

Влияние пандемии COVID-19 на ресторанный бизнес: рекомендации на основе экспертного интервью

Серова Е. Г.¹, Воробьев П. Ф.^{2, *}, Файнштейн Е. М.¹

¹Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Санкт-Петербург, Российская Федерация

²Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Северо-Западный институт управления РАНХиГС), Санкт-Петербург, Российская Федерация; *vorobev-pf@ranepa.ru

РЕФЕРАТ

В данном исследовании изучается, как варьируется влияние распространения коронавирусной инфекции на ведение предпринимательской деятельности в ресторанном бизнесе в зависимости от уровня адаптируемости ресторанов к проблемам, возникшим во время пандемии, с использованием трех измерений (анализ проблем потребительского спроса, оптимизация корпоративной стратегии и использование инновационного потенциала компании). Посредством проведения глубинного интервью с 8 ключевыми экспертами отрасли общественного питания г. Санкт-Петербурга (Россия) это исследование описывает и конкретизирует быстро трансформирующуюся проблему выявления основных изменений рыночной ситуации в ресторанном бизнесе в период пандемии COVID-19. Анализ показал, что сетевые рестораны, имеющие достаточное количество ресурсов для решения проблем текучести кадров, развития технологических решений, формирования бренда и лояльности клиентов, более устойчивы к проблемам, возникшим в результате распространения коронавирусной инфекции, чем другие компании в сфере общественного питания. Наличие серьезных проблем, связанных с потребительским спросом, оптимизацией формата предлагаемых блюд и сервиса, оказали существенное воздействие на взаимосвязь между влиянием распространения коронавирусной инфекции и неспособностью адаптироваться к новой реальности ведения предпринимательской деятельности. Результаты работы могут быть полезны предпринимателям и руководителям сетевых ресторанов, разрабатывающим маркетинговые стратегии для установления или корректировки управленческих решений по адаптации компаний сферы общественного питания в период пандемии.

Ключевые слова: сетевой ресторанный бизнес, маркетинговые стратегии, потребительские предпочтения, инновационный потенциал, экспертное интервью, COVID-19

Для цитирования: Серова Е. Г., Воробьев П. Ф., Файнштейн Е. М. Влияние пандемии COVID-19 на ресторанный бизнес: рекомендации на основе экспертного интервью // Управленческое консультирование. 2023. № 2. С. 99–121.

Impact of the COVID-19 Pandemic on the Restaurant: Recommendations Based on an Expert Interview

Elena G. Serova¹, Pavel F. Vorobyev^{2, *}, Elizaveta M. Fainshtein¹

¹National Research University Higher School of Economics, Saint Petersburg, Russian Federation

²Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (North-West Institute of Management of RANEPa), Saint Petersburg, Russian Federation; *vorobev-pf@ranepa.ru

ABSTRACT

This study examines how the impact of the coronavirus spread on business operations in the restaurant business varies depending on the level of restaurants adaptability to the challenges encountered during the pandemic, using three dimensions (analysis of consumer demand problems, optimization of corporate strategy and use of the company's innovative potential).

Through in-depth interviews with eight key food service industry experts in St. Petersburg, Russia, this study describes and fleshes out the rapidly transforming challenge of identifying major market changes in the restaurant business during the pandemic. The analysis showed that chain restaurants with sufficient resources to deal with employee turnover, technology development, brand building and customer loyalty are more resilient to the challenges resulting from the impact of the coronavirus spread than similar food service companies. While the presence of serious problems associated with consumer demand, the optimization of the offered dishes format and service had a significant impact on the relationship between the impact of the coronavirus spread and the inability to adapt to the new reality of doing business. The results of the research can be useful for entrepreneurs and managers of chain restaurants who develop marketing strategies to establish or adjust management decisions to adapt catering companies during a pandemic.

Keywords: chain restaurant business, marketing strategies, consumer preferences, innovative potential, expert interview, COVID-19.

For citing: Serova E. G., Vorobyev P. F., Fainshtein E. M. Impact of the COVID-19 pandemic on the restaurant: recommendations based on an expert interview // Administrative consulting. 2023. N 2. P. 99–121.

Введение

Вспышка коронавирусной инфекции (COVID-19) потрясла мир в 2020 г. Она стала событием большого общественно-политического значения. Существенный по длительности инкубационный период бессимптомного течения болезни и относительное отсутствие мер противодействия на ранних стадиях распространения эпидемии привели к более чем 504,4 млн случаев заболевания и более 6,2 млн смертей по состоянию на 20 апреля 2022 г.¹ Начиная с 2020 г. Россия занимает пятое место в мировом рейтинге по распространению COVID-19². Распространение вируса с высокой способностью к передаче могло быть сокращено только за счет уменьшения межличностных контактов посредством физического дистанцирования. Правительство Российской Федерации были разработаны специальные меры, направленные на борьбу с распространением коронавирусной инфекции и поддержку граждан в условиях пандемии. Ранняя вспышка была сдержана в первую очередь за счет ограничений федерального правительства, распространяющихся на поездки, такими как пограничный контроль, и посещения общественных мест — введение локдауна (режима самоизоляции с соблюдением строгих санитарных ограничений по перемещению). В России введение локдауна происходило дважды: первый раз в 2020 г., второй — в 2021. По мере того как инфекция начала обостряться, местные органы власти начали вводить правила социального дистанцирования в местах массового скопления людей. А именно, в местах общего пользования в зданиях, строениях, сооружениях или иных объектах, на которых при определенных условиях может одновременно находиться более пятидесяти человек (например, концертные залы, торговые центры, предприятия общественного питания). COVID-19 сильно повлиял на ресторанный индустрию по всей стране. Хотя серьезность вспышки различается в зависимости от региона, почти в каждом го-

¹ Отчет Организации Объединенных Наций (ООН) о коронавирусной инфекции (COVID-19) 2022 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.who.int/publications/i/item/9789240051157> (дата обращения: 17.12.2022); Отчет Коммуникационного центра Правительства РФ по ситуации с коронавирусом 2022 [Электронный ресурс]. URL: https://cdn.stopcoronavirus.ru/ai/doc/1442/attach/2022-06-30_coronavirus_government_report.pdf (дата обращения: 17.12.2022).

² Русская служба BBC* [Электронный ресурс]. URL: <https://www.bbc.com/russian/news-52571120> (дата обращения: 17.12.2022). *Доступ к сайту заблокирован по требованию Генпрокуратуры.

роде были введены в действие приказы о соблюдении дистанции и ужесточении санитарных норм, запретившие посещение ресторанов в обычном режиме. Несмотря на то что эти меры позволили свести к минимуму личное взаимодействие и уменьшить распространение вируса, они серьезно угрожали существованию ресторанной индустрии.

Согласно оценке Федерации Рестораторов и Отельеров (ФРИО) в период первого локдауна, в начале марта 2020 г., выручка ресторанов снижалась на 30–60% год к году, а к концу месяца резко упала на 90%. После ослабления антиковидных мер произошло массовое закрытие ресторанов, обусловленное финансовыми трудностями, связанными с потерей постоянных клиентов¹. Очевидно, что стратегии сокращения затрат не могут поддержать отрасль и ресторанным компаниям необходим комплексный подход решения проблем, возникших в результате пандемии. Национальные данные показывают, что по сравнению с той же датой прошлого года оборот общественного питания в июне 2021 г. составил 149,8 млрд руб., или 173,6% (в сопоставимых ценах) к уровню соответствующего периода предыдущего года, в I полугодии 2021 г. — 853,0 млрд руб., или 130,8%². Растущая конкуренция и давление факторов внешней среды способны были и далее снижать количество работающих ресторанов. Чтобы сохранить бизнес, владельцам и руководителям ресторанных компаний было необходимо адаптировать к текущим реалиям свою стратегию и тактику для компенсации воздействия COVID-19.

Как показали предыдущие исследования авторов, изменение стратегии и тактики для компенсации воздействия COVID-19 давали преимущество в большей степени сетевым ресторанам, которые уже были оснащены цифровой инфраструктурой и имели определенный инновационный потенциал для того, чтобы оперативно задействовать свои ресурсы [3; 4; 18]. Инновационный потенциал связан с тем, насколько изначально привлекательно ценностное предложение для постоянных клиентов, и как компания может постоянно обновлять ценностное предложение для привлечения большего количества потенциальных клиентов. Компании используют инновации, чтобы стратегически отстраниться от конкурентов за счет более привлекательного ценностного предложения, учитывая при этом инновационный потенциал компании. Это побудило ученых и специалистов-практиков исследовать потребительские предпочтения и на их основе анализировать и формировать конкурентоспособное ценностное предложение с учетом инновационного потенциала компании [14; 24].

На основе проведенного литературного анализа были выявлены факторы, которые влияют на спрос в ресторанном бизнесе. Например, такие как качество и ассортимент меню [35; 46], стоимость блюд и обслуживания [10], прогноз продаж [31], онлайн-обзоры и оценка оказываемого сервиса клиентами [7; 34; 37]. Кризисные события носят динамичный, изменчивый, трудно прогнозируемый характер, способный привести к серьезным последствиям для ресторанной индустрии. Однако лишь небольшое число эмпирических исследований посвящено влиянию кризисов на спрос в ресторанах [15; 29; 45]. По мнению авторов, еще ни одно эмпирическое исследование не рассматривало влияние эпидемического кризиса COVID-19 на спрос в ресторанах при помощи экспертного интервью.

