

7.8. РАЗВИТИЕ РЕСТОРАННОГО БИЗНЕСА В КРИЗИСНЫХ УСЛОВИЯХ: КАК ТРАНСФОРМИРОВАТЬ УГРОЗЫ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ В ВОЗМОЖНОСТИ (НА ПРИМЕРЕ МОСКВЫ И САНКТ-ПЕТЕРБУРГА)

Романова Н.В., к.э.н., доцент;
Алавидзе И.Г., студент 4 курса бакалавриата

Экономический факультет Московского государственного университета им. М.В. Ломоносова

[Перейти на ГЛАВНОЕ МЕНЮ](#)
[Вернуться к СОДЕРЖАНИЮ](#)

Вклад и значимость индустрии питания в развитии экономики Российской Федерации с каждым годом становится все очевиднее, что хорошо видно по ежегодному увеличению оборота отрасли. Широкий спектр услуг, предоставляемых ресторанами, кафе и барами, а также повышение качества обслуживания, новые маркетинговые приемы и дизайнерские решения, являются ключевыми факторами успеха как каждого отдельного заведения, так и индустрии в целом, что особенно актуально в свете тенденций последнего времени. Проведенные исследования доказывают социальную значимость изучаемой отрасли – у рестораторов и предпринимателей важнейшим приоритетом становится обеспечение высокого качества жизни населения. Для этого проводятся тщательные мониторинги конкурентов и нововведений, тренинги повышения квалификации персонала и детальные анализы рынка, поиски новых направлений и инноваций.

Ресторанный бизнес всегда будет являться актуальной сферой деятельности, так как дает предпринимателям множество возможностей для реализации их потенциала и воплощения в реальность идей. Так, по данным Федеральной службы государственной статистики (Росстат), на 31 декабря 2012 г. в Российской Федерации было зафиксировано 160 341 объект общественного питания, при этом оборот общественного питания РФ в 2012 г. составил 1 019 325 млн. руб. [5].

По многочисленным прогнозам, 2015 г. будет весьма неблагоприятным для индустрии питания и ресторанного бизнеса. Мировой финансовый кризис, наложенные санкции и резко выросший курс доллара привели к тому, что только за первые два месяца нового года около полусотни заведений в Москве были вынуждены закрыться. При этом аналитики заявляют, что реальные данные, свидетельствующие о реакции ресторанной отрасли на усугубившуюся предпринимательскую среду, можно будет получить только к маю. Так, исходя из самых пессимистичных прогнозов, под сокращение могут попасть до 30% всех функционирующих сейчас точек [1].

На основании изучения результатов опроса и интервью рестораторов Москвы и Санкт-Петербурга стало очевидно, что главную проблему нынешнего кризиса они видят в снижении покупательной спо-

собности населения. Также в результате возросших цен на продукты питания понятно, что себестоимость блюд возрастает, однако предприниматели не могут позволить себе увеличивать наценку, ведь это в свою очередь может только лишь усугубить ситуацию. Кроме этого, основная масса договоров аренды заключается в долларовом эквиваленте. Из-за выросшего курса валют многие заведения стали нерентабельными: снижение прибыли приводит к уменьшению заработной платы и сокращению, найм менее квалифицированного персонала в свою очередь подрывает статус ресторана и ухудшает качество предоставляемых услуг [6]. Безусловно, разные сегменты рынка будут реагировать на кризис по-разному. Мнения относительно данного вопроса сильно разнятся.

Аргументируя свою позицию тем, что население в нынешних условиях больше склонно сберегать, одни эксперты заявляют: кризис вынудит рестораторов люксовых мест менять концепции, делать заведения более демократичными, переходить в средний ценовой сегмент. В противовес этой точке зрения существует другая позиция, согласно которой высший сегмент не пострадает, так как клиенты таких заведений менее чувствительны к кризисным явлениям и всегда найдутся люди, чей доход соответствует требуемому. Аналогичная ситуация с фаст-фуд: он сможет укрепить свои позиции за счет закрытия ресторанов среднего сегмента.

Однако любой кризис – это не только угрозы и потери, но, безусловно, возможности и перспективы. С этой позиции рестораторы видят немало положительного и обещающего для индустрии в целом. Очевидно, что масштабы кризиса явно преувеличивают. Рост цен на продукты питания затрагивает только лишь некоторые позиции, примером может служить алкогольная продукция. Цены на мясную, молочную продукцию, овощи и фрукты выросли в значительно меньшей степени. В сложившейся ситуации использование локальной продукции, налаживание логистических бизнес-процессов, поиск новых поставщиков и установление с ними доверительных отношений должны явиться одними из самых приоритетных аспектов для бизнесменов.

