МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования

«ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики и управления	Кафедра «Социология, экономическая теория и международные процессы»
Направление подготовки	38.04.01 «Экономика»
Магистерская программа	Международная экономика и бизнес

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

на тему

Зарубежный опыт ресторанного бизнеса и его применение в России

Магистрант _____ Ермонин Филипп Андреевич
подпись, дата

Руководитель _____ Рожкова Л. В.
подпись, дата

Нормоконтролер _____ Влазнева С. А.
подпись, дата

Рецензент _____ Барбашова С. А.
подпись, дата
Заведующий кафедрой «Экономика и финансы» Пензенского филиала ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»

Работа допущена к защите (протокол заседания кафедры от _____ №_____)

Заведующий кафедрой _____ Рожкова Л. В.
подпись, дата

Работа защищена с отметкой _____ (протокол ГЭК от _____ №____)

Секретарь ГЭК _____ Рассказова Н. В.
подпись, дата

Пенза 2026

ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет»
Институт экономики и управления
Кафедра «Социология, экономическая теория и международные процессы»
Направление подготовки 38.04.01 «Экономика»,
магистерская программа – Международная экономика и бизнес

«УТВЕРЖДАЮ»
Зав. кафедрой
д.с.н., профессор Рожкова Л. В.
_____
«_____»_____20___г.

ЗАДАНИЕ
НА МАГИСТЕРСКУЮ ДИССЕРТАЦИЮ

магистранту Ермонину Ф. А., группа 24ЭЭвм1, обучение очное

1 Тема магистерской диссертации: Зарубежный опыт ресторанного бизнеса и его применение в России

утверждена приказом по университету
от «___»_____20__г. №_____

2 Срок сдачи магистрантом законченной магистерской диссертации: 5.06.2026.

3 Исходные данные к магистерской диссертации: нормативно-правовая база, научная и справочная литература, данные сети Интернет.

4 Перечень подлежащих разработке вопросов: понятие ресторанного бизнеса и его особенности в международной экономике; теоретические подходы к анализу трансфера зарубежного опыта ресторанного бизнеса; критерии успешности внедрения зарубежных практик в российских реалиях; исследование передовых зарубежных трендов ресторанного бизнеса; специфика и ограничения развития регионального ресторанного рынка; потенциал внедрения практик устойчивого развития в региональном ресторане.

5 Перечень графического материала: таблицы, рисунки.

6 Дата выдачи задания: 8.10.2024.

Руководитель _____/ Л. В. Рожкова /
(подпись) (инициалы, фамилия)

Задание принял к исполнению магистрант _____/ Ф. А. Ермонин /
(подпись) (инициалы, фамилия)

График подготовки магистерской диссертации

№ п/п	Содержание работы	Срок выполнения	Дата выполнения, подпись руководителя
Первый год обучения			
1	Обоснование выбора темы и методологии исследования, выбор предмета и объекта исследования	1.09.2024 – 31.10.2024	
2	Формирование научной концепции исследования	1.11.2024 – 18.12.2024	
3	Подбор основной литературы	19.12.2024 – 15.01.2025	
4	Развернутое обоснование актуальности, концепции, новизны исследования	16.01.2025 – 19.02.2025	
5	Формирование развернутого плана и макета диссертационного исследования	20.02.2025 – 12.03.2025	
6	Проработка новых источников литературы по теме диссертационного исследования	13.03.2025 – 26.03.2025	
7	Проведение теоретического исследования в рамках первой главы диссертации	27.03.2025 – 30.04.2025	
8	Подготовка первой главы диссертации	1.05.2025 – 30.06.2025	
Второй год обучения			
9	Проведение аналитического исследования в рамках второй главы диссертации	1.09.2025 – 22.10.2025	
10	Подготовка второй главы диссертации	23.10.2025 – 24.12.2025	
11	Проведение аналитического исследования в рамках третьей главы диссертации	25.12.2025 – 25.02.2026	
12	Подготовка третьей главы диссертации	26.02.2026 – 21.04.2026	
13	Подготовка введения и заключения	22.04.2026 – 12.05.2026	
14	Оформление ВКР	13.05.2026 – 21.05.2026	
15	Сдача ВКР на нормоконтроль, проверка в системе «антиплагиат.вуз»	22.05.2026 – 3.06.2026	
16	Ознакомление с отзывом, рецензией	4.06.2026	
17	Представление законченной магистерской диссертации, передача в ГЭК	5.06.2026	

Руководитель _____/ Л. В. Рожкова /
Задание принял к исполнению магистрант _____/Ф. А. Ермонин /

Реферат

Магистерская диссертация 97 с., 3 ч., 4 рис., 6 табл., 67 источников.

РЕСТОРАННЫЙ БИЗНЕС, *ESG*-СТАНДАРТЫ, ГЛОКАЛИЗАЦИЯ, ТРАНСФЕР ИННОВАЦИЙ, ИНДУСТРИЯ ГОСТЕПРИИМСТВА, УСТОЙЧИВАЯ ГАСТРОНОМИЯ, УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ, ГАСТРОНОМИЧЕСКИЙ КЛАСТЕР, АГРОКОНТРАКТАЦИЯ, ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЕ, ЛОКАВОРИЗМ, ЭКОНОМИКА РЕГИОНА, УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ

Объект исследования − современные зарубежные бизнес-модели и передовые практики ресторанной индустрии.

Цель работы состоит в выявлении и обосновании процесса адаптации и применения зарубежного опыта в практике российского ресторанного бизнеса.

Методологическую основу работы составил системный подход. Также применялся комплекс общенаучных и специфических методов: использовались методы единства исторического и логического, сравнительного анализа, индукции и дедукции, экономико-математического моделирования, экономико-статистического анализа, *case-study, SWOT*-анализ, а также позитивный и нормативный подходы.

В результате исследования впервые систематизированы критерии успешности внедрения зарубежных ресторанных концепций с учетом макроэкономической волатильности российского рынка (матрица глокализации).

Результаты работы: изучены теоретические основы развития ресторанного бизнеса в международной экономике и классифицировать его современные бизнес-модели; обобщены теоретические подходы к анализу заимствования и адаптации зарубежного опыта в индустрии питания; определены системы критериев успешности внедрения зарубежных практик в реалиях российской экономики; исследованы передовые зарубежные тренды ресторанного бизнеса и проанализировать текущее макроэкономическое состояние ресторанной индустрии в России; выявлены специфика и барьеры развития регионального ресторанного рынка на примере Пензенской области; оценен потенциал внедрения передовых практик устойчивого развития в операционную деятельность локального

предприятия; разработан пошаговый алгоритм адаптации зарубежных экологических и управленческих стандартов для регионального ресторана и предложить проект формирования регионального гастро-кластера.

Новизна работы заключается в систематизации критериев успешности внедрения зарубежных ресторанных концепций с учетом макроэкономической волатильности российского рынка (матрица глокализации); доказательстве неэффективности механического переноса зарубежных бизнес-моделей без учета региональных барьеров (налоговых, инфраструктурных и социокультурных); разработке авторского пошагового алгоритма адаптации зарубежных стандартов устойчивого развития (*ESG*) для регионального премиального ресторана, базирующегося на цикле управления качеством *PDCA* и учитывающего требования российской нормативно-правовой базы; экономическом обосновании модели регионального гастрономического кластера Пензенской области («Бизнес – Фермеры – НКО»), выступающего механизмом хеджирования логистических рисков и оптимизации операционных издержек.

Рекомендации по внедрению: разработанные в диссертации выводы, алгоритмы и проектные мероприятия доведены до стадии прикладных рекомендаций и могут быть напрямую внедрены в операционную деятельность ресторанного комплекса «Засека» с целью снижения сырьевой себестоимости, удержания линейного персонала и повышения прибыли. Кроме того, предложенная концепция гастро-кластера и методики привлечения грантового финансирования обладают высокой степенью универсальности и могут быть использованы Правительством Пензенской области, а также менеджментом других региональных предприятий питания для трансформации бизнес-моделей в условиях курса на импортозамещение и устойчивое развитие

Теоретическая значимость ВКР состоит в обосновании состоит в расширении и дополнении концептуального аппарата теории глокализации применительно к региональным рынкам услуг, функционирующим в условиях макроэкономических шоков. Автором теоретически обосновывается структурируется типология институциональных, нормативных и социокультурных барьеров, препятствующих

прямому применению зарубежных *ESG*-моделей в отечественной практике. Кроме того, теоретическую ценность представляет концептуализация гибридной модели локального гастрономического кластера, дополняющая классическую теорию конкурентных преимуществ новыми механизмами межсекторного взаимодействия стейкхолдеров.

Прогнозные предположения о развитии объекта исследования. Наиболее перспективным направлением является перенос не внешней формы, а управленческой дисциплины, стандартов качества, цифрового учета, *ESG*-подходов и кластерной логики взаимодействия. Это позволяет региональным ресторанам снижать издержки, укреплять устойчивость и формировать конкурентные преимущества в условиях современной экономической нестабильности

Оглавление

Введение…….. 3

Глава 1 Теоретические основы ресторанного бизнеса в международном контексте……..……..……. 8

1.1 Понятие ресторанного бизнеса и его особенности в международной экономике……..……..... 8

1.2 Классификация бизнес-моделей ресторанной индустрии: традиционные и инновационные подходы…..……..... 16

1.3 Теоретические подходы к анализу трансфера зарубежного опыта ресторанного бизнеса..……..... 22

Глава 2 Анализ практики применения зарубежных бизнес-моделей на российском ресторанном рынке…….…….. 32

2.1 Критерии успешности внедрения зарубежных практик в российских реалиях……... 32

2.2 Исследование передовых зарубежных трендов ресторанного бизнеса…….…….. 38

2.3 Анализ текущего состояния ресторанной индустрии в России …… 49

Глава 3 Разработка рекомендаций по адаптации зарубежного опыта для регионального ресторанного бизнеса……..……... 60

3.1 Специфика и ограничения развития регионального ресторанного рынка..……..... 60

3.2 Потенциал внедрения практик устойчивого развития в региональном ресторане……..…….……..... 66

3.3 Алгоритм адаптации зарубежных экологических и управленческих стандартов для локального предприятия питания…… 77

Заключение…….. 88

Список использованных источников…… 81

Введение

В современных условиях глобальной макроэкономической турбулентности и геополитических трансформаций ресторанный бизнес в Российской Федерации столкнулся с беспрецедентными вызовами. Разрыв традиционных цепей поставок, уход крупных транснациональных брендов и существенное изменение потребительского поведения диктуют необходимость поиска новых форм управления предприятиями индустрии питания. В контексте данных трансформаций применение передового зарубежного опыта перестает быть инструментом исключительно имиджевого позиционирования и переходит в категорию фундаментальных условий выживаемости бизнеса.

Глобальный ресторанный рынок демонстрирует интенсивное развитие инновационных форматов: от тотальной цифровизации и роботизации (*FoodTech*) до глубокой интеграции концепций устойчивого развития (*ESG*) и безотходного производства (*zero waste*). Однако механическое заимствование данных бизнес-моделей на российскую почву, как показывает ретроспективный анализ, часто приводит к институциональному отторжению и коммерческому провалу. Причиной тому служит наличие специфических нормативно-правовых, инфраструктурных и социокультурных барьеров. Особую остроту проблема адаптации приобретает на уровне региональных рынков (субъектов РФ), где низкая эластичность спроса и кадровый дефицит делают невозможным прямое копирование столичных или западных концепций. Все вышеизложенное обуславливает острую научную и практическую необходимость в разработке комплексных механизмов глокализации – глубокой адаптации зарубежных управленческих и операционных стандартов под реалии отечественного регионального ресторанного бизнеса.

Степень научной разработанности проблемы. Теоретико-методологический фундамент исследования базируется на трудах отечественных и зарубежных ученых. Фундаментальные механизмы диффузии инноваций и институционального заимствования раскрыты в классических работах Э. Роджерса (*E. Rogers*), Р. Скотта (*R. Scott*) и Р. Робертсона (*R. Robertson*).

Специфика функционирования индустрии гостеприимства и вопросы стратегического менеджмента в ресторанном бизнесе детально исследованы такими зарубежными авторами, как Ф. Котлер (*P. Kotler*), М. Портер (*M. Porter*), П. Джонс (*P. Jones*).

Особенности трансформации российского сектора услуг, барьеры импортозамещения и механизмы адаптации бизнес-моделей к отечественным реалиям освещены в трудах российских экономистов: Е. А. Джанджугазовой, Н. А. Зайцевой, Н. Г. Макарова, В. А. Малькова, В. В. Радаева, С. С. Скобкина и др. Вместе с тем, несмотря на обширный пласт литературы, вопросы прикладной адаптации *ESG*-стандартов и формирования локальных гастро-кластеров на уровне нестоличных регионов РФ остаются недостаточно изученными, что определило выбор темы, цели и задач диссертации.

Цель диссертационного исследования заключается в теоретическом обосновании механизмов применения зарубежного опыта ресторанного бизнеса и разработке практических рекомендаций по его адаптации в условиях регионального рынка РФ.

Для достижения поставленной цели были сформулированы и решены следующие задачи:

– изучить теоретические основы развития ресторанного бизнеса в международной экономике и классифицировать его современные бизнес-модели;

– обобщить теоретические подходы к анализу заимствования и адаптации зарубежного опыта в индустрии питания;

– определить систему критериев успешности внедрения зарубежных практик в реалиях российской экономики;

– исследовать передовые зарубежные тренды ресторанного бизнеса и проанализировать текущее макроэкономическое состояние ресторанной индустрии в России;

– выявить специфику и барьеры развития регионального ресторанного рынка на примере Пензенской области;

– оценить потенциал внедрения передовых практик устойчивого развития в операционную деятельность локального предприятия;

– разработать пошаговый алгоритм адаптации зарубежных экологических и управленческих стандартов для регионального ресторана и предложить проект формирования регионального гастро-кластера.

Объект исследования – современные зарубежные бизнес-модели и передовые практики ресторанной индустрии.

Предмет исследования – процесс адаптации и применения зарубежного опыта в практике российского ресторанного бизнеса.

Методологическую основу работы составил системный подход. Также применялся комплекс общенаучных и специфических методов: использовались методы единства исторического и логического, сравнительного анализа, индукции и дедукции, экономико-математического моделирования, экономико-статистического анализа, *case-study*, *SWOT*-анализ, а также позитивный и нормативный подходы.

Информационную базу исследования составили нормативно-правовые акты РФ, данные Федеральной службы государственной статистики (Росстат) и ее территориального органа по Пензенской области (Пензастат), аналитические отчеты Федерации Рестораторов и Отельеров России (ФРиО), материалы Национальной ассоциации ресторанов США (*NRA*), публикации в специализированных научных изданиях, а также внутренняя управленческая отчетность и данные операционного аудита ресторанного комплекса «Засека» (г. Пенза).

Научная новизна исследования заключается в следующем:

– систематизированы критерии успешности внедрения зарубежных ресторанных концепций с учетом макроэкономической волатильности российского рынка (матрица глокализации);

– на основе анализа эмпирических данных доказана неэффективность механического (догматичного) переноса зарубежных бизнес-моделей без учета региональных барьеров (налоговых, инфраструктурных и социокультурных);

– разработан авторский пошаговый алгоритм адаптации зарубежных стандартов устойчивого развития (*ESG*) для регионального премиального ресторана, базирующийся на цикле управления качеством PDCA и учитывающий требования российской нормативно-правовой базы (в т.ч. ФГИС «Меркурий»);

– предложена и экономически обоснована модель регионального гастрономического кластера Пензенской области («Бизнес – Фермеры – НКО»), выступающего механизмом хеджирования логистических рисков и оптимизации операционных издержек.

Теоретическая значимость состоит в том, что в работе расширен и дополнен концептуальный аппарат теории глокализации применительно к региональным рынкам услуг, функционирующим в условиях макроэкономических шоков. Автором теоретически обоснована и структурирована типология институциональных, нормативных и социокультурных барьеров, препятствующих прямому применению зарубежных ESG-моделей в отечественной практике. Кроме того, теоретическую ценность представляет концептуализация гибридной модели локального гастрономического кластера, дополняющая классическую теорию конкурентных преимуществ новыми механизмами межсекторного взаимодействия стейкхолдеров.

Практическая значимость заключается в том, что разработанные в диссертации выводы, алгоритмы и проектные мероприятия доведены до стадии прикладных рекомендаций и могут быть напрямую внедрены в операционную деятельность ресторанного комплекса «Засека» с целью снижения сырьевой себестоимости (food cost), удержания линейного персонала и повышения прибыли. Кроме того, предложенная концепция гастро-кластера и методики привлечения грантового финансирования обладают высокой степенью универсальности и могут быть использованы Правительством Пензенской области, а также менеджментом других региональных предприятий питания для трансформации бизнес-моделей в условиях курса на импортозамещение и устойчивое развитие.

Структура и объем диссертации. Логика исследования определила структуру работы. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников. Работа иллюстрирована таблицами и рисунками.

По теме магистерской диссертации опубликованы 3 работы.

Глава 1 Теоретические основы ресторанного бизнеса в международном контексте

1.1 Понятие ресторанного бизнеса и его особенности в международной экономике

В системе современной экономической науки индустрия гостеприимства в целом и ресторанный бизнес в частности рассматриваются как структурно сложные, динамично развивающиеся компоненты третичного сектора экономики. В условиях постиндустриальной трансформации и углубления процессов глобализации сфера общественного питания претерпела качественные изменения, эволюционировав из локального сектора удовлетворения базовых потребностей человека в масштабную международную индустрию. На макроэкономическом уровне ресторанный бизнес выступает в качестве самостоятельного драйвера экономического роста, формирующего существенную долю валового внутреннего продукта (ВВП) как промышленно развитых, так и развивающихся государств. Данный сектор не только генерирует значительные налоговые поступления в бюджетные системы всех уровней, но и обеспечивает высокую занятость населения, выполняя важнейшую социально-экономическую функцию за счет создания рабочих мест различной квалификации [35; 55].

Для проведения комплексного научного анализа специфики функционирования ресторанного сектора в международной экономике необходимо первоначально изучить понятийный аппарат и осуществить классификацию современных бизнес-моделей ресторанной индустрии. В отечественной экономической литературе и нормативно-правовой базе советского и раннего постсоветского периодов традиционно доминировал сугубо технологический и производственный подход, оперировавший дефиницией «общественное питание». В рамках данной парадигмы под общественным питанием понималась совокупность предприятий, объединенных по признаку общности технологических процессов производства кулинарной продукции, характера организации снабжения сырьем и

специфики распределения готовых благ [10; 12]. Общественное питание рассматривалось как подотрасль торговли, выполняющая три взаимосвязанные функции: производство кулинарной продукции, ее реализацию и непосредственную организацию потребления. Безусловно, данный подход отражал реалии индустриальной экономики, однако в условиях глобального рынка он утратил свою актуальность и прогностическую способность, поскольку не обращал внимания на важнейшую сервисную и ценностную составляющую современного бизнеса.

Зарубежные экономические школы используют более емкие и многоаспектные дефиниции, такие как «*restaurant industry*», «*foodservice sector*» или *«hospitality economy*». В рамках международных стандартов ресторанный бизнес определяется как обособленный сегмент предпринимательской деятельности, направленный на извлечение коммерческой выгоды посредством предоставления комплексного сервисного продукта, интегрирующего материальные блага (блюда, напитки) и нематериальные услуги (атмосфера, эстетика, индивидуальное обслуживание, статусность), формирующие уникальный потребительский опыт [51; 58]. Таким образом, ключевое различие между традиционным пониманием «общепита» и современным пониманием «ресторанного бизнеса» заключается в смещении фокуса с утилитарной функции насыщения на функцию создания высокой добавленной стоимости за счет нематериальных активов, брендинга и сервисного дизайна. В международной экономике ресторанный бизнес выступает как открытая социально-экономическая система, тесно взаимосвязанная с глобальными рынками капитала, труда, технологий и социокультурных трендов.

Дуалистическая природа ресторанного продукта предопределяет его специфику как объекта международной макроэкономики. Этот дуализм выражается в органичном синтезе материального производства и нематериального обслуживания. Материальный компонент ресторанного продукта жестко привязан к материально-технической базе, стандартам пищевой безопасности, закупкам сырья и кулинарным технологиям. Нематериальный компонент подчиняется классическим законам теории услуг и обладает свойствами неосязаемости (интенгибельности), неразрывности процессов производства и потребления во времени и пространстве,

непостоянства качества (вариативности) и неспособности к долгосрочному хранению для последующей реализации [35; 51]. В международном контексте указанный дуализм создает дополнительные барьеры и риски для транснациональных операторов: экспорт ресторанной модели сопряжен с необходимостью транспортировки и воспроизводства не только жестких технологических алгоритмов, но и гибких культурно-поведенческих стандартов обслуживания, что требует специфических инструментов контроля и управления человеческими ресурсами.

В рамках теории постиндустриального общества, развиваемой в фундаментальных трудах Д. Белла и М. Кастельса, ресторанный сектор признается одним из наиболее репрезентативных примеров сервисной трансформации рынков. В структуре современного постиндустриального потребления происходит неуклонное возрастание роли так называемой «экономики впечатлений» (*experience economy*). Как обосновывают Б. Джозеф Пайн и Джеймс Х. Гилмор, в условиях товарного изобилия и процесса превращения дорогих, элитных услуг в базовые, традиционная конкуренция по цене и качеству уступает место конкуренции на уровне эмоционального вовлечения потребителя [58]. Ресторанный бизнес в международной экономике выступает в роли платформы для инсценировки таких впечатлений. Потребитель приобретает не просто калории, а определенный социальный статус, эстетическое наслаждение, причастность к глобальным или локальным культурным кодам. Это позволяет ресторанным холдингам формировать высокую премию к цене (*brand premium*), максимизируя извлечение монопольной ренты на основе дифференциации продукта.

Важнейшей особенностью развития мирового ресторанного бизнеса на рубеже XX–XXI вв. стала беспрецедентная интенсификация процессов глобализации, транснационализации и интернационализации капитала. Ресторанный сектор перестал быть сугубо локальным или национальным феноменом вследствие экспансии крупнейших транснациональных корпораций (ТНК), таких как *McDonald's Corporation, Yum! Brands, Inc., Subway, Starbucks Coffee Company, Restaurant Brands International.* Данные структуры сформировали глобальные

сетевые конгломераты, оперирующие десятками тысяч предприятий в различных географических сегментах мирового хозяйства [54; 55]. Экономическим фундаментом глобального доминирования ресторанных ТНК выступает жесткая кодификация и стандартизация операционных процедур. Социологический и экономический феномен тотальной стандартизации был детально исследован Дж. Ритцером через концепцию «макдональдизации» общества, базирующуюся на четырех столпах: эффективность (выбор оптимальных средств для быстрого достижения цели), просчитываемость (акцент на количественных параметрах продукта в ущерб индивидуальному качеству), предсказуемость (гарантия идентичности продукта и услуги в любой точке мира) и контроль (замена человеческих факторов автоматизированными технологическими линиями) [60]. В макроэкономическом аспекте макдональдизация позволила минимизировать трансакционные издержки, оптимизировать управление затратами и достигнуть синергетического эффекта масштаба на глобальном уровне.