Чтобы восполнить этот пробел в исследованиях, авторами были собраны данные об актуальных проблемах потребительского спроса, оптимизации корпоративной

¹ ФРИО. Экспертное интервью главы Федерации рестораторов и отельеров России 2020 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.vedomosti.ru/business/articles/2020/04/01/826737-90-kafe-i-restoranov> (дата обращения: 10.11.2021).

² Росстат. Отчет. Социально-экономическое положение в России [Электронный ресурс]. URL: <https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/i1RlgJuR/osn-06-2021.pdf> (дата обращения: 20.12.2021).

стратегии и использовании инновационного потенциала компании при помощи проведения глубинного интервью с экспертами ресторанный бизнеса. Затем, полученная информация была проанализирована для оценки влияния воздействия пандемии на способность ресторанный бизнеса адаптироваться к новой реальности ведения предпринимательской деятельности. Также были изучены причины, которые не позволяют своевременно применять и развивать инновационный потенциал компании в полной мере. Таким образом, был внесен вклад в научную литературу о менеджменте. Прежде всего, это исследование представляет собой новаторскую попытку раскрыть последствия глобальной пандемии COVID-19 для ресторанный индустрии. Анализ полученных экспертных данных можно использовать для более точной оценки управленческих решений ресторанный бизнеса и прогнозирования спроса на основе различных сценариев пандемии. Во-вторых, авторы оценили неоднородность значимых факторов, связанных с COVID-19, путем определения блоков инновационного потенциала. Стоит подчеркнуть, что результаты проведенного анализа интервью являются вкладом в сферу стратегического управления, посвященную факторам, определяющим устойчивость ресторанный бизнеса.

Анализ потребительского спроса имеет особое значение для ресторанный бизнеса, учитывая повышенную конкуренцию за внимание клиентов на рынке [27; 36]. Растущее разнообразие ресторанов в отношении типов меню, стилей обслуживания и ценовых диапазонов дает потребителям больше выбора, чем когда-либо прежде. Поэтому рестораторам важно понимать ответы на такие вопросы, как: Какие важные факторы (характеристики) потребители принимают во внимание при выборе ресторана? Как показатели ресторанов в отношении этих факторов влияют на удовлетворенность потребителей? Какое влияние оказывает удовлетворенность клиентов на адаптируемость ресторанный бизнеса в условиях пандемии? Рестораторы, которые не видят взаимосвязи между этими проблемами и формируют ценностное предложение, не соответствующее ожиданиям потребителей, столкнутся с сокращением количества клиентов и продаж.

Удовлетворение потребностей клиентов необходимо для выживания компании в период пандемии COVID-19. Прогнозирование тенденций и изучение характеристик, которые влияют на потребительский спрос, могут помочь в регулировании процессов управления рестораном, проведении стратегического планирования и маркетингового анализа [1; 2; 15; 33]. Такая информация, на основе знания структуры спроса, может помочь облегчить формирование дальнейшей стратегии компании. Анализ потребительского спроса в ресторанный бизнесе включает в себя множество факторов, которые ранее были рассмотрены в работах исследователей. Эти факторы можно разделить на две категории:

- 1) факторы микроуровня внутренней среды: имеют прямое отношение к продукции и сервису, корректируются за счет саморегуляции управленческих процессов внутри ресторанный деятельности компании;
- 2) факторы макроуровня внешней среды: оказывают влияние на бизнес извне, вне зависимости от текущей деятельности компании.

Среди факторов микроуровня, влияющих на выбор ресторана, наиболее важными являются предпочтения потребителей в ассортименте блюд [38]; соблюдение мер санитарной безопасности [20; 23]; качество обслуживания и атмосфера [10]. Кроме того, онлайн-обзоры и удовлетворенность клиентов [17], которые основаны на вышеупомянутых аспектах, также могут влиять на продажи и эффективность ресторанов. Более того, к данным факторам, определяющим спрос в ресторанах, можно отнести: дизайн меню, аутентичность еды, рекламу и продвижение, бренд ресторанный компании.

К внешним факторам макроуровня, которые могут потенциально повлиять на продажи ресторанов, относятся: экономические условия (например, валовой вну-

тренний продукт, уровень безработицы и процентная ставка, уровень дохода населения); социально-демографические характеристики (например, численность населения и миграция); внешняя среда: погодные условия и временные рамки (то есть день недели, сезон); мероприятия (например, культурные, национальные, государственные праздники), политическая ситуация в стране; различные кризисы (такие как финансовые спады и инфекционные заболевания) [8; 9; 32].

К анализу структуры спроса в ресторанах может относиться несколько типов исследований, в зависимости от того, как оцениваются предпочтения потребителей. В большинстве исследований для проведения анализа использовались факторы на микроуровне. Например, в качестве меры измерения ресторанного спроса оценивались индивидуальные предпочтения клиентов, их поведенческие намерения или выявленные регулярные выборы продукции и сервиса [43; 44]. Хотя такие исследования включают неоднородность данных, они могут иметь ограничения и быть подвержены предвзятости мнений и ошибкам в отзывах респондентов в зависимости от источника получения первичной информации. Другая группа исследований на микроуровне, в которых отдельные рестораны используются в качестве единицы анализа, опираются на статистические данные (например, продажи и посещения ресторанов) для описания спроса [19; 46]. Эти исследования могут быть более точными и надежными, чем исследования на основе потребительских опросов, но часто включают небольшие размеры выборки и сосредоточены только на одном или нескольких конкретных ресторанах. Третья группа исследований фокусируется на сочетании анализа микро- и макроуровня с использованием агрегированных данных и глубинных экспертных интервью сетевых компаний общественного питания для прогнозирования спроса на ресторанные услуги [12; 13]. Этот тип исследования может учесть влияние внутренних и внешних факторов на спрос в ресторанах, а также многолетний профессиональный опыт ведения бизнеса. Например, таких как уровень среднего чека по сети или какие управленческие решения были приняты в зависимости от изменений предпочтений в формате потребления блюд. За счет большего объема анализа факторов компании могут выявить основные изменения рыночной ситуации в сетевом ресторанном бизнесе в условиях развития пандемии COVID-19.

Кризис представляет собой разрушительное и непредсказуемое событие, которое потенциально может отрицательно сказаться на текущих операциях, репутации, прибыльности, росте и выживании бизнеса [28]. Среди множества факторов, влияющих на спрос в ресторанах, кризисные события являются неуправляемыми. Их успешное преодоление зависит от наличия навыков компании оперативно и своевременно принимать решения, а также приспосабливаться к новым условиям ведения бизнеса. Кризис может усугубляться за счет внутренних процессов компании (например, из-за ошибок руководства, таких как неправомерное поведение или несоблюдение установленных норм и правил) или извне за счет событий, происходящих в окружающей среде [45]. Внешние кризисы могут быть вызваны внезапными изменениями в окружающей среде (стихийные бедствия, вирусные эпидемии и загрязнение окружающей среды) и неопределенностью в социальной среде (забастовки, терроризм и экономические потрясения) [35]. Кризисные события часто оказывают негативное влияние на бизнес из-за снижения спроса и доходов, нехватки предложения и ресурсов, увеличения затрат, нарушения норм и стабильности рабочего графика, текучести кадров. Более того, различные типы кризисов могут быть взаимосвязаны и вызывать широко распространенные волновые эффекты, в совокупности нанося ущерб отрасли [39]. Так, например, возникновение стихийных бедствий и эпидемических заболеваний может усугубить экономический кризис [39; 45].

Значительный объем исследований рассматривает влияние различных кризисов и антикризисного управления на более широкую индустрию гостеприимства и ту-

ризма, однако в ресторанном секторе исследований по этим темам гораздо меньше [21; 22; 42]. Большинство этих исследований было сосредоточено на степени влияния потенциального ущерба для конкурентоспособности и экономической стабильности компаний в ресторанной индустрии. На сегодняшний день исследования еще находятся в процессе рассмотрения степени воздействия эпидемического кризиса на спрос в ресторанах. Неопределенность и высокие риски кризиса, связанного с пандемией, подчеркивают необходимость оценки его долгосрочного воздействия на спрос в ресторанах, чтобы помочь отрасли и научному сообществу лучше понять и проанализировать основные изменения рыночной ситуации.

Проведение глубинного интервью руководителей сетевых ресторанов для выявления основных изменений рыночной ситуации в ресторанном бизнесе может способствовать более практическому пониманию того, как рестораны адаптируются к динамичной кризисной ситуации.

Материалы и методы

В основе проведения исследования лежит метод глубинного интервью. Он необходим для получения детальной информации от экспертов ресторанного бизнеса о трансформации предоставления услуг и использования инновационного потенциала компаний в период пандемии.