Арендная плата является непосильной ношей для большинства предпринимателей, так как не дает возможности дальнейшего развития. При этом стоит отметить, что арендодатели заинтересованы в сохранении своих арендаторов, ведь благосостояние одних неразрывно связано с платежеспособностью других. В результате деловых переговоров и умения договариваться, согласно комментариям именитых рестораторов и гуру индустрии питания, им удалось сохранить условия договоров практически неизменными.

Таким образом, можно сделать вывод, что кризис уберет с рынка только наиболее слабых игроков. Выступая в роли механизма естественного отбора, он вынудит закрыться те заведения, концепции которых являются провальными, а услуги не соответствуют соотношению баланса цена – качество. В индустрии останутся только те, кто благодаря своей предпринимательской активности и дальновидности

смогут найти правильные решения и доказать потребителям, что они профессионалы своего дела.

Поиски новых бизнес-моделей и концепций, налаживание отношений с арендодателями, усовершенствование бизнес-процессов, логистика и поиски новых поставщиков, оптимизация своих расходов и грамотный менеджмент – главные аспекты деятельности рестораторов в предстоящем году.

Ресторанная индустрия носит важный социальный характер, оказывая непосредственное влияние на другие сферы деятельности, прививает людям определенный образ жизни, культуру питания и поведения, обеспечивает их интересным досугом и, что крайне ценно, – обеспечивает высокий уровень жизни. При этом, увеличивая ежегодно свои обороты, индустрия питания способствует региональному и федеральному развитию, повышая валовый внутренний продукт (ВВП) страны и формируя ее благоприятный имидж.

Услуга, предоставляемая клиенту в заведении общественного питания, является комплексной. Ввиду быстрого развития индустрии, у клиентов ежегодно появляются новые запросы. Если изначально заведение общепита виделось для себя в качестве приоритетной задачи удовлетворения потребности клиентов в еде, т.е. услуга питания стояла в основе всего, то сегодня проведение досуга является не менее важной составляющей [2]. По данным проведенного исследования двух крупнейших городов РФ – Москвы и Санкт-Петербурга, – состоящего из анкетирования жителей этих мегаполисов, а также разработки **SWOT**-анализа, была получена следующая картина происходящего в выбранных регионах.

Итак, в результате анкетирования удалось выяснить, что самым важным при посещении ресторана жителями Москвы и Санкт-Петербурга являются следующие аспекты:

- вкусовые качества блюд (40%);
- комфортная атмосфера (10%);
- уровень обслуживания (15%);
- ценовая политика заведения (25%);
- интерьер заведения (10%).

Ввиду огромной вариативности заведений общественного питания, нам было интересно выяснить, какие заведения потребители предпочитают больше. По проведенному опросу в лидеры попали такие предприятия общественного питания:

- 1-е место – кафе (46%);
- 2-е место – ресторан (28%);
- 3-е место – кофейня (10%);
- остальные – (16%).

Согласно полученным данным, 43% респондентов посещают заведения общественного питания несколько раз в неделю, 34% – несколько раз в месяц и 22% привыкли пользоваться услугами общепита ежедневно.

В одном из вопросов от респондентов требовалось выбрать именно те мероприятия (до двух), для которых ресторан или другое заведение общепита являются идеальными: 53% считают, что ресторан создан для отдыха, проведение торжественных мероприятий (дни рождения, юбилеи, свадьбы), а также романтические встречи набрали по 44% голосов, 28% ходят в кафе и рестораны просто для того что-

бы позавтракать, отобедать или поужинать, и лишь 28% отдали свой голос в пользу деловых переговоров: по их мнению, это идеальное условие посещения общепита.