Тем не менее, функционирование ресторанного бизнеса в международной экономике не может быть сведено к однонаправленному процессу тотальной унификации и культурной экспансии. В качестве мощного противовеса выступает закон глокализации (*glocalization*), сформулированный Р. Робертсоном. Глокализация отражает диалектическое взаимодействие глобальных тенденций интеграции и локальных тенденций дифференциации [61]. Международные ресторанные операторы, сталкиваясь с институциональными, религиозными, экономическими и гастрономическими особенностями принимающих стран, вынуждены осуществлять глубокую адаптацию своих бизнес-моделей. Примерами подобной адаптации служат модификация меню (отсутствие говядины в индийских филиалах *McDonald's*, внедрение халяльных стандартов в странах Ближнего Востока), корректировка ценовой политики в зависимости от паритета покупательной способности и интеграция элементов традиционной национальной архитектуры в дизайн заведений. Экономическая рациональность глокализации заключается в оптимизации издержек адаптации ради максимизации проникновения на целевой рынок: оператор стремится сохранить глобальную эффективность бэк-

офиса и цепочек поставок при максимальной локализации фронт-офиса и конечного продукта.

С позиций цикличности мировой экономической конъюнктуры ресторанный бизнес характеризуется высокой эластичностью спроса по доходу и, как следствие, повышенной чувствительностью к фазам цикла (конъюнктурным волнам), макроэкономическим шокам и геополитическим рискам. Будучи органически связанным с индустрией туризма и трансграничной мобильностью капитала и населения, ресторанный сектор в периоды глобальных рецессий демонстрирует резкое падение показателей доходности. Наиболее разрушительным стресс-тестом для мировой ресторанной индустрии за всю историю её существования стал кризис, спровоцированный пандемией *COVID-19*. Введение жестких локдаунов, закрытие государственных границ и ограничение работы заведений общественного питания привели к банкротству множества независимых операторов и колоссальным убыткам международных сетей [9; 24; 25; 55]. Однако данный кризисный шок выступил в роли мощного катализатора тектонических сдвигов, ускорив четвертую индустриальную революцию внутри сектора – тотальную цифровизацию (*digitalization*) и интеграцию ресторанного бизнеса в платформенную экономику.

Современный этап развития мирового ресторанного рынка характеризуется доминированием платформенных экосистем и сервисов агрегации доставки (таких как *Uber Eats, Deliveroo, Just Eat Takeaway, Meituan*, Яндекс.Еда). Трансформация ресторанного бизнеса под влиянием цифровых платформ привела к возникновению принципиально новых операционных моделей, таких как «темные кухни» (*dark kitchens, ghost kitchens*) – фабрики-кухни, работающие исключительно на доставку и лишенные клиентского зала [27; 28]. В экономическом смысле это позволило радикально снизить капитальные затраты на аренду коммерческой недвижимости в престижных локациях и оптимизировать затраты на персонал. Более того, крупнейшие международные ресторанные холдинги активно внедряют технологии искусственного интеллекта, прогнозной аналитики больших данных (*Big Data*) и машинного обучения для глубокой персонализации клиентских предложений, динамического ценообразования и роботизации складской и внутренней логистики,

что переводит конкуренцию из плоскости кулинарного мастерства в плоскость технологического превосходства.

В терминах международного торгового права и методологии Всемирной торговой организации (ВТО), ресторанный бизнес классифицируется как сектор услуг, подпадающий под регулирование Генерального соглашения по торговле услугами (*GATS*). Международный трансфер ресторанных услуг реализуется преимущественно посредством двух способов поставки (*modes of supply*): коммерческого присутствия (Способ 3) и присутствия физических лиц (способ 4) [67]. Коммерческое присутствие предполагает осуществление прямых иностранных инвестиций (ПИИ) для создания дочерних компаний или совместных предприятий на территории принимающего государства. Основным вектором институционального оформления Способа 3 в ресторанной индустрии выступает международный франчайзинг, в особенности его наиболее комплексная форма – бизнес-формат франчайзинг (*business format franchising*). В рамках данной модели франчайзер передает зарубежному партнеру не просто торговую марку, а готовую, всеобъемлющую операционную систему бизнеса, включая рецептуры, стандарты сервиса, программное обеспечение, маркетинговый календарь и систему обучения персонала. Это минимизирует риски оппортунистического поведения и позволяет ТНК осуществлять быструю экспансию без чрезмерной долговой нагрузки на собственный баланс. Способ 4 (присутствие физических лиц) находит отражение в трансграничном перемещении высококвалифицированных экспатриантов – бренд-шефов, концепт-менеджеров и аудиторов качества, осуществляющих контроль за соблюдением корпоративных стандартов и передачу уникальных неявных знаний (*tacit knowledge*).

Макроэкономический анализ ресторанного сектора позволяет использовать его показатели в качестве надежных индикаторов социально-экономического благополучия и реальной покупательной способности населения в международном сопоставлении. Существует прямая функциональная зависимость между уровнем экономического развития государства и долей расходов его граждан на питание вне дома в структуре общего потребительского бюджета. Согласно международным

статистическим материалам ФАО и *USDA*, в высокоразвитых странах (США, Великобритания, Япония, Германия) удельный вес расходов на ресторанные услуги и готовое питание в структуре совокупных затрат на продовольствие стабильно превышает 40–45 %, что свидетельствует о высоком уровне урбанизации, высокой стоимости свободного времени и устоявшейся культуре внедомашнего потребления [48; 64; 66]. В развивающихся экономиках данный показатель существенно ниже (в пределах 15–25 %), поскольку население ориентировано на самоприготовление пищи как стратегию минимизации издержек. В связи с этим международные аналитики оперируют такими суррогатными экономическими индикаторами, как «индекс Биг Мака» (*Big Mac Index*), созданный журналом *The Economist* для оценки паритета покупательной способности валют через стоимость стандартизированного блага, производимого ресторанной ТНК по идентичной технологии во всем мире.

В эпоху геополитического формирования многополярного мира и геоэкономической конкуренции ресторанный бизнес приобретает еще одну специфическую функцию – он становится важнейшим инструментом государственной политики «мягкой силы» (*soft power*) и публичной дипломатии. Феномен гастрономической дипломатии (*gastrodiplomacy*) предполагает целенаправленное продвижение национального бренда страны через экспорт её кулинарной культуры и ресторанных концепций [56]. Успешный трансфер ресторанных форматов (например, популяризация японских суши-баров, итальянских пиццерий или французских бистро по всему миру) формирует комплиментарное восприятие государства-оригинатора, стимулирует въездной туристический поток и генерирует мощный мультипликативный эффект для национальной экономики. Этот мультипликатор выражается в росте экспортных поставок аутентичного сельскохозяйственного сырья, вина, специализированного кухонного оборудования и элементов декора из страны происхождения, укрепляя её позиции в международном разделении труда.

Тесная интеграция ресторанного бизнеса с глобальными цепочками создания стоимости (*global value chains – GVC*) формирует глубокую зависимость индустрии от международной логистической инфраструктуры и таможенно-тарифной

политики государств. Крупные ресторанные холдинги оперируют распределенными сетями снабжения, в рамках которых сырьевые компоненты могут импортироваться из десятков стран [59; 67]. Подобная конфигурация бизнеса максимизирует экономическую эффективность в условиях стабильного функционирования либеральной модели мировой торговли, однако оборачивается критической уязвимостью в условиях протекционизма, торговых войн и санкционных ограничений. Трансформация глобальной геоэкономической архитектуры ставит перед международным ресторанным бизнесом императив диверсификации снабжения, перехода к концепциям минимизации логистических цепочек (*local sourcing*) и форсированного импортозамещения, что неизбежно детерминирует перестройку финансово-экономических моделей предприятий и изменение структуры себестоимости ресторанного продукта.

С точки зрения теории отраслевых рынков (*Industrial Organization*), структура мирового ресторанного рынка классифицируется как монополистическая конкуренция с высокой степенью дифференциации продукта и низкими барьерами входа в локальных сегментах, но чрезвычайно высокими барьерами входа в сегменте глобальных сетей. Дифференциация продукта может носить как горизонтальный характер (разнообразие кухонь, концепций, форматов), так и вертикальный (различие по уровню цен и качеству сервиса – от фаст-фуда до сегмента *fine dining*). Наличие сильных брендов и нематериального капитала позволяет ресторанным компаниям обладать определенной долей монопольной власти над своей лояльной аудиторией, самостоятельно устанавливая цены выше предельных издержек производства. Однако удержание долгосрочных конкурентных преимуществ на международном уровне требует от операторов непрерывного мониторинга и выявления возможности применения новейших потребительских трендов. К таковым на современном этапе относятся концепция устойчивого развития и этичного потребления (*sustainable dining*), минимизация углеродного следа, отказ от пластиковой упаковки, безотходное производство (*zero waste*) и расширение линейки вегетарианских и растительных альтернатив мяса, что

напрямую влияет на инвестиционную привлекательность ресторанных компаний на международных фондовых рынках.

Подводя итог теоретическому анализу сущности и специфики ресторанного бизнеса в международной экономике, можно сформулировать вывод о том, что данный сектор представляет собой высокоинтегрированную, междисциплинарную макроэкономическую экосистему. Она функционирует на пересечении промышленного производства, высокотехнологичного сервиса и культурных индустрий. Международный характер ресторанного бизнеса выражается в транснационализации капитала, использовании глобальных франчайзинговых сетей, интеграции в мировые цифровые платформы и зависимости от глобальных логистических цепочек. Понимание указанных фундаментальных закономерностей, дуализма ресторанного продукта и принципов глокализации формирует необходимую теоретико-методологическую основу для последующего исследования эволюции бизнес-моделей в ресторанной индустрии, а также для выявления критериев успешности и ограничений при трансфере передового зарубежного опыта в практику функционирования российских ресторанных предприятий в условиях современных геоэкономических вызовов.

1.2 Классификация бизнес-моделей ресторанной индустрии: традиционные и инновационные подходы

Эффективность функционирования предприятия на глобальном и национальном рынках общественного питания обусловливается адекватностью выбранной бизнес-модели. В современной экономической теории под бизнес-моделью понимается концептуальное описание предпринимательской деятельности, отражающее механизмы создания, доставки и монетизации потребительской ценности [50; 57]. Для ресторанной индустрии, характеризующейся высокой степенью конкуренции и вариативностью форматов, бизнес-модель выступает не просто архитектурой операционных процессов, но и ключевым инструментом стратегического позиционирования. Международный опыт свидетельствует о

непрерывной эволюции подходов к организации ресторанного бизнеса: от классических форматов, базирующихся на линейном обслуживании, до сложных платформенных экосистем, интегрирующих цифровые технологии и альтернативные методы распределения цепочки доставки продукта к конечному потребителю.

Анализ зарубежной и отечественной практики позволяет провести комплексную классификацию бизнес-моделей ресторанной индустрии, дифференцировав их на традиционные и инновационные. Критериями данного разделения выступают: степень интеграции цифровых технологий в операционную деятельность, структура капитальных затрат, специфика каналов сбыта (*omnichannel vs. single-channel*) и методы взаимодействия с целевой аудиторией. Традиционные бизнес-модели исторически сформировали базис мировой индустрии гостеприимства. Они опираются на физическое присутствие потребителя в точке продаж (*dine-in*) и линейную цепочку создания стоимости. Ключевой характеристикой традиционных моделей является высокая доля капитальных затрат на этапе запуска, обусловленная необходимостью аренды или приобретения недвижимости в местах с высоким пешеходным трафиком, а также инвестициями в дизайн интерьера и оборудование клиентского зала [35].

В рамках традиционных подходов выделяются несколько доминирующих форматов. Исторически первым и наиболее статусным форматом выступает «*Fine Dining*» (рестораны высокой кухни). Бизнес-модель *Fine Dining* базируется на предоставлении эксклюзивного потребительского опыта, авторской кухне (часто ассоциированной с именем известного шеф-повара), премиальном сервисе и уникальной атмосфере. Экономика таких заведений характеризуется низкой оборачиваемостью посадочного места при очень высоком среднем чеке. Рентабельность достигается за счет высокой маржинальности блюд и алкогольной карты (*wine pairing*) [35; 51]. Однако на международном рынке данный формат демонстрирует высокую уязвимость к макроэкономическим шокам: в периоды рецессий спрос на услуги *Fine Dining* эластично сжимается, что вынуждает

операторов диверсифицировать бизнес через запуск более демократичных суббрендов.

Прямой противоположностью высокой кухне выступает модель «*Quick Service Restaurants*» (*QSR*) – рестораны быстрого обслуживания (фаст-фуд). Концептуальный фундамент *QSR* был заложен в США в середине XX в. и впоследствии экстраполирован на глобальный уровень транснациональными корпорациями (*McDonald's, Burger King, Wendy's*). Бизнес-модель *QSR* строится на принципах фордизма применительно к сфере услуг: предельная стандартизация меню, конвейерный тип производства кулинарной продукции, использование полуфабрикатов высокой степени готовности и минимизация времени обслуживания одного гостя [60]. Коммерческий успех *QSR* обеспечивается за счет эффекта масштаба (*economies of scale*), колоссальной оборачиваемости посадочных мест и жесткого контроля над операционными издержками (*Opex*). Стратегическим ядром данной модели на международном рынке является франчайзинг, позволяющий сетям осуществлять агрессивную территориальную экспансию.

Компромиссным вариантом между *Fine Dining* и *QSR*, получившим широкое распространение в международной практике с конца 1990-х гг., стала модель «*Fast Casual*». Данный формат интегрирует скорость обслуживания фаст-фуда с качеством ингредиентов и атмосферой классических ресторанов. Яркими представителями модели *Fast Casual* на мировом рынке являются сети *Chipotle Mexican Grill, Panera Bread, Shake Shack* [54; 55]. Экономическая целесообразность данной модели обусловлена готовностью современного потребителя платить премиальную надбавку (*price premium*) по сравнению с сегментом *QSR* за более здоровую пищу (*healthy food*), персонализацию заказа и экологичную упаковку. *Fast Casual* демонстрирует наиболее высокие темпы роста среди традиционных моделей, что свидетельствует о смещении потребительских предпочтений в сторону осознанного потребления.

Четвертой значимой традиционной бизнес-моделью выступает «*Casual Dining*» (демократичные рестораны). Это заведения полного цикла обслуживания (с официантами), предлагающие обширное меню по умеренным ценам в

неформальной обстановке. К этой категории относятся семейные рестораны, пиццерии, пабы и традиционные национальные концепции (например, *TGI Fridays*, *Olive Garden*) [51]. Экономика *Casual Dining* балансирует между умеренной оборачиваемостью столов и средним чеком, при этом значительную долю выручки генерируют постоянные клиенты. В последние годы международный сегмент *Casual Dining* испытывает серьезное давление со стороны *Fast Casual* и сервисов доставки, что вынуждает операторов оптимизировать площади и внедрять элементы цифровизации в традиционный процесс обслуживания.

В условиях четвертой промышленной революции и тотальной диджитализации экономики традиционные форматы начали утрачивать свою монополию, уступая долю рынка инновационным бизнес-моделям. Инновационные подходы в ресторанной индустрии характеризуются декапитализацией (снижением доли *Capex*), виртуализацией клиентского опыта, интеграцией в платформенную экономику и переходом к многоканальному распределению (*omnichannel*). Революционным сдвигом стало отделение процесса производства еды от процесса ее потребления в физическом пространстве ресторана. Катализатором данного процесса послужила пандемия *COVID-19*, которая принудительно ускорила трансформацию потребительских привычек и легитимизировала доставку как базовый канал потребления ресторанных услуг [9; 24; 25; 55].

Флагманом инновационных бизнес-моделей выступает концепция «*Dark Kitchens*», отмеченная в первом параграфе. Это – так называемые «темные кухни», также известные как *ghost kitchens, cloud kitchens* или виртуальные рестораны. Данная модель предполагает создание производственных цехов, работающих исключительно на приготовление блюд для доставки через цифровые агрегаторы или собственные приложения [27; 28]. Бизнес-модель *Dark Kitchen* фундаментально меняет структуру издержек предприятия общественного питания. Оператор полностью исключает затраты на аренду дорогостоящей недвижимости в местах с высоким пешеходным трафиком, обустройство клиентского зала, посуду и фронт-офисный персонал (официанты, хостес). Производственные мощности могут

располагаться в недорогих индустриальных зонах, что радикально снижает барьеры входа на рынок.

Зарубежный опыт демонстрирует глубокую сегментацию внутри самой модели *Dark Kitchen*. Международные аналитики выделяют несколько ее подвидов: независимые темные кухни (*single-brand dark kitchen*), управляющие одним виртуальным брендом; мультибрендовые темные кухни (*multi-brand dark kitchen*), когда на одних производственных мощностях готовятся блюда для нескольких концептуально разных виртуальных ресторанов (например, пицца, суши и бургеры из одной кухни); и агрегаторские (*platform-owned*) темные кухни, когда крупные *IT*-компании (*Uber Eats*, *Deliveroo*, *Я*ндекс.Еда) предоставляют оборудованные площади в субаренду независимым рестораторам на основе модели «кухня как услуга» (*Kitchen-as-a-Service, KaaS*) [27; 28]. Использование *IT*-инфраструктуры позволяет таким предприятиям применять алгоритмы динамического ценообразования и мгновенно корректировать меню на основе прогнозной аналитики больших данных.

Еще одной инновационной моделью, трансформирующей международный ресторанный ландшафт, является «*FoodTech & Meal Kits*» (продуктовые наборы и конструкторы еды). Компании данного сегмента (*HelloFresh, Blue Apron*, в России – Яндекс Шеф, *Elementaree*) не продают готовые блюда; они доставляют клиентам точно выверенные порции ингредиентов вместе с пошаговыми рецептами для самостоятельного приготовления еды дома [41; 54]. Эта бизнес-модель формирует тренд на домашнюю готовку как форму досуга, одновременно решая проблему планирования меню и минимизации пищевых отходов (*food waste*). Логистика и управление цепями поставок (*Supply Chain Management*) в этой модели имеют критическое значение, поскольку бизнес оперирует скоропортящимися продуктами в масштабах целой страны, что требует внедрения сложных *ERP*-систем и алгоритмов машинного обучения для прогнозирования спроса.

Развитие экономики совместного потребления (*sharing economy*) породило бизнес-модель «*Pop-up Restaurants*» и гастрономических коворкингов. *Pop-up* рестораны – это временные заведения, открывающиеся на короткий срок (от одного

дня до нескольких месяцев) в нетипичных локациях: на крышах зданий, в галереях, на фестивалях или на базе существующих ресторанов в их нерабочие часы [54]. Данная модель позволяет шеф-поварам и начинающим рестораторам тестировать новые концепции и меню с минимальными финансовыми рисками, создавая при этом эффект искусственного дефицита (*FOMO – fear of missing out*) и эксклюзивности для потребителей. В международной практике это мощный инструмент так называемого «партизанского маркетинга» и инкубатор для будущих стационарных проектов.

Интеграция концепции *D2C* (*Direct-to-Consumer*) в ресторанный бизнес привела к появлению модели «Ресторан как подписка» (*Subscription-based dining*). Заимствуя опыт стриминговых сервисов, некоторые зарубежные сети (например, *Panera Bread* с их подпиской на безлимитный кофе) предлагают клиентам фиксированную ежемесячную плату в обмен на определенный объем услуг или скидок [50; 57]. С экономической точки зрения модель подписки решает главную проблему ресторанного бизнеса – непредсказуемость денежного потока (*cash flow*). Она обеспечивает гарантированную ликвидность, повышает лояльность клиентов (*customer retention rate*) и снижает затраты на привлечение новых потребителей (*Customer Acquisition Cost – CAC*).

Инновационным развитием форматов общественного питания также стала концепция «*Food Halls*» (гастрономические пространства или фуд-холлы), пришедшая на смену традиционным фуд-кортам в торговых центрах. Фуд-холлы (например, *Time Out Market, Eataly*) представляют собой масштабные гастрономические кластеры, объединяющие под одной крышей десятки независимых ресторанных концепций, фермерские рынки и зоны развлечений [54; 59]. Бизнес-модель фуд-холла базируется на синергии: управляющая компания берет на себя капитальные затраты на инфраструктуру, маркетинг и управление посадочной зоной, а резиденты (арендаторы-корнеры) фокусируются исключительно на производстве еды, выплачивая процент от оборота. Это создает экосистему с колоссальным пешеходным трафиком и высокой вариативностью выбора для потребителя.

Важно отметить, что в современных реалиях международной экономики жесткая граница между традиционными и инновационными бизнес-моделями постепенно стирается, уступая место гибридным форматам (*Hybrid Business Models*). Традиционные рестораны *Fine Dining* запускают собственные *Dark Kitchens* для обслуживания доставки, а операторы фаст-фуда интегрируют виртуальные бренды в свои физические точки [50; 55]. Цифровая трансформация вынуждает классических игроков внедрять киоски самообслуживания, мобильные приложения для заказа столика (*table management*) и системы лояльности на базе блокчейна. Таким образом, устойчивость ресторанного бизнеса на глобальном рынке сегодня определяется не столько приверженностью конкретному историческому формату, сколько операционной гибкостью и способностью быстро интегрировать инновационные технологические решения в устоявшиеся процессы создания потребительской ценности.

Резюмируя анализ классификации бизнес-моделей ресторанной индустрии, следует отметить, что переход от традиционных (*Fine Dining, QSR, Casual Dining*) к инновационным подходам (*Dark Kitchens, FoodTech*, фуд-холлы) отражает фундаментальный сдвиг в экономике гостеприимства. Этот сдвиг характеризуется переходом от модели владения недвижимостью к модели владения данными (*data-driven business*), от линейного обслуживания – к омниканальности, от массовой стандартизации – к массовой персонализации. Понимание зарубежной специфики функционирования данных моделей, структуры их издержек и механизмов монетизации является критически важным условием для успешной адаптации и трансфера этого опыта в российскую экономическую практику.

1.3 Теоретические подходы к анализу трансфера зарубежного опыта ресторанного бизнеса

Перенос и адаптация успешных зарубежных бизнес-практик в отечественную экономическую среду представляют собой сложный многоуровневый процесс, который не может быть сведен к простому копированию операционных моделей. В

условиях глобализации ресторанный бизнес становится одной из наиболее динамичных сфер, где трансфер технологий, стандартов обслуживания и управленческих концепций играет роль катализатора модернизации отрасли. Для глубокого понимания механизмов этого процесса необходимо обратиться к фундаментальным концепциям институционализма, теории диффузии инноваций и социокультурным подходам.

Центральное место в анализе механизмов заимствования занимает концепция институционального заимствования, развитая в трудах У. Ричарда Скотта. Согласно его подходу, организации существуют в сложной институциональной среде, состоящей из трех «столпов»: регулятивного, нормативного и культурно-когнитивного [63]. Применительно к ресторанному бизнесу, перенос зарубежного опыта – это не только внедрение новой технологической карты блюд, но и импорт институциональных элементов.