Глубинное интервью представляет собой качественный метод исследования, при котором исследователь собирает данные непосредственно от участников опроса (экспертов). В нем используется комплексная система детализирующих и уточняющих вопросов, чтобы мотивировать эксперта свободно делиться своим опытом, говорить и подробно выражать убеждения, отношение и чувства по теме исследования [47, с. 121]. Интервью проводится индивидуально. Каждый эксперт персонально отвечает на поставленные вопросы. Глубинное интервью имеет важное значение для раскрытия мнений, опыта, ценностей экспертов и других различных аспектов изучаемого объекта исследования. Интервью дает возможность понять, насколько рестораны смогли адаптироваться к динамичным условиям рынка в период пандемии и предложить практические рекомендации компаниям, задействуя их инновационный потенциал. Преимущества метода можно разделить на три основные категории:

- 1) он позволяет исследователю и эксперту установить комфортные отношения для получения более подробных ответов на деликатные темы [40];
- 2) исследователь может самостоятельно отбирать кандидатов для интервью, а значит и получать наиболее точную выборку полученных данных, а также может задавать уточняющие вопросы, получать дополнительную информацию и возвращаться к ключевым вопросам сразу же в процессе диалога, чтобы получить лучшее понимание касательно отношения эксперта к тому или иному вопросу интервью [26];
- 3) глубинное интервью полезно, когда необходим подробный отчет о мнении и поведении клиентов. Кроме того, исследователь анализирует инновационные идеи и контексты, которые могут показать более точную картину изменений на рынке [11]. Берент (1966) предложил две основные причины этого: во-первых, возможность респондента действительно проанализировать мотивацию определенного действия. Во-вторых, применение приема активного слушания вместе с предоставленной анонимностью дает респонденту чувство защищенности и возможности откровенно выражать свои мысли, чувства и эмоции. Уэбб (2001) отметил, что исследователь может отслеживать изменения в тоне и выборе слов респондента, чтобы точно интерпретировать экспертное мнение. Это дает возможность установить тесное взаимопонимание и высокую степень доверия, тем самым улучшая качество данных.

Глубинное интервью было выбрано в качестве метода исследования, исходя из предпосылки, что этот подход способен выявить значимые закономерности изменений, произошедших в период пандемии и опираясь на экспертное мнение можно будет разработать рекомендации для компаний по развитию ценностного предложения на основе инновационного потенциала компании.

Алгоритм метода проведения интервью состоит из обязательных этапов, различных по организации и правилам проведения.

1 этап: подготовительный. Включает в себя разработку стратегии выборки. Проводится отбор экспертов для проведения интервью. Разрабатывается гайд (сценарий) интервью. От включает в себя написание подробного руководства по собеседованию экспертов: гайд содержит вопросы, которые будут заданы во время собеседования. В отличие от обычного формата опроса, гайд глубинного интервью представляет собой перечень вопросов, по которым интервьюер должен узнать мнение эксперта.

2 этап: полевой. Он состоит из рекрутинга экспертов, проведения самого экспертного интервью и перевода в текстовый формат (транскрибирование) аудиозаписей интервью, если была сделана аудиозапись, или сразу фиксируется текстовый документ с ответами на поставленные вопросы в процессе опроса.

После отбора экспертов и разработки гайда проводится интервью. Длительность экспертного интервью может составлять от получаса до часа, в зависимости от сложности темы вопросов исследования, а также количества и глубины изучаемых вопросов. Как правило, при выборе места проведения экспертного интервью выбирается помещение с нейтральной обстановкой и хорошей звукоизоляцией, во избежание возникновения каких-либо внешних помех. Это также необходимо в случае, если интервью записывается на аудио- и/или видеоноситель для упрощения последующей расшифровки и анализа данных, а также чтобы не потерять важную информацию.

3 этап: аналитический. Содержит обработку полученных результатов интервью и составление аналитического отчета. Используя данные текстового документа, описывающего ответы на вопросы в процессе интервью и впечатлений эксперта, составляется аналитический отчет и/или презентация по результатам исследования.

Метод проведения глубинного интервью руководителей сетевых ресторанов использовался для сбора первичных данных с ноября 2021 г. по январь 2022 г. Этот метод позволил исследователям собрать данные от респондентов из г. Санкт-Петербурга, Россия, что привело к выявлению экспертного мнения об основных изменениях рыночной ситуации в ресторанном бизнесе. Согласно заданным критериям, участники занимают руководящие должности крупнейших сетевых ресторанов, компании начали свою работу до начала пандемии (до 2019 г.) и имеют различные направления деятельности (каналы сбыта). Интервью содержало 13 вопросов на тему выявления основных изменений рыночной ситуации в ресторанном бизнесе. По его завершении данные были проанализированы и систематизированы в соответствии с полученной информацией. Сетевой ресторан был определен как заведение общественного питания с полным спектром оказания услуг, которое предлагает обслуживание столов и питание с широким выбором блюд и напитков, а также набором сопутствующего сервиса обслуживания.

Результаты

В данном исследовании был проведен опрос экспертов ресторанной отрасли на основе метода индивидуального глубинного интервью и проанализированы особенности влияния изменений ценностного предложения фирмы на развитие ее инновационного потенциала. В настоящий момент, период пандемии послужил сильным мотивирующим аспектом для реструктуризации ресторанного бизнеса, вынуждая выстраивать и/или оптимизировать систему аналитики большого объема онлайн-

данных, электронной коммерции и соответствующей стратегии бизнеса. Учитывая это, важно понимать, что заставляет клиентов возвращаться или отказываться от использования сервиса, какие характеристики ценностного предложения мотивируют их рекомендовать или не рекомендовать ресторан, какой имидж у бренда и какие именно характеристики продукции и сервиса создают ценность для клиентов. В связи с этим можно отследить растущую популярность и важность использования метода индивидуального глубинного интервью экспертов ресторанный бизнеса для аналитики ценностного предложения и инновационного потенциала ресторанов.

Для проведения интервью по результатам рекрутинга респондентов были отобраны эксперты среди представителей ресторанный бизнеса. Общее количество составило 8 участников интервью. Данные ресторанных компаний респондентов содержат профиль следующего характера (табл. 1).

Таблица 1

Профиль ресторанных компаний, которые представляют эксперты для проведения интервью, Санкт-Петербург, 2021

Table 1. Profile of restaurant companies, which are represented by experts for interviews, St. Petersburg, 2021

Критерий	Описание	Кол-во ответов	%
Формат заведения (в соответствии с уровнем предоставляемого обслуживания [15])	1. Премиум-класс	1	12,5
	2. Средний класс	3	37,5
	3. Бизнес-питание	2	25
	4. Быстрое обслуживание	2	25
Начало деятельности	Рестораны начали работать до 2019, до пандемии	8	100
Размер компании (в соответствии с Федеральным законом от 24.07.07 № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в РФ»)	Малые 15–100 чел.	2	25
	Средние 101–250 чел.	3	37,5
	Крупные предприятия свыше 251 чел.	3	37,5
Направления деятельности (каналы сбыта)	Заведения совмещают онлайн- и офлайн-форматы бизнеса	5	62,5
	Заведения работают преимущественно в офлайн-формате	2	25
	Заведения работают преимущественно на доставку и самовывоз	1	12,5
Форма доставки	Собственная система доставки	6	75
	Через агрегаторы и собственную систему доставки	2	25
Основные нововведения, которые помогли бизнесу в период пандемии	Развитие нового направления производства продукции или сервиса	3	37,5
	Развитие маркетинговой кампании	4	50
	Развитие использования онлайн-сервисов и приложений	8	100
	Развитие программы лояльности	6	75

Источник: составлено авторами.

Профиль ресторанных компаний, которых представляют эксперты, являются сетевыми заведениями общественного питания. Среди них 37,5% относятся к среднему уровню обслуживания, 25% выступают как умеренный высококлассный уровень обслуживания и бизнес-питание и столько же компаний занимается быстрым обслуживанием (25%). К представителям высокого уровня обслуживания относятся 12,5%.

100% заведений расположено в Санкт-Петербурге и Ленинградской области. Все они начали работу до 2019 г., до начала пандемии.

Говоря о размере компаний, к представителям крупных предприятий относится 37,5% и столько же экспертов представляют средние предприятия (37,5%). Малые предприятия составляют 25%.

По направлениям деятельности 62,5% заведений совмещают онлайн- и офлайн-форматы бизнеса, 25% работают в основном в офлайн-формате и 12,5% работают преимущественно на доставку и самовывоз.

75% заведений осуществляют доставку через собственную систему и 25% — через агрегаторы и собственными силами. Под агрегаторами доставки еды понимаются сервисы, которые предоставляют предприятиям общественного питания услуги формата «маркетплейс» и занимаются организацией услуги доставки в Санкт-Петербурге (Яндекс.Еда, Delivery Club и др.).

Проведение опроса руководителей сетевых ресторанов для выявления основных изменений рыночной ситуации в ресторанном бизнесе показало уровень адаптивности сетевых ресторанов к проблемам, возникшим во время пандемии. Ответы экспертов разделились на следующие категории (табл. 2).

Таблица 2

Уровень адаптируемости сетевых ресторанов, которые представляет эксперт к проблемам, возникшим во время пандемии, Санкт-Петербург, 2021

Table 2. The level of adaptability of chain restaurants, which the expert presents to the problems that arose during the pandemic, St. Petersburg, 2021

Уровень адаптируемости сетевых ресторанов к проблемам, возникшим во время пандемии. В баллах от «1» до «7»	Кол-во ответов	%
«1» — Нет, ресторан абсолютно не адаптировался к проблемам, возникшим во время пандемии	0	0
«2» — Скорее не адаптировался, существуют серьезные проблемы (например, покупательский спрос и маржинальность продолжают падать, а расходы растут)	1	12,5
«3» — Скорее не адаптировался, существуют незначительные проблемы с оптимизацией формата предлагаемых блюд и сервиса (например, закупки ингредиентов, оптимизация списка блюд в меню, развитие сервиса доставки и др.)	2	25
«4» — Затрудняюсь ответить, вынужден адаптироваться к экстренным проблемам, вызванных повторяющимся локдауном	0	0
«5» — Скорее адаптировался, но существуют серьезные проблемы с соблюдением повышенных требований к безопасности (например, перепланировка посадочных зон, закупка средств индивидуальной защиты, контроль самочувствия работников кухни и зала и др.)	0	0
«6» — Скорее адаптировался, но существуют незначительные управленческие проблемы (например, проблемы текучести кадров, развития технологических решений и др.)	2	25
«7» — Да, ресторан полностью адаптировался к проблемам, возникшим во время пандемии, клиенты возвращаются не только за едой, но и за атмосферой	3	37,5

Источник: составлено авторами.

