

УДК 338.439

DOI: 10.17586/2310-1172-2023-16-1-108-116

Научная статья

## **Внедрение инструментов цифровизации в сфере общественного питания**

Канд. экон. наук **Скоробогатов М.В.** mvskor@rambler.ru

Канд. экон. наук **Минченко Л.В.** lidia2505@mail.ru

Санкт-Петербургский университет ГПС МЧС России  
196105, Россия, Санкт-Петербург, Московский пр., 149

*Для поддержания конкурентоспособности организаций сегодняшние реалии требуют современных технологических и технических решений, не исключением является и сфера общественного питания. Актуальность исследования состоит в том, что цифровизация сектора общепита позволяет применить клиентоориентированный подход, увеличить прибыль и усовершенствовать популярный сегмент доставки продукции ресторанного бизнеса, что является предметом повышенного спроса в постковидную эпоху, и существующих на данный момент экономических санкций против России со стороны недружественных государств, а именно, позволяет снизить издержки ведения бизнеса. Цель данного исследования - в связи с реализацией правительственной программы «Цифровая экономика Российской Федерации» - рассмотреть условия и задачи цифровизации предприятий общественного питания в России, ключевые составляющие развития рынка общественного питания, выделить основные тренды использования информационных технологий. Авторами была осуществлена попытка провести анализ как уже внедренных, так и перспективных цифровых технологий на частных и государственных предприятиях общественного питания. Рассмотрены проблемы, возникающие в процессе цифровизации фуд-отрасли в России. На основе проведенного анализа в статье предложен поэтапный алгоритм внедрения инструментов цифровизации на предприятиях фуд – индустрии, который позволяет быстро и оптимально с точки зрения затрат получить ожидаемый эффект.*

*Ключевые слова:* общественное питание, цифровизация, цифровые технологии, инновации, фуд – индустрия, управление.

Scientific article

## **Introduction of digitalization tools in the field of public catering**

Ph.D. **Skorobogatov M.V.** mvskor@rambler.ru

Ph.D. **Minchenko L.V.** lidia2505@mail.ru

Saint-Petersburg University of State Fire Service of Emercom of Russia  
196105 St. Petersburg, Moskovsky Prospect 149

*To maintain the competitiveness of organizations, today's realities require modern technological and technical solutions, and the catering sector is no exception. The relevance of the study is that the digitalization of the catering sector allows you to apply a customer-oriented approach, increase profits and improve the popular segment of the delivery of restaurant business products, which is the subject of increased demand in the post-covid era, and the currently existing economic sanctions against Russia by unfriendly states, namely, allows you to reduce the costs of doing business. The purpose of this research - in connection with the implementation of the government program "Digital Economy of the Russian Federation" - is to consider the conditions and tasks of digitalization of catering enterprises in Russia, key components of the development of the catering market, to highlight the main trends in the use of information technologies. The authors made an attempt to analyze both already introduced and promising digital technologies at private and state catering enterprises. The problems arising in the process of digitalization of the food industry in Russia are considered. Based on the analysis, the article proposes a phased algorithm for*

*introducing digitalization tools at food enterprises - an industry that allows you to quickly and optimally get the expected effect in terms of costs.*

**Keywords:** public catering, digitalization, digital technologies, innovation, food – industry, management.

## Введение

В России реализуется правительственная программа «Цифровая экономика Российской Федерации». Основная цель программы: «...создание экосистемы цифровой экономики Российской Федерации, в которой данные в цифровом виде будут являться ключевым фактором производства во всех сферах социально-экономической деятельности». Важной составляющей данной экосистемы является информационная инфраструктура, т.е. «система организационной структуры, подсистем, обеспечивающих функционирование и развитие информационного пространства страны и средств информационного взаимодействия».[1]

«В частности, информационные технологии приобретают все большее значение для индустрии питания, помогая развивать растущий рынок и обеспечивая достоверность информации для осуществления прогнозирования динамики отдельных сегментов».[6]

## Условия и задачи цифровизации предприятий общественного питания в России

Ключевыми составляющими развития рынка общественного питания являются:

- рост доходов населения;
- изменение культуры питания и отдыха;
- расширение ассортимента;
- разработка новых технологических решений, в том числе и особенно - в сфере цифровых решений.