Почти половина опрошенных (45%) ходят в заведения, где средний чек составляет порядка 1000-2000 руб., одна третья респондентов (30%) предпочитают тратить в районе 1000 руб., 15% клиентов привыкли оставлять в ресторанах до 3000 руб., и лишь 10% могут позволить себе потратить более 3000 руб. При этом самыми популярными вариантами ответов на вопрос о тенденциях и изменениях в индустрии были такие (рис. 1):

- появление заведений с красивым дизайном и приятной атмосферой (диваны, веранды, необычная подача меню, яркие и красочные сайты и т.д.);
- наличие смешанных кухонь (например, клиент может в одном и том же заведении заказать пиццу и роллы);
- кобрендинг;
- удачный выбор предпринимателями мест для заведений (выгодное местоположение, которое удобно многим, например, в торговых центрах, недалеко от метро, около учебных заведений или бизнес-центров);
- молекулярная кухня;
- тенденция здоровой пищи («правильное питание», а также указание количества калорий в блюде в меню);
- наличие национальных ресторанов (в том числе клиенты особенно отмечают кошерные рестораны). Надо отметить, что в топ-5 самых востребованных национальных кухонь среди опрошенных нами респондентов вошли итальянская, европейская, японская, кавказская и русская кухни;
- большое количество дополнительных услуг: доставка, музыкальное сопровождение, скидки, бизнес-ланчи, детские комнаты, «счастливые дни» и т.д.

Главные недостатки и проблемы индустрии общественного питания в РФ, по мнению респондентов, заключаются в следующем:

- цена не соответствует качеству;
- плохое обслуживание из-за нехватки квалифицированных кадров (грубые официанты, медленное исполнение заказов, отсутствие индивидуального подхода к клиентам, невкусные блюда, плохие повара, грязные залы и т.д.);
- использование для приготовления блюд некачественных продуктов;
- большое количество заведений фаст-фуд;
- нехватка тематических и стилистических заведений.

Также был проведен **SWOT**-анализ индустрии питания двух городов – Москвы и Санкт-Петербурга – с целью выявления факторов развития ресторанного бизнеса в данных регионах (табл. 1).

Таким образом, к прочно устоявшимся тенденциям этой индустрии в РФ можно отнести следующие.

1. Стремление людей употреблять исключительно качественные продукты, экологически чистые, фермерские. Идея здорового образа жизни и правильного питания имеет огромное влияние на индустрию в целом. Поэтому шеф-повара стараются готовить еду так, чтобы она была максимально полезной и натуральной (меньше стадий обработки). В меню все чаще включают специальные вегетарианские блюда, блюда с пониженной калорийностью.
2. Мода на национальную кухню. Топ-5 самых востребованных кухонь на сегодняшний день в РФ: европейская, русская, итальянская, японская, кавказская. Отсюда зародилось такое явление в индустрии, как смешение кулинарий: например, северная кухня +

экзотические нотки – это то, к чему сегодня стремятся все рестораны сегмента люкс. В Москве самый доро-

гой ресторан – аргентинской кухни.