Один из главных вопросов, который встает перед руководителем ресторанного бизнеса в период пандемии COVID-19, — анализ возможностей решения возникающих проблем, связанных с потребительским спросом.

По мнению половины участников исследования, адаптация ресторанного бизнеса обходится компаниям дороже, чем в допандемийный период и требует больших вложений как моральных, так и физических. Наличие серьезных проблем, связанных с потребительским спросом, оптимизацией формата предлагаемых блюд и сервиса склоняют экспертов к мнению, что их сетевые рестораны скорее не адаптировались к новой реальности ведения предпринимательской деятельности.

25% участников экспертного интервью уверены, что их заведениям общественного питания удалось адаптироваться, но существуют незначительные управленческие проблемы, и 37,5% экспертов убеждены, что за счет сильного бренда и качественного сервиса смогли полностью адаптироваться к проблемам, возникшим во время пандемии и их клиенты возвращаются не только за едой, но и за атмосферой.

Среди всех представленных вариантов оценок уровня адаптируемости сетевых ресторанов к проблемам спроса, возникшим во время пандемии (табл. 3), эксперты выбрали следующие значения: 37,5% — «7», 25% — «3» и столько же (25%) — «6», наименьшее количество (12,5%) — «2». Следует отметить, что для каждой из оценок свойственен определенный набор характеристик, связанных со структурой потребительского спроса (табл. 3).

Таблица 3

Характеристики оценок уровней адаптируемости сетевых ресторанов к проблемам спроса, возникшим во время пандемии, Санкт-Петербург, 2021

Table 3. Characteristics of estimates of the levels of adaptability of chain restaurants to demand problems that arose during the pandemic, St. Petersburg, 2021

Ключевые элементы оценки адаптируемости сетевых ресторанов	Характеристики потребительского спроса	Оценки характеристик по уровням адаптируемости, %			
		«2»	«3»	«6»	«7»
<i>1.а Структура спроса</i>	Увеличился спрос на более дешевые блюда	0,0	12,5	12,5	12,5
	Увеличилось расслоение на востребованность дорогих и дешевых блюд	0,0	12,5	0,0	12,5
	Структура спроса не изменилась по сравнению с допандемийной	12,5	12,5	12,5	12,5
	Увеличился спрос на более качественные ингредиенты блюд	0,0	12,5	0,0	0,0
<i>1.б Предпочтения потребителей в ассортименте блюд</i>	Сузился спектр востребованных блюд	0,0	25	12,5	0,0
	Увеличился спрос на экзотические, необычные блюда	0,0	12,5	0,0	0,0
	Увеличился спрос на «хиты»	0,0	25	0,0	12,5
	Предпочтения посетителей не изменились по сравнению с допандемийными	12,5	0,0	12,5	25
	Смещение в пользу заказов на доставку	0,0	0,0	0,0	12,5
	Увеличился спрос на скорость подачи блюд	0,0	0,0	0,0	12,5

Ключевые элементы оценки адаптируемости сетевых ресторанов	Характеристики потребительского спроса	Оценки характеристик по уровням адаптируемости, %			
		«2»	«3»	«6»	«7»
	Закупаются в большом объеме полуфабрикаты	0,0	0,0	0,0	12,5
<i>1.6 Изменения среднего чека посещения ресторана</i>	Средний чек значительно снизился	0,0	12,5	0,0	0,0
	Средний чек снизился незначительно	0,0	12,5	12,5	0,0
	Средний чек вырос незначительно	12,5	0,0	0,0	0,0
	Средний чек значительно вырос	0,0	0,0	12,5	37,5
<i>1.7 Изменения предпочтений в формате потребления блюд</i>	Посетители стали больше предпочитать посещение ресторана вдвоем или маленькими компаниями	0,0	12,5	12,5	0,0
	Уменьшилось количество корпоративов	0,0	12,5	25	12,5
	Посетители стали чаще брать в ресторане блюда на вынос	12,5	25	12,5	12,5
	Существенно возросли масштабы заказов блюд с доставкой на дом	0,0	0,0	12,5	25
	Существенно возросли масштабы заказов блюд с доставкой на работу	0,0	12,5	12,5	12,5
	Ассортиментная матрица меню не менялась, изменилась подача блюд (граммовки, визуальный внешний вид)	0,0	0,0	12,5	0,0
	Развивается тенденция формата предложения завтраков	0,0	0,0	0,0	12,5
<i>1.8 Изменения состава посетителей</i>	Уменьшилось количество посетителей старшего возраста	0,0	25	0,0	12,5
	Увеличилась доля романтических пар	0,0	12,5	0,0	12,5
	Резко упало количество туристов	0,0	25	12,5	25
	Состав посетителей не изменился	12,5	0,0	12,5	0,0
	Изменилась культура потребления	0,0	12,5	0,0	0,0
	Спад импульсивного посещения ресторанов	0,0	12,5	0,0	0,0
	Увеличилось количество туристов	0,0	0,0	0,0	12,5
<i>1.9 Другие новые требования со стороны потребителей</i>	Возрос приток новых гостей от ресторанов-конкурентов	0,0	0,0	0,0	12,5
	Ярко выраженная тенденция к покупке более дешевых блюд, больших порций	12,5	0,0	0,0	0,0
	Гости стали более требовательны к бонусной системе, качеству сервиса. Активная обратная связь в виде отзывов	0,0	0,0	12,5	0,0
	Спрос на заказы самовывоза и доставку вырос в 2 раза	0,0	0,0	0,0	12,5

Ключевые элементы оценки адаптируемости сетевых ресторанов	Характеристики потребительского спроса	Оценки характеристик по уровням адаптируемости, %			
		«2»	«3»	«6»	«7»
	Возрос спрос на разнообразие акций	0,0	12,5	0,0	0,0
	Возрос спрос на разнообразие меню	0,0	0,0	0,0	12,5
	Новых дополнительных требований вследствие распространения COVID-19 нет	12,5	0,0	12,5	12,5

Источник: составлено авторами.

Полученные результаты позволяют предположить, что для каждой из оценок уровней адаптируемости сетевых ресторанов к проблемам спроса, возникшим во время пандемии, характерна различная динамика со стороны потребителей. Чем более оперативно сетевые рестораны отреагировали на происходящие изменения и смогли своевременно изменить характеристики ценностного предложения, используя инновационный потенциал компании, тем меньшее влияние на них оказали вызовы пандемии COVID-19.

Далее, в ходе проведенного анализа данных интервью, среди видов сервиса, которые помогли продолжить работу в период пандемии, эксперты отмечают: наиболее популярным видом сервиса для развития оказался сервис доставки: собственный — 75%, через агрегаторы — 25%. Для 37,5% экспертов значимыми являются меры обеспечения санитарной безопасности посетителей, персонала (закупка масок, перчаток и средств дезинфекции). Снижение заработной платы персонала, развитие системы лояльности (акции, скидки, получение подарков, применение бонусной системы и системы cash-back), активное продвижение рекламной кампании является актуальным для 25% от общего числа опрошенных. Такие виды как сокращение персонала, развитие направления «Dark kitchen», а также коллаборации, реклама в соц. сетях (например, в Instagram¹) и наличие инфраструктуры продаж: наличие сайтов, приложений набрали каждый 12,5%.

Большинство участников экспертного интервью (75%) считают, что сетевой характер ресторана, обеспечивший организационную и финансовую поддержку, а также развитие инновационного потенциала помог бизнесу пережить кризис, связанный с пандемией COVID-19. Нововведения, внедренные в 2020 г., активно продолжали развиваться в 2021 г. К наиболее популярным из них относятся: соблюдение санитарных норм безопасности для клиентов и персонала (75%), оптимизация концепции, совершенствование отлаженного управленческого механизма работы в соответствии с новыми направлениями развития ресторана (25%), развитие сервиса доставки блюд (собственного и через агрегаторы) — 37,5%.

Благодаря использованию сервиса доставки многие участники рынка сохранили рабочие места для своего персонала, поддерживали связь с клиентами в период самоизоляции, а некоторые заведения смогли избежать убытков или компенсировать потери в связи с введением или качественным улучшением услуг удаленного обслуживания клиентов — предоставления сервиса доставки.

Эксперты отмечают, что в первую очередь помогло их ресторанному бизнесу пережить трудности пандемийного периода — это сложившееся у посетителей

¹ Instagram принадлежит компании Meta, признанной экстремистской организацией и запрещенной в РФ.

позитивное отношение к бренду ресторана и всей сети (75%), сетевой характер ресторана, обеспечивший организационную и финансовую поддержку (75%) и высокий уровень квалификации ключевых работников, позволивший своевременно найти пути решения проблем (50%).

Важными инновациями, которые было необходимо внедрить в период пандемии являются: обеспечение мер безопасности, соблюдение санитарных правил и норм при пандемии (75%), развитие направления «Dark kitchen» (ресторанная кухня, готовящая еду только на доставку) (50%), увеличение посадочной зоны заведения — 50%, создание собственной системы доставки ресторанных блюд (50%). 12,5% направляют свои основные вложения в осознанное онлайн-продвижение бизнеса (собственный сайт и соц. сети).

