного потенциала, спрос со стороны прежних и новых потребителей, состояние бизнес-среды, а в ряде случаев – кризис в экономике. Предприятия сферы общественного питания в этом случае не являются исключением.

Играя важную роль в деятельности предприятий сферы общественного питания, инновации, интегрированные в конкретные рабочие места, новую продукцию, качественно меняют содержание бизнес-процессов и предоставляемые услуги. В результате, как показывает практика сферы общественного питания, инновации становятся главным фактором роста не только операционной эффективности, но и прибыли предприятий.

При этом, однако, существует ряд препятствий и парадоксальных ситуаций в области внедрения объективно необходимых инноваций.

Обзор литературы

Посредством инновационного развития в сфере общественного питания предполагается создание совершенно нового образа предприятий. В этой связи имеется большое количество публикаций по проблемам экономики и управления инновационной деятельностью предприятий общественного питания, теоретико-методологических подходов к решению задач в области трансформации сферы общественного питания, включая цифровизацию и ряд других проблем.

Точки зрения и позиции ученых-экономистов по исследуемым проблемам представлены в таблице 1.

Таблица 1 - Взгляды и точки зрения ученых-экономистов по ряду проблем проводимого исследования

Направления исследований	Ученые-экономисты по соответствующим направлениям исследований
Вопросы развития научно-теоретических и методических подходов к обеспечению инновационной деятельности хозяйственных систем	И.М. Бортник, Ю.В. Вертакова, Т.А. Головина, П. Друкер, С.А. Измалкова, С.Д. Ильенкова, П.Н. Машегов, В.Г. Медынский, Г. Менш, С.А. Никитин, М. Портер, В.Т. Смирнов, О.С. Сухарев, И.А. Тренина, Н.А. Шибаева, И. Шумпетер, Ф. Янсен и др.
Проблемы экономики и управления развитием услуг предприятий общественного питания	М. И. Басков, Э.А. Батраева, Д. Бэлл, Б.И. Герасимов, Р.Каплан, Т. Н. Кутаева, Т. Левитт, В. Д. Маркова, Р. Мердик, Д. Нортон, Б. Рендер, М. В. Сероштан, К. Хаксвер, И. В. Шавандина и др.
Разработка общетеоретических и практических проблем внедрения инноваций в обслуживании потребителей в сфере общественного питания	В.А. Барановский, В.И. Богушева, Р.А. Браймер, С.А. Калашникова, И.М. Лифиц, Л. А. Радченко, З.О. Фадеева и др.
Вопросы развития сферы услуг и ее цифровой трансформации	И.В. Капустина, Г.А. Карпова, И.Д. Котляров, А.А. Курочкина, Т.А. Лаврова, Е.В. Песоцкая, О.Е. Пирогова, В.И. Сигов, О.А. Третьяк, С.А. Уваров, Л.В. Хорева и др.

Источник: составлено авторами.

Результаты исследований ученых и реализуемые предложения в области теории и практики инновационной деятельности предприятий в части современных трендов и вызовов в области инноваций, безусловно, находят широкое практическое применение.

Однако следует отметить, что постоянно меняющиеся условия внешней среды, а также тренды научно-технического развития диктуют необходимость переосмысления ряда концептуальных положений развития предприятий, в том числе сферы общественного питания, подверженной постоянным изменениям в результате смены предпочтений и лояльности потребителей.

Анализ научных работ в части обозначенной темы исследования показал, что дискуссионными и малоизученными остаются вопросы относительно выявления факторов, обуславливающих степень влияния проблем социально-экономического характера на результаты внедрения инноваций; определения факторов, влияющих на степень восприятия потребителями инноваций в сфере общественного питания; выявления и систематизации проблем и парадоксов, сдерживающих развитие предприятий сферы общепита на современном этапе.

Вывод о необходимости системного подхода к обоснованию факторов, условий и механизмов формирования нового подхода к инновационной деятельности предприятий сферы общественного питания подтверждает актуальность проведенного исследования.