Таблица 1

SWOT-АНАЛИЗ В СФЕРЕ РЕСТОРАННОГО БИЗНЕСА МОСКВЫ И САНКТ-ПЕТЕРБУРГА

Внешняя среда – внутренняя среда	Возможности	Угрозы
Сильные стороны (преимущества)	<p>Сила и возможности.</p> <p>Ресторанный бизнес в Москве и Санкт-Петербурге активно развивается, оборот рынков растет ежегодно. Есть возможность выйти на новые сегменты, работать на ту целевую аудиторию, потребности которой в меньшей степени удовлетворены. Менталитет жителей центральных городов, а также их покупательная способность выше, чем в других городах РФ. Дополнительные услуги – возможность перейти на новый уровень («повар на дом», индивидуальные заказы, приложения для смартфонов, мероприятия и концерты в заведениях, детские клубы, VIP-club и т.д.). Такие крупные холдинги, как Ginza Group, Novikov, являются «лицом» индустрии, образцами для всех остальных предпринимателей, инициаторами и мотиваторами.</p> <p>Открытие исключительно концептуальных заведений.</p> <p>Organic-food, молекулярная кухня.</p> <p>Кобрендинг.</p> <p>Вовлечение потребителей в приготовление пищи (открытые кухни).</p> <p>Развитие корпоративной культуры предприятия.</p> <p>Окна take-away.</p> <p>В Санкт-Петербурге есть потенциал открытия летних веранд, заведений в мансардах, в скверах, на кораблях. Так как город туристический, это может вызвать дополнительный интерес и приток туристов</p>	<p>Сила и угрозы</p> <p>Трактиров, таверн, тратторий, пабов меньше, чем заведений фаст-фуда, поэтому есть смысл обратить внимание на эту группу заведений общественного питания.</p> <p>Поиск новых поставщиков, как иностранных, так и отечественных.</p> <p>Дополнительные услуги в ресторане, например, кулинария, мастер-классы для домохозяек, гастрономические праздники (чтобы конкурировать с товарами-заменителями).</p> <p>Привлечение медиа-лиц, celebrities, создание имиджа заведения.</p> <p>Активный PR в средствах массовой информации, разработанный сайт, публичные страницы в социальных сетях, рассылки постоянным клиентам, метод «сарафанного радио».</p> <p>Отслеживать динамику роста, корректировать стратегию в зависимости от фактических показателей ресторана</p>
Слабые стороны (недостатки):	<p>Слабость и возможность.</p> <p>Кадровый голод – одна из самых главных проблем ресторанной индустрии. Выход: открывать собственные школы по обучению грамотных официантов, барменов, управляющих залов, а также школ, предназначенных для менеджеров, которые хотели бы реализоваться в этой сфере (на примере Ginza Group).</p> <p>Текущее кадров – заключение договоров с персоналом, вложения в их общий и специфический капитал (метод инвестиций в человеческий капитал).</p> <p>При анализе рынка выявилось, что одна из главных проблем – нехватка подходящих помещений для открытия заведений общественного питания. При этом стоимость аренды помещений в центральных районах городов крайне высока, так как на них очень высокий спрос, связанный с большой проходимость. Выход – открывать заведения в отдаленных от центра местах, при гостиницах, четко выбирая концепцию.</p> <p>Согласно мотивационным теориям, люди сравнивают свои усилия и вознаграждения с тем, что вкладывают в работу они и что вкладывают другие, поэтому, чтобы сотрудники прилагали усилия, им необходимо четко понимать, каким образом происходит начисление заработной платы. Например, использовать фиксированную плату труда и к ней процент от выработки и дохода заведения.</p> <p>Согласно PESTEL анализу, Санкт-Петербург и Москва имеет потенциал и возможность открывать и развивать заведения в Подмоскovie (например, открыть ресторан «выходного дня» для людей, предпочитающих проводить выходные</p>	<p>Слабость и угрозы.</p> <p>В связи с сильными барьерами входа (документооборот, отчетности, дорогая аренда, многочисленные проверки, мало помещений, подходящих для заведений общепита), необходима государственная программа по поддержке старпапов, инициативная группа молодых предпринимателей, которая будет выражать интересы новых игроков.</p> <p>Из-за введенных санкций есть риск повышения себестоимости блюд и роста цен, необходимо уменьшать наценку, чтобы не повышать средний чек заведения, для того чтобы привлечь потребителей</p> <p>При риске ухода с рынка или банкротстве – кобрендинг или реорганизация заведения, поиск нового сегмента и новой целевой аудитории.</p> <p>При разработке концепции под сетевой бизнес, ввиду высоких барьеров на московском рынке, необходима стратегия завоевания доли рынка в Подмоскovie (удаленных от центра местах), а затем при успешном исходе – искать способы реализации бизнеса в Москве.</p> <p>Умение вести переговоры, а также соблюдение правил этики бизнеса крайне важны для налаживания отношений между арендатором и собственником помещения. Таким образом, можно договориться о взаимовыгодных условиях аренды, что в дальнейшем скажется на развитии бизнеса</p>

Внешняя среда – внутренняя среда	Возможности	Угрозы
	на дачах и за городом)	

- Сегодня, как никогда, каждое заведение стремится занять свою нишу на рынке через сегментирование потребительского сектора и выработку концепции. Все должно быть продумано в заведении до мелочей: музыкальный фон четко гармонировать со стилем заведения, официанты определенного уровня и манеры подавать себя, дизайн не должен выбиваться из формата и стиля. Таким образом, тенденция под названием перформанс прочно закрепилась на отечественном рынке и стала одним из ключевых факторов успеха.
- Справедливо отметить, что, несмотря на широкий спектр услуг, который клиент может получить в ресторане, первоначальная потребность во вкусной еде является главной. Поэтому наряду с тенденциями, относящимися к концепциям, форматам и прочим фишкам, направленными на то, как клиента удивить и поразить, тенденции в приготовлении и подаче блюд качественно генерируются с поразительной скоростью.