Обсуждение

Динамичность изменений структуры оказания услуг под влиянием COVID-19 диктует новую реальность ведения ресторанного рынка. Тем не менее представители отрасли отмечают положительные аспекты. Период пандемии показал, что наибольшие шансы остаться на рынке общественного питания имеют компании с более качественным сервисом, тогда как их менее успешные конкуренты зачастую вынуждены были приостановить или вовсе прекратить свою деятельность. Это касается как качества характеристик ценностного предложения, так и своевременного развития инновационного потенциала компании. Кризис побудил сетевые рестораны оптимизировать управленческую структуру, цифровизировать бизнес-процессы и повысить качество предоставляемых продукции и сервиса.

Отраслевые эксперты полагают, что в последние годы нормы ведения сетевого ресторанного бизнеса достаточно быстро стандартизируются: лидеры рынка, используя собственный инновационный потенциал, внедряют новые разработки, что приводит к увеличению разрыва между ними и остальными игроками в располагаемых ресурсах и возможностях ведения бизнеса. Во время пандемии крупные компании воспользовались своими конкурентными преимуществами и, нарабатываям еще до ее начала, инновационным потенциалом. Это подтверждает сравнение скорости внедрения нововведений, необходимых для обеспечения качественного сервиса (табл. 4).

Таблица 4

Изменения применения основных нововведений, внедренные в работу сетевых ресторанов во время локдауна в 2021 г. по сравнению с аналогичным периодом в 2020 г.

Table 4. Changes in the application of the main innovations introduced into the work of chain restaurants during the lockdown in 2021 compared to the same period in 2020

Основные нововведения, внедренные в работу ресторана во время локдауна 2020 г.	%	Наработки, использовавшиеся во время локдауна 2021 г.	%
Сокращение затрат: позиций в меню, видов сервиса, количества мероприятий, количества персонала	44	Использование наработок по обеспечению санитарных норм в полной мере, внедрение новых правил оказания сервиса в соответствии с дополнительными требованиями 2021 г.	67
Соблюдение санитарных норм безопасности для клиентов и персонала	33	Оптимизация концепции, совершенствование отлаженного управленческого механизма работы,	17

Основные нововведения, внедренные в работу ресторана во время локдауна 2020 г.	%	Наработки, использовавшиеся во время локдауна 2021 г.	%
		в соответствии с новыми направлениями развития ресторана. Интеграции наработок сервиса 2020 г. в процесс оказания ресторанных услуг	17
Развитие сервиса доставки блюд (собственного и через агрегаторы)	17	Анализ стратегии компании в соответствии с изменением целевой аудитории: вместо иностранных гостей рестораны стали посещать гости внутреннего туризма России	8
Проведение серьезной оптимизации всех управленческих процессов. Кардинальная смена концепции от “fine dining” в “street food”.	6	Использование этого периода для проведения ремонтных работ, с целью улучшения атмосферы в ресторанах	8

Источник: составлено авторами.

Рынок ресторанного бизнеса продемонстрировал существенный рост внедрения преобразований (см. рис.), относящихся к качеству предоставления сервиса во время пандемии, в том числе за счет расширения инновационного потенциала. Большинство экспертов в рамках интервью отметило увеличение изменений внедрения инноваций, которые были закреплены в работе после локдауна и нововведений, которые будут использоваться на постоянной основе в постпандемийный период (табл. 5).

Таблица 5

Изменения в процессе внедрения нововведений, закрепленные в работе после локдауна и нововведений, которые будут использоваться на постоянной основе в постпандемийный период, 2021 г.

Table 5. Changes in the process of introducing innovations, fixed in the work after the lockdown and innovations that will be used on an ongoing basis in the post-pandemic period, 2021

Нововведения, которые были закреплены в работе после локдауна	%	Нововведения, которые будут использоваться на постоянной основе в постпандемийный период	%
Улучшение качества сервиса в соответствии с санитарными нормами.	22	Соблюдение норм санитарной безопасности	32
Развитие системы доставки блюд, полуфабрикатов и бакалеи	17	Развитие форм сервиса доставки	21
Развитие многозадачности сотрудников в связи с сокращением персонала	11	Развитие сервиса выездного обслуживания гостей	16
Сокращение рабочих часов в соответствии с сокращением часов работы ресторанов (до 22:00)	11	Развитие сайта и соц. сетей (Инстаграм и Фейсбук) ¹ , цифровизации бизнеса	11

Нововведения, которые были закреплены в работе после локдауна	%	Нововведения, которые будут использоваться на постоянной основе в постпандемийный период	%
Развитие программ лояльности (проведение новых акций, рекламных кампаний, предоставление подарков)	11	Изменение экономической модели ведения бизнеса при ухудшении кризисной ситуации	5
Анализ и изменение стратегии для привлечения доп. аудитории клиентов	11	Анализ позиционирования, стратегического развития и программы лояльности	5
Соблюдение предписаний, регламентированных со стороны правительства	5	Координатная смена концепции не позволяет делать в данный момент точный подобный прогноз	5
Развитие доставки блюд через агрегаторы	6	Развитие программы лояльности	5
Нововведения отсутствуют, работа была продолжена в штатном режиме	6	—	—

¹ — Instagram и Facebook принадлежат компании Meta, признанной экстремистской организацией и запрещенной в РФ.

Источник: составлено авторами.

На сегодняшний день большинство сетевых ресторанов имеют опыт использования нескольких основных видов доставки, чтобы обеспечить максимальную вариативность для удобства своих потребителей. Наиболее распространенные способы доставки блюд среди сетевых ресторанных компаний, которые представляют эксперты, участвовавшие в интервью, — собственная система доставки, а также курьерская доставка через агрегаторы. У каждого из вариантов форм доставки есть свои преимущества и недостатки (рис.). Однако стоит отметить, что 75% экспертов считает, что доставка через агрегаторы каннибализирует собственную доставку ресторана, а 25% участников интервью уверены, что агрегаторы способствуют продвижению ресторанный бренда и повышают узнаваемость сетевого ресторана среди потребителей за счет широкого присутствия в медиапространстве.

На данный момент большинство экспертов (87,5%) считают оптимальным использование собственной системы доставки, поскольку качество блюд и сервиса (свежесть, вкус, внешний вид) является их основным преимуществом.

Важно отметить, что с приходом инноваций различных форм сервиса доставки в период пандемии COVID-19 активное развитие также получили онлайн-сервисы и приложения. 62,5% экспертов видит в них пользу для развития своего бизнеса и считают, что форма онлайн-коммуникации с потребителем повышает узнаваемость бренда и роста спроса на блюда, упрощает и ускоряет коммуникацию между клиентом и рестораном.

Участники интервью отмечают, что пандемия приблизила будущее, сформировав в короткие сроки новые поведенческие привычки потребления. По мнению большинства экспертов сетевого ресторанный бизнеса, успех в преодолении кризиса пандемии в 2021 г. определялся сочетанием следующих факторов:

1. Использование возможности быстро адаптировать бизнес под доставку (например, развитие собственной системы доставки или использование услуг агрегаторов).