Результаты исследования

Рассматривая результаты экономической деятельности хозяйствующих субъектов независимо от отраслевой принадлежности, следует констатировать, что в большинстве случаев их развитие обусловлено внедрением инноваций. В современной экономике движущей силой в обеспечении успеха предприятий становятся инновационные продукты, которые в ближайшем будущем могут составлять не менее 25% выручки

Между тем, рассматривая основные тенденции в области управления инновациями предприятиями сферы общественного питания в России [Алтуфьева, 2020; Бухвальд, Виленский, Лылова, 2019; Земцов, Царева, 2020; Кузнецова, [www](#); Коронавирус заставил заняться доставкой 18% российских ресторанов, [www](#)], следует отметить следующее: большинство предприятий делает акцент на процессный тип управления, создавая операционные модели инноваций; стратегический аспект в инновационной деятельности, как правило, имеет крупный бизнес, располагая инвестициями для реализации крупных инноваций; проблемным вопросом становится не только наличие высококвалифицированных специалистов в области создания и реализации инноваций, но и их сохранение на всех этапах этого процесса.

Кроме того, в сфере общественного питания имеются проблемы относительно формирования потенциала инноваций, надежных партнеров для его реализации, своевременного выхода инновационных продуктов/услуг на рынок и ряд других.

Между тем такие страны, как США, Япония, Германия и Китай, занимают активную инновационную политику в сфере общественного питания.

По данным Национальной ресторанной ассоциации США, около 41% заведений фастфуда на начало 2020 года с целью повышения скорости и качества обслуживания гостей использовали инновационные технологии в виде планшетов, десктопных систем заказов, киосков самообслуживания и автоматизированных программ для ресторанов.

Достаточно активно продвигается на рынке виртуальных предприятий общепита инновация в виде кухни разных ресторанов, расположенных в одном месте (так называемые «хабы»). Автомобили, курсируя между кухнями, забирают заказы и доставляют их клиентам. Тем самым обеспечивается снижение расходов и доступность услуги.

Внедрение новых технологий (через социальные сети, виртуальные помощники, системы навигации) значительно упрощает процедуру заказа. Так, Pizza Hut посредством разработанного цифрового меню, определяющего фокусировку глаз посетителя, предлагает лучшие ингредиенты для пиццы из почти пяти тысяч возможных комбинаций не более чем за 3 секунды.

На рынке предлагаются различные системы, позволяющие обеспечить интеграцию с ресторанным программным обеспечением. В частности, одна из ведущих платформ доставки GrubHub с помощью новой системы интегрировала пять широко используемых систем учета ПСОП.

Активно идет процесс роботизации в ресторанах, в которых применяют роботов двух типов: работающих с гостями (front of the house) и закрывающих задачи на кухне (back of the house), Примером последних является выполнение операций по жарке бургеров, приготовлению салата to go. Посредством такой технологии достигается одинаковое качество приготовления продукта во всех заведениях сети. Роботизация на предприятиях сферы общественного питания становится одной из ответных реакций на дефицит персонала в будущем.

В ближайшей перспективе Ono Food Company планирует реализовать проект ресторана на колесах, оснащенного роботами и технологиями для обслуживания клиентов.

В сфере общепита широкое применение находят облачные сервисы, что позволяет хранить данные предприятий в облаке, обеспечивая полный доступ к базам данных из любого местоположения.

В ресторанном бизнесе находят применение технологии распознавания лиц. Так, киоски самообслуживания, определяя клиента по лицу, могут предлагать повторить предыдущий заказ с последующим автоматическим списанием денег с карточки.

Онлайн-рестораны позволяют посредством доступа в Интернете через сайт с меню,

оптимизированный под мобильные телефоны, а также страницы ресторана в социальных сетях с сотрудником, обеспечить быстрый контакт и оформить заказ.

В агрегаторах поставщиков в системе «От фермера – к столу» формируются маркетплейсы, соединяющие фермеров и рестораны с географической привязкой (например, сервис Podfoods).