К таким нововведениям можно отнести:

- вышеупомянутая нами open-kitchen;
 - slow-food – медленное употребление здоровой и вкусной пищи;
 - fashion-food – ограничений в этой кухне нет, это способ объединения как минимум двух разных национальных кухонь на одной тарелке. Шеф-повар должен интуитивно чувствовать сочетание продуктов и создавать композицию, которая должна быть не только вкусной, но и красивой;
 - finger-food – фуршет, где едят только руками;
 - tapas-food – на стол подается одна огромная тарелка – на всех; это хорошо подходит для бизнес-ланчей и способствует сближению людей, сидящих за столом, – своеобразный элемент team-building.
- Появление новых форматов заведений – антикафе, шефские рестораны, рестораны «для друзей», рестораны на верхних этажах различных зданий (360 degree view).



Рис. 1. Распределение ресторанов национальной кухни в РФ [5]

Антикафе. Эти заведения получают прибыль за счет того, что предоставляют огромное количество услуг для своих клиентов: показывают кино, предоставляют свободное пользование библиотекой и интернетом, оборудуют игровые и компьютерные комнаты, создают дополнительные меню, устанавливают мини-караоке, проводят мероприятия различного направления: тематические вечеринки, дни рождения, для чего разрабатывают специальные

развлекательные программы. Чтобы людям было комфортно, разрешают приносить с собой еду и арендовать отдельные комнаты или кафе целиком.

К основным преимуществам заведений такого формата мы относим такие:

- для таких проектов можно снимать маленькие помещения во дворах, подвалах или на последних этажах зданий;
- большое количество инвесторов;
- не надо тратить на заработную плату персонала, так как его в антикафе практически нет;
- минимальные издержки на рекламу – работает так называемое «сарафанное радио»;
- из-за отсутствия кухни и ресторанного производства минимальны издержки на оборудование, вентиляционные конструкции. Также нет необходимости производить перепланировку помещения (холодный, горячий цех и т.д.);
- из вышеперечисленного следует, что документально открыть такое заведение проще, нежели другое предприятие ресторанной индустрии, что может расцениваться, как преимущество.

Рестораны на верхних этажах различных зданий (360 degree view). Определим основные факторы успеха этих заведений:

- уникальность места;
- концепция такого ресторана должна быть также уникальна;
- четко выбранная ценовая политика: обычно она выше среднего;
- отдельные лифты, ведущие непосредственно на самую панорамную площадку и в ресторан;
- экзотика – составная часть имиджа такого ресторана;
- ресторан как фишка всего здания, комплекса, гостиницы, бизнесцентра и т.д.;
- выгодные условия аренды, так как ресторан привлекает клиентов для всего объекта (гостиницы, например), поэтому низкие арендные ставки.

Далее перечислим некоторые трудности, с которыми сталкиваются рестораторы при открытии заведения такого плана:

- издержки на поиск и выбор места. Мало помещений, которые можно было бы перепланировать под ресторан. Необходимо сочетание многих факторов: панорамный вид, высокие потолки, возможность перепланировки под ресторан, цена аренда или покупки, сам комплекс, где площади должны обладать привлекательностью для клиентов и т.д.;
- предложение таких помещений ограничено;
- предложение фактически ограничено законодательством.

Таким образом, можно сделать вывод, что сегодня сегмент высотных ресторанов практически сформирован, значит, есть место для роста и развития. Этот тренд уже занял достойное место в ресторанном бизнесе. «Фишку» ресторанов на крыше клиенты поняли, оценили и полюбили надолго.

Шефские рестораны. В исследовании были определены следующие трудности, с которыми может столкнуться шеф-повар при открытии собственного заведения.

- В российской практике у ресторанного бизнеса очень сильная коммерческая составляющая. Шефское заведение – это малый бизнес, что-то уникальное и неповторимое. Так как у всех потребителей вкусы разные,

- сложно представить ситуацию, когда шеф-повар с его уникальным кулинарным подходом нравится всем.
2. Более того, многие профессиональные повара не имеют должных управленческих навыков, финансового образования, умений правильно производить найм персонала, оценивать конкурентов.
 3. Высокий риск некупаемости такого заведения.
 4. Высокая социальная ответственность на шеф-поваре (выплата заработной платы персоналу и т.д.).

Есть два основных способа, как шеф-повар может открыть собственное дело:

- самостоятельно, без посредников, рассчитывая только на свои силы и возможности;
- в команде с профессиональными рестораторами, в рамках ресторанной компании.