Сегодня цифровизация сферы общественного питания считается перспективным и необходимым направлением развития отрасли, является основополагающим фактором конкурентоспособности и дает возможность выжить на рынке.[3] В управлении предприятиями отрасли, перед менеджментом организаций встают неотложные задачи внедрения актуального и опережающего инструментария цифровизации и трансформации всей деятельности. При этом, учитывая особенности рынка общественного питания и – особенно – большое разнообразие форм ведения бизнеса и масштабы предприятий, важно предложить логику выбора управленческих решений, дающих требуемую эффективность при внедрении информационных технологий.

Сфера общественного питания и ресторанного бизнеса стала одной из тех отраслей, которую изменения коснулись на фундаментальном уровне. Многие бизнесы пришлось закрыть, а оставшимся - адаптироваться под новые условия и выстроить новые взаимоотношения со своими клиентами. В лучшем положении оказался сегмент фастфуда в уличной торговле, «рестораны без столиков», фудтраки и некоторые другие формы сетевого фуд-бизнеса. Самыми прибыльными и эффективными видами ресторанов оказались их сетевые форматы.[4]

Актуальной стала организация служб доставки: это самый мощный тренд в фуд-бизнесе в последние годы. Именно доставка еды только выигрывала благодаря даже самым суровым карантинным ограничениям. Новые тренды для ресторанного бизнеса привносят сами потребители доставки еды, а именно мгновенную доставку, геймификацию процесса заказа и трекинг.

Появляются мобильные приложения, дающие возможность автомобилистам делать заказ и получать его, не покидая транспортное средство. По данным «РБК Исследования рынков» с 2019 года по 2021 год количество интернет-покупателей выросло с 50,1 млн. человек до 64,8 млн. человек, что подтверждает тенденцию роста спроса на подобный вид услуг. Средний чек при онлайн-заказе выше, чем при традиционном. Данный эффект связан с дополнительными продажами, когда сайт или приложение удачно предлагают потребителям товары, основываясь на их предыдущих заказах.[5]

В общем понимании от заведений общепита в сфере технологий потребуется достаточно много: удобный интерфейс сайта с понятной визуализацией, мобильные приложения, исправно работающие, техническая поддержка репутации сервиса на других специализированных сервисах, надежный и, желательно, автоматизированный эквайринг для проведения платежей.

Внедрение в ресторанный бизнес информационных инноваций может поспособствовать быстрой реализации содержащегося в отрасли потенциала.[14] Сфера общественного питания – это сфера, в которой существует огромное число конкурентов, что обусловлено большими размерами самого рынка, открытыми границами для входа и выхода.

Также большую роль играет появление в последние десятилетия тенденции питания за пределами дома. Все

это в совокупности приводит к необходимости постоянного внедрения новых форм, технологий и других элементов для того, чтобы компания могла удерживать преимущество в конкурентной борьбе. В противовес этой позиции выступает другая. Самая большая доля рынка приходится на такую категорию как малый бизнес. Как известно, они не обладают широкими инвестиционными возможностями. Это приводит к невозможности проведения исследований и различных работ с целью выработать личные инновационные и информационные технологические новинки. Исходя из этих двух позиций, можно сделать вывод: раскрытие находящегося в сфере ресторанного бизнеса потенциала и накопления возможностей возможно при продуманном и надлежащим образом организованном процессе внедрения цифровых технологий.

Цифровизацию в организациях общественного питания по направленности и функционалу можно разделить на 5 групп:

- Потребители. Сюда относятся сервисы для сбора информации и налаживания взаимоотношений с клиентами;
- Финансы. Здесь сервисы для автоматизации продаж, товарно-складского, управленческого и бухгалтерского учета;
- Поставщики. Сервисы для автоматизации документооборота;
- Сотрудники. Сервисы для стандартизации и оптимизации работы сотрудников;
- Аналитика и коммуникации. Обеспечение информацией государственные и муниципальные органы, а также профессиональное сообщество в лице объединений рестораторов и других структур отрасли общественного питания.