По прогнозам экспертов, рост объема цифровизации в сфере общественного питания имеет значительный потенциал. Так, широкие возможности развертывания цифровых технологий предоставляет foodtech (интеграция цифровых технологий в сферу общепита), а также внедрение глобальных аналитических систем, искусственного интеллекта, облачных технологий и другое [Ежедневный информационный деловой интернет-журнал индустрии гостеприимства и питания в сегменте HoReCa, www; РБК Исследования рынков, www; Портал индустрии питания и гостеприимства, www].

Таким образом, из вышеизложенного следует вывод о том, что активность инновационной деятельности в значительной степени определяется наличием таких факторов, как спрос в соответствующем сегменте общепита, наличие потенциала и степень развития инфраструктуры, научно-технические достижения, реализуемые в сфере общественного питания, а также неустойчивое состояние экономики в целом (например, кризисные явления, вызванные пандемией и другими факторами турбулентности), которые отличаются разнообразием подходов, методов и целевой направленностью.

На рисунке 1 представлены факторы, влияющие на результативность управления инновационной деятельностью в современной экономике.

Несмотря на наличие ряда негативных факторов внешней среды, можно сделать вывод о том, что многие из них оказывают скорее стимулирующее воздействие на процессы инновационной деятельности предприятий сферы общественного питания.

Кроме внешних факторов, выделяется ряд внутренних факторов, которые также влияют на результаты инновационной деятельности предприятий (рис. 2).

Логика рассуждений относительно влияния факторов внутренней среды приводит к следующему заключению. Экономические факторы в значительной степени влияют на восприятие удовлетворенности результатами деятельности организации. В свою очередь, технологические факторы сигнализируют об уровне информационного и технико-технологического состояния материальной базы предприятий, а организационно-административные факторы – о возможностях проявления дезорганизации и в ряде случаев хаоса. И наконец, социальные и культурные факторы являются предвестниками изменений в мотивации труда.

На предприятиях сферы общественного питания наблюдается постепенный рост затрат на технологические инновации (внедрение новой техники и технологий, приемов труда в обслуживании и др.), а также организационно-технологические (сервисные) инновации (эффективные виды услуг, формы обслуживания, организационные нормы труда и др.), сопровождающиеся структурными сдвигами в сфере общественного питания и неоднозначными изменениями результативности инновационной деятельности.

Проведенные исследования авторов настоящей статьи и обзор публикаций по проблемам инновационной деятельности в сфере общепита [Алтуфьева, 2020; Земцов, Царева, 2020; Кузнецова, www; Кулибанова, 2019; Полянин, Соболева, Тарновский, 2020] позволил выявить ряд препятствий для внедрения объективно необходимых инноваций (назовем их «парадоксальным явлением»), многие из которых до сих пор не нашли эффективных мер противодействия. На основе анализа статистических материалов и обобщения результатов

проведенного исследования сделана попытка их охарактеризовать и выявить проблемные аспекты с тем, чтобы в дальнейших исследованиях наметить основные пути их разрешения.

Внедрение инноваций на предприятиях сферы общепита сопровождается проблемами, возникающими вследствие взаимодействия с организационной средой. С одной стороны, это проблемы в виде неизбежных противоречий, объективность возникновения которых обусловлена особенностями инновационного процесса, а с другой – проблемы, решение/предотвращение которых осуществляется посредством контрольных функций (это так называемые субъективные проблемы).



Рисунок 1 – Внешние факторы, влияющие на результаты инновационной деятельности в условиях современной экономики



Рисунок 2– Внутренние факторы, влияющие на результаты инновационной деятельности в условиях современной экономики

Ниже представлены наиболее часто встречающиеся и по этой причине наиболее значимые для сферы общественного питания противоречия, которые представляют собой парадоксы.

Парадокс 1. Вызван увеличением ассортимента услуг предприятий сферы общественного питания. Широкий ассортимент порождает сложность эффективного управления ввиду значительного числа процессов, а также закупки и хранения большой номенклатуры продуктов. Кроме того, на предприятиях сферы общепита достаточно быстро происходит смена концепций, что требует постоянного и тщательного анализа как ретроспективы информационной базы, так

и перспективных направлений деятельности.