Оба способа практикуются на практике. Безусловно, второй способ чаще используется и имеет большой успех на московском рынке ресторанного дела. В частности, такой холдинг, как Ginza Project, активно сотрудничает с шеф-поварами, вырабатывая для их персональных заведений уникальные концепции. Открытие ресторана требует больших инвестиций, поэтому шеф-поварам такое сотрудничество на взаимовыгодных условиях должно быть интересно. Первый же больше распространен в Европе, где открываются маленькие заведения шеф-поваров, которые ориентированы на небольшой определенный круг лиц.

Во втором случае, при плотном сотрудничестве ресторатора и повара, повар выступает не просто лицом заведения, а полноправным владельцем, получая фиксированный процент от общей выручки.

Если говорить об открывающихся возможностях развития индустрии внедомашнего питания в период экономической нестабильности, можно отметить следующие аспекты [3, 4]:

- существенное снижение арендных ставок: арендодатель устанавливает более низкие цены в текущем периоде; при заключении договора аренды можно рассчитывать в долгосрочном периоде на сохранение ставки;
- себестоимость открытия организации сферы внедомашнего питания значительно снижается, так как в данный период освобождаются помещения закрывающихся заведений, часто они сдаются с оборудованием и интерьером;
- в связи с сокращением штата сотрудников в данной сфере высвобождается большое количество профессионального персонала, которого ранее катастрофически не хватало;
- освобождаются клиенты заведений, уходящие из закрывающихся проектов, соответственно, рестораторам можно искать свою целевую аудиторию, т.е. людей, являющихся потенциальными гостями заведения, которых может заинтересовать формат получившегося заведения.

Литература

1. Кризис очистил рестораны от лишнего лоска [Электронный ресурс]. URL: <http://www.pravda.ru/economics/rules/business/15-02-2015/1248416-restaurants-0/>.
2. Курочкина О. Ресторан: работа над ошибками. Книга для неидеальных рестораторов [Текст] / О. Курочкина // Ресторанные ведомости. – 2015.

3. Миронов С. Кризис – время профессионалов [Электронный ресурс] / С. Миронов // Информационно-поисковый портал в индустрии питания и гостеприимства. URL: <http://www.restoranoff.ru/actual/experience/person>.
4. Назаров О. Целевая аудитория – ключ к успеху в кризис [Электронный ресурс] / О. Назаров // Информационно-поисковый портал в индустрии питания и гостеприимства. URL: <http://www.restoranoff.ru/actual/experience/person>.
5. Ресторанный бизнес не испытывает проблем из-за ситуации в экономике [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.aif.ru/>.
6. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.gks.ru>.

Ключевые слова

Индустрия питания; ресторанный бизнес; конкурентоспособность в отрасли; развитие регионов; тенденции и тренды индустрии питания; антикафе; франчайзинг.

Романова Наталья Владимировна.

Алавидзе Илона Гурамовна

РЕЦЕНЗИЯ

Несмотря на перенасыщенность рынка большим количеством заведений общественного питания и актуальные на данный период кризисные явления в экономике, ресторанный бизнес является по праву одним из самых перспективных на сегодняшний день, это высокодоходная отрасль, имеющая тенденцию к наращиванию своих объемов.

Актуальность темы статьи не вызывает сомнений и связана с необходимостью оценки текущего состояния сферы внедомашнего питания в условиях кризисной экономики и выработки стратегических направлений ее развития.

Научная новизна и практическая значимость. В статье авторами публикуются результаты собственного исследования состояния сферы ресторанного бизнеса в Москве и Санкт-Петербурге; представлен **SWOT**-анализ, характеризующий динамику и тенденции развития данной сферы на сегодняшний день.

Практическое значение результатов и выводов автора состоит в рекомендациях по функционированию заведений сферы внедомашнего питания в условиях поиска новых бизнес-моделей и концепций, усовершенствования бизнес-процессов, грамотной логистики и поиска новых поставщиков, оптимизации расходов и структурирования управленческих задач.

Таким образом, в статье приводится справедливый вывод, что кризис как механизм естественного отбора заставит уйти с рынка только наиболее слабых игроков.

Заключение: регулируемая статья соответствует требованиям, предъявляемым к научным публикациям, и может быть рекомендована к опубликованию.

Глаголева Л.Э., д.т.н., профессор кафедры сервиса и ресторанного бизнеса ФГБОУ ВПО «Воронежский государственный университет инженерных технологий»

[Перейти на ГЛАВНОЕ МЕНЮ](#)

[Вернуться к СОДЕРЖАНИЮ](#)