Т.е. это цифровые технологии, которые направлены, с одной стороны, на повышение качества обслуживания посетителей, а с другой – на оптимизацию работы предприятий. [2, 8]

Национальная Ассоциация Рестораторов приводит результаты исследования, которые свидетельствуют о том, что более 80% фирм в своей работе используют современные технологии, упрощающие процесс обслуживания (табл. 1).

Таблица 1

**Виды технологий и процент их применения  
в общественном питании**

Технология	Процент использования
Wi-Fi	70 %
Онлайн-заказы	37%
Мобильные платежи	32%
Приложение на телефон	10%

Часто на вопрос о видах технологий приводятся такие ответы: электронный способ обработки заказов, бесплатный Wi-Fi (почти 70% ресторанов предлагают его клиентам и есть основания полагать увеличение этой доли вплоть до 100% в ближайшие сроки), прием заказов в онлайн-формате (37%).

Несмотря на распространенность банковских карт и постепенный отход бумажных денег на второй план, мобильные платежи принимаются лишь 32% ресторанов.

На сегодняшний день достаточно сложно найти ресторан или магазин, у которого не было бы личного сайта в Интернете. Однако некоторые организации помимо сайтов разрабатывают личное приложение на мобильный телефон. Доля таких респондентов равна примерно 10%. Приведенные результаты помогают сделать вывод относительно перспектив дальнейшего процесса внедрения инноваций в рестораны.

Данный способ развития, очевидно, не является основным для ресторанного бизнеса. Он может принести пользу, однако главными методами развития выступают другие способы.

Наличие в данном бизнесе особенностей может объяснить некоторую нестабильность ресторанного предпринимательства в области внедрения цифровых технологий (табл.2). [9, 11, 13]

С одной стороны - анализ трендов управления предприятиями отрасли, возникающих проблем и задач, решение которых позволит повысить конкурентоспособность, динамичность и стабильность отрасли

общественного питания, а с другой – применяемые и перспективные цифровые технологии и инструменты – позволяют сопоставить их и сформулировать преимущества данных популярных инструментов в форме таблицы 3. Пользуясь ею, менеджмент организаций получает лучше систематизированную и структурированную картину актуальных для каждого отдельного предприятия способов цифровизации управления и ведения бизнеса вообще.

Таблица 2

**Ключевые трансформации клиентского опыта  
 в условиях цифровизации ресторанного рынка**

Клиентские ожидания	Экономика услуг	Цифровая экономика
Основной источник информации для клиента	Интернет-порталы, поисковые системы в интернете	Приложения, социальные сети, мессенджеры
Клиентская ценность	Услуга заведения	Персонализация и индивидуализация обслуживания
Продукт	Стандартный	Кастомизированный
Цена	Приоритет цены над остальными факторами	Готовность платить дороже за возможность выбора и экономию времени
Коммуникации	Стандартные инструменты CRM-системы	Персонализированные интерактивные онлайн коммуникации
Каналы продвижения продукции	Многоканальная система	Оmnikanальная система
Система обслуживания	Соблюдение стандартов обслуживания	Персонализированное обслуживание с учетом атмосферы заведения
Важность атмосферы заведения	Важна в определенных рамках	Атмосфера заведения – ключевой фактор для формирования клиентского опыта
Важность online-каналов коммуникаций	Желательны, создают дополнительные преимущества	Необходимы 24/7/365
Цифровые платформы	Желательны	Необходим свободный контент 24/7/365

Таблица 3

**Основные направления использования цифровых технологий  
 в ресторанном бизнесе**

Направление	Инструменты	Преимущества инструментов
Повышение точности заказа	Цифровое меню	Позволяет: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Привлекать больше внимания за счет своей яркости</li> <li>• Самостоятельно вносить изменения в любой момент времени, создавать слайд-шоу и списки воспроизведения видео</li> <li>• Создавать анимированное меню – движение объектов, текста, эффектов дыма или пара от блюд</li> <li>• Эффективно продвигать акции и спецпредложения, тем самым увеличивая трафик и средний чек</li> <li>• Повышать имидж заведения и лояльность посетителей, формировать положительный клиентский опыт</li> </ul>
	Киоски	Позволяют: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Сосредоточить усилия сотрудников на выполнении внутренних операций</li> <li>• Предлагать покупателям дополнительные товары (