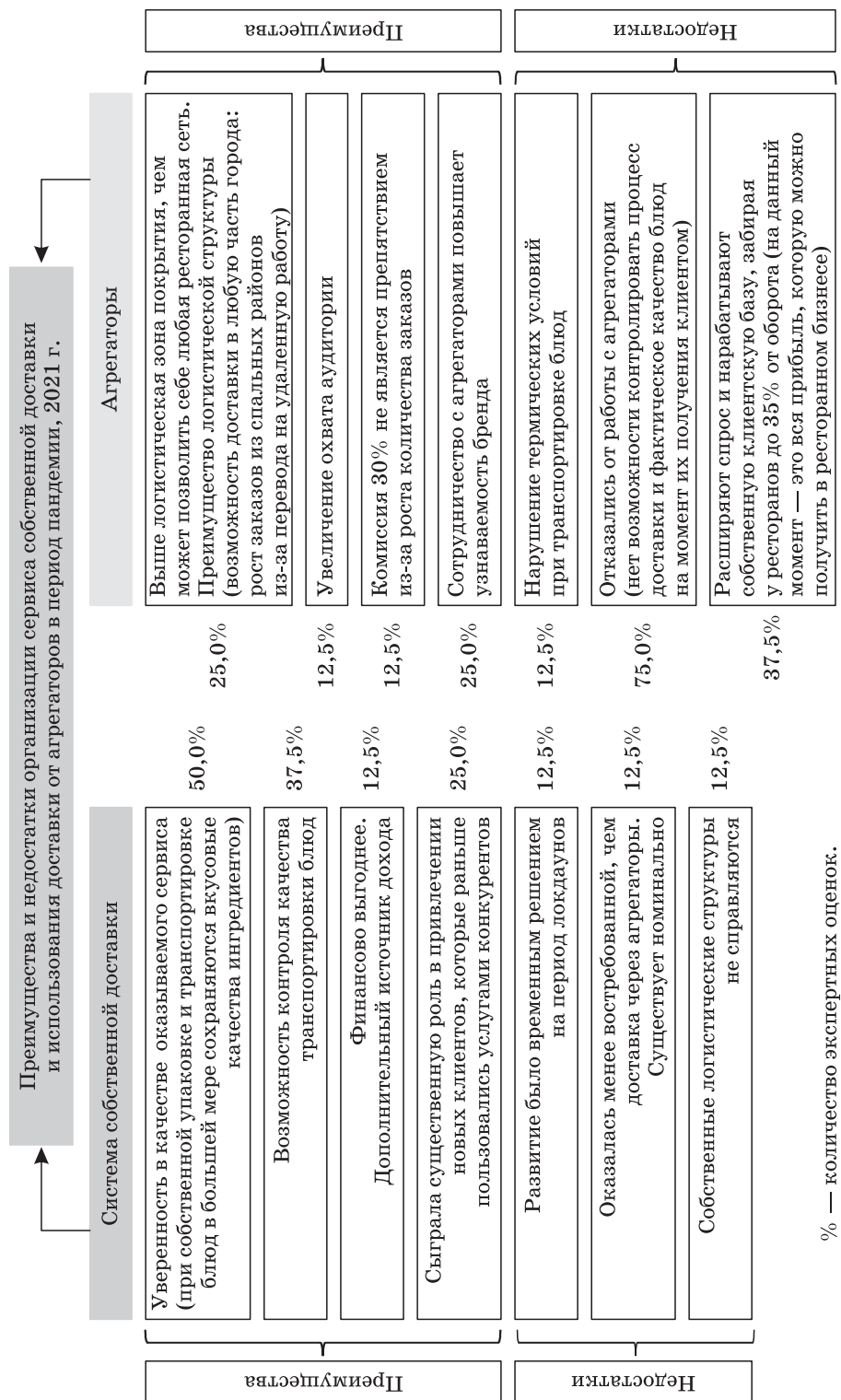


Рис. Преимущества и недостатки организации сервиса собственной доставки и использования доставки от агрегаторов в период пандемии
 Fig. Advantages and disadvantages of organizing a service of own delivery and using delivery from aggregators during a pandemic, 2021

2. Применение своевременных управленческих мер по сокращению издержек предприятием в период кризиса (Например, оптимизация расходов, сокращение персонала, изменение ассортиментной матрицы, сокращение меню, быстрое внедрение изменений, поиск дополнительных источников дохода и т. д.).
3. Развитие инновационного потенциала компании в период кризиса (например, использование продвижения бренда компании в онлайн-пространстве, внедрение новых сопутствующих услуг, упрощающих оказание сервиса, получение поддержки со стороны агрегаторов, арендодателей и т. п.).

Как было показано выше, изменение отношения потребителей к ресторанному бизнесу и стандартам оказываемого сервиса не могло не повлиять на взгляды самих рестораторов. Эксперты отмечают, что даже те компании, первоначальная концепция которых не предполагала развитие инновационного потенциала, теперь планируют активное использование данных возможностей. Если до пандемии, введения самоизоляции и повторного локдауна некоторые рестораторы не были уверены в целесообразности предоставления сервиса доставки, развития онлайн-присутствия и использования инструментов маркетингового продвижения, медлили с их внедрением, то в период жестких ограничений ни у кого не осталось сомнений в необходимости внедрения и применения данных направлений.

По прошествии времени эксперты, участвовавшие в интервью, убедились, что своевременное внедрение инновационного потенциала было правильным шагом. Их компании планируют продолжать развиваться, все больше и больше обращая внимание на характеристики ценностного предложения. Значительное число участников согласилось с тем, что из-за пандемии их ресторанным компаниям пришлось пересмотреть планы в отношении методов развития бизнеса. Наиболее приоритетным направлением стало развитие собственной доставки. Также среди ответов участников отмечались такие направления, как цифровизация бизнеса, систематизация организационных функций и продвижение продукции компании. Например, расширение онлайн-присутствия заведения (развитие социальных сетей, улучшение сайта или мобильного приложения), развитие маркетинговой кампании и программ лояльности. Однако некоторые эксперты заявили, что для их бизнеса последствия пандемии оказались настолько разрушительными, что все планы пришлось просто отложить — и в ближайшей перспективе им предстоит долгий период восстановления. Представители ресторанного бизнеса, участвовавшие в интервью, связывают это с отсутствием своевременного принятия управленческих решений и с отложенным намерением использования инновационного потенциала компании.

Заключение

В статье показаны результаты выявления основных изменений рыночной ситуации в ресторанном бизнесе в условиях распространения пандемии. Представленный метод проведения глубинного интервью на основе экспертных оценок позволяет сформировать практические рекомендации по использованию инновационного потенциала компаний в период пандемии. Тем не менее остается ряд определенных ограничений из-за того, что данное исследование проводилось только на основе данных сетевых ресторанов с полным спектром услуг в г. Санкт-Петербурге, Россия.

Во-первых, результаты не могут быть распространены на другие типы ресторанов (несетевые модели ведения бизнеса) или другие форматы оказания услуг общественного питания (например, кафе, баров, кофеен и т. д.), а вопрос о том, можно ли обобщить эти результаты для других стран, требует дальнейшего тестирования. В дальнейших исследованиях было бы интересно проанализировать аналогичные экспертные мнения в ресторанной индустрии. Например, провести интервью в азиатской стране и сравнить результаты Востока и Запада, поскольку азиатские стра-

ны имеют существенно иные социально-экономические характеристики, методы и политику управления пандемией, а также культурно-поведенческие привычки.

Во-вторых, авторы не использовали данные по отдельным ресторанам. Сводные данные на уровне федерального округа могут быть подвержены потенциальной систематической погрешности и не отражать неоднородность отдельных ресторанов. Например, спрос, связанный с конкретными местоположениями заведений. Более того, учитывая текущие динамичные изменения в экономике страны, несмотря на неопределенность в том, как пандемия будет продолжаться развиваться, еще неизвестно, будут ли клиенты уверены, что они начнут посещать рестораны в таком объеме, как до начала эпидемии. В этой неустойчивой экономической среде эмпирические исследования реакций ресторанного бизнеса на пандемию будут особенно ценными. Поэтому авторы предполагают проведение дальнейшего анализа на основе данных первичного интервью. Это поможет пролить свет на изменения поведения посетителей ресторанов в ответ на пандемию COVID-19.

Литература

1. Неделько А. Ю., Третьяк О. А. Ориентация потребителя на здоровое питание: обзор литературы и разработка модели согласования интересов участников рынка // Российский журнал менеджмента. 2019. Т. 17. № 2. С. 203–232.
2. Неделько А. Ю., Третьяк О. А., Лаврова А. Ю. Потребительский выбор продуктов питания: факторы, текущее состояние и ожидаемые изменения // Российский журнал менеджмента. 2020. Т. 18. № 4. С. 605–642.
3. Серова Е. Г., Воробьев П. Ф., Файнштейн Е. М. Количественная модель SWOT-анализа и ее применение в стратегическом менеджменте: на примере сетевого ресторанного бизнеса // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. 2019. Т. 18. № 4. С. 531–562.
4. Серова Е. Г., Файнштейн Е. М. Ценностное предложение ресторанного бизнеса: интеллектуальный анализ онлайн-отзывов клиентов // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. 2022. Т. 21. № 1. С. 47–73.
5. Bae S., Slevitch L., Tomas S. The effects of restaurant attributes on satisfaction and return patronage intentions: Evidence from solo diners' experiences in the United States // Cogent Business & Management. 2018. Vol. 5. N 1. P. 1–24.
6. Bilgihan A., Seo S., Choi J. Identifying restaurant satisfiers and dissatisfiers: Suggestions from online reviews // Journal of Hospitality Marketing & Management. 2018. Vol. 27. N 5. P. 601–625.
7. Bujisic M., Bogicevic V., Parsa H. G. The effect of weather factors on restaurant sales // Journal of Foodservice Business Research. 2017. Vol. 20. N 3. P. 350–370.
8. Byrd K., Fan A., Her E., Liu Y., Leitch S., Almanza B. Restaurant patronage during the COVID-19 pandemic and the protection motivation theory: influence of consumers' socio-demographic, situational, and psychographic factors // Journal of Foodservice Business Research. 2021. N 1. P. 1–29.
9. Cao Q., Duan W., Gan Q. Exploring determinants of voting for the “helpfulness” of online user reviews: A text mining approach // Decision Support Systems. 2011. Vol. 50. N 2. P. 511–521.
10. Cassell C., & Symon G. (eds.). Essential guide to qualitative methods in organizational research. Sage, 2004.
11. Cheng C. C., Chen C. T., Hsu F. S., Hu H. Y. Enhancing service quality improvement strategies of fine-dining restaurants: New insights from integrating a two-phase decision-making model of IPGA and DEMATEL analysis // International Journal of Hospitality Management. 2012. Vol. 31. N 4. P. 1155–1166.
12. Cheng C. C., Chang Y. Y., Tsai M. C., Chen C. T., Tseng Y. C. An evaluation instrument and strategy implications of service attributes in LOHAS restaurants // International Journal of Contemporary Hospitality Management. 2018. Vol. 31. N 1. P. 194–216.
13. Christensen C. M., McDonald R., Altman E. J., Palmer J. E. Disruptive innovation: An intellectual history and directions for future research // Journal of Management Studies. 2018. Vol. 55. N 7. P. 1043–1078.
14. De Vries J., Roy D., De Koster R. Worth the wait? How restaurant waiting time influences customer behavior and revenue // Journal of operations Management. 2018. Vol. 63. N 1. P. 59–78.