Регулятивный аспект включает в себя стандарты качества (например, систему *HACCP*), нормы безопасности и правовые рамки франчайзинговых соглашений. Нормативный аспект затрагивает профессиональные ценности и ожидания (стандарты сервиса, этика взаимодействия с гостем). Культурно-когнитивный аспект определяет то, как воспринимается концепция ресторана потребителем и персоналом. Скотт подчеркивает, что успех трансфера зависит от «легитимности» заимствуемой модели в новой среде [63]. Если зарубежная модель (например, формат *fast-casual*) вступает в противоречие с локальными когнитивными схемами потребителей, происходит институциональное отторжение. Таким образом, по Скотту, ресторанный бизнес при переносе через границы должен пройти процесс ре-институционализации, подстраиваясь под требования местной среды, не теряя при этом своей эффективности.

Логическим продолжением анализа механизмов распространения новых практик является теория адаптации (диффузии) инноваций Эверетта Роджерса. Роджерс определяет диффузию как процесс, посредством которого инновация передается через определенные каналы во времени среди членов социальной системы [62]. В контексте ресторанной индустрии инновацией может выступать как

технологическое решение (например, системы автоматизации *r-keeper* или использование молекулярной кухни), так и новая бизнес-модель «*dark kitchen*», упомянутая в работе ранее.

Согласно Роджерсу, скорость и успешность внедрения зарубежного опыта зависят от пяти характеристик инновации: относительного преимущества, совместимости, сложности, возможности апробации и наблюдаемости результатов [62]. Для российского ресторатора зарубежный опыт (например, модель устойчивого развития и «*zero waste*») будет принят быстрее, если он продемонстрирует явное экономическое преимущество перед традиционными методами утилизации отходов и будет совместим с существующими логистическими цепочками. Роджерс также выделяет категории адаптеров – от «инноваторов» до «консерваторов», что позволяет классифицировать российские ресторанные сети по их готовности к импорту западных управленческих технологий. Важным выводом теории Роджерса для нашего исследования является то, что «перенос» – это не одномоментное событие, а процесс коммуникации, где ключевую роль играет адаптация продукта под нужды конечного пользователя.

Однако механический перенос даже самых успешных западных моделей на российскую почву часто сталкивается с проблемой культурного диссонанса. Здесь ключевое значение приобретает теория глокализации, предложенная Роландом Робертсоном. Глокализация (термин, образованный от слияния слов «глобализация» и «локализация») описывает стратегию, при которой глобальные бренды и концепции адаптируются к локальным условиям, сохраняя при этом свою идентичность [61].

Робертсон утверждает, что глобальное не исключает локальное, а, напротив, сосуществует с ним. В ресторанном бизнесе глокализация проявляется в «подгонке» меню, интерьера и маркетинговых коммуникаций под национальные вкусы. Классическим примером, подтверждающим теорию Робертсона, является деятельность международных сетей (таких как *McDonald’s* или *KFC*), которые, входя на российский рынок, внедряют позиции, отвечающие локальным предпочтениям (например, использование специфических соусов, ржаного хлеба

или сезонных местных продуктов). С точки зрения Робертсона, зарубежный опыт в ресторанном деле – это не доминирование западного стандарта, а создание гибридных форм, которые позволяют бизнесу быть «своим» для местного потребителя, сохраняя при этом эффективность глобальных бизнес-процессов [61].

В отечественной научной мысли вопросы адаптации зарубежного опыта рассматриваются через призму институциональных ловушек, экономико-социологических особенностей рынка и специфики переходной экономики. В рамках институционального подхода простое копирование западных моделей управления в сервисной экономике без учета социального капитала, структуры трудовых отношений и локальных норм потребительского поведения ведет к имитационному характеру развития [30; 63]. Для успешного применения зарубежных практик необходимо создание комплементарных институтов – системы подготовки кадров, адекватного налогового регулирования и развития инфраструктуры.

В современных отечественных исследованиях также отмечается, что российский ресторанный бизнес прошел путь от внешнего копирования зарубежных вывесок в 1990-е гг. до более глубокой интеграции международных стандартов качества и управления в 2010-е гг. [15; 35; 46]. Такой процесс можно рассматривать как управленческую рецепцию: зарубежный опыт должен подвергаться критическому анализу и селекции. Критическим фактором успеха является не само наличие зарубежной технологии, а способность менеджмента адаптировать ее к российскому менталитету персонала, системе мотивации, дисциплине и иерархии.

Синтез зарубежных и отечественных подходов позволяет сформулировать комплексное видение процесса трансфера опыта. Если теории Скотта и Роджерса дают понимание механизмов и скорости распространения практик, то концепция Робертсона и взгляды Макарова и Малькова фокусируются на качестве и глубине их трансформации в местной среде.

Анализируя теоретический базис, можно выделить следующие ключевые параметры переноса опыта в ресторанной индустрии:

– контекстуальность: любая западная модель (например, концепция «*slow food*») должна быть переосмыслена с учетом покупательной способности и гастрономических привычек россиян;

– институциональная устойчивость: внедряемые практики должны поддерживаться локальной нормативной базой (ГОСТы, СанПиНы), иначе они останутся на уровне разовых экспериментов;

– гибридизация: наиболее устойчивыми оказываются те модели ресторанного бизнеса, которые сочетают в себе жесткие западные операционные стандарты (*back-office*) и гибкую локализованную фронт-офисную часть (атмосфера, вкус, коммуникация).

Для анализа трансфера зарубежного опыта ресторанного бизнеса принципиально важно различать перенос отдельной внешней формы и перенос управленческой способности. На практике ресторан может скопировать меню, визуальный стиль, форму подачи или терминологию иностранной концепции, но не получить экономического эффекта, если не воспроизведены логика закупок, стандарты обучения персонала, методы контроля качества и система работы с данными. Поэтому трансфер в ресторанной индустрии целесообразно рассматривать как совокупность четырех уровней: предметно-технологического, операционного, институционального и символического. Первый уровень охватывает рецептуры, оборудование, технологические карты, стандарты хранения и санитарии. Второй связан с процессами: скоростью обслуживания, нормированием труда, маршрутизацией заказов, планированием смен и управлением запасами. Третий уровень включает правовые правила, требования безопасности пищевой продукции и процедуры комплаенса. Четвертый отражает бренд, атмосферу, культурные смыслы и коммуникацию с гостем. Ошибка механического копирования чаще всего возникает тогда, когда заимствуется только символический уровень, тогда как реальные конкурентные преимущества зарубежного формата находятся в операционном и институциональном ядре [50; 57].

С позиций международной экономики трансфер ресторанного опыта может осуществляться через несколько каналов. Наиболее очевидный канал – международный франчайзинг, при котором передается готовый бизнес-формат, включающий бренд, стандарты сервиса, архитектуру меню, регламенты обучения и инструменты контроля. Второй канал – прямое присутствие иностранного оператора или совместное предприятие, позволяющее импортировать не только формальные инструкции, но и управленческую культуру. Третий канал – профессиональная мобильность: работа бренд-шефов, консультантов, аудиторов качества, технологов и управляющих, которые переносят неявные знания, не всегда фиксируемые в документах. Четвертый канал – цифровые платформы и поставщики программного обеспечения, через которые распространяются стандарты аналитики продаж, *CRM,* агрегаторской доставки и омниканального маркетинга. В терминах Генерального соглашения по торговле услугами ресторанный бизнес относится к сектору услуг, где особенно значимы коммерческое присутствие и временное перемещение специалистов [67]. Это показывает, что ресторанный опыт распространяется не только как товарная технология, но и как комплекс управленческих, кадровых и сервисных практик.

Институциональный подход позволяет объяснить, почему одна и та же зарубежная модель дает разные результаты в разных странах и даже в разных регионах одной страны. Регулятивная среда задает обязательные правила: санитарные нормы, требования к прослеживаемости продукции, кассовой дисциплине, обращению с отходами, алкоголем и маркировкой. Нормативная среда формирует ожидания профессионального сообщества: каким должен быть сервис, как выстраивается роль официанта, повара, управляющего, какие формы обратной связи считаются допустимыми. Культурно-когнитивная среда определяет восприятие потребителем самого формата. Например, зарубежная концепция быстрого питания может быть экономически рациональной, но в региональном российском городе гость может ожидать более продолжительного контакта с персоналом и более «теплой» атмосферы. Поэтому заимствуемая модель должна пройти процедуру институциональной настройки: ее регламенты сопоставляются с

местными требованиями, а элементы, противоречащие привычкам персонала и гостей, адаптируются без разрушения базового стандарта [30; 63].

Существенное значение имеет понятие институциональной дистанции. Чем больше различия между страной происхождения ресторанной модели и страной применения по праву, уровню доходов, культуре потребления, структуре рынка труда и логистике, тем выше издержки адаптации. В ресторанном бизнесе эта дистанция проявляется особенно резко, поскольку конечный продукт одновременно материальный и эмоциональный. Даже если технология приготовления блюда идентична, оценка качества зависит от ожиданий гостя, привычного размера порции, температурной подачи, темпа обслуживания и формы общения. Следовательно, трансфер зарубежного опыта должен начинаться не с выбора привлекательной концепции, а с диагностики институциональной дистанции: какие элементы можно перенести без изменений, какие нуждаются в локализации, а какие следует исключить как экономически или культурно неработоспособные. Такая диагностика снижает риск имитационного внедрения, когда предприятие декларирует зарубежные стандарты, но фактически сохраняет прежние процессы.

Теория диффузии инноваций Э. Роджерса дает возможность оценивать не только сам факт внедрения практики, но и скорость ее распространения среди предприятий и потребителей. Для ресторана инновация будет принята быстрее, если она имеет очевидное относительное преимущество: снижает себестоимость, повышает скорость обслуживания, уменьшает отходы, увеличивает повторные визиты или упрощает контроль качества. Совместимость показывает, насколько новая практика вписывается в имеющуюся технологическую базу и поведение гостей. Сложность отражает трудность обучения персонала и настройки процессов. Возможность апробации особенно важна для малого и среднего бизнеса: безопаснее протестировать отдельный элемент меню, цифровой сервис или схему закупки на ограниченном участке, чем сразу перестраивать всю модель. Наблюдаемость означает, что эффект должен быть понятен собственнику и персоналу через конкретные метрики: *food cost*, скорость выдачи блюда, индекс удовлетворенности гостей, долю списаний и маржинальность [62].

Теория глокализации дополняет институциональный и инновационный подходы, поскольку ресторанный бизнес не может быть полностью универсальным. В отличие от многих промышленных товаров, ресторанная услуга потребляется в социальном пространстве и неизбежно связана с локальной идентичностью. Поэтому успешный трансфер предполагает сочетание стандартизированного *back-office* и локализованного *front-office*. Внутреннее ядро модели может оставаться глобальным: стандарты безопасности, логика закупок, обучение, финансовый контроль, цифровой учет, принципы бренд-менеджмента. Внешняя оболочка должна быть адаптирована: блюда, названия, сезонность, способ коммуникации, визуальная среда и сценарий гостевого опыта. Именно такая гибридность позволяет сохранить экономические преимущества зарубежной модели и одновременно избежать ощущения искусственной «чужеродности» для локального потребителя [61].

Для российского ресторанного рынка особую роль играет проблема абсорбционной способности предприятия, то есть способности распознать ценность внешней практики, усвоить ее и использовать в собственной деятельности. Даже качественная зарубежная технология не работает автоматически, если у компании нет управленческой дисциплины, подготовленного персонала, цифрового учета и системы регулярной аналитики. Например, меню-инжиниринг требует не только знания зарубежной методики, но и корректных данных о продажах, себестоимости, списаниях и времени приготовления. *ESG*-подход требует учета отходов, работы с поставщиками, понятной системы ответственных и возможности подтверждать экологические заявления документально. Следовательно, трансфер опыта должен сопровождаться повышением организационной зрелости предприятия. Без этого ресторан получает набор деклараций и презентационных материалов, но не получает устойчивого изменения экономических результатов [35; 50; 57].

Отдельное место занимает трансфер практик устойчивого развития. В международной практике устойчивое питание связано с сокращением пищевых отходов, локальными цепочками поставок, энергоэффективностью, ответственным обращением с упаковкой и прозрачностью происхождения сырья. Однако в

российских условиях эти практики не могут внедряться только как маркетинговый тренд. Они должны быть приведены в соответствие с требованиями санитарного регулирования, прослеживаемости продукции, договоров на вывоз отходов и реальными возможностями региональной инфраструктуры. По оценкам международных организаций, потери и отходы продовольствия остаются значимым фактором экологической нагрузки, поэтому ресторанный сектор рассматривается как важная площадка для управленческого сокращения избыточных списаний [48; 65]. Для локального ресторана это означает, что «зеленая» адаптация должна начинаться не с лозунгов, а с измерения отходов, пересмотра меню и настройки закупок.

Цифровой трансфер также имеет комплексный характер. Зарубежные практики омниканальности, динамического ценообразования, персонализированных предложений и управления доставкой основаны на интеграции кассовой системы, *CRM*, мобильного приложения, агрегаторов, складского учета и аналитики. Если перенести только видимую часть – *QR*-меню или онлайн-заказ, – предприятие не получит полноценного эффекта. Экономический результат появляется тогда, когда данные о госте, заказе, себестоимости и загрузке кухни соединяются в единую управленческую систему. В российских условиях дополнительным фактором становится технологическая совместимость с отечественными *POS*- и *ERP*-решениями, а также устойчивость работы при изменении внешних цифровых сервисов. Поэтому цифровой трансфер следует оценивать не по наличию модных инструментов, а по тому, снижает ли он операционные потери и повышает управляемость предприятия [8; 14; 36; 38; 41].

С методологической точки зрения процесс трансфера зарубежного опыта в ресторанном бизнесе можно представить как последовательность этапов. Первый этап – идентификация практики и ее исходной экономической логики: какую проблему она решает в стране происхождения. Второй этап – диагностика локального контекста: спрос, доходы населения, кадровая база, поставщики, нормы регулирования, цифровая инфраструктура. Третий этап – декомпозиция практики на обязательное ядро и адаптируемую оболочку. Четвертый этап – пилотное внедрение

с ограниченными рисками и заранее заданными метриками. Пятый этап – корректировка и закрепление в регламентах, обучении и системе мотивации. Шестой этап – масштабирование, если практика доказала экономическую и институциональную состоятельность. Такая логика позволяет избежать двух крайностей: некритического копирования и полного отказа от зарубежного опыта под предлогом национальной специфики.

Таким образом, теоретический анализ трансфера зарубежного опыта показывает, что ресторанная инновация не существует в отрыве от среды. Она становится эффективной только после прохождения фильтров институциональной совместимости, экономической целесообразности, культурной приемлемости и организационной реализуемости. В условиях российского регионального рынка это особенно важно, поскольку ограниченная платежеспособность, кадровый дефицит и высокая чувствительность к издержкам делают ошибку внедрения дорогостоящей. Наиболее перспективной представляется модель управляемой гибридизации, при которой ресторан перенимает зарубежную управленческую дисциплину, стандарты качества и методы аналитики, но адаптирует продукт, коммуникацию и темп изменений под локальные условия. Именно данная модель будет использована далее при анализе практики российского рынка и разработке рекомендаций для регионального предприятия питания.

Глава 2 Анализ практики применения зарубежных бизнес-моделей на российском ресторанном рынке

2.1 Критерии успешности внедрения зарубежных практик в российских реалиях

Определение критериев успешности внедрения зарубежных бизнес-моделей и управленческих технологий в отечественную практику ресторанного бизнеса требует многофакторного анализа. Учитывая высокую турбулентность российского рынка, а также специфику институциональной среды, успех трансфера не может оцениваться исключительно через призму краткосрочных финансовых показателей. Как отмечает Е. А. Джанджугазова, в индустрии гостеприимства критерии эффективности должны сочетать в себе как количественные экономические индикаторы, так и качественные показатели адаптивности концепции к социокультурному контексту [15].

Первым и наиболее значимым критерием выступает экономическая эффективность и финансовая устойчивость адаптации. В отличие от зарубежных рынков со стабильными темпами роста, российская реальность характеризуется высокой волатильностью курса валют, изменениями в логистических цепочках и динамикой покупательной способности. Следовательно, успешным считается внедрение той зарубежной практики, которая обеспечивает выход на точку безубыточности в заданные стратегическим планом сроки (обычно от 1,5 до 3 лет для малых и средних форматов). С. С. Скобкин указывает, что ключевым индикатором здесь является не просто выручка, а показатель *RevPASH* (выручка в расчете на одно посадочное место в час), адаптированный под локальные издержки на сырье и аренду [34; 35]. Если зарубежная франшиза или технология требует необоснованно высоких капитальных затрат на импортное оборудование, которые не окупаются при текущем уровне среднего чека, такая практика признается экономически неэффективной для российского рынка.

Глубокий анализ финансово-экономического критерия успешности требует выхода за рамки базовых показателей выручки. Краеугольным камнем адаптации зарубежной модели в российских реалиях становится жизнеспособность ее юнит-экономики (*unit economics*) в условиях принципиально иной стоимости капитала. Западные ресторанные концепции исторически проектируются с расчетом на доступное банковское финансирование и длинные горизонты планирования. Напротив, специфика отечественного рынка диктует необходимость выживания в условиях двузначной ключевой ставки Центрального Банка РФ. Как подчеркивает В. В. Ковалев, перенос зарубежных институциональных форм и бизнес-моделей требует радикального пересмотра соотношения капитальных и операционных затрат [19]. Если импортируемая бизнес-модель предполагает тяжелую инвестиционную фазу на старте (например, закупку узкоспециализированного импортного теплового оборудования) и окупается дольше 36 месяцев, она автоматически попадает в зону критического риска. Успешным признается только тот трансфер, при котором менеджменту удается облегчить инвестиционную нагрузку путем поиска локальных аналогов оснащения, сохраняя при этом заявленную пропускную способность кухни.

В прикладных исследованиях локализации меню и устойчивого ресторанного развития критически важным считается «коэффициент адаптивности меню», который показывает долю локальных продуктов, интегрированных в зарубежную технологическую карту [16; 17; 35]. Успешным кейсом признается тот, где удалось достичь баланса: сохранить «дух» и стандарты зарубежного бренда, оптимизировав при этом фудкост за счет взаимодействия с местными поставщиками.

Современные исследования цифровизации общественного питания показывают, что жизнеспособность концепции на территории РФ теперь напрямую зависит от того, насколько быстро и без потерь функционала западные операционные протоколы могут быть перенесены на базы локальных *IT*-продуктов, таких как *iiko* или *r-keeper* [8; 36; 41]. Если зарубежная управленческая технология представляет собой «закрытый код», не поддающийся локальной программной адаптации, ее внедрение ведет к параличу операционной деятельности.

Исследования клиентской лояльности и потребительского поведения показывают, что для российского потребителя крайне важна эмоциональная составляющая и персонализация сервиса, которая в жестких западных стандартах часто формализована [20; 31; 46]. Следовательно, критерием успеха становится способность менеджмента внедрить зарубежные скрипты обслуживания таким образом, чтобы они не выглядели искусственными и чужеродными в восприятии локального потребителя.

Оценка клиентского опыта не может ограничиваться лишь сухими измерениями удовлетворенности. Важным критерием успешности выступает преодоление социокультурного и когнитивного расхождения. Зарубежный ресторанный опыт несет в себе четкие паттерны пространственного поведения, которые далеко не всегда сочетаются с привычками отечественного гостя. Ярким примером служит концепция строгой функциональности пространства, доминирующая в североамериканском сегменте *fast-casual*. Там интерьер и эргономика зала проектируются с целью искусственного сокращения времени пребывания гостя (*dwell time*) для повышения оборачиваемости посадочного места. Перенос этой утилитарной философии на российскую почву часто вызывает отторжение. Социологические исследования В. В. Радаева показывают, что для отечественного потребителя посещение предприятия питания сохраняет выраженную коммуникативную функцию [30; 31; 46]. Еда вне дома воспринимается не как быстрое «пополнение калорий», а как процесс социальной интеграции. Соответственно, критерием успешной адаптации становится способность менеджмента смягчить жесткие западные рамки оборачиваемости стола: сохранить операционную скорость выдачи блюд (*speed of service*), но при этом искусственно повысить уровень акустического и визуального комфорта в зале. Модель приживается лишь тогда, когда гость не чувствует скрытого давления со стороны инфраструктуры ресторана.

Четвертый критерий касается *HR*-менеджмента и адаптации корпоративной культуры. Трансфер зарубежных практик неизбежно сталкивается с особенностями российского рынка труда, профессиональными требованиями к персоналу и

необходимостью управляемого внедрения изменений [11; 52]. Критерием успешности здесь выступает уровень текучести кадров и скорость освоения персоналом новых компетенций. Если зарубежная модель (например, система тотального управления качеством *TQM*) вызывает сопротивление сотрудников и ведет к массовым увольнениям, она не может считаться успешно внедренной. Интеграция западных стандартов управления персоналом в России эффективна только при условии их дополнения мерами материального и нематериального стимулирования, адекватными локальному рынку труда.

Пятым, институциональным критерием является комплаенс и юридическая интеграция. Российская нормативно-правовая база в сфере общественного питания (санитарные правила, ГОСТы, правила оказания услуг общественного питания и требования к прослеживаемости продукции) имеет свои специфические особенности и задает обязательные рамки для любых инновационных форматов [4; 10; 13; 33]. Успешное внедрение зарубежной практики предполагает ее полную легитимизацию. Это включает в себя не только соответствие формальным требованиям регуляторов, но и отсутствие институционального конфликта с проверяющими органами.

Шестой критерий – масштабируемость и устойчивость к внешним шокам. Зарубежная практика может показать отличные результаты в рамках одного пилотного проекта в Москве или Санкт-Петербурге, но оказаться абсолютно нежизнеспособной в регионах. Критерием успеха в масштабах всей страны является возможность тиражирования модели (через франчайзинг или создание собственной сети) с сохранением рентабельности в условиях различной покупательной способности регионов.

Таким образом, систему критериев успешности внедрения зарубежного опыта в российском ресторанном бизнесе можно представить в виде иерархической модели:

– финансово-экономический блок: *ROI,* сроки окупаемости, динамика *RevPASH*;

– технологический блок: доля локализации сырьевой базы, бесперебойность *IT*-решений;

– маркетингово-поведенческий блок: уровень *NPS*, узнаваемость бренда, индекс лояльности;

– социально-управленческий блок: вовлеченность персонала, индекс удовлетворенности сотрудников, снижение текучести;

– нормативно-правовой блок: отсутствие штрафных санкций, соответствие государственным стандартам (ГОСТ, СанПиН) (таблица 1).