Парадокс 2. Вызван стремлением ускорить оборот капитала. Наблюдается проблема, связанная с обеспечением высокой скорости оборота капитала и необходимостью не допустить в связи с этим существенного ухудшения управляемости предприятий СОП. С этой целью предприятия вынуждены осуществлять ряд мер, направленных на повышение информационной обеспеченности управленческого процесса; сохранение высокой привлекательности бизнеса для инвесторов и потребителей, что приводит лишь к усилению конкуренции; совершенствование бизнес-процессов и качества продуктов/услуг, что становится объектом особого внимания со стороны контролирующих структур.

Парадокс 3. Обусловлен увеличением многопрофильности операционной деятельности предприятий. В связи с достаточно высокой конкуренцией в сфере общепита (особенно в отдельных сегментах) возникает необходимость приобретения дополнительных конкурентных преимуществ, что приводит к значительному повышению информационной насыщенности управления предприятием и, как следствие, к снижению контролируемости бизнес-процессов.

Парадокс 4. Обусловлен структурой затрат предприятий сферы общественного питания. Ввиду специфических особенностей деятельности предприятий имеет место зависимость доходности, с одной стороны, от таких факторов, как сезонность, неравномерность заполняемости посетителями во временном разрезе, а с другой – зарплаты персонала, коммунальных платежей, расходов на закупку продуктов, оборудования, ремонтных работ и т.п.

Парадокс 5. Связан с воздействием факторов внешней среды. При взаимодействии с внешней средой, необходимость которого обусловлена самим характером деятельности, на предприятия сферы общественного питания оказывают влияние неуправляемые факторы. Для их устранения/нивелирования приходится принимать дополнительные меры, в том числе расходуя соответствующие ресурсы.

Парадокс 6. Обусловлен дефицитом наличия квалифицированных кадров. Решая множество сложных вопросов по обеспечению качества продуктов/услуг и результативности деятельности, следует констатировать, что успешное функционирование и развитие предприятий сферы общественного питания в немалой степени зависят от квалификации и компетенций персонала. Однако в сфере общественного питания существует не только дефицит квалифицированных кадров, но и проблемы с их эффективной мотивацией.

Парадокс 7. Вызван размером риска последствий внедрения инноваций. В результате реализации инновации, как правило, возникают вторичные изменения в бизнес-процессах. Это увеличивает трудоемкость, а в ряде случаев приводит к превышению полезной значимости инновации, что в конечном итоге приводит к возрастанию риска и ответственности, становясь причиной уклонения от нововведений или сопротивления их внедрению.

Парадокс 8. Обусловлен моральным устареванием инновации при сохранении физической новизны. Противоречие возникает вследствие угрозы возможности вытеснения достаточно свежей инновации другим новшеством, имеющим потенциальное преимущество перед прежним.

Парадокс 9. Вызван стремлением клиентов предприятий сэкономить времени на ожидании блюд посредством увеличения скорости обслуживания. Это приводит к проблеме некачественного питания из-за невозможности выбора нужных блюд к определенному времени. В определенной мере альтернативой может стать сервис предварительного заказа с минимизацией времени на ожидание приготовления блюд.

Вышеизложенное позволяет констатировать, что выявленные и сформулированные

парадоксальные ситуации имеют в своей основе системный характер. Представляется, что для разрешения обозначенных противоречий необходимо, во-первых, изучение социально-экономических и морально-психологических оснований их возникновения и, во-вторых, изменение научной и социально-экономической политики в пользу приоритетов инновационного развития.

Наличие и выявление обозначенных проблем и парадоксов является основанием для проведения дальнейших исследований с целью осмысления ситуации и разработки теоретико-методических положений по активизации инновационной деятельности предприятий сферы общественного питания.

Заключение

Рассмотрение основных трендов в области внедрения инноваций в сфере общественного питания позволило выделить ряд проблем и парадоксов, возникающих в результате инновационной деятельности предприятий, и сделать в этой связи следующие аргументированные обобщения и предложения.