15. *Fainshtein E., Serova E.* Value Proposition of Network Companies Providing Restaurant Services in Russia: Analysis and Evaluation // *Anthropological Approaches to Understanding Consumption Patterns and Consumer Behavior*. IGI Global. 2020. P. 137–158.
16. *Fainshtein E., Serova E.* Using Intelligent Text Analysis of Online Reviews to Determine the Main Factors of Restaurant Value Propositions // *Handbook of Research on Applied Data Science and Artificial Intelligence in Business and Industry* IGI Global. 2021. P. 223–240.
17. *Fainshtein E.* Value Proposition Analysis of Network Business During Digital Adaptation in COVID-19 Conditions // *Marketing and Smart Technologies*. Springer, Singapore. 2021. Vol. 205. N 1. P. 145–153.
18. *Fernandes E., Moro S., Cortez P., Batista F., Ribeiro R.* A data-driven approach to measure restaurant performance by combining online reviews with historical sales data // *International Journal of Hospitality Management*. 2021. Vol. 94. N 1. P. 1–10.
19. *Fleetwood J.* Scores on doors: Restaurant hygiene ratings and public health policy // *Journal of public health policy*. 2019. Vol. 40. N 4. P. 410–422.
20. *Ghaharian K., Abarbanel B., Soligo M., Bernhard B.* Crisis management practices in the hospitality and gambling industry during COVID-19 // *International Hospitality Review*. 2021. Vol. 35. N 2. P. 171–194.
21. *Gössling S., Scott D., Hall C.M.* Pandemics, tourism and global change: a rapid assessment of COVID-19 // *Journal of Sustainable Tourism*. 2020. Vol. 29. N 1. P. 1–20.
22. *Jeong M., Kim K., Ma F., DiPietro R.* Key factors driving customers' restaurant dining behavior during the COVID-19 pandemic // *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2021. Vol. 34. N 2. P. 836–858.
23. *Johnson M.W., Christensen C.M., Kagermann H.* Reinventing your business model // *Harvard business review*. 2008. Vol. 86. N 12. P. 57–68.
24. *Jung S. S., Jang S. S.* Have restaurant firms been using right recession turnaround strategies?: Evaluating with propensity score measure // *International Journal of Hospitality Management*. 2020. Vol. 91. N 1. P. 242–250.
25. *Hedges A.* Group interviewing // In Walker, R.L. (Ed.), *Applied Qualitative Research*, Gower Publishing, Aldershot. 1985. P. 91.
26. *Kim M. J., Hall C. M.* Can sustainable restaurant practices enhance customer loyalty? The roles of value theory and environmental concerns // *Journal of Hospitality and Tourism Management*. 2020. Vol. 43. N 1. P. 127–138.
27. *Kim M., Kim E. J., Bai B.* 2021. Examining restaurant purchase intention during crises: the role of message appeal // *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2021. Vol. 33. N 12. P. 4373–4390.
28. *Koh Y., Lee S., Choi C.* The income elasticity of demand and firm performance of US restaurant companies by restaurant type during recessions // *Tourism Economics*. 2013. Vol. 19. N 4. P. 855–881.
29. *Konuk F. A.* The influence of perceived food quality, price fairness, perceived value and satisfaction on customers' revisit and word-of-mouth intentions towards organic food restaurants // *Journal of Retailing and Consumer Services*. 2019. Vol. 50. N 1. P. 103–110.
30. *Lasek A., Cercone N., Saunders J.* Restaurant sales and customer demand forecasting: Literature survey and categorization of methods // Leon-Garcia A. et al. (eds). *Smart City 360°*. Cham: Springer. 2016. Vol. 166. N 1. P. 479–491.
31. *Lee K., Ha I. S.* Exploring the impacts of key economic indicators and economic recessions in the restaurant industry // *Journal of Hospitality Marketing & Management*. 2012. Vol. 21. N 3. P. 330–343.
32. *Li H., Meng F., Jeong M., Zhang Z.* To follow others or be yourself? Social influence in online restaurant reviews // *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2020. Vol. 32. N 3. P. 1067–1087.
33. *Li H., Xie K. L., Zhang Z.* The effects of consumer experience and disconfirmation on the timing of online review: Field evidence from the restaurant business // *International Journal of Hospitality Management*. 2020. Vol. 84. N 1. P. 1–11.
34. *Li B., Zhong Y., Zhang T., Hua N.* Transcending the COVID-19 crisis: Business resilience and innovation of the restaurant industry in China // *Journal of Hospitality and Tourism Management*. 2021. Vol. 49. N 1. P. 44–53.
35. *Liu P., Tse E. C. Y.* Exploring factors on customers' restaurant choice: an analysis of restaurant attributes // *British Food Journal*. 2018. Vol. 120. N 10. P. 2289–2303.

36. *Mohammad S. M.* Sentiment analysis: Detecting valence, emotions, and other affectual states from text // Herbert L. Meiselman (eds). *Emotion Measurement*. Woodhead Publishing. National Research Council Canada, Ottawa, ON, Canada. 2016. Vol. 9. N 1. P. 201–237.
37. *Nemeschansky B., von der Heide T., Kim P. B.* Customer-driven menu analysis (CDMA): Capturing customer voice in menu management // *International Journal of Hospitality Management*. 2020. Vol. 91. N 1. P. 1–14.
38. *Okumus F., Karamustafa K.* Impact of an economic crisis evidence from Turkey // *Annals of tourism research*. 2005. Vol. 32. N 4. P. 942–961.
39. *Robson S., Foster A.* Qualitative research in action. Edward Arnold, 1989.
40. *Ryu K., Lee H. R., Kim W. G.* The influence of the quality of the physical environment, food, and service on restaurant image, customer perceived value, customer satisfaction, and behavioral intentions // *International journal of contemporary hospitality management*. 2012. Vol. 24. N 2. P. 200–223.
41. *Semerciöz F., Pehlivan Ç., Sözüer A., Mert A.* Crisis management practices and strategic responses through customer loyalty and price strategy in hard times: Evidence from fine-dining restaurants // *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 2015. Vol. 207. N 1. P. 149–156.
42. *Vu H. Q., Li G., Law R., Zhang Y.* Exploring tourist dining preferences based on restaurant reviews // *Journal of Travel Research*. 2019. Vol. 58. N 1. P. 149–167.
43. *Yi S., Zhao J., Joung H. W.* Influence of price and brand image on restaurant customers' restaurant selection attribute // *Journal of foodservice business research*. 2018. Vol. 21. N 2. P. 200–217.
44. *Yost E., Ridderstaat J., Kizildag M.* Early warning indicators? The effect of consumer and investor sentiments on the restaurant industry // *International Journal of Hospitality Management*. 2020. Vol. 89. N 1. P. 1–9.
45. *Yost E., Kizildag M., Ridderstaat J.* Financial recovery strategies for restaurants during COVID-19: Evidence from the US restaurant industry // *Journal of Hospitality and Tourism Management*. 2021. Vol. 47. N 1. P. 408–412.
46. *Webb J.* Marketing research // In: Baker M. J. et al. (eds) *Marketing Theory and Practice*. Palgrave, London. 1995. P. 104–124.
47. *Zhang C., Zhang H., Wang J.* Personalized restaurant recommendation method combining group correlations and customer preferences // *Information Sciences*. 2018. Vol. 454. N 1. P. 128–143.
48. *Zhang S. N., Li Y. Q., Liu C., Ruan W.* Reconstruction of the relationship between traditional and emerging restaurant brand and customer WOM // *International Journal of Hospitality Management*. 2021. Vol. 94. N 1. P. 1–12.

Об авторах:

Серова Елена Геннадьевна, доцент департамента менеджмента Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» (Санкт-Петербург, Российская Федерация), кандидат экономических наук; egserova@hse.ru

Воробьев Павел Федорович, начальник отдела Стратегического развития Северо-Западного института управления РАНХиГС (Санкт-Петербург, Российская Федерация); vorobev-pf@ranepa.ru

Файнштейн Елизавета Михайловна, департамент менеджмента Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» (Санкт-Петербург, Российская Федерация), кандидат экономических наук; e.feinshtein@gmail.com

References

1. Nedelko A. Y., Tretyak O. A. Consumer orientation toward healthy foods: Literature review and a model of market players coordination // *Russian Management Journal*. 2019. Vol. 17. N 2. P. 203–232 (in Rus)
2. Nedelko A. Yu., Tretyak O. A., Lavrova A. Yu. Consumer food choices: factors, current status and expected changes // *Russian Management Journal*. 2020. Vol. 18. N 4. P. 605–642 (in Rus)
3. Serova E. G., Vorobyev P. F., Fainstein E. M. 2019. Quantitative SWOT analysis and its application to strategic management: The case of chain restaurant business // *Vestnik of Saint Petersburg University. Management*. 2019. Vol. 18. N 4. P. 531–562 (in Rus)
4. Serova E. G., Fainshtein E. M. The restaurant business value proposition: Intellectual text analysis of online customer reviews // *Vestnik of Saint Petersburg University. Management*. Vol. 21. N 1. P. 47–73 (in Rus)