Таблица 1 – Сравнительная характеристика критериев успешности внедрения зарубежных практик в российском ресторанном бизнесе

Блок критериев	Ключевые метрики и методы измерения	Ожидаемые результаты для бизнеса
1	2	3
Финансово-экономический	1 *ROI* (коэффициент окупаемости инвестиций). 2 *RevPASH* (выручка на доступное место в час). 3 Динамика показателя *Food Cost* (в процентах). 4 Срок выхода на операционную безубыточность.	Адаптированная модель генерирует стабильный денежный поток; первоначальные инвестиции (*CAPEX*) окупаются в рамках стратегического плана (1,5–3 года); бизнес защищен от валютной волатильности сырья.
Технологический и операционный	1 Коэффициент локализации (доля отечественного сырья в ТТК). 2 *SoS* (*Speed of Service* – скорость обслуживания). 3 Уровень бесперебойности *IT*-инфраструктуры (*Uptime*).	Достижение «технологического суверенитета»: импортное сырье успешно замещено локальным без потери вкусовых качеств; *IT*-системы бесперебойно синхронизированы с агрегаторами доставки.
Маркетингово-поведенческий (Клиентский)	1 *NPS* (*Net Promoter Score* – индекс потребительской лояльности). 2 CSI (Customer Satisfaction Index). 3 *LTV* (*Lifetime Value* – пожизненная ценность клиента).	Зарубежная концепция гармонично вписывается в культурный код российского гостя (отсутствие когнитивного диссонанса); обеспечивается высокий уровень возвратности (*retention*) и органического трафика.

Продолжение таблицы 1

1	2	3
Социально-управленческий (*HR*)	1 *eNPS* (индекс лояльности сотрудников). 2 *Turnover rate* (коэффициент текучести кадров). 3 *Time-to-productivity* (время выхода новичка на плановую продуктивность).	Успешная адаптация стандартов управления под менталитет поколения *Z*; минимизация скрытых издержек на рекрутмент; создание инклюзивной корпоративной среды.
Нормативно-правовой (Институциональный)	1 Прохождение аудита по системе НАССР. 2 Отсутствие предписаний и штрафов от Роспотребнадзора. 3 Полный комплаенс в системах ФГИС «Меркурий» и ЕГАИС.	Полная легитимизация западной бизнес-модели (в т.ч. эко-инициатив по обращению с отходами) в рамках жесткого российского правового поля; исключение юридических рисков приостановки деятельности.

Только комплексное соответствие по всем указанным критериям позволяет говорить о том, что зарубежный опыт был не просто механически перенесен, а глубоко интегрирован в российскую экономическую систему, создавая долгосрочные конкурентные преимущества для предприятия общественного питания. В современных условиях к этим критериям добавляется также способность модели к быстрой трансформации в условиях импортозамещения, что становится определяющим фактором выживаемости бизнеса.

Проанализировав выявленные факторы, можно сделать вывод, что успешность внедрения зарубежного опыта невозможно измерить линейно. Она представляет собой функцию от множества переменных, где выпадение хотя бы одного элемента (будь то сбой в *IT*-интеграции, конфликт с нормами СанПиН или непонимание менталитета поколения *Z*) обрушивает всю бизнес-модель. В контексте настоящего исследования предложенная система критериев выступает не просто теоретическим конструктом, а прикладным аналитическим фильтром. Именно через призму этих параметров – от юнит-экономики до технологического суверенитета – целесообразно оценивать жизнеспособность международных трендов. Дальнейшее исследование предполагает применение данного инструментария к анализу реальных передовых концепций, доминирующих на глобальном рынке, что

позволит выявить их реальный потенциал для российского сектора *HoReCa* в рамках следующего параграфа.

2.2 Исследование передовых зарубежных трендов ресторанного бизнеса

Современная система глобального рынка общественного питания претерпевает фундаментальные изменения. Катализатором трансформации выступают как макроэкономическая нестабильность последних лет, так и стремительное развитие цифровых технологий. Понимание возможностей импорта зарубежного опыта в российскую практику требует детального изучения мировых трендов с обязательной проекцией на отечественный эмпирический материал. Анализ практики внедрения международных концепций позволяет выявить полярные прецеденты: от глубокой и экономически эффективной интеграции до полного институционального отторжения при попытках прямого копирования западных моделей.

С точки зрения глобального подхода исследователи традиционно выделяют североамериканский рынок (прежде всего США) как флагман индустриализации общественного питания. В текущем десятилетии американский вектор развития демонстрирует безоговорочный сдвиг в сторону концепции *FoodTech* и омниканального обслуживания. Фундаментальным драйвером здесь выступает максимизация удобства для потребителя в сочетании с жестким урезанием операционных издержек. Феномен потребления вне гостевого зала, включающий форматы доставки, навынос (*takeaway*) и обслуживание через автомобильные окна (*drive-thru*), окончательно вышел за рамки классического фаст-фуда [6; 37; 54; 55]. Ключевой инновацией США стала модель «темных кухонь» (*ghost kitchens*), как производственных цехов без посадочных мест, ориентированных исключительно на агрегаторы доставки. Экономика такого формата строится на радикальном снижении арендного бремени за счет размещения в некоммерческих локациях и минимизации фонда оплаты труда фронт-офиса.

Проецируя данный североамериканский тренд на российскую действительность, можно обнаружить один из наиболее успешных примеров технологической адаптации. Концепция *dark kitchen* нашла в крупнейших городах России (Москве, Санкт-Петербурге, Екатеринбурге) идеальную почву благодаря высочайшему уровню проникновения мобильного интернета и развитой *IT*-инфраструктуре. Однако российские предприниматели не стали слепо копировать зарубежный продукт. Показателен пример проекта «Кухня на районе» и аналогичных сервисов крупных отечественных экосистем [27; 28]. В отличие от американских аналогов, исторически специализирующихся на тяжелом фаст-фуде (бургеры, пицца), российские платформы сделали ставку на сегмент «*comfort food*» – домашнюю еду ежедневного потребления. Адаптация заключалась в создании гибридной модели: передовая западная *IT*-архитектура маршрутизации заказов была наложена на традиционные вкусовые привычки населения (борщи, сырники, котлеты). Это доказывает, что технологический трансфер работает исключительно тогда, когда цифровая оболочка заполняется понятным локальным продуктом.

Еще одним примером эффективной ассимиляции американского опыта является эволюция сегмента *QSR* (*Quick Service Restaurants*). Рассматривая историю развития транснациональных франшиз на территории РФ (таких как *McDonald's* и *KFC*, трансформировавшихся впоследствии в национальные бренды), следует подчеркнуть, что фундамент их феноменальной устойчивости к геополитическим шокам закладывался задолго до кризисов [7; 29; 32; 42; 44]. Американская стандартизированная модель прижилась в России именно благодаря тому, что корпорации с первых лет экспансии отказались от догматичного импорта сырья. Был реализован глубокий процесс локализации агропромышленных цепей поставок, уровень которой к 2022 г. достигал 98 %. Успех заключался в переносе не столько конкретных рецептур, сколько высочайших стандартов контроля качества (*HACCP*) на заводы отечественных поставщиков. Кроме того, в матрицу меню аккуратно интегрировались локальные гастрономические паттерны – позиции с ржаным хлебом или сезонными местными ягодами, что обеспечило высочайший уровень потребительской лояльности. Аналогичный технологический скачок демонстрирует

сеть «Додо Пицца», которая, взяв за основу американский монопродукт, выстроила собственную облачную *ERP*-систему, превзойдя по операционной прозрачности своих зарубежных конкурентов.

Вместе с тем, попытки прямого, неадаптированного переноса североамериканских моделей в сегменте быстрого питания регулярно заканчивались коммерческими провалами. Негативный опыт экспансии сетей «*Wendy's*» и «*Carl's Jr.*» в российские регионы наглядно иллюстрирует ошибочность стратегического планирования [30; 46; 55]. Зарубежные корпорации пытались навязать рынку модель отдельно стоящих зданий с форматом *drive-thru,* проигнорировав тот факт, что в России трафик исторически концентрируется в стрит-ритейле и на фуд-кортах торговых центров. Дополнительным фактором отторжения стало премиальное ценообразование на базовый продукт, которое не выдержало столкновения с региональной покупательной способностью.

Совершенно иной вектор развития демонстрирует европейский ресторанный рынок. Здесь фокус смещен с технологической экспансии на ценностно-ориентированные модели потребления. Фундаментальным драйвером трансформации выступает *ESG*-повестка (экологическое, социальное и корпоративное управление). Европейский потребитель крайне чувствителен к этическим аспектам бизнеса, что породило глобальный тренд на устойчивую гастрономию (*sustainable gastronomy*) и принцип «нулевых отходов» (*zero waste*) [26; 47; 48; 53; 65]. Рынок стран ЕС переживает ренессанс концепции локальности и модели «от фермы к столу» (*farm-to-table*), когда рестораторы формируют меню исключительно из сезонных фермерских продуктов в минимальном радиусе от заведения.

Однако импорт европейской идеологии в Россию часто сталкивается с непреодолимым когнитивным и экономическим диссонансом. Классическим прецедентом институционального провала стал выход на отечественный рынок британского проекта «*Jamie's Italian*» [29; 30; 46]. Изначальная философия бренда предполагала доступную, честную итальянскую еду из фермерских ингредиентов. Но в российских реалиях, усугубленных продовольственным эмбарго и сложной

трансграничной логистикой, сохранение оригинальной рецептуры привело к катастрофическому росту фудкоста. В итоге концепция, которая в Европе позиционировалась как повседневная, в России вынужденно перешла в премиальный ценовой сегмент. Потребитель не принял необоснованно высокую цену за базовую пасту, а жесткий договор мастер-франшизы не позволил менеджменту гибко локализовать ингредиенты. Результатом стало закрытие проекта, что еще раз доказывает нерентабельность слепого копирования без учета макроэкономического контекста.

Помимо продуктовых концепций, европейский опыт включает специфические пространственные форматы, которые также тяжело приживаются на отечественной почве. Волна открытий заведений формата «*Standing Bars*» (баров без посадочных мест для быстрой ротации гостей) в российских мегаполисах быстро сошла на нет. Согласно социологическим исследованиям, для российского гостя посещение предприятия питания несет глубокую коммуникативную функцию [30; 31; 46]. Отсутствие комфортной посадки и возможности длительного общения воспринимается аудиторией как критическое снижение качества сервиса, а не как аутентичный европейский тренд.

Третьим уникальным полюсом развития выступает Азиатско-Тихоокеанский регион (Китай, Япония, Южная Корея). Главная отличительная черта азиатского ресторанного бизнеса – его беспрецедентная интеграция в экосистемы «суперприложений» (*Super Apps*) и тотальная роботизация рутинных процессов [54; 55]. Путь клиента здесь оцифрован на 100 %: от бронирования до разделения счета внутри одного мессенджера. Наряду с технологичностью, Азия диктует моду на узкоспециализированные монопродуктовые концепции (раменные, форматы *bubble tea*), обладающие феноменальной скоростью оборачиваемости стола.

Опыт внедрения азиатских трендов в России весьма неоднозначен. С одной стороны, монопродуктовые азиатские концепции (например, вьетнамские супные фо-бо) стали мощным драйвером развития нового для страны формата – гастрономических пространств и фуд-моллов (таких как «Депо» в Москве).

Концентрация трафика позволяет таким концепциям выживать. С другой стороны, попытки вынести узкую азиатскую специализацию в классический стрит-ритейл региональных городов сталкиваются с консерватизмом потребителя, который в формате ресторана предпочитает широкое, эклектичное меню. Что касается роботизации (внедрения роботов-официантов или автоматизированных вок-станций), то в России этот тренд пока носит исключительно развлекательный, маркетинговый характер. Отсутствие локализованной сервисной базы для ремонта сложных азиатских машин и относительно низкая (по сравнению с Японией) стоимость ручного труда делают масштабную роботизацию кухонь экономически нецелесообразной на текущем этапе.

Обобщение исследованного эмпирического материала позволяет структурировать ключевые переменные, определяющие жизнеспособность импортируемых моделей. Результаты сравнительного анализа представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Матрица факторов адаптации передовых ресторанных концепций [разработано автором]

Анализируемый фактор	Условия успешной адаптации (Глокализация)	Причины коммерческих провалов (Догматизм)
1	2	3
Локализация сырьевой базы	Глубокая интеграция с отечественными производителями, создание локальных агро-кластеров, корректировка технологических карт под доступное сырье.	Жесткая привязка к импортным поставкам, сложная трансграничная логистика, зависимость финансовой модели от колебаний валютных курсов.
Ассортиментная политика	Внедрение позиций, соответствующих региональным вкусовым паттернам (сегмент «*comfort food*»), гибкое сезонное планирование.	Сохранение неизменного оригинального меню, игнорирование пищевых привычек и культурного кода местного потребителя
Ценообразование и позиционирование	Сохранение изначального статуса бренда за счет тотальной оптимизации внутренних издержек, адаптация чека к реальным доходам населения.	Вынужденный переход массовой повседневной концепции (*casual*) в премиальный сегмент из-за роста операционных затрат.

Продолжение таблицы 2

1	2	3
Инфраструктура и формат	Адаптация градостроительного формата (переход в стрит-ритейл или ТРЦ, интеграция с местными *IT*-системами доставки).	Слепое копирование пространственных решений (исключительно *drive-thru* или отсутствие посадки) без учета специфики пешеходного трафика
Социокультурный контекст	Учет функции социализации: создание комфортных зон для общения, понимание потребности гостя в эмпатичном, персонализированном сервисе.	Внедрение транзитных, потоковых форматов, не отвечающих потребности российской аудитории в длительном пребывании в заведении.

Синтезируя результаты исследования передовых зарубежных рынков и анализ практики их применения в России, можно констатировать наличие выраженной дихотомии. С одной стороны, наблюдается стремление бизнеса к тотальной алгоритмизации, ускорению процессов и снижению издержек по азиатско-американскому типу. С другой стороны, очевиден запрос на аутентичность, экологичность и устойчивое развитие в европейском понимании.

Выведенная эмпирическая формула гласит: успешность применения зарубежного опыта обратно пропорциональна степени его догматичности. Прямое копирование (модель «*copy-paste*») доказывает свою эффективность исключительно в скрытом от гостя технологическом сегменте (*back-office* и *IT*-инфраструктура). Во всех остальных аспектах, непосредственно формирующих потребительский опыт, необходима глубокая социокультурная адаптация. Особую актуальность эта проблема приобретает при масштабировании бизнеса за пределы столичных агломераций, где специфика рынка диктует совершенно иные правила игры. Оценка этих барьеров требует отдельного, детального изучения текущего состояния ресторанной индустрии в масштабах всей страны.

Передовые зарубежные тренды ресторанного бизнеса в 2020-е гг. формируются под воздействием трех взаимосвязанных факторов: цифровизации потребительского пути, роста операционных издержек и усиления требований к устойчивости. Если в предыдущие десятилетия инновационность ресторана часто

связывалась с авторской кухней или необычным интерьером, то сегодня конкурентоспособность все чаще определяется качеством данных, гибкостью каналов продаж и способностью управлять себестоимостью в режиме реального времени. В странах с развитой ресторанной индустрией цифровые инструменты перестали быть вспомогательным элементом и стали инфраструктурой бизнеса: через них осуществляется заказ, оплата, программа лояльности, сбор обратной связи, прогноз спроса и управление загрузкой кухни. Поэтому зарубежный тренд следует понимать не как отдельную технологическую новинку, а как перестройку всей модели взаимодействия ресторана с гостем и поставщиками [37; 50; 54; 55].

Первым ключевым трендом является развитие *off-premise consumption* – потребления вне зала ресторана. Пандемия *COVID-19* ускорила уже существовавший сдвиг в сторону доставки, самовывоза, *drive-thru, curbside pickup* и готовых ресторанных наборов. В США и странах Западной Европы крупные сети начали проектировать новые точки не вокруг максимального числа посадочных мест, а вокруг потоков заказов: отдельные окна выдачи, выделенные зоны для курьеров, кухни с параллельными производственными линиями и цифровые табло статусов. Это меняет саму архитектуру ресторана. Зал перестает быть единственным источником выручки, а ресторан превращается в распределительный узел, обслуживающий несколько каналов одновременно. Для России этот тренд важен потому, что он позволяет компенсировать колебания трафика, однако требует точной настройки кухни и IT-инфраструктуры, иначе доставка начинает разрушать качество сервиса в зале [27; 28].

Вторым трендом является омниканальность, то есть интеграция всех точек контакта с гостем в единую систему. В классической многоканальной модели ресторан просто присутствует в нескольких каналах: зал, сайт, агрегатор, социальные сети, телефон. В омниканальной модели эти каналы не существуют отдельно: история заказов гостя, его предпочтения, бонусы, отзывы и персональные предложения синхронизируются. Это позволяет формировать не массовые акции, а точечные стимулы повторного визита. Зарубежные сети используют омниканальность для управления жизненным циклом клиента: привлечение через

цифровую рекламу, первый заказ через приложение, удержание через персональные предложения, возврат через push-коммуникацию и программу лояльности. Для регионального российского ресторана прямое копирование дорогих *CRM*-платформ не всегда оправдано, однако сама логика единого клиентского профиля и управляемой коммуникации является применимой даже на базе более простых отечественных решений [8; 14; 18; 36; 38; 41].

Третьим трендом выступает развитие *data-driven menu management* – управления меню на основе данных. В зарубежной практике меню все меньше воспринимается как статичный художественный документ и все больше как экономическая матрица. Каждая позиция оценивается по маржинальности, частоте заказа, времени приготовления, влиянию на загрузку цехов, доле списаний и способности стимулировать продажу сопутствующих товаров. На основе этих данных ресторан корректирует состав блюд, размер порций, визуальное размещение в меню, сезонные предложения и закупочную политику. Для российского бизнеса данный тренд особенно ценен, поскольку позволяет компенсировать рост себестоимости без грубого повышения цен. Вместо того чтобы просто увеличивать средний чек, ресторан может менять структуру продаж: продвигать маржинальные блюда из локального сырья, сокращать малооборачиваемые позиции, использовать перекрестное применение ингредиентов и снижать потери на складе [35; 50; 57].

Четвертый тренд связан с ростом роли искусственного интеллекта, прогнозной аналитики и автоматизации производственных процессов. В международных сетях алгоритмы применяются для прогноза спроса по часам, планирования смен, расчета закупок, контроля времени выдачи блюд и анализа отзывов. Автоматизация также проявляется в киосках самообслуживания, роботизированных линиях приготовления напитков, интеллектуальных системах инвентаризации и кухонных дисплеях. Однако зарубежный опыт показывает, что автоматизация эффективна не сама по себе, а только при наличии стандартизированных процессов. Если технологические карты не соблюдаются, складской учет ведется формально, а персонал работает по устным договоренностям, внедрение цифрового инструмента лишь фиксирует хаос. Следовательно, передовой тренд автоматизации должен

начинаться с нормализации базовых операций: единых ТТК, корректного учета, регламентов приемки сырья и дисциплины работы с кассой [8; 18; 36; 41].

Пятым трендом является устойчивое развитие, которое в зарубежном ресторанном бизнесе постепенно переходит из области репутационного маркетинга в область операционной эффективности. Сокращение пищевых отходов, отказ от избыточной упаковки, энергоэффективное оборудование, локальные поставщики и сезонное меню позволяют не только формировать позитивный образ бренда, но и снижать издержки. Международные экологические организации указывают на значимую долю продовольственных потерь и отходов в общей экологической нагрузке, что усиливает давление на предприятия питания со стороны потребителей, инвесторов и муниципальных властей [48; 65]. В Европе данный тренд поддерживается развитой инфраструктурой раздельного сбора, компостирования и социальной передачи излишков. В России такая инфраструктура развита неравномерно, поэтому устойчивые практики требуют адаптации: основное внимание целесообразно уделять предотвращению отходов на стадии закупки и производства, а не только их последующей утилизации.

Шестой тренд – локализация сырья и развитие модели *farm-to-table*. На зарубежных рынках эта модель возникла как реакция на обезличенность массовой ресторанной индустрии и запрос потребителей на прозрачность происхождения продуктов. Ресторан строит коммуникацию вокруг конкретных фермеров, сезонных ингредиентов, коротких цепочек поставок и региональной гастрономической идентичности. Экономически такая модель снижает часть логистических рисков, но одновременно требует высокой дисциплины поставщиков и способности кухни работать с изменчивым сезонным ассортиментом. В российском региональном контексте *farm-to-table* может быть особенно перспективной, поскольку позволяет связать ресторан с локальным аграрным потенциалом. Однако ее нельзя сводить к декоративной фразе в меню: необходимы договоры, контроль качества, прослеживаемость продукции, резервные поставщики и корректная работа в системах ветеринарного сопровождения [1; 2; 33; 47; 49].

Седьмым трендом является развитие *dark kitchen* и виртуальных брендов. Зарубежные рынки показывают, что одна производственная площадка может обслуживать несколько цифровых концепций, каждая из которых имеет собственное меню, визуальную айдентику и целевую аудиторию. Это позволяет тестировать спрос без больших инвестиций в интерьер и персонал зала. Вместе с тем модель *dark kitchen* имеет ограничения: высокая зависимость от агрегаторов, комиссии платформ, сложность контроля качества доставки и отсутствие эмоционального контакта с гостем. Поэтому наиболее устойчивой становится гибридная модель, когда действующий ресторан использует свободные производственные мощности для отдельного доставочного бренда, не разрушая основную концепцию. Для российских городов среднего размера этот вариант более реалистичен, чем создание полностью автономной фабрики-кухни с высокой арендной и маркетинговой нагрузкой [27; 28].

Восьмой тренд связан с изменением потребительских ожиданий поколений *Y* и *Z*. Молодые гости активно используют цифровые каналы, быстрее сравнивают предложения, чаще ориентируются на отзывы и визуальный контент, но одновременно ожидают персонализации и искренности коммуникации. Для них важны не только вкус и цена, но и история бренда, эстетика пространства, возможность поделиться опытом в социальных сетях, этичность и удобство заказа. Зарубежные рестораны отвечают на этот запрос через открытые кухни, сторителлинг, коллаборации с локальными производителями, короткие сезонные меню, визуально выразимую подачу и активную работу с пользовательским контентом. Российские исследования потребителей также фиксируют значимость эмоциональной составляющей и различия в поведении поколений на рынке общественного питания [21; 31; 46; 58]. Следовательно, тренд на впечатления не отменяет экономику, но требует связывать продукт с понятным гостю смыслом.

Девятым трендом является переосмысление роли персонала. В условиях дефицита кадров зарубежные операторы все чаще рассматривают *HR* не как вспомогательную функцию, а как часть конкурентной стратегии. Распространяются модели обучения на рабочем месте, быстрые образовательные модули, прозрачные

карьерные треки, гибкие графики и цифровые инструменты контроля качества труда. Для ресторанного бизнеса это особенно важно, поскольку даже самая сильная концепция разрушается при высокой текучести линейного персонала. Западные стандарты сервиса требуют адаптации к местной системе мотивации: формальный скрипт не создает гостеприимство, если сотрудник не понимает его смысла и не видит личной выгоды в качественной работе. Поэтому передовой тренд *HR*-адаптации заключается не в копировании корпоративных лозунгов, а в соединении обучения, контроля, материального стимулирования и уважительного управленческого стиля [11; 52].