- Обоснована необходимость системного подхода к разработке концептуальных положений относительно содержания инновационной деятельности в современной экономике. При этом инновационная деятельность строится на трендах в области научно-технического прогресса. Сделан вывод о том, что устранению проблем и парадоксов уделяется недостаточно внимания.
- Выявлены внешние и внутренние факторы, влияющие на результативность инновационной деятельности предприятий сферы общественного питания.
- Выявлены проблемы и парадоксы в области инновационной деятельности, имеющие негативные последствия для дальнейшего развития предприятий и внедрения инноваций.
- Сделанные выводы позволили обосновать позицию относительно разработки теоретико-методических положений по активизации инновационной деятельности предприятий сферы общественного питания, учитывая необходимость устранения или нивелирования выявленных проблем.

Библиография

1. Алтуфьева Н.В. Влияние цифровизации на развитие малых предприятий // Инновации в менеджменте. 2020. № 23. С. 4-9.
2. Бухвальд Е.М., Виленский А.В., Лылова О.В. Поиск новизны в приоритетном национальном проекте «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы 2024 г.» // Вестник Владимирского государственного университета имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых. Серия: Экономические науки. 2019. № 1(19). С. 109-120.
3. Друкер П. Менеджмент. Вызовы XXI века. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. 256 с.
4. Ежедневный информационный деловой интернет-журнал индустрии гостеприимства и питания в сегменте HoReCa. URL: <http://www.horecamagazine.ru>.
5. Земцов С.П., Царева Ю.В. Тенденции развития сектора малых и средних предприятий в условиях пандемии и кризиса // Экономическое развитие России. 2020. Том 27. № 5. С. 71-82.
6. Коронавирус заставил заняться доставкой 18% российских ресторанов // Состав. URL: <https://www.sostav.ru/publication/koronavirus-zastavil-zanyatsya-dostavkoj-18-rossijskikhrestoranov-42712.html>.
7. Кузнецова Н. Ресторанный бизнес в борьбе за клиентов // Restorante Group. URL: <http://www.catalog.horeca.ru/newspaper/business/173>.
8. Кулибанова В.В. Сервисная деятельность. М., 2019. 259 с.
9. Полянин А.В., Соболева Ю.П., Тарновский В.В. Цифровизация процессов малого и среднего предпринимательства // Управленческое консультирование. 2020. № 4. С. 80-96.

10. Портал индустрии питания и гостеприимства. URL: <http://www.restoranoff.ru>.

11. РБК Исследования рынков // РБК. URL: <https://marketing.rbc.ru>.

Problems and paradoxes of introducing objectively necessary innovations in the field of public catering

Yurii V. Gusev

Doctor of Economics,
Professor,

Scientific Consultant,

All-Russian Scientific-Research Institute "Center",

123242, 11, Sadovaya-Kudrinskaya str., Moscow, Russian Federation;

e-mail: gusev.yury@icloud.com

Tat'yana A. Polovova

Doctor of Economics,
Associate Professor,

Professor of the Department of public administration and personnel policy,

Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University,

107045, 28, Sretenca str., Moscow, Russian Federation;

e-mail: t.a.polovova@gmail.com

Aleksei I. Pinski

Postgraduate Student,

All-Russian Scientific-Research Institute "Center",

123242, 11, Sadovaya-Kudrinskaya str., Moscow, Russian Federation;

e-mail: pinskialex@yahoo.com

Abstract

The article focuses on the key motives of innovative changes in the restaurant business, caused by a fairly high level of competition between enterprises in the catering sector, changing preferences and requirements of end consumers of products/services. The catering industry is rather inert to innovations in view of the conservatism and traditional approach to organizing the restaurant business. It is shown that the activity of innovative activity is largely determined by the presence of such factors as demand in the corresponding segment of catering, the availability of potential and infrastructure for innovative development, as well as turbulence and a high degree of uncertainty in the economy, which stimulate the search for new solutions. The article examines not only innovations to ensure the quality of a product/service, their compliance with consumer preferences, but also key problems and paradoxes in the field of innovative activities of public catering enterprises, which are an obstacle to the introduction of innovations. The problems identified in the article are the basis for further research in order to understand the situation and develop theoretical and methodological provisions for enhancing the innovative activity of public catering enterprises.