5. Bae S., Slevitch L., Tomas S. The effects of restaurant attributes on satisfaction and return patronage intentions: Evidence from solo diners' experiences in the United States // *Cogent Business & Management*. 2018. Vol. 5. N 1. P. 1–24.
6. Bilgihan A., Seo S., Choi J. Identifying restaurant satisfiers and dissatisfiers: Suggestions from online reviews // *Journal of Hospitality Marketing & Management*. 2018. Vol. 27. N 5. P. 601–625.
7. Bujisic M., Bogicevic V., Parsa H.G. The effect of weather factors on restaurant sales // *Journal of Foodservice Business Research*. 2017. Vol. 20. N 3. P. 350–370.
8. Byrd K., Fan A., Her E., Liu Y., Leitch S., Almanza B. Restaurant patronage during the COVID-19 pandemic and the protection motivation theory: influence of consumers' socio-demographic, situational, and psychographic factors // *Journal of Foodservice Business Research*. 2021. N 1. P. 1–29.
9. Cao Q., Duan W., Gan Q. Exploring determinants of voting for the “helpfulness” of online user reviews: A text mining approach // *Decision Support Systems*. 2011. Vol. 50. N 2. P. 511–521.
10. Cassell C., Symon G. (eds.). *Essential guide to qualitative methods in organizational research*. Sage, 2004.
11. Cheng C.C., Chen C.T., Hsu F.S., Hu H.Y. Enhancing service quality improvement strategies of fine-dining restaurants: New insights from integrating a two-phase decision-making model of IPGA and DEMATEL analysis // *International Journal of Hospitality Management*. 2012. Vol. 31. N 4. P. 1155–1166.
12. Cheng C.C., Chang Y.Y., Tsai M.C., Chen C.T., Tseng Y.C. An evaluation instrument and strategy implications of service attributes in LOHAS restaurants // *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2018. Vol. 31. N 1. P. 194–216.
13. Christensen C.M., McDonald R., Altman E.J., Palmer J.E. Disruptive innovation: An intellectual history and directions for future research // *Journal of Management Studies*. 2018. Vol. 55. N 7. P. 1043–1078.
14. De Vries J., Roy D., De Koster R. Worth the wait? How restaurant waiting time influences customer behavior and revenue // *Journal of operations Management*. 2018. Vol. 63. N 1. P. 59–78.
15. Fainshtein E., Serova E. Value Proposition of Network Companies Providing Restaurant Services in Russia: Analysis and Evaluation // *Anthropological Approaches to Understanding Consumption Patterns and Consumer Behavior*. IGI Global. 2020. P. 137–158.
16. Fainshtein E., Serova E. Using Intelligent Text Analysis of Online Reviews to Determine the Main Factors of Restaurant Value Propositions // *Handbook of Research on Applied Data Science and Artificial Intelligence in Business and Industry* IGI Global. 2021. P. 223–240.
17. Fainshtein E. Value Proposition Analysis of Network Business During Digital Adaptation in COVID-19 Conditions // *Marketing and Smart Technologies*. Springer, Singapore. 2021. Vol. 205. N 1. P. 145–153.
18. Fernandes E., Moro S., Cortez P., Batista F., Ribeiro R. A data-driven approach to measure restaurant performance by combining online reviews with historical sales data // *International Journal of Hospitality Management*. 2021. Vol. 94. N 1. P. 1–10.
19. Fleetwood J. Scores on doors: Restaurant hygiene ratings and public health policy // *Journal of public health policy*. 2019. Vol. 40. N 4. P. 410–422.
20. Ghaharian K., Abarbanel B., Soligo M., Bernhard B. Crisis management practices in the hospitality and gambling industry during COVID-19 // *International Hospitality Review*. 2021. Vol. 35. N 2. P. 171–194.
21. Gössling S., Scott D., Hall C.M. Pandemics, tourism and global change: a rapid assessment of COVID-19 // *Journal of Sustainable Tourism*. 2020. Vol. 29. N 1. P. 1–20.
22. Jeong M., Kim K., Ma F., DiPietro R. Key factors driving customers' restaurant dining behavior during the COVID-19 pandemic // *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2021. Vol. 34. N 2. P. 836–858.
23. Johnson M.W., Christensen C.M., Kagermann H. Reinventing your business model // *Harvard business review*. 2008. Vol. 86. N 12. P. 57–68.
24. Jung S.S., Jang S.S. Have restaurant firms been using right recession turnaround strategies?: Evaluating with propensity score measure // *International Journal of Hospitality Management*. 2020. Vol. 91. N 1. P. 242–250.
25. Hedges A. Group interviewing // In Walker, R.L. (Ed.), *Applied Qualitative Research*, Gower Publishing, Aldershot. 1985. P. 91.

26. Kim M. J., Hall C. M. Can sustainable restaurant practices enhance customer loyalty? The roles of value theory and environmental concerns // *Journal of Hospitality and Tourism Management*. 2020. Vol. 43. N 1. P. 127–138.
27. Kim M., Kim E. J., Bai B. 2021. Examining restaurant purchase intention during crises: the role of message appeal // *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2021. Vol. 33. N 12. P. 4373–4390.
28. Koh Y., Lee S., Choi C. The income elasticity of demand and firm performance of US restaurant companies by restaurant type during recessions // *Tourism Economics*. 2013. Vol. 19. N 4. P. 855–881.
29. Konuk F. A. The influence of perceived food quality, price fairness, perceived value and satisfaction on customers' revisit and word-of-mouth intentions towards organic food restaurants // *Journal of Retailing and Consumer Services*. 2019. Vol. 50. N 1. P. 103–110.
30. Lasek A., Cercone N., Saunders J. Restaurant sales and customer demand forecasting: Literature survey and categorization of methods // Leon-Garcia A. et al. (eds). *Smart City 360°*. Cham : Springer. 2016. Vol. 166. N 1. P. 479–491.
31. Lee K., Ha I. S. Exploring the impacts of key economic indicators and economic recessions in the restaurant industry // *Journal of Hospitality Marketing & Management*. 2012. Vol. 21. N 3. P. 330–343.
32. Li H., Meng F., Jeong M., Zhang Z. To follow others or be yourself? Social influence in online restaurant reviews // *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2020. Vol. 32. N 3. P. 1067–1087.
33. Li H., Xie K. L., Zhang Z. The effects of consumer experience and disconfirmation on the timing of online review: Field evidence from the restaurant business // *International Journal of Hospitality Management*. 2020. Vol. 84. N 1. P. 1–11.
34. Li B., Zhong Y., Zhang T., Hua N. Transcending the COVID-19 crisis: Business resilience and innovation of the restaurant industry in China // *Journal of Hospitality and Tourism Management*. 2021. Vol. 49. N 1. P. 44–53.
35. Liu P., Tse E. C. Y. Exploring factors on customers' restaurant choice: an analysis of restaurant attributes // *British Food Journal*. 2018. Vol. 120. N 10. P. 2289–2303.
36. Mohammad S. M. Sentiment analysis: Detecting valence, emotions, and other affectual states from text // Herbert L. Meiselman (eds). *Emotion Measurement*. Woodhead Publishing. National Research Council Canada, Ottawa, ON, Canada. 2016. Vol. 9. N 1. P. 201–237.
37. Nemeschansky B., von der Heide T., Kim P. B. Customer-driven menu analysis (CDMA): Capturing customer voice in menu management // *International Journal of Hospitality Management*. 2020. Vol. 91. N 1. P. 1–14.
38. Okumus F., Karamustafa K. Impact of an economic crisis evidence from Turkey // *Annals of tourism research*. 2005. Vol. 32. N 4. P. 942–961.
39. Robson S., Foster A. *Qualitative research in action*. Edward Arnold, 1989.
40. Ryu K., Lee H. R., Kim W. G. The influence of the quality of the physical environment, food, and service on restaurant image, customer perceived value, customer satisfaction, and behavioral intentions // *International journal of contemporary hospitality management*. 2012. Vol. 24. N 2. P. 200–223.
41. Semerciöz F., Pehlivan Ç., Sözüer A., Mert A. Crisis management practices and strategic responses through customer loyalty and price strategy in hard times: Evidence from fine-dining restaurants // *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 2015. Vol. 207. N 1. P. 149–156.
42. Vu H. Q., Li G., Law R., Zhang Y. Exploring tourist dining preferences based on restaurant reviews // *Journal of Travel Research*. 2019. Vol. 58. N 1. P. 149–167.
43. Yi S., Zhao J., Joung H. W. Influence of price and brand image on restaurant customers' restaurant selection attribute // *Journal of foodservice business research*. 2018. Vol. 21. N 2. P. 200–217.
44. Yost E., Ridderstaat J., Kizildag M. Early warning indicators? The effect of consumer and investor sentiments on the restaurant industry // *International Journal of Hospitality Management*. 2020. Vol. 89. N 1. P. 1–9.
45. Yost E., Kizildag M., Ridderstaat J. Financial recovery strategies for restaurants during COVID-19: Evidence from the US restaurant industry // *Journal of Hospitality and Tourism Management*. 2021. Vol. 47. N 1. P. 408–412.
46. Webb J. *Marketing research* // In: Baker M. J. et al. (eds) *Marketing Theory and Practice*. Palgrave, London. 1995. P. 104–124.

47. Zhang C., Zhang H., Wang J. Personalized restaurant recommendation method combining group correlations and customer preferences // Information Sciences. 2018. Vol. 454. N 1. P. 128–143.
48. Zhang S. N., Li Y. Q., Liu C. H., Ruan W. Q. Reconstruction of the relationship between traditional and emerging restaurant brand and customer WOM // International Journal of Hospitality Management. 2021. Vol. 94. N 1. P. 1–12.

About the authors:

Elena G. Serova, Associate Professor, Department of Management, National Research University Higher School of Economics (St. Petersburg, Russian Federation), PhD in Economics; egserova@hse.ru

Pavel F. Vorobyev, Head of the Department of Strategic Development of the North-Western Institute of Management, RANEPA (St. Petersburg, Russian Federation); vorobev-pf@ranepa.ru

Elizaveta M. Fainshtein, Department of Management, National Research University Higher School of Economics (St. Petersburg, Russian Federation), PhD in Economics; e.feinshtein@gmail.com