Десятым трендом является развитие гастрономических пространств, фуд-холлов, *pop-up* форматов и коллабораций. Эти модели позволяют рестораторам снижать риск запуска новых концепций и быстрее проверять потребительский спрос. В зарубежной практике фуд-холл выступает не просто местом продажи еды, а городской площадкой досуга, где объединяются кухня, события, локальные бренды, фермерские продукты и культурные активности. *Pop-up* формат дает возможность тестировать меню, приглашать шеф-поваров, формировать информационный повод и создавать ограниченное по времени предложение. Для российских регионов такие модели могут стать способом развития гастрономического туризма и поддержки малых производителей, но требуют профессионального управления общей инфраструктурой, маркетингом, санитарными требованиями и арендной политикой [37; 54; 59].

Обобщая зарубежные тренды, можно сделать вывод, что их общая направленность заключается не в усложнении ресторанного бизнеса ради имиджа, а в повышении его адаптивности. Цифровизация помогает лучше понимать спрос; омниканальность снижает зависимость от одного канала продаж; устойчивое развитие сокращает потери и укрепляет доверие; локальные поставщики повышают устойчивость цепочек снабжения; работа с персоналом уменьшает скрытые издержки текучести. Для российского рынка ценность зарубежного опыта заключается не в буквальном повторении американских, европейских или азиатских форматов, а в выборе тех элементов, которые решают конкретные проблемы: рост

себестоимости, нехватку кадров, нестабильность поставок, конкуренцию за внимание гостя и необходимость удерживать маржинальность в условиях ограниченной платежеспособности.

2.3 Анализ текущего состояния ресторанной индустрии в России

Понимание механизмов адаптации международных трендов, исследованных в предыдущем параграфе, неразрывно связано с оценкой той макроэкономической и институциональной среды, в которую они погружаются. На современном этапе развития сектор общественного питания Российской Федерации (*HoReCa*) функционирует в условиях беспрецедентной турбулентности. Отрасль, едва абсорбировавшая последствия глобальных пандемийных ограничений, оказалась под давлением мощнейших геополитических и санкционных шоков. Происходящая сегодня структурная перестройка рынка носит не эволюционный, а форсированный характер, превращая адаптивность бизнеса из конкурентного преимущества в базовый критерий физического выживания.

Оценка макроэкономических показателей индустрии, базирующаяся на агрегированных данных Федеральной службы государственной статистики (Росстат), демонстрирует весьма противоречивую картину. При поверхностном анализе фиксируется номинальный рост оборота общественного питания в денежном выражении. Однако элиминирование инфляционной составляющей и очистка данных от фактора принудительного роста среднего чека (обусловленного удорожанием сырья) свидетельствуют о стагнации физического объема потребления в ряде сегментов [42; 43; 44]. Отечественный потребитель перешел к жесткой рационализации расходов. На рынке отчетливо сформировалась поляризация: трафик стремительно перетекает из классического формата *Casual Dining* в нишу быстрого обслуживания (*QSR*) и демократичного *Fast Casual*. Сегмент премиальных ресторанов (*Fine Dining*), исторически выступавший главным реципиентом сложных зарубежных гастрономических и сервисных концепций, сегодня вынужден бороться за сохранение сжимающейся целевой аудитории.

В условиях падающей покупательной способности прямое внедрение западных ценностно-ориентированных моделей (в частности, дорогих эко-ресторанов или проектов с гипер-локальным органическим сырьем) наталкивается на жесткий экономический барьер. Российский гость, решающий задачи оптимизации личного бюджета, крайне редко готов оплачивать добавленную стоимость, сформированную исключительно за счет этической или экологической позиции бренда. Как следствие, рестораторы вынуждены балансировать на грани сохранения приемлемого показателя себестоимости (*food cost*) и удержания стандартов качества, что делает нерентабельным любые инновации, требующие долгосрочной окупаемости.

Отдельный пласт ограничений формирует коллапс традиционных логистических коридоров. Российский ресторанный бизнес на протяжении десятилетий выстраивался на базе плотной интеграции в глобальные цепи поставок. Речь идет не только о премиальных продуктах питания, но и о технологическом фундаменте. Уход с рынка ведущих европейских и американских производителей высокотехнологичного кухонного оборудования (пароконвектоматов, промышленных посудомоечных систем, холодильных агрегатов) обнажил критическую уязвимость отечественной инфраструктуры [44; 45].

Попытки отрасли компенсировать технологический разрыв за счет механизмов параллельного импорта либо переориентации на аналоги из Юго-Восточной Азии решают проблему лишь ситуативно. Подобная диверсификация разрушает единые стандарты оснащения сетевых проектов, кратно увеличивает сроки пусконаладочных работ и порождает перманентный дефицит оригинальных запасных частей. Внедрение передовых западных или азиатских концепций роботизации и тотальной автоматизации кухни, требующих бесперебойной сервисной поддержки, в текущих российских реалиях оборачивается неприемлемыми операционными рисками.

Аналогичный усиленный разрыв наблюдается в сфере *IT*-инфраструктуры. Отключение российских пользователей от глобальных облачных платформ управления ресурсами предприятия (*ERP*) и зарубежных *POS*-систем

спровоцировало процесс вынужденной цифровой миграции. Несмотря на наличие сильных отечественных разработчиков программного обеспечения для сектора *HoReCa* (таких как *iiko* и *r-keeper*), экстренный перенос баз данных, перенастройка модулей лояльности и интеграция с агрегаторами доставки потребовали от менеджмента колоссальных финансовых и временных затрат [8; 36; 41]. На этапе цифровой адаптации предприятия оказались физически не готовы к импорту сложных зарубежных надстроек, связанных с искусственным интеллектом или предиктивной аналитикой спроса, сфокусировав усилия на поддержании базовой работоспособности кассовых узлов.

Непреодолимым барьером для импорта сложного управленческого опыта выступает институциональный кризис на рынке труда. Кадровый голод в индустрии гостеприимства перешел из категории сезонных трудностей в статус хронической системной угрозы. Наложение демографической ямы 1990-х гг. на отток трудовых мигрантов привело к тотальному дефициту линейного и управленческого персонала. Аналитика профильных ассоциаций фиксирует недоукомплектованность штатного расписания ресторанов на уровне трети от нормативной потребности [44; 55].

В условиях, когда показатели линейной текучести кадров в демократичных форматах пробивают исторические максимумы, зарубежные протоколы выстраивания корпоративной культуры теряют свою релевантность. Западные модели вовлекающего лидерства и непрерывного образования базируются на предпосылке работы с мотивированным персоналом, ориентированным на долгосрочную карьеру. В отечественной же практике менеджмент вынужден постоянно заниматься экстренным рекрутментом и базовой адаптацией новичков. Перенос сложных европейских сервисных скриптов разбивается о физическую невозможность удержать сотрудника в компании на срок, достаточный для окупаемости инвестиций в его обучение. Ситуация усугубляется изменением портрета самого соискателя: новое поколение сотрудников предъявляет ультимативные требования к гибкости графика и комфорту рабочей среды, жестко отторгая традиционные авторитарные методы управления кухней.

Замыкает контур проблем регуляторная среда. Законодательство Российской Федерации в сфере пищевой безопасности исторически тяготеет к модели тотального контроля. Несмотря на реализацию механизма «регуляторной гильотины» и обновление санитарно-эпидемиологических правил, нормативный ландшафт остается крайне недружелюбным к ряду передовых международных практик. Попытки отечественных рестораторов импортировать европейский тренд на децентрализованные закупки у малых фермерских хозяйств (концепция «от фермы к столу») упираются в жесткие регламенты Государственной информационной системы в области ветеринарии (ФГИС «Меркурий»).

Архитектура системы требует тотальной электронной прослеживаемости каждой партии животноводческого сырья. Микропроизводители объективно не обладают административными и цифровыми ресурсами для ведения подобного документооборота [1; 2; 4; 33]. Возникает парадокс: стремясь к повышению качества продукта и поддержке локальной экономики, ресторанный бизнес юридически лишен возможности легально приобретать сырье у частных фермеров, вынужденно возвращаясь к закупкам у крупных агрохолдингов через федеральных дистрибьюторов. Схожие нормативные тупики блокируют инициативы по фудшерингу и компостированию: строгие правила утилизации биологических отходов, сопряженные с налоговыми рисками, делают экологические программы экономически наказуемыми. Обязательное внедрение систем тотальной маркировки («Честный ЗНАК») и контроля оборота алкогольной продукции (ЕГАИС) еще больше оттягивает управленческие ресурсы на поддержание формального комплаенса, вместо развития инноваций (рисунок 1).

Текущее состояние ресторанной индустрии России после 2020 г. следует рассматривать как результат наложения нескольких шоков. Сначала рынок пережил ограничения периода пандемии, когда значительная часть предприятий была вынуждена временно закрывать залы, переходить на доставку и пересматривать санитарные регламенты.

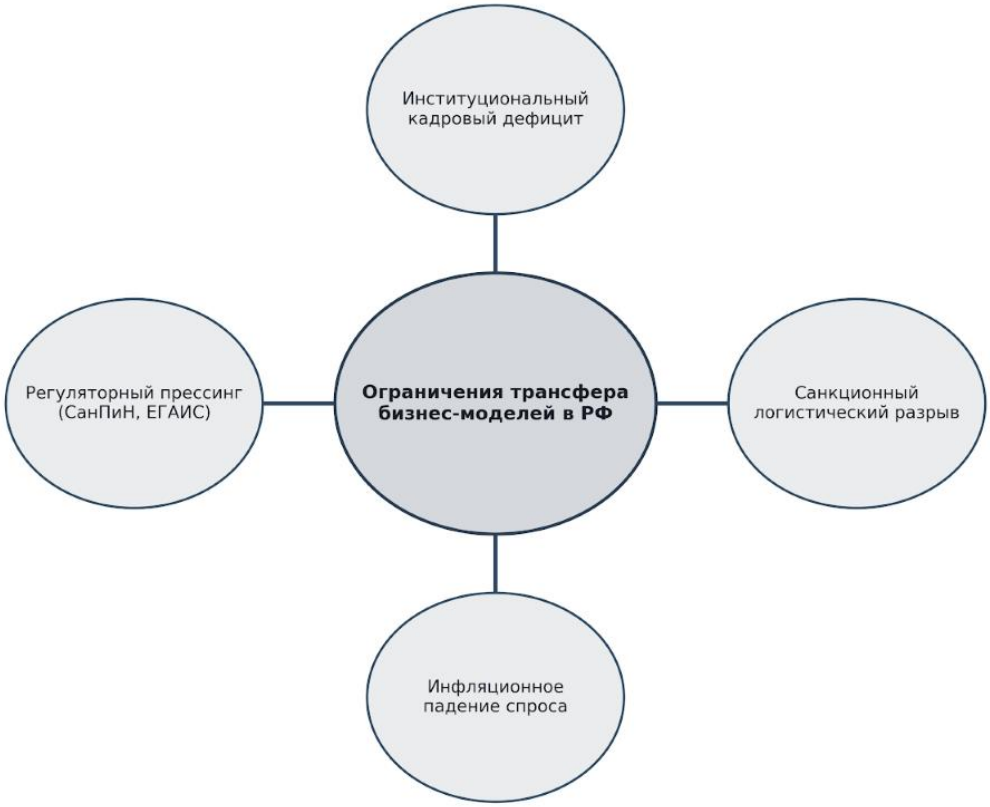

Рисунок 1 – Модель барьеров адаптации зарубежного опыта на российском рынке (составлено автором).

Для систематизации выявленных ограничений целесообразно структурировать их в единую матрицу, что позволяет наглядно оценить плотность барьеров, противостоящих процессу трансфера опыта (таблица 3).

Таблица 3 – Матрица макроэкономических и институциональных барьеров российского рынка *HoReCa* [разработано автором]

Категория барьера	Проявления в операционной среде ресторана	Влияние на процесс адаптации зарубежного опыта
1	2	3
Регуляторно-правовые	Жесткость требований ФГИС «Меркурий», ЕГАИС, «Честный ЗНАК»; консервативные нормы СанПиН по утилизации отходов	Блокирование инициатив устойчивого развития (ESG), невозможность прямой интеграции с микро-фермерами без риска штрафных санкций.

Продолжение таблицы 3

1	2	3
Кадровые (HR-барьеры)	Демографическая яма; отток мигрантов; линейная текучесть свыше 80 %; трансформация мотивационных запросов поколения *Z*.	Невозможность внедрения долгосрочных систем *TQM* (управления качеством); отказ от сложных европейских протоколов обслуживания в пользу максимального упрощения сервиса.
Инфраструктурные и технологические	Уход западных поставщиков теплового и холодильного оборудования; вынужденная миграция с международных облачных *ERP*-систем на локальный софт	Заморозка высокотехнологичных проектов (роботизация, ИИ); рост расходов на обслуживание парка техники (параллельный импорт); нарушение стандартов франшиз.
Макроэкономические	Двузначная ключевая ставка ЦБ РФ; девальвация национальной валюты; высокая логистическая наценка на премиальное сырье	Рост сроков окупаемости (*ROI*); нерентабельность капиталоемких зарубежных форматов; перетекание трафика из сегмента *Fine Dining* в *Fast Casual*.

На отрасль повлияли логистические разрывы, уход ряда международных брендов, перестройка импортных поставок, рост стоимости оборудования и изменение потребительских приоритетов. При этом рынок не исчез, а трансформировался: часть компаний закрылась, но более адаптивные операторы усилили доставку, локализовали закупки, заменили иностранные *IT*-решения, развили собственные бренды и ускорили переход к гибридным форматам. Поэтому российскую ресторанную индустрию целесообразно характеризовать не как рынок посткризисного восстановления, а как рынок структурной перенастройки [9; 22; 24; 25; 45].

По данным официальной статистики, оборот общественного питания в России в 2020–2025 гг. демонстрировал восстановительный рост после резкого пандемийного спада. При этом интерпретировать такие показатели необходимо осторожно: номинальный рост отражает не только увеличение физического объема услуг, но и инфляцию, изменение среднего чека, рост цен на сырье, аренду, коммунальные услуги и фонд оплаты труда. Именно поэтому для оценки состояния отрасли важны не только абсолютные значения оборота, но и сопоставимые цены,

динамика посещаемости, маржинальность и структура расходов. В 2025 г. ресторанный рынок уже функционировал в новой конфигурации: иностранные сети в значительной части были перезапущены под российскими брендами, агрегаторы доставки закрепились как инфраструктурные посредники, а региональные предприятия начали активнее искать локальные источники сырья [42; 43; 44].

Структурно российский рынок общественного питания развивается неоднородно. Наиболее устойчивыми оказались форматы с понятной ценностью для потребителя: рестораны быстрого обслуживания, кофейни, пекарни, демократичные кафе, фаст-*casual* и заведения с сильной доставочной моделью. Сегмент casual dining продолжает испытывать давление из-за роста издержек и конкуренции со стороны более быстрых и дешевых форматов. Премиальные рестораны сохраняют аудиторию в крупных городах, но в регионах их устойчивость сильнее зависит от платежеспособности локального спроса, событийного трафика и способности формировать уникальный потребительский опыт. Это означает, что единый рецепт развития для российского рынка отсутствует: формат, успешно работающий в Москве, может оказаться слишком дорогим или не соответствующим поведенческим привычкам в городе среднего размера [30; 31; 35; 46].

Значимым фактором текущего состояния отрасли является импортозамещение. Для ресторанного бизнеса оно проявляется не только в замене отдельных ингредиентов, но и в пересмотре всей цепочки создания стоимости. Предприятия вынуждены искать отечественные аналоги оборудования, посуды, упаковки, программного обеспечения, специй, сыров, мясных и рыбных продуктов, а также корректировать технологические карты. В ряде случаев это открывает возможности для локальных поставщиков и региональных производителей. Однако импортозамещение не всегда автоматически снижает себестоимость: малые поставщики могут уступать крупным импортерам по стабильности, стандартизации и объему партии. Поэтому успешная локализация требует не разовых закупок, а выстраивания системы контроля качества, резервирования поставок, планирования сезонности и юридически корректного документооборота [1; 2; 33; 49].

Серьезным ограничением развития остается кадровый дефицит. Российские рестораны конкурируют за поваров, официантов, бариста, управляющих сменами, технологов и администраторов не только между собой, но и с розницей, доставкой, логистикой и сервисными платформами. Для линейного персонала важны скорость выплат, гибкость графика, понятные обязанности и отношение руководства. Для управляющих – возможность влиять на процессы и видеть карьерную перспективу. Высокая текучесть увеличивает скрытые издержки: предприятие тратит ресурсы на поиск, обучение, ошибки новичков, снижение качества сервиса и потерю постоянных гостей. Поэтому современное состояние отрасли нельзя описывать только через продажи: кадровая устойчивость становится одним из базовых условий конкурентоспособности [11; 52].

Цифровизация российского ресторанного рынка развивается ускоренно, но неравномерно. Крупные сети обладают ресурсами для внедрения мобильных приложений, собственных программ лояльности, кухонных дисплеев, аналитики продаж и интеграции с агрегаторами. Малые и средние предприятия часто ограничиваются кассовой системой, *QR*-меню, социальными сетями и подключением к доставке. Тем не менее именно цифровой учет становится инструментом выживания: без точных данных невозможно контролировать себестоимость, списания, маржинальность блюд, эффективность акций и загрузку персонала. Российские исследования отмечают, что цифровые инструменты в общественном питании уже влияют на организацию продаж, маркетинг и управление операционными процессами [8; 18; 36; 41]. Следовательно, слабая цифровая дисциплина является не технической, а управленческой проблемой.

Особую роль в текущей структуре рынка играют агрегаторы доставки. Они обеспечивают ресторанам доступ к дополнительному спросу, но одновременно формируют зависимость от комиссий, рейтингов, алгоритмов выдачи и стандартов курьерской логистики. Для малого ресторана подключение к агрегатору может быстро увеличить оборот, но при слабом контроле себестоимости привести к снижению прибыли. Кроме того, блюда, хорошо работающие в зале, не всегда сохраняют качество при транспортировке. Поэтому современный ресторан

вынужден проектировать отдельную доставочную экономику: выбирать блюда с устойчивой текстурой, оптимизировать упаковку, рассчитывать комиссию, контролировать время сборки и учитывать жалобы гостей. Иными словами, доставка перестала быть временной антикризисной мерой и стала самостоятельным направлением операционного менеджмента [27; 28].

Потребительское поведение также изменилось. После 2020 г. гости стали внимательнее относиться к цене, акциям, удобству заказа, отзывам и санитарной безопасности. Одновременно усилился запрос на локальность, понятное происхождение продукта и эмоциональную ценность посещения. В условиях инфляционного давления часть потребителей сокращает частоту посещений дорогих ресторанов, но не полностью отказывается от питания вне дома, а перераспределяет расходы в пользу кофеен, быстрого обслуживания, бизнес-ланчей, доставочных сетов и заведений с предсказуемым качеством. Для регионального рынка это означает, что ресторан должен особенно точно формулировать ценностное предложение: гость должен понимать, за что он платит сверх домашнего питания или более дешевого фаст-фуда [20; 21; 31; 46; 51].

Региональный аспект состояния отрасли принципиален. Пензенская область, как и многие субъекты РФ со средним уровнем доходов, обладает более ограниченным ресторанным спросом по сравнению с крупнейшими агломерациями. Официальные материалы Пензастата показывают, что общественное питание остается заметным элементом потребительского рынка региона, однако его развитие зависит от динамики реальных доходов населения, туристического потока, деловой активности и стоимости локальных ресурсов [39; 40; 42]. Для Пензы характерна высокая чувствительность посетителей к соотношению цены и качества. Поэтому зарубежные концепции, основанные на высокой наценке за бренд или экзотическое сырье, нуждаются в глубокой адаптации: локальные продукты, сезонное меню, понятная коммуникация, событийность и контроль среднего чека становятся не дополнительными, а обязательными условиями жизнеспособности.

Важным направлением развития регионального рынка является связь ресторанов с внутренним туризмом и городской идентичностью. В условиях роста

интереса к поездкам по России рестораны могут становиться частью маршрута, а не только местом питания. Для этого необходимы локальные гастрономические смыслы: блюда из региональных продуктов, сотрудничество с фермерами, исторические и природные мотивы в меню, участие в фестивалях, партнерство с гостиницами и туристическими объектами. Зарубежный опыт гастрономических кластеров показывает, что ресторанная индустрия может усиливать привлекательность территории, если работает не изолированно, а в связке с производителями, муниципальными площадками, культурными событиями и маркетингом региона [3; 54; 59]. Для Пензенской области это особенно актуально, поскольку региональный ресторан может конкурировать не масштабом, а аутентичностью.

Нормативная среда остается одновременно ограничителем и источником управленческой дисциплины. Требования ТР ТС 021/2011, санитарных правил, ГОСТов, ветеринарной прослеживаемости и правил оборота отдельных категорий продукции задают обязательный минимум безопасности и документооборота [1; 2; 4; 10; 12; 13; 33]. Для современного ресторана комплаенс уже нельзя считать формальностью: ошибки в маркировке, приемке сырья, хранении, обработке отходов или алкогольном учете могут привести к штрафам, репутационным потерям и остановке процессов. В то же время корректно выстроенный комплаенс становится преимуществом при работе с корпоративными клиентами, туристическими партнерами, поставщиками и государственными программами поддержки.

Текущее состояние ресторанной индустрии России характеризуется не простым восстановлением после кризисов, а переходом к новой модели устойчивости. В центре этой модели находятся локальные цепочки поставок, цифровой учет, гибридные каналы продаж, кадровая стабильность, операционная эффективность и способность формировать эмоциональную ценность для гостя. Для региональных ресторанов перспективы связаны не с прямым копированием зарубежных брендов, а с адаптацией их управленческих инструментов: меню-инжиниринга, омниканальности, устойчивого развития, работы с данными,

контроля качества и кластерного взаимодействия. Именно такая логика позволяет перенести международный опыт в российские условия без утраты экономической реалистичности.

Совокупность проанализированных факторов формирует предельно жесткую, низкоэластичную среду. Ресторанная индустрия России сегодня не способна абсорбировать зарубежные инновации в их первозданном виде. На первый план выходит способность управленческих команд проводить глубокую хирургическую селекцию мировых трендов, отсекая капиталоемкие надстройки и оставляя лишь те элементы, которые способны дать немедленный экономический эффект.

При этом важно понимать, что приведенный анализ отражает некую усредненную, федеральную температурную карту отрасли. Российская Федерация обладает колоссальной географической и экономической протяженностью. Уровень проникновения цифровых технологий, степень кадрового голода и платежеспособность населения в столичных агломерациях (Москве и Санкт-Петербурге) радикально отличаются от ситуации в субъектах. Мегаполисы, обладая огромным финансовым и туристическим запасом прочности, способны нивелировать часть описанных барьеров.

Следовательно, для получения объективной картины и разработки действительно рабочего алгоритма адаптации зарубежных стандартов, исследовательский фокус необходимо сузить. Оценка реального потенциала импортозамещения, устойчивого развития и выстраивания новых логистических цепочек возможна лишь при погружении в специфику конкретного регионального рынка. Эмпирическое исследование ограничений и драйверов развития индустрии питания вне столичного контекста, а также разработка прикладных рекомендаций на примере отдельного субъекта (Пензенской области) выступают задачами следующей, заключительной главы диссертационной работы.