For citation

Gusev Yu.V., Polovova T.A., Pinskii A.I. (2021) Problemy i paradoksy vnedreniya ob"ektivno neobkhodimyykh innovatsii v sfere obshchestvennogo pitaniya [Problems and paradoxes of introducing objectively necessary innovations in the field of public catering]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 11 (11A), pp. 89-99. DOI: 10.34670/AR.2021.69.64.011

Keywords

Public catering enterprises, innovations, factors of innovative activity, digitalization and robotization.

References

1. Altuf'eva N.V. (2020) Vliyanie tsifrovizatsii na razvitie malykh predpriyatii [The impact of digitalization on the development of small enterprises]. *Innovatsii v menedzhmente* [Innovations in management], 23, pp. 4-9.
2. Bukhval'd E.M., Vilenskii A.V., Lylova O.V. (2019) Poisk novizny v prioritetnom natsional'nom proekte "Maloe i srednee predprinimatel'stvo i podderzhka individual'noi predprinimatel'skoi initsiativy 2024 g. " [Search for novelty in the priority national project "Small and Medium Business and Support for Individual Entrepreneurial Initiative in 2024"]. *Vestnik Vladimirskogo gosudarstvennogo universiteta imeni Aleksandra Grigor'evicha i Nikolaya Grigor'evicha Stoletovykh. Seriya: Ekonomicheskie nauki* [Bulletin of the Vladimir State University named after Alexander Grigorievich and Nikolai Grigorievich Stoletov. Series: Economic Sciences], 1(19), pp. 109-120.
3. Druker P. (2012) *Menedzhment. Vyzovy XXI veka* [Management. Challenges of the XXI century]. Moscow: Mann, Ivanov i Ferber Publ.
4. *Ezhednevnyi informatsionnyi delovoi internet-zhurnal industrii gostepriimstva i pitaniya v segmente HoReCa* [Daily informational online business magazine of the hospitality and food industry in the HoReCa segment]. Available at: <http://www.horecamagazine.ru> [Accessed 18/10/2021].
5. Koronavirus zastavil zanyat'sya dostavkoi 18% rossiiskikh restoranov [Coronavirus forced to take delivery of 18% of Russian restaurants]. *Sostav*. Available at: <https://www.sostav.ru/publication/koronavirus-zastavil-zanyatsya-dostavkoj-18-rossijskikhrestoranov-42712.html> [Accessed 18/10/2021].
6. Kulibanova V.V. (2019) (2020) *Servisnaya deyatel'nost'* [Service activities]. Moscow.
7. Kuznetsova N. Restorannyi biznes v bor'be za klientov [Restaurant business in the struggle for customers]. *Restorante Group*. Available at: <http://www.catalog.horeca.ru/newspaper/business/173> [Accessed 21/10/2021].
8. Polyanin A.V., Soboleva Yu.P., Tarnovskii V.V. Tsifrovizatsiya protsessov malogo i srednego predprinimatel'stva [Digitization of processes of small and medium-sized businesses]. *Upravlencheskoe konsul'tirovanie* [Management consulting], 4, pp. 80-96.
9. *Portal industrii pitaniya i gostepriimstva* [Portal for the catering and hospitality industry]. Available at: <http://www.restoranoff.ru> [Accessed 17/10/2021].
10. RBK Issledovaniya rynkov [RBC Market Research]. *RBK*. Available at: <https://marketing.rbc.ru> [Accessed 11/10/2021].
11. Zemtsov S.P., Tsareva Yu.V. (2020) Tendentsii razvitiya sektora malykh i srednikh predpriyatii v usloviyakh pandemii i krizisa [Trends in the development of the sector of small and medium-sized enterprises in the context of a pandemic and crisis]. *Ekonomicheskoe razvitie Rossii* [Economic Development of Russia], 27 (5), pp. 71-82.