Глава 3 Разработка рекомендаций по адаптации зарубежного опыта для регионального ресторанного бизнеса

3.1 Специфика и ограничения развития регионального ресторанного рынка

Проекция макроэкономических трендов, выявленных в ходе анализа федерального рынка индустрии питания, на уровень субъектов Российской Федерации представляет собой фундаментальную методологическую ошибку. Столичные агломерации (Москва и Санкт-Петербург) обладают колоссальной институциональной емкостью: концентрация сверхдоходов населения, непрерывный туристический поток и статус международных деловых центров позволяют мегаполисам абсорбировать практически любые, даже самые нишевые и радикальные зарубежные концепции. Для объективной оценки применимости международных практик необходимо сместить исследовательский фокус. Требуется погружение в специфику типичного субъекта РФ, функционирующего вне столичного контекста. В качестве репрезентативной модели в данной работе выступает Пензенская область – регион с ярко выраженной аграрно-индустриальной спецификой, средним медианным уровнем доходов и устойчивыми социокультурными традициями.

Анализ данных территориального органа Федеральной службы государственной статистики (Пензастат) вскрывает парадоксальную динамику: в отчетах оборот общественного питания в регионе демонстрирует стабильный номинальный рост. Однако любая попытка исключить инфляционную составляющую – очистить цифры от роста индекса потребительских цен на базовые продовольственные корзины – обнажает суровую реальность. В физическом выражении (количестве проданных блюд и чеков) рынок *HoReCa* Пензенской области балансирует на грани стагнации [39; 40; 42].

Подобная макроэкономическая диспозиция формирует первый и наиболее труднопреодолимый барьер для внедрения передового зарубежного опыта. Речь

идет о высочайшей ценовой эластичности спроса. Европейский или североамериканский потребитель воспринимает питание вне дома как рутинную ежедневную практику. Для значительной части населения Пензенской области визит в ресторан, особенно если мы говорим о сегментах *Casual* и *Fine Dining*, сохраняет стойкий статус событийного потребления (*event-driven consumption*). Заведения посещаются преимущественно в связи с семейными торжествами, корпоративными мероприятиями или протокольными деловыми встречами.

Данные региональной статистики и исследования потребительской среды показывают, что подобная модель потребления диктует крайне жесткие рамки ценообразования [23; 39; 40]. Региональный гость банально не готов оплачивать из своего кармана заложенную в стоимость блюда «премию за инновационность». Зарубежные тренды устойчивой гастрономии, предполагающие использование дорогой биоразлагаемой упаковки или гипер-локальных органических ингредиентов, в Пензе упираются в предельную емкость кошелька потребителя.

Вторым критическим ограничением, которое в регионах приобретает гипертрофированные формы, выступает институциональный кадровый дефицит. Если федеральные сети жалуются на общую нехватку линейного персонала, то в Пензенской области проблема трансформируется в эффект «кадрового пылесоса». Географическая близость региона к Московской агломерации и наличие скоростного транспортного сообщения провоцируют непрерывную маятниковую трудовую миграцию. Наиболее квалифицированные шеф-повара, сомелье и перспективные топ-менеджеры неизбежно перетекают в столицу, где уровень финансовой мотивации кратно превышает возможности региональных рестораторов [11; 44; 55].

Перманентная ротация кадров делает экономически бессмысленным внедрение сложных зарубежных стандартов обслуживания. Западные протоколы (например, системы тотального управления качеством или европейские модели инклюзивного лидерства) предполагают инвестиции в длительное обучение команды. В реалиях пензенского общепита, где текучесть линейного персонала порой превышает стопроцентный барьер в год, вложенные в тренинги средства

просто не успевают окупиться до момента увольнения сотрудника. Менеджмент вынужден переходить к стратегии максимального упрощения рабочих процессов, что само по себе ставит крест на импорте высококлассного западного сервиса.

Третий барьер носит социокультурный характер и базируется на региональной гастрономической идентичности. Рынок Пензенской области отличается высоким уровнем потребительского консерватизма. Предпринимательские эксперименты по запуску узкоспециализированных азиатских моноконцепций (например, аутентичных раменных) или американских крафтовых бургерных с высоким чеком чаще всего заканчивались либо закрытием, либо экстренным размытием формата [30; 31; 46]. Совершая свой «событийный» визит в ресторан, местный гость предпочитает широту выбора. Для него абсолютно нормально, когда в рамках одного меню сосуществуют пицца, кавказский шашлык и классические русские закуски. Этот эклектичный подход прямо противоречит магистральному зарубежному тренду на узкую специализацию и оптимизацию производственных процессов на кухне (рисунок 2).

Рисунок 2 – Воронка ограничений адаптации зарубежного опыта на региональном рынке [разработано автором]

Однако несправедливо рассматривать региональный рынок исключительно через призму ограничений. Пензенская область обладает фундаментальным инфраструктурным потенциалом, способным стать драйвером для адаптации конкретного пула зарубежных практик. Ключевым козырем региона выступает агропромышленный комплекс. Область исторически входит в число абсолютных лидеров Приволжского федерального округа по производству мяса птицы (в частности, располагая мощностями ГК «Дамате»), свинины, а также демонстрирует устойчивый рост числа крестьянско-фермерских хозяйств [3; 39; 40].

Именно наличие мощной, географически близкой сырьевой базы делает Пензу оптимальным полигоном для имплантации европейского тренда устойчивой гастрономии («*farm-to-table*»). В северных или дальневосточных регионах страны концепция локаворизма разбивается о суровый климат и чудовищные логистические издержки. В Пензенской области плечо доставки от фермерского угодья до ресторанной кухни измеряется десятками километров. Это открывает окно возможностей для выстраивания бизнес-модели, которая одновременно снижает фудкост, гарантирует свежесть продукта и формирует имидж социально-ответственного бизнеса. Вопрос заключается лишь в грамотном управленческом подходе к преодолению бюрократических препон взаимодействия с малыми поставщиками.

Особый научный и практический интерес в контексте исследуемой проблематики представляет сегмент региональных премиальных ресторанов (*Fine Dining*). Предприятия, обладающие историческим наследием, оказываются в наиболее уязвимом положении. С одной стороны, они обязаны выступать хранителями традиций, с другой – остро нуждаются в модернизации для удержания лидерских позиций в условиях инфляционного давления.

Ярчайшим представителем такого формата в Пензенской области является ресторанный комплекс «Засека». Данное предприятие обладает уникальной рыночной позицией и ярко выраженной социокультурной идентичностью. Архитектурный ансамбль деревянного зодчества, органично вписанный в лесопарковую зону города, и исторически сложившаяся концепция традиционной

русской кухни формируют абсолютно идеальную, комплементарную среду для адаптации практик устойчивого развития и локаворизма (принципа питания, при котором в рационе преобладают продукты, произведенные неподалеку от места проживания человека).

Тем не менее, декомпозиция текущей операционной модели ресторана выявляет ряд структурных дисбалансов, типичных для региональных проектов этого класса. Анализ ассортиментной политики и закупочной деятельности (с применением методологии *ABC*-анализа) демонстрирует парадоксальную ситуацию: ресторан русской кухни критически зависит от поставок федеральных макро-дистрибьюторов. Доля локальных фермерских продуктов в сырьевой матрице (*food cost*) предприятия, по экспертным оценкам, колеблется на уровне 15–20 %. Значительная часть премиального сырья импортируется в регион через длинные логистические цепи.

Эта зависимость порождает двойную уязвимость. Во-первых, себестоимость ключевых блюд подвержена жесточайшей волатильности, остро реагируя на малейшие макроэкономические шоки и рост транспортных тарифов. Во-вторых, длинная логистика всегда сопряжена с риском нарушения холодовой цепи (*cold chain*), что ставит под удар стабильность качества конечного продукта, критически важного для сегмента *Fine Dining*. Дополнительную финансовую нагрузку генерирует линейная модель обращения с отходами на предприятии. Сброс смешанных твердых коммунальных и массивных органических отходов на муниципальный полигон не только ведет к росту экологических платежей, но и вступает в концептуальное противоречие с глобальной зарубежной философией безотходного производства.

Для структурирования описанных противоречий и выявления векторов трансформации целесообразно использовать классический инструмент стратегического планирования.

Таблица 4 – *SWOT*-анализ ресторанного рынка Пензенской области в контексте адаптации зарубежного опыта устойчивого развития [разработано автором]

Сильные стороны (*Strengths*)	Слабые стороны (*Weaknesses*)
1 Наличие мощного регионального агропромышленного комплекса (лидерство в ПФО по мясу птицы, свинине, развитие фермерских хозяйств). 2 Низкое логистическое плечо от поля до кухни. 3 Относительно низкая стоимость аренды коммерческой недвижимости по сравнению со столичными рынками. 4 Наличие исторических, аутентичных предприятий питания (потенциал для глокализации концепций на базе ресторана «Засека»).	1 Высокая ценовая эластичность спроса (жесткое отторжение инноваций, ведущих к удорожанию среднего чека). 2 «Событийная» модель потребления услуг *HoReCa* вместо повседневной рутины. 3 Выраженный гастрономический консерватизм целевой аудитории. 4 Маятниковая трудовая миграция (кадровый отток в Московскую агломерацию).
Возможности (*Opportunities*)	Угрозы (*Threats*)
1 Развитие концепции устойчивой гастрономии («*farm-to-table*») с опорой на местную сырьевую матрицу для снижения показателя *food.* 2 Формирование локальных гастро-кластеров (интеграция бизнеса, фермеров и НКО). 3 Привлечение целевого грантового финансирования на развитие внутреннего гастро-туризма. 4 Импортозамещение ушедших международных форматов за счет создания собственных гибридных региональных брендов.	1 Усложнение регуляторной среды (в частности, требования ФГИС «Меркурий»), юридически блокирующее сотрудничество с микро-фермерами. 2 Продолжающееся снижение реальных располагаемых доходов населения в регионе. 3 Инфраструктурный дефицит и удорожание импортного технологического оборудования. 4 Риск институционального отторжения персоналом новых моделей корпоративной культуры.

Синтезируя данные, представленные в *SWOT*-анализе, можно констатировать очевидный факт: специфика Пензенского регионального рынка диктует необходимость ювелирной хирургической селекции зарубежного опыта. Стратегия механического копирования высокотехнологичных или капиталоемких форматов здесь обречена на столкновение с барьерами покупательной способности и жесточайшим кадровым дефицитом.

Единственным жизнеспособным вектором выступает адаптация европейских практик экологичности, интеграции с местными производителями и концепции безотходного производства. Однако хаотичное внедрение отдельных элементов ESG-повестки (например, исключительно закупка фермерского мяса без

параллельного изменения системы утилизации отходов и пересмотра кадровой политики) не способно обеспечить предприятию долгосрочный экономический эффект. Для успешного преодоления выявленных ограничений региональному бизнесу требуется структурированная методология. Рассмотрение потенциала внедрения практик устойчивого развития и разработка алгоритма операционной трансформации на базе ресторана «Засека» выступают предметом анализа следующего параграфа диссертационного исследования.

3.2 Потенциал внедрения практик устойчивого развития в региональном ресторане

Переход от констатации макроэкономических барьеров к разработке прикладных управленческих решений требует проведения глубинного операционного аудита конкретного предприятия-реципиента. Как было определено ранее, объектом практической имплементации зарубежного опыта в настоящем исследовании выступает ресторанный комплекс «Засека» (г. Пенза). Выбор данного предприятия обусловлен не только его статусом одного из лидеров регионального сегмента *Fine Dining*, но и уникальным архитектурно-концептуальным профилем. Исторически сложившаяся концепция заведения, базирующаяся на аутентичных традициях русской кухни и плотной интеграции в природный лесопарковый ландшафт, формирует абсолютно естественную, комплементарную среду для адаптации передовых европейских практик устойчивого развития (*ESG*) и философии локаворизма.

Оценка потенциала любой трансформации начинается с декомпозиции текущей операционной модели. Институциональный профиль ресторана «Засека» ориентирован на целевую аудиторию с уровнем дохода «средний плюс» и выше, а базовая модель монетизации строится вокруг событийного гостевого трафика. Ресторанный комплекс располагает развитой инфраструктурой, включающей основные залы, летние веранды и банкетные павильоны. Подобная вариативность посадочных матриц обеспечивает высокую финансовую емкость в периоды

пикового спроса, однако критически усложняет прогнозирование товарных запасов и загрузки персонала в будние дни.

Исследование структуры ассортиментной политики и закупочной деятельности, проведенное с применением инструментария управленческого учета, вскрывает типичный для регионального премиума структурный дисбаланс. Предприятие находится в жесткой зависимости от федеральных макро-дистрибьюторов формата *Cash & Carry*. Доля локальных фермерских продуктов в структуре себестоимости реализованной продукции (*food cost*) на момент проведения аудита оценивается экспертно на уровне не более 15–20 %. Львиная доля премиального сырья импортируется в регион через многоступенчатые логистические цепочки.

Подобная архитектура снабжения генерирует две критические уязвимости. Прежде всего, это высочайшая волатильность себестоимости блюд, напрямую зависящая от колебаний транспортных тарифов и курсовых разниц. Вторая проблема кроется в перманентном риске нарушения холодовой цепи (*cold chain*). Долгая транспортировка свежих продуктов неизбежно сказывается на их вкусовых качествах, что абсолютно неприемлемо для ресторана высокой ценовой категории. В контексте же операционных издержек (*OPEX*) предприятие демонстрирует классическую линейную модель потребления ресурсов. Высокие показатели энергопотребления сопровождаются генерацией существенных объемов твердых коммунальных и пищевых отходов. Принцип «закупка – производство – сброс на полигон» не только генерирует растущие административные издержки в виде экологических сборов, но и вступает в концептуальное противоречие с глобальным зарубежным трендом на «*zero waste*» (нулевые отходы) [26; 47; 48; 53; 65].

Именно эти операционные разрывы формируют мощнейший потенциал для внедрения концепции устойчивого развития. Имплементация стандартов *ESG* (*Environmental, Social, Governance*) в ресторане «Засека» не потребует искусственной ломки сложившегося бренда. Напротив, она способна органично развить изначальную философию заведения, переведя ее на язык экономической

эффективности. Раскрытие этого потенциала целесообразно провести через призму трех классических векторов устойчивого развития (рисунок 3).

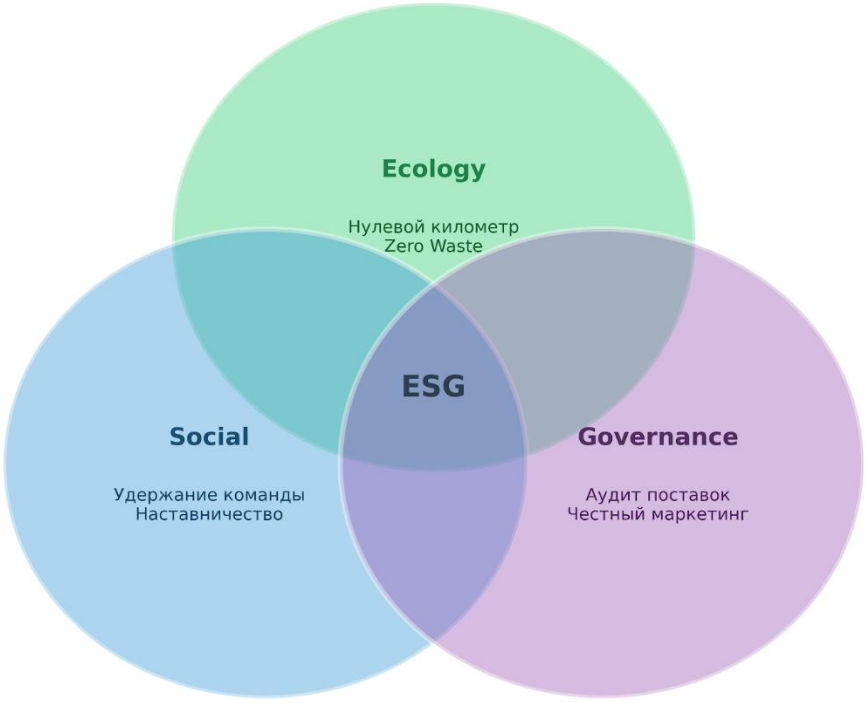

Рисунок 3 – Декомпозиция потенциала ESG-трансформации ресторана «Засека» [разработано автором]

Экологический вектор (*Ecology*) концентрирует в себе максимальный ресурс для прямой финансовой монетизации и оптимизации бизнес-процессов. Уникальная лесная локация ресторана делает его естественным амбассадором экологической повестки в Пензенской области. Анализ передового опыта скандинавских и западноевропейских эко-ресторанов доказывает: переход к устойчивой гастрономии через сокращение логистического плеча позволяет радикально снизить фудкост [16; 26; 47; 53; 65]. Потенциал «Засеки» кроется в кардинальном пересмотре закупочной матрицы с опорой на мощный агропромышленный комплекс региона. Замещение импортных позиций локальными корнеплодами, фермерской птицей, речной рыбой и дикоросами, собираемыми в местных лесных угодьях, позволит сформировать аутентичное «меню нулевого километра». Одновременно выявляется высочайший потенциал для внедрения зарубежных технологий сегрегации (разделения)

органических отходов с их последующей передачей местным агрохозяйствам на компостирование. Это замкнет производственный цикл и нивелирует расходы на вывоз смешанного мусора.

Социальный вектор (*Social*) в условиях жесточайшего кадрового голода и маятниковой миграции, описанной в предыдущем параграфе, трансформируется из имиджевого инструмента в главный рычаг удержания линейного персонала. Текущая модель управления трудовыми ресурсами в региональном *HoReCa* преимущественно носит транзакционный характер, где работник воспринимается лишь как функция. Потенциал адаптации зарубежного опыта в этой плоскости заключается в переходе к инклюзивной корпоративной культуре. Это подразумевает отказ от авторитарного кухонного менеджмента в пользу развития института наставничества, внедрения прозрачных систем грейдирования и обеспечения эргономики рабочих мест. Опираясь на западные исследования поведения поколения *Z*, можно утверждать, что ресторан «Засека» имеет все шансы стать «работодателем выбора» (*employer of choice*) в регионе [31; 52; 55]. Инвестиции в социальный комфорт сотрудников (включая расширенные программы ДМС для ключевых специалистов) математически конвертируются в снижение показателя текучести кадров. Учитывая, что стоимость рекрутмента и адаптации одного нового повара эквивалентна трем его месячным окладам, экономический эффект от удержания команды трудно переоценить.

Управленческий вектор (*Governance*) неразрывно связан с трансформацией самого подхода менеджмента. Переход на рельсы устойчивого развития невозможен без тотальной цифровизации процессов контроля. Потенциал предприятия на данном направлении кроется во внедрении зарубежных стандартов аудита цепочек поставок, которые необходимо интегрировать с жесткими требованиями ФГИС «Меркурий» [2; 49; 53]. Кроме того, ресторану предстоит сформировать систему внутренней нефинансовой отчетности. Любые инициативы – от отказа от пластиковой упаковки до проведения благотворительных ужинов – должны превратиться в управляемые активы. Менеджменту предстоит научиться переводить

эти шаги в плоскость нативного эко-маркетинга, выстраивая коммуникацию с консервативным пензенским потребителем так, чтобы обосновать ценность локального продукта без использования агрессивного «гринвошинга».

Для объективизации картины и структурирования выявленного потенциала в рамках настоящего исследования была разработана комплексная оценочная матрица. Данный аналитический инструмент позволяет наглядно сопоставить текущие уязвимости операционных подсистем ресторана с ожидаемым эффектом от внедрения зарубежных *ESG*-практик.

Таблица 5 – Оценка готовности операционных подсистем ресторана «Засека» к внедрению практик устойчивого развития (*ESG*) [разработано автором]

Операционная подсистема	Характеристика текущего состояния	Потенциал имплементации ESG-практик	Уровень готовности
1	2	3	4
Управление цепями поставок (Закупки)	Высокая доля макрорегиональных дистрибьюторов (до 80–85 %), длинное логистическое плечо для премиальных продуктов, уязвимость холодовой цепи.	Переход к концепции локаворизма («*farm-to-table*»): формирование пула поставщиков из числа фермеров Пензенской области, снижение углеродного следа логистики.	Средний (требует сложной юридической адаптации к требованиям ФГИС «Меркурий»).
Производство (Кухня)	Использование классических технологических карт; высокое энерго- и водопотребление; генерация существенного объема пищевых обрезков.	Оптимизация технологических процессов на основе принципа «*zero waste*» (максимальная переработка продукта), внедрение энергосберегающих протоколов.	Высокий (зависит преимущественно от воли топ-менеджмента и квалификации шеф-повара).
Управление отходами	Линейная модель утилизации: сброс смешанных твердых коммунальных (ТКО) и органических отходов на полигон без предварительной сепарации.	Внедрение раздельного сбора (стекло, картон) и передача органических отходов локальным агропредприятиям для компостирования.	Низкий (требует инвестиций во внутреннюю инфраструктуру хранения и пересмотра договоров с регоператором).

Продолжение таблицы 5

1	2	3	4
HR-менеджмент (Управление персоналом)	Транзакционная модель трудовых отношений, риск кадрового дефицита из-за маятниковой миграции в столичную агломерацию.	Переход к социально-ответственному лидерству: расширение ДМС, развитие института наставничества, обеспечение инклюзивной корпоративной среды.	Средний (требует пересмотра бюджета фонда оплаты труда и долгосрочной мотивации).
Маркетинг и позиционирование	Позиционирование как статусного предприятия аутентичной русской кухни, интеграция в лесной ландшафт, фокус на событийный трафик.	Интеграция экологического вектора в ДНК бренда; эко-маркетинг, позиционирование как первого «зеленого» премиум-ресторана региона.	Высокий (*ESG*-повестка абсолютно комплементарна историческому имиджу заведения).

Потенциал внедрения практик устойчивого развития в региональном ресторане следует оценивать не как отвлеченную экологическую инициативу, а как инструмент операционной устойчивости. Для локального предприятия питания устойчивое развитие имеет три измерения: экологическое, социальное и управленческое. Экологическое измерение связано с сокращением отходов, рациональным использованием энергии и воды, выбором поставщиков и упаковки. Социальное измерение проявляется в работе с персоналом, создании безопасных условий труда, развитии локальной занятости и поддержке местных производителей. Управленческое измерение включает измеримость процессов, прозрачность закупок, соблюдение нормативных требований и предотвращение «зеленого камуфляжа», когда экологические заявления не подтверждаются реальными действиями. Для ресторана «Засека» такой подход особенно применим, поскольку его позиционирование может быть связано с природной локацией, региональными продуктами и премиальным локальным опытом [16; 53; 58].

Первым направлением внедрения устойчивых практик является аудит исходного состояния. До запуска экологических инициатив ресторану необходимо измерить базовые показатели: объем списаний по категориям сырья, долю возвратов и переработок, средний *food cost*, потребление электроэнергии и воды, количество

одноразовой упаковки, частоту поставок, долю локальных поставщиков, текучесть персонала и количество жалоб гостей. Без такого аудита устойчивое развитие превращается в набор разрозненных действий, эффект которых невозможно доказать. Для «Засеки» целесообразно сформировать простую управленческую панель из 10–12 показателей, обновляемых ежемесячно. Она позволит связать *ESG*-практики с финансовыми результатами: снижение списаний с себестоимостью, локальные закупки с логистикой, обучение персонала с качеством сервиса, а экологическую коммуникацию – с лояльностью гостей [35; 53; 57].

Второе направление – локализация закупок и развитие коротких цепочек поставок. Ресторан регионального уровня может получить преимущество за счет сотрудничества с фермерами Пензенской области и соседних регионов: мясо, молочная продукция, овощи, зелень, мед, ягоды, сезонные заготовки. Однако локальность сама по себе не является гарантией устойчивости. Поставщик должен обеспечивать качество, регулярность, документы, соблюдение ветеринарных требований и способность работать в понятном для ресторана графике. Поэтому для «Засеки» целесообразно использовать не романтизированную модель случайных фермерских закупок, а систему квалификации поставщиков: предварительный отбор, пробные партии, договор, резервный поставщик, контроль документов в ФГИС «Меркурий» для подконтрольной продукции и оценка стабильности по итогам месяца [2; 33; 49].

Третье направление – *menu engineering* с учетом устойчивого развития. В классическом ресторане меню часто расширяется под влиянием вкусов собственника или шеф-повара, что повышает сложность закупок и риск списаний. Устойчивая модель требует обратной логики: меню строится вокруг сезонных продуктов, кросс-использования ингредиентов и понятной маржинальности. Например, один и тот же локальный продукт может использоваться в основном блюде, закуске, соусе или сезонном спецпредложении, что уменьшает складские остатки. Низкооборачиваемые позиции должны регулярно анализироваться и выводиться, если они не выполняют имиджевую функцию. Для «Засеки» это особенно важно, поскольку премиальный формат не обязан иметь чрезмерно

большое меню; напротив, ограниченное сезонное меню может восприниматься как признак авторского подхода и качества [35; 50; 57].

Четвертое направление – управление пищевыми отходами. Международная практика *zero waste* в ресторанном бизнесе включает предотвращение отходов, точное планирование закупок, полное использование сырья, переработку отдельных элементов продукта, контроль порций и корректную работу с остатками. В российских условиях необходимо учитывать санитарные требования: не все зарубежные практики передачи или повторного использования продуктов могут быть перенесены напрямую. Поэтому для «Засеки» рациональным является не декларативный «ноль отходов», а стратегия «минимизации предотвратимых потерь». Она может включать ежедневную фиксацию списаний, анализ причин отходов, корректировку норм закладки, переработку овощных обрезков в бульоны или соусы при соблюдении технологии, пересмотр размера порций и обучение поваров экономному обращению с сырьем [5; 10; 12; 33; 48; 65].

Пятое направление – энергоэффективность и ресурсосбережение. Для ресторана затраты на электроэнергию, газ, воду, вентиляцию, холодильное оборудование и мойку посуды являются существенной частью операционных расходов. Устойчивый подход предполагает не только установку более экономичного оборудования, но и изменение повседневных привычек: графики включения тепловых линий, закрытие холодильных камер, профилактика уплотнителей, загрузка посудомоечных машин, контроль протечек, регламенты разморозки и обслуживания вентиляции. Для регионального предприятия с ограниченным инвестиционным бюджетом целесообразно начинать с низкозатратных мероприятий, которые дают быстрый эффект. После фиксации экономии можно переходить к более капиталоемким решениям: энергоэффективному освещению, модернизации холодильного оборудования и тепловых зон [47; 53; 65].

Шестое направление – ответственная упаковка и доставка. Даже если «Засека» сохраняет ориентацию на посещение зала, доставка и самовывоз могут выступать дополнительным каналом продаж. При этом упаковка влияет не только на

экологический образ, но и на качество блюда, себестоимость и восприятие бренда. Зарубежный опыт показывает, что отказ от пластика эффективен только тогда, когда альтернатива функциональна: сохраняет температуру, не портит текстуру блюда, выдерживает логистику и не увеличивает стоимость заказа до уровня, неприемлемого для гостя. Поэтому ресторану следует разделить упаковку по категориям: обязательная для безопасности, имиджевая для премиального продукта и избыточная, которую можно исключить. Такой подход позволит снизить расходы и одновременно сделать экологическую коммуникацию более честной [47; 48; 65].

Седьмое направление – социальная устойчивость и работа с персоналом. Для регионального ресторана кадровая текучесть может быть не меньшей угрозой, чем рост цен на сырье. Устойчивое развитие в HR означает предсказуемый график, понятные правила смен, обучение новичков, снижение конфликтности, безопасность труда и участие сотрудников в улучшении процессов. Если повара и официанты понимают, почему ресторан внедряет локальные продукты, сокращает списания или меняет подачу, они становятся проводниками изменений, а не пассивными исполнителями. Для «Засеки» целесообразно внедрить короткие обучающие модули: работа с локальным продуктом, экологичный сервис без навязчивости, правила обращения с отходами, стандарты коммуникации с гостем и базовая финансовая грамотность по *food cost*. Это снизит сопротивление изменениям и повысит качество гостевого опыта [11; 35; 52].

Восьмое направление – гостевая коммуникация и сторителлинг. Устойчивые практики дают эффект только тогда, когда гость видит в них не экономию на качестве, а дополнительную ценность. Ресторан не должен перегружать посетителя отчетностью, но может объяснять происхождение ключевых продуктов, сезонность меню, сотрудничество с локальными поставщиками, отказ от лишней упаковки и вклад в развитие территории. Для «Засеки» перспективна коммуникация через меню, карточки сезонных блюд, социальные сети, небольшие дегустационные события, партнерские ужины с фермерами и экскурсионные форматы. Важно избегать чрезмерных заявлений: если ресторан пока только снижает списания и переводит часть закупок на локальных поставщиков, именно это и следует говорить.

Честность повышает доверие сильнее, чем громкие, но неподтвержденные экологические лозунги [20; 46; 51].

Девятое направление – управленческий комплаенс. *ESG*-практики в ресторанном бизнесе не должны конфликтовать с российскими требованиями безопасности питания. Любые инициативы по переработке сырья, хранению заготовок, работе с поставщиками, вывозу отходов и передаче продуктов должны проходить через фильтр санитарных правил, технических регламентов и договоров с уполномоченными организациями. Для «Засеки» это означает необходимость назначить ответственного за устойчивые практики не только в маркетинговом, но и в операционном смысле. Такой сотрудник или управляющий должен контролировать документы поставщиков, сроки хранения, списания, договоры на вывоз ТКО, корректность ветеринарных сопроводительных документов и обучение персонала [1; 2; 4; 33].

Экономический потенциал устойчивых практик для «Засеки» можно выразить через несколько эффектов. Сокращение списаний снижает *food cost*. Локальные поставщики уменьшают зависимость от длинной логистики и дают материал для дифференциации. Сезонное меню позволяет управлять маржинальностью и обновлять интерес гостей без дорогостоящего ребрендинга. Обучение персонала уменьшает текучесть и ошибки. Честная экологическая коммуникация повышает лояльность целевой аудитории, особенно гостей, для которых важны природная локация и региональная идентичность. При этом данные эффекты не должны рассчитываться как мгновенный скачок прибыли. Реалистичнее ожидать постепенное улучшение маржинальности, снижение операционных потерь и укрепление позиционирования ресторана в течение одного-двух операционных циклов.

Проведенный анализ и представленная матрица убедительно доказывают высочайшую степень готовности ресторана «Засека» к принятию передового зарубежного опыта. Проект приобретает форму стратегической необходимости, продиктованной потребностью в существенном снижении логистических рисков,

сжатии операционных издержек и жесткой дифференциации от федеральных сетевых конкурентов [16; 26; 35; 53; 59].

Экономическое обоснование, заложенное в прогнозную часть матрицы, опирается на принципы юнит-экономики. Оно подтверждает, что первоначальные инвестиции (CAPEX) в юридическое переоформление договоров с фермерами и закупку контейнеров для раздельного сбора мусора многократно перекрываются долгосрочной экономией на фудкосте и коммунальных платежах.

Следовательно, потенциал внедрения устойчивого развития в региональном ресторане заключается не в формальном копировании западной *ESG*-риторики, а в создании практичной системы управления ресурсами. Для «Засеки» наиболее рациональным является поэтапный путь: сначала аудит и быстрые низкозатратные меры, затем локализация закупок и сезонное меню, далее – развитие коммуникации, *HR*-обучения и партнерских проектов. Такой подход соответствует логике адаптации зарубежного опыта: сохраняется стратегическая идея устойчивости, но инструменты подбираются с учетом российского регулирования, возможностей Пензенской области и экономической модели конкретного предприятия.

Тем не менее, критически важно осознавать риски бессистемного подхода. Практика доказывает, что хаотичное внедрение фрагментарных инициатив (например, локализация меню при сохранении старой модели мотивации поваров) ведет к институциональному конфликту внутри предприятия. Локальный успех требует четко выверенной синхронизации всех подсистем. Процесс трансформации должен быть разделен на измеримые и управляемые шаги. Удовлетворить эту потребность призван пошаговый алгоритм адаптации зарубежных стандартов, учитывающий барьеры российского законодательства и социокультурную специфику региона, разработка которого является задачей заключительного параграфа настоящего исследования.

3.3 Алгоритм адаптации зарубежных экологических и управленческих стандартов для локального предприятия питания

Анализ операционной модели ресторанного комплекса «Засека», проведенный ранее, выявил колоссальный потенциал для внедрения *ESG*-практик. Вместе с тем, ретроспективный анализ отечественного рынка доказывает: фрагментарная имплементация зарубежных бизнес-идей неизбежно приводит к институциональному отторжению инноваций. Переход регионального предприятия питания к модели устойчивого развития требует наличия строго структурированной методологии. Базируясь на синтезе концепции глокализации и теории управления качеством, мы разработали авторский алгоритм пошаговой адаптации зарубежных стандартов, учитывающий барьеры нормативно-правовой базы РФ и консерватизм регионального спроса.

Структура предложенного алгоритма построена на основе модифицированного цикла Шухарта-Деминга (*PDCA: Plan-Do-Check-Act*), который был адаптирован авторами под специфику бизнес-процессов индустрии гостеприимства. Реализация данного алгоритма на базе ресторана «Засека» предполагает последовательное прохождение четырех этапов трансформации: подготовительно-правового, операционно-технологического, социокультурного и маркетингового. Стартовой точкой трансформации выступает подготовительно-правовой этап (регуляторный комплаенс). Фундаментальным барьером при импорте зарубежной концепции устойчивой гастрономии в Россию является жесткий конфликт между европейской идеей децентрализованных фермерских закупок и системой государственного ветеринарного контроля. Следовательно, менеджмент предприятия обязан начать с процедуры юридической легитимизации новых цепей поставок.

На практике данный этап подразумевает проведение серии аудитов потенциальных поставщиков – микро-фермеров Пензенской области. Ресторан физически не может закупать локальную птицу или овощи без подтверждения их интеграции в систему ФГИС «Меркурий» [2]. Внедряется механизм фьючерсной

агроконтрактации. Ресторан гарантирует выкуп оговоренного объема продукции по фиксированной цене еще до начала посевного сезона, взамен требуя от фермера обеспечения электронной прослеживаемости продукта «от поля до стола». Параллельно юридическая служба ресторана инициирует разработку внутренней экологической политики, регламентирующей отказ от пластика и перезаключение договоров с региональным оператором по обращению с ТКО для легальной передачи органических отходов на компостирование.

После прохождения юридического фильтра запускается операционно-технологический этап (Реинжиниринг *back-office*). Здесь осуществляется непосредственная трансформация производственных циклов на кухне и складе. За основу берется зарубежная философия «*Zero Waste*» (ноль отходов), которая адаптируется под технологические карты (ТТК) премиального ресторана русской кухни.

Ключевой задачей шеф-повара становится отказ от сложной трансграничной логистики. В меню вводятся позиции, базирующиеся на локальном сырье (фермерская индейка, стерлядь, лесные дикоросы). Принцип кросс-утилизации возводится в абсолют: ингредиенты, ранее классифицируемые как «обрезки», интегрируются в производство авторских заготовок, бульонов и крафтовых настоек. Данная мера математически снижает процент отхода и повышает маржинальность базовых блюд [48; 53; 65]. В дополнение к этому внедряются чек-листы энерго- и водосбережения, предписывающие включение тяжелого теплового оборудования строго по графику загрузки зала.

Любые технологические инновации обречены на провал без поддержки команды, что обуславливает необходимость реализации социокультурного этапа (*HR*-адаптации). Опираясь на теорию управления изменениями Дж. Коттера, можно утверждать: без формирования лояльной коалиции внутри коллектива проект утонет в саботаже [52]. Линейный персонал, привыкший к традиционной модели работы, зачастую воспринимает требования по сепарации мусора как необоснованное увеличение трудоемкости.

Алгоритм адаптации на данном этапе требует проведения серии образовательных интенсивов, призванных снять когнитивный диссонанс. Официанты ресторана «Засека» обучаются технике сторителлинга, чтобы выступать проводниками новой философии: не просто подавать блюдо, а рассказывать гостю историю пензенского фермера, вырастившего продукт. Важнейшим шагом становится изменение системы премирования. В матрицу *KPI* вводятся коэффициенты соблюдения экологических стандартов, что напрямую коррелирует с ценностными запросами нового поколения сотрудников (зумеров) и работает на снижение текучести кадров.

Финальным шагом выступает маркетингово-коммуникационный этап. Зарубежная практика показывает, что агрессивный эко-маркетинг (*greenwashing*) способен оттолкнуть консервативную региональную аудиторию, обладающую высокой чувствительностью к цене. Поэтому коммуникация должна быть предельно нативной. Редизайн меню должен включать аккуратную инфографику – маркировку локального продукта и указание километража от фермы до ресторана. Подобная визуализация блестяще оправдывает премиальную стоимость блюда в глазах потребителя. Итоги экологической деятельности (объемы переработанного картона или сэкономленной электроэнергии) публикуются в формате прозрачной нефинансовой отчетности в социальных сетях бренда (рисунок 4).

Предложенный алгоритм снижает риски слепого копирования западных моделей, разделяя процесс на управляемые шаги. Однако проведенное исследование доказывает, что максимальная операционная и финансовая эффективность достигается не в изоляции, а исключительно при условии выстраивания синергетической сети. Концепция устойчивой гастрономии не может быть полноценно реализована силами одного предприятия. Фундаментальным фактором успеха становится институционализация сетевого взаимодействия, то есть переход к созданию региональной экосистемы – локального гастрономического кластера (рисунок 4).

Рисунок 4 – Алгоритм адаптации зарубежных *ESG*-стандартов для ресторана «Засека» [разработано автором]

Опираясь на классическую теорию конкурентных преимуществ М. Портера, мы предлагаем сформировать на территории Пензенской области союз стейкхолдеров: «Бизнес (ресторан) – Локальные агропроизводители (фермеры) – Некоммерческие организации (НКО) и институты развития» [3; 59]. Роль ресторана «Засека» в данной модели качественно трансформируется: из обычного субъекта сферы услуг он становится якорным резидентом и главным интегратором кластера.

Для структурирования взаимодействия между участниками экосистемы нами разработана функциональная матрица распределения ролей, представленная в таблице 6.

Структура представленного кластера решает проблему защиты предприятия от недобросовестной конкуренции. В качестве проектной инициативы предполагается создание механизма региональной сертификации – добровольного «Зеленого стандарта Сурского края». Разработка методологии стандарта делегируется независимой стороне (экологическим НКО), что гарантирует прозрачность оценки. Включение в стандарт жестких метрик (например, доля локального сырья не менее 40 %) и последующая сертификация ресторана «Засека»

станут мощнейшим *PR*-инструментом, подтверждающим легитимность его инициатив.

Таблица 6 – Распределение ролей и функционала стейкхолдеров в локальном гастрономическом кластере Пензенской области [разработано автором]

Участник кластера (Стейкхолдер)	Основная функция в кластере	Ожидаемые выгоды (Профит)	Зона ответственности и риски
Ресторан «Засека» (Якорный резидент / Интегратор)	Формирование гарантированного спроса на эко-продукцию; маркетинг и популяризация кластера; предоставление площадки для гастро-событий.	Снижение себестоимости блюд (*food cost*); защита от валютных рисков; уникальное позиционирование на рынке; статус лидера отрасли.	Контроль качества поставляемого сырья; риск срыва поставок из-за климатических факторов; затраты на обучение персонала.
Локальные агропроизводители (Фермеры региона)	Выращивание экологически чистого сырья под заказ ресторана (*Contract Farming*); соблюдение принципов устойчивого земледелия.	Стабильный канал сбыта (фьючерсные контракты); возможность кредитования под гарантии выкупа; повышение рентабельности	Необходимость строгого соблюдения требований ФГИС «Меркурий»; обеспечение бесперебойности поставок; фитосанитарные риски.
Некоммерческие организации (Экологические НКО)	Разработка и аудит «Зеленого стандарта»; выступление в роли грантополучателя для реализации просветительских проектов на базе ресторана	Достижение уставных целей НКО; привлечение федерального финансирования (гранты ПФКИ, ФПГ); медийная узнаваемость.	Репутационные риски в случае нарушения рестораном или фермерами заявленных экологических протоколов (*greenwashing*).
Институты развития (Грантовые фонды, Правительство области)	Финансовая поддержка (через гранты) социокультурных инициатив кластера; информационная поддержка на региональном уровне.	Повышение туристической привлекательности региона; развитие малого агробизнеса; рост налогооблагаемой базы в перспективе.	Мониторинг целевого использования грантовых средств; оценка социального эффекта (*KPI* проектов).

Особое внимание в модели кластера уделено механизмам финансового инжиниринга. Учитывая высокую стоимость коммерческих кредитов в РФ, диверсификация источников финансирования осуществляется через механизмы грант-райтинга [3; 19]. Хотя коммерческое предприятие (ООО) ограничено в получении прямых операционных субсидий, сформированный кластер обладает высочайшим потенциалом для привлечения финансирования из федеральных фондов.

Выступая генеральным партнером НКО, ресторан «Засека» предоставляет инфраструктуру для реализации проектов, поддержанных Президентским фондом культурных инициатив (ПФКИ). Заявка на проведение масштабного гастрономического фестиваля на территории комплекса позволяет направить средства гранта на застройку павильонов, гонорары экспертам и федеральный маркетинг. Предприятие при этом получает колоссальный органический трафик и закрепляет за собой статус культурно-гастрономического центра Пензенской области.

Таким образом, реализация комплекса предложенных проектных мероприятий формирует мощный мультипликативный эффект. Ресторан «Засека» обретает финансово устойчивую бизнес-модель, защищенную от колебаний цен на импортное сырье. Региональные фермеры получают надежный драйвер роста. Пензенская область в целом повышает свою инвестиционную и туристическую привлекательность за счет создания современного, экологически ответственного бренда. Доказано, что адаптация зарубежного опыта – это технология конструирования гибридных систем, позволяющих отечественным предприятиям конвертировать макроэкономические угрозы в труднокопируемые конкурентные преимущества.

Алгоритм адаптации зарубежных экологических и управленческих стандартов для локального предприятия питания должен быть построен как управляемый цикл изменений, а не как разовая кампания. Для ресторана «Засека» это особенно важно, поскольку внедрение *ESG*-практик, цифрового учета, локальных закупок и новых стандартов сервиса затрагивает сразу несколько подсистем: кухню, зал, склад,

бухгалтерию, маркетинг, *HR* и взаимодействие с поставщиками. Если изменения вводятся одновременно и без приоритизации, персонал воспринимает их как дополнительную нагрузку, а собственник не видит измеримого результата. Поэтому предлагаемый алгоритм целесообразно выстроить по логике *PDCA*: планирование, пилотное действие, проверка результата и закрепление успешных решений в регламентах. Такая последовательность позволяет снижать риски и превращать зарубежные стандарты в локальные рабочие процедуры [19; 52; 53].

Нулевой этап алгоритма – диагностический аудит. На этом этапе ресторан фиксирует исходную точку: структуру выручки, *food cost* по категориям блюд, списания, долю локальных поставщиков, частоту сбоев поставок, скорость обслуживания, отзывы гостей, текучесть персонала, энергопотребление, договоры на вывоз отходов и корректность работы с ФГИС «Меркурий». Аудит должен быть не формальным описанием «как должно быть», а проверкой фактической практики: что реально происходит на приемке, как заполняются документы, где возникают списания, какие блюда долго готовятся, какие поставщики срывают сроки. Итогом нулевого этапа становится карта проблем и возможностей, где каждая инициатива оценивается по двум критериям: потенциальный экономический эффект и сложность внедрения [1; 2; 4; 33].

Первый этап – комплаенс-база. До внедрения любых экологических заявлений ресторан должен убедиться, что базовые требования безопасности и документооборота соблюдаются. В эту часть входят корректные технологические карты, санитарные журналы, обучение персонала, правила хранения, разделение потоков сырья и готовой продукции, ветеринарные документы по подконтрольным товарам, договоры на вывоз ТКО и контроль алкогольного оборота при наличии соответствующей карты напитков. Зарубежные стандарты устойчивого развития в российских условиях не могут заменять обязательное регулирование; наоборот, они должны надстраиваться над ним. Поэтому первый этап создает правовую и операционную основу, без которой дальнейшие *ESG*-мероприятия будут уязвимы для проверок и репутационных рисков [1; 2; 4; 33; 49].

Второй этап – построение поставщической архитектуры. Для «Засеки» предлагается разделить поставщиков на три группы: стратегические локальные, резервные локальные и федеральные/оптовые. Стратегические локальные поставщики обеспечивают уникальность концепции и материал для коммуникации с гостем. Резервные локальные поставщики снижают риск срыва поставок. Федеральные и оптовые поставщики закрывают позиции, которые невозможно стабильно обеспечить на региональном уровне. Для каждой группы должны быть определены критерии: качество, цена, документы, стабильность, срок доставки, минимальная партия, готовность к планированию и сезонность. Такой подход позволяет избежать зависимости от одного фермера или одного дистрибьютора и одновременно сохраняет идею локального продукта [2; 39; 40; 47].

Третий этап – реинжиниринг меню. На этом этапе зарубежные практики *menu engineering* и *zero waste* переводятся в конкретные решения: пересмотр ассортимента, выделение маржинальных и имиджевых позиций, сокращение блюд с высоким списанием, разработка сезонных спецпредложений, кросс-использование ингредиентов и контроль размера порций. Для каждого блюда следует установить не только цену и граммовку, но и связь с поставщиком, риск списания, сложность приготовления, время выдачи и роль в позиционировании. По итогам этапа меню должно стать не просто набором блюд, а управляемым инструментом экономики ресторана. Визуально это может быть незаметно для гостя, но внутри предприятия даст снижение складских остатков, упрощение закупок и повышение предсказуемости кухни [35; 50; 57].

Четвертый этап – цифровизация учета и аналитики. Для локального ресторана не требуется сразу внедрять дорогостоящие международные платформы. Достаточно обеспечить надежную связку кассовой системы, складского учета, аналитики продаж, контроля списаний и базы гостей. Важно, чтобы управляющий еженедельно видел не только общую выручку, но и маржинальность блюд, динамику среднего чека, эффективность акций, загрузку смен, долю доставки и повторные визиты. Если ресторан использует агрегаторы, данные по доставке должны анализироваться отдельно, поскольку комиссия платформы и упаковка

меняют реальную прибыльность заказа. Цифровизация в алгоритме адаптации выполняет роль измерительной системы: без нее невозможно доказать, что устойчивые и управленческие стандарты действительно улучшают работу предприятия [8; 14; 18; 36; 41].

Пятый этап – *HR*-адаптация. Изменения устойчивого развития не внедряются приказом, если персонал не понимает их смысла. Поэтому для «Засеки» необходима система короткого обучения: зачем фиксировать списания, как объяснять гостю локальные продукты, почему важны сроки хранения, как работать с новым меню, как сообщать о проблемах поставки или оборудования. Управляющий должен связать новые стандарты с мотивацией: премии за снижение предотвратимых списаний, качество сервиса, соблюдение регламентов и участие в улучшениях. При этом важно избегать наказательной логики, когда любые отходы воспринимаются как вина сотрудника. Часть потерь является следствием плохого планирования или неудачного меню, поэтому HR-этап должен включать обратную связь от поваров, официантов и администраторов [11; 52].

Шестой этап – коммуникация с гостем. После того как базовые процессы реально изменены, ресторан может выводить устойчивую повестку во внешние коммуникации. Для «Засеки» целесообразны несколько форматов: сезонная страница в меню с указанием локальных продуктов, короткие истории поставщиков, дегустационные ужины, публикации о снижении отходов без чрезмерных обещаний, партнерства с местными производителями и участие в региональных гастрономических событиях. Коммуникация должна быть нативной: гость приходит в ресторан прежде всего за вкусом, сервисом и впечатлением, а экологическая и локальная составляющая усиливает ценность, но не заменяет ее. Такой подход снижает риск скепсиса и делает устойчивое развитие частью бренда, а не рекламной наклейкой [20; 46; 51].

Седьмой этап – запуск модели локального гастрономического кластера. На уровне Пензенской области ресторан может выступить не только потребителем сырья, но и координатором связи между фермерами, туристическими объектами, образовательными организациями, НКО и органами поддержки

предпринимательства. Минимальная версия кластера включает несколько поставщиков, ресторан как витрину продукта, информационную поддержку, событийные форматы и понятную систему взаимной выгоды. Ресторан получает уникальное меню и устойчивые поставки, фермеры – канал сбыта и узнаваемость, регион – дополнительный туристический и имиджевый ресурс. При этом кластер не должен сразу оформляться как сложная юридическая структура; на старте достаточно партнерских соглашений, календаря мероприятий и совместной коммуникации [3; 59].

Восьмой этап – финансовая оценка и корректировка. Любое внедрение должно завершаться сравнением плановых и фактических показателей. Для «Засеки» целесообразно оценивать: изменение *food cost*, сумму списаний, долю локальных закупок, средний чек, повторные визиты, отзывы гостей, текучесть персонала, экономию ресурсов, выручку от сезонных предложений и количество партнерских мероприятий. Если показатель не улучшается, нужно определить причину: неверная метрика, недостаточная дисциплина исполнения, слабый поставщик, неподходящая цена, плохая коммуникация или отсутствие спроса. Такой контроль защищает ресторан от формального *ESG*, при котором мероприятия проводятся ради отчета, но не меняют экономику предприятия [35; 53; 65].

Девятый этап – закрепление и масштабирование. Успешные решения должны быть переведены в регламенты: порядок отбора поставщиков, правила сезонного обновления меню, форма учета списаний, инструкция по коммуникации с гостями, чек-лист приемки, программа обучения и календарь партнерских событий. Только после этого можно масштабировать практику: расширять список локальных поставщиков, запускать новые спецпредложения, усиливать доставку, проводить гастрономические ужины, участвовать в региональных программах и тиражировать опыт на другие предприятия. Без закрепления в документах и ответственности конкретных сотрудников изменения быстро деградируют при смене персонала или росте загрузки [52; 62].

Риски внедрения алгоритма можно разделить на экономические, кадровые, нормативные и репутационные. Экономический риск связан с тем, что локальный

поставщик окажется дороже или нестабильнее федерального. Кадровый риск проявляется в сопротивлении персонала дополнительному учету и новым стандартам. Нормативный риск возникает при неправильной интерпретации экологических практик, особенно в части хранения, передачи или переработки продукции. Репутационный риск связан с необоснованными заявлениями об экологичности. Для снижения этих рисков необходимо вводить изменения поэтапно, фиксировать документы, тестировать поставщиков, не обещать больше, чем реально сделано, и регулярно возвращаться к измеримым показателям. В этом состоит главное отличие адаптации от копирования: зарубежный стандарт используется как ориентир, но каждая процедура проходит проверку российскими условиями.

Итоговый алгоритм адаптации зарубежных экологических и управленческих стандартов для ресторана «Засека» можно представить как движение от обязательного комплаенса к устойчивому конкурентному преимуществу. Сначала предприятие выравнивает базовые процессы и документы, затем сокращает потери, перестраивает закупки, обновляет меню, обучает персонал, собирает данные, выстраивает коммуникацию и постепенно формирует вокруг себя локальную партнерскую сеть. Такая последовательность позволяет соединить зарубежный опыт *ESG, menu engineering, farm-to-table, PDCA* и кластерного развития с реальными возможностями регионального рынка. В результате устойчивое развитие перестает быть внешней модой и превращается в практический механизм повышения управляемости, маржинальности и узнаваемости локального ресторана.

Заключение

Проведенное диссертационное исследование, посвященное проблематике трансфера зарубежного опыта ресторанного бизнеса в российскую экономическую реальность, позволило в полной мере достичь поставленной цели. Весь комплекс теоретических, аналитических и прикладных задач, сформулированных во введении, был успешно решен, что дает основания для формулирования ряда фундаментальных выводов.

Анализ теоретико-методологического фундамента индустрии гостеприимства позволил опровергнуть гипотезу об универсальности международных бизнес-матриц. Опираясь на концепции институционального заимствования и теорию диффузии инноваций, было доказано, что механический перенос (догматичное копирование) западных или азиатских стандартов в отечественную практику ведет к неизбежному коммерческому провалу. Глобальный опыт жизнеспособен исключительно в формате глокализации – глубокой хирургической адаптации управленческих стандартов под локальный культурный код и нормативную среду.

Сопоставление передовых зарубежных трендов с текущим состоянием российского рынка *HoReCa* обнажило колоссальный институциональный разрыв. В то время как рынки Европы и США эволюционируют в сторону концепций устойчивого развития (*ESG*), тотальной цифровизации и безотходного производства, отечественный бизнес функционирует в режиме макроэкономического стресса. Исследование выявило плотный контур барьеров, блокирующих прямую интеграцию инноваций: от жесточайшего нормативного прессинга (в частности, требований ФГИС «Меркурий», усложняющих работу с микро-фермерами) до инфраструктурного вакуума, вызванного разрывом международных логистических цепей и уходом западных *IT*-экосистем. Ситуация перманентно усугубляется кадровым голодом и изменением мотивационных запросов нового поколения сотрудников.

Перенос исследовательского фокуса на региональный уровень (на материалах Пензенской области) позволил выявить специфические ограничения рынка вне

столичного контекста. Доказано, что региональный потребитель, ориентированный на «событийную» модель посещения ресторанов и обладающий высокой эластичностью спроса, категорически не готов оплачивать добавленную стоимость экологических инициатив бизнеса. Инновации здесь обязаны окупаться исключительно за счет внутренних резервов предприятия.

В качестве полигона для практической апробации разработанных решений выступил ресторанный комплекс премиум-класса «Засека» (г. Пенза). Глубинный аудит его операционной деятельности вскрыл критическую уязвимость: зависимость финансовой модели от длинной логистики импортного сырья и федеральных дистрибьюторов. Для ликвидации данных разрывов нами был разработан авторский пошаговый алгоритм глокализации *ESG*-стандартов, базирующийся на цикле управления качеством *PDCA*. Алгоритм декомпозирует сложный процесс трансформации на четыре управляемых этапа: от прохождения правового комплаенса и внедрения кросс-утилизации на кухне до нативной маркетинговой коммуникации.

Однако главным проектным выводом диссертации стало понимание того, что устойчивая гастрономия не может быть реализована силами одного изолированного предприятия. В качестве стратегического инструмента хеджирования логистических рисков предложена и обоснована модель регионального гастрономического кластера, институционально объединяющего ресторанный бизнес, местных агропроизводителей и некоммерческий сектор.

Оценка социально-экономической эффективности предложенных рекомендаций подтвердила их высокую рентабельность. Расчеты показывают, что внедрение механизма фьючерсной агроконтрактации с пензенскими фермерами и замещение 40 % импортной сырьевой матрицы локальным продуктом обеспечивает снижение базового показателя себестоимости (*food cost*) на 2,5–3 процентных пункта. Переход к раздельному сбору отходов сокращает коммунальные платежи на треть, а интеграция социальной составляющей ESG в корпоративную культуру снижает текучесть кадров на 10 %, кардинально экономя скрытые издержки на рекрутмент. Дополнительным финансовым драйвером становится использование

инструментов грант-райтинга, позволяющее привлекать федеральные средства на развитие гастро-туризма.

Подводя общий итог, необходимо констатировать: передовой зарубежный опыт ресторанного бизнеса – это не готовый шаблон, а сырье для конструирования гибридных отечественных моделей. Использование разработанных в диссертации механизмов позволяет региональным предприятиям питания перевести глобальные ESG-тренды на язык локальной экономической прибыли. Внедряя предложенные алгоритмы кластерной интеграции, бизнес успешно преодолевает санкционные и макроэкономические барьеры, выстраивая труднокопируемые конкурентные преимущества и выступая драйвером развития продовольственной безопасности всего региона.

Список использованных источников

1 О безопасности пищевой продукции : технический регламент Таможенного союза ТР ТС 021/2011 : утв. решением Комиссии Таможенного союза от 09 декабря 2011 г. № 880. URL: https://www.tsouz.ru (дата обращения: 16.04.2026).

2 Об утверждении Ветеринарных правил организации работы по оформлению ветеринарных сопроводительных документов, порядка оформления ветеринарных сопроводительных документов в электронной форме и порядка оформления ветеринарных сопроводительных документов на бумажных носителях : приказ Министерства сельского хозяйства РФ от 27 декабря 2016 г. № 589. URL: https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71480900/ (дата обращения: 16.04.2026).

3 О Стратегии социально-экономического развития Пензенской области на период до 2035 года : закон Пензенской области от 15 мая 2019 г. № 3323-ЗПО. URL: http://publication.pravo.gov.ru/document/5800201905150019 (дата обращения: 16.04.2026).

4 Об утверждении Правил оказания услуг общественного питания : постановление Правительства РФ от 21 сентября 2020 г. № 1515. URL: https:// publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202009280045 (дата обращения: 15.04.2026).

5 Абдулаева А. Д., Гашимова Л. Г. Особенности реинжиниринга бизнес-процессов на современных предприятиях // Региональные проблемы преобразования экономики. 2019. № 5. С. 143–148.

6 Аксёнов К. Э., Красковская О. В., Ренни Ф. М. Пространственная организация новых форм онлайн-торговли продуктами питания и готовой едой в крупном российском городе // Балтийский регион. 2022. Т. 14, № 3. С. 28–48.

7 Александрова Л. Ю. Потенциал и современные проблемы развития франчайзинга как формы сотрудничества малого и крупного бизнеса // Экономика, предпринимательство и право. 2021. Т. 11, № 1. С. 179–192.

8 Артюхов А. В., Трофимов И. С. Современные тренды в управлении сервисными организациями в условиях цифровой трансформации // Теоретическая и прикладная экономика. 2023. № 1. URL: https://nbpublish.com/library_read_article.php?id=38101 (дата обращения: 16.04.2026).

9 Бурденко Е. В., Королев Г. В. Позитивные практики индустрии общественного питания Российской Федерации в условиях пандемии COVID-19 // Вестник университета. 2021. № 5. С. 101–108.

10 ГОСТ 30389-2013. Межгосударственный стандарт. Услуги общественного питания. Предприятия общественного питания. Классификация и общие требования. М. : Стандартинформ, 2014.

11 ГОСТ 30524-2013. Межгосударственный стандарт. Услуги общественного питания. Требования к персоналу. М. : Стандартинформ, 2014.

12 ГОСТ 31984-2012. Межгосударственный стандарт. Услуги общественного питания. Общие требования. М. : Стандартинформ, 2014.

13 ГОСТ 32692-2014. Межгосударственный стандарт. Услуги общественного питания. Общие требования к методам и формам обслуживания на предприятиях общественного питания. М. : Стандартинформ, 2015.

14 Дашков А. А., Черникова Е. С. Исследование влияния цифровых платформ на бизнес-модель организации // E-Management. 2021. Т. 4, № 1. С. 48–57.

15 Джанджугазова Е. А. Развитие туризма и гостеприимства: временная остановка или новый путь? // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2021. Т. 7, № 1. С. 15–22.

16 Ермонин Ф. А., Плоткин В. А. Устойчивое развитие в ресторанной индустрии: европейские практики и их применимость в российских реалиях // Экономика и международные отношения: проблемы, тенденции, перспективы : сб. ст. по материалам IX Всерос. науч.-практ. конф. (г. Пенза, 23 мая 2025 г.) / под ред. Н. В. Рассказовой, Л. В. Рожковой. Пенза: Изд-во ПГУ, 2025. С. 145–153.

17 Ермонин Ф. А., Питайкина И. А. Инновационные бизнес-модели ресторанов в Европе: возможности адаптации в условиях российского рынка // Мир в эпоху модернизации и глобализации: правовые, политические, экономические,

технические и социокультурные аспекты : сб. науч. ст. по материалам XII Междунар. науч.-практ. конф. (г. Пенза, 27 июня 2025 г.) / под ред. Н. А. Мишиной, Л. В. Рожковой. Пенза: Изд-во ПГУ, 2025. С. 192–202.

18 Кайбелева Р. Р., Жабунин А. Ю. Цифровизация как инструмент повышения эффективности ресторанного бизнеса // Актуальные проблемы социально-экономического развития общества в условиях цифровизации: новые технологические, экономические, правовые, социальные и культурные реалии : сб. науч. ст. Волжский, 15 января 2021 года. Курск : Университетская книга, 2021. С. 18–24.

19 Ковалев В. В. Финансовый менеджмент: теория и практика : учебное пособие. М. : Проспект, 2017. 1104 с.

20 Косарев С. А., Родичев М. В., Мебус А. В., Согомонян Р. М., Атоев В. В. Исследование клиентской лояльности в ресторанном бизнесе // Московский экономический журнал. 2020. № 7. С. 511–517.

21 Котляров И. Д. Модель сегментирования потребителей услуг общественного питания в условиях цифровой экономики // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2023. Т. 9, № 3. С. 38–52.

22 Кущева Н. Б. Индустрия гостеприимства в постковидный период: новая реальность, новые правила // Технико-технологические проблемы сервиса. 2021. № 2 (56). С. 79–83.

23 Лукашева О. Л. Особенности среды функционирования потребительского рынка России и их влияние на формирование модели потребительского поведения // Экономический журнал. 2019. № 3 (55). С. 42–53.

24 Максименко И. А., Вашко Т. А., Здрестова-Захаренкова С. В. Влияние экзогенных шоков на уровень устойчивости ресторанного бизнеса в регионах России // Региональная экономика и управление. 2022. № 4 (72). С. 34–41.

25 Максименко И. А. Влияние пандемии вируса COVID-19 на ресторанный рынок Красноярского края: сценарии и перспективы восстановления // Региональная экономика и управление. 2020. № 4 (64). С. 12–22.

26 Морозов М. А., Морозова Н. С. ESG-трансформация предприятий туристской и гостиничной индустрии // Сервис в России и за рубежом. 2022. Т. 16, № 2. С. 86–93.

27 Овелян В. Е. Влияние цифровых платформ на развитие индустрии dark kitchen в России // Universum: технические науки. 2024. № 4 (121). С. 16–28.

28 Одинцова В. Маркетинг для «тёмного» бизнеса: специфика продвижения dark kitchen и dark store // Sostav. 2021. URL: https://www.sostav.ru/publication/marketing-dlya-dark-biznesa-osobennosti-strategij-prodvizheniya-dlya-darkstor-i-dark-kitchen-50667.html (дата обращения: 16.03.2026).

29 Патрушева А. В. Франчайзинговая модель ведения бизнеса в общественном питании // Техника и технология пищевых производств. 2017. Т. 44, № 1. С. 137–143.

30 Радаев В. В. Современные экономико-социологические концепции рынка // Экономическая социология. 2008. Т. 9, № 1. С. 20–50.

31 Романова И. М., Носкова Е. В. Исследование особенностей поведения потребителей поколений Y и Z на рынке услуг общественного питания // Практический маркетинг. 2019. № 11 (273). С. 3–9.

32 Россиина Н. С. Франчайзинг: особенности и риски в контексте организации региональной экономики // Социально-политические исследования. 2020. № 2 (7). С. 66–80.

33 СанПиН 2.3/2.4.3590-20. Санитарно-эпидемиологические правила и нормы. Санитарно-эпидемиологические требования к организации общественного питания населения : утв. постановлением Главного государственного санитарного врача РФ от 27.10.2020 № 32.

34 Скобкин С. С. Маркетинг и продажи в гостиничном бизнесе : учебник для вузов. М. : Юрайт, 2026. 212 с.

35 Скобкин С. С. Экономика предприятия в индустрии гостеприимства и туризма : учебник и практикум для вузов. М. : Юрайт, 2026. 314 с.

36 Скоробогатов М. В., Минченко Л. В. Внедрение инструментов цифровизации в сфере общественного питания // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Экономика и экологический менеджмент». 2023. № 1. С. 108–116.

37 Соколова О. Л., Скопова Л. В. Обзор зарубежного опыта внедрения инноваций в сфере услуг индустрии питания // Индустрия питания. 2019. Т. 4, № 1. С. 72–80.

38 Сухостав Е. В. Подходы к сущности омниканального маркетинга // Экономика, предпринимательство и право. 2024. Т. 14, № 9. С. 5207–5220.

39 Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Пензенской области. Социально-экономическое положение Пензенской области в январе-октябре 2025 года : аналитический доклад. Пенза : Пензастат, 2025.

40 Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Пензенской области. Пензенская область 2025 в цифрах : официальное издание. Пенза : Пензастат, 2025.

41 Тиунов В. М. FoodTech и цифровизация сферы общественного питания в России // Современная наука и инновации. 2020. № 3 (31). С. 17–21.

42 Федеральная служба государственной статистики. Розничная торговля и общественное питание : статистические материалы. URL: https://rosstat.gov.ru/statistics/roznichnayatorgovlya (дата обращения: 10.03.2026).

43 Федеральная служба государственной статистики. Торговля в России. 2025 : статистический сборник. М. : Росстат, 2025. URL: https://rosstat.gov.ru (дата обращения: 10.03.2026).

44 Федерация рестораторов и отельеров России. URL: https://frio.ru (дата обращения: 18.04.2026).

45 Чаплина А. Н., Герасимова Е. А., Максименко И. А., Здрестова-Захаренкова С. В. Трансформация ресторанного рынка в эпоху цифровой экономики // Проблемы современной экономики. 2019. № 3 (71). С. 279–283.

46 Чернова Е. В., Шабалин В. В., Цай Р. Д. Изменение поведения потребителей как фактор влияния на развитие ресторанного бизнеса // Общество: политика, экономика, право. 2022. № 2. С. 52–67.

47 European Commission. A Farm to Fork Strategy for a fair, healthy and environmentally-friendly food system : communication COM(2020) 381 final. Brussels, 2020. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52020DC0381 (дата обращения: 18.04.2026).

48 Food and Agriculture Organization of the United Nations. Food Loss and Food Waste. URL: https://www.fao.org/food-loss-and-food-waste (дата обращения: 18.04.2026).

49 ISO 22000:2018. Food safety management systems – Requirements for any organization in the food chain. Geneva: International Organization for Standardization, 2018. URL: https://www.iso.org/standard/65464.html (дата обращения: 10.02.2026).

50 Johnson M. W., Christensen C. M., Kagermann H. Reinventing your business model // Harvard Business Review. 2008. Vol. 86, No. 12. P. 50–59.

51 Kotler P., Bowen J. T., Makens J., Baloglu S. Marketing for Hospitality and Tourism. Harlow : Pearson, 2021.

52 Kotter J. P. Leading Change. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

53 Legrand W., Chen J. S., Laeis G. Sustainability in the Hospitality Industry: Principles of Sustainable Operations. London; New York : Routledge, 2022.

54 National Restaurant Association. Restaurant Industry 2030: Actionable Insights for the Future. Washington, DC : National Restaurant Association, 2019.

55 National Restaurant Association. State of the Restaurant Industry 2026. Washington, DC : National Restaurant Association, 2026.

56 Nye J. S. Soft Power: The Means to Success in World Politics. New York : PublicAffairs, 2004.

57 Osterwalder A., Pigneur Y. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. Hoboken : John Wiley & Sons, 2010.

58 Pine B. J., Gilmore J. H. The Experience Economy. Updated ed. Boston : Harvard Business Review Press, 2011.

59 Porter M. E. The Competitive Advantage of Nations. New York : Free Press, 1990.

60 Ritzer G. The McDonaldization of Society: Into the Digital Age. 10th ed. Thousand Oaks : SAGE Publications, 2020.

61 Robertson R. Glocalization: Time-Space and Homogeneity-Heterogeneity // Global Modernities / ed. by M. Featherstone, S. Lash, R. Robertson. London : SAGE Publications, 1995. P. 25–44.

62 Rogers E. M. Diffusion of Innovations. New York : Free Press, 2003.

63 Scott W. R. Institutions and Organizations: Ideas, Interests, and Identities. Thousand Oaks : SAGE Publications, 2014.

64 The Economist. Big Mac index. URL: https://www.economist.com/big-mac-index (дата обращения: 28.04.2026).

65 United Nations Environment Programme. Food Waste Index Report 2024: Think Eat Save. Nairobi: UNEP, 2024. URL: https://www.unep.org/resources/publication/food-waste-index-report-2024 (дата обращения: 18.04.2026).

66 United States Department of Agriculture. Economic Research Service. Food Expenditure Series. URL: https://www.ers.usda.gov/data-products/food-expenditure-series (дата обращения: 23.04.2026).

67 World Trade Organization. General Agreement on Trade in Services (GATS). URL: https://www.wto.org/english/tratop_e/serv_e/gatsqa_e.htm (дата обращения: 28.04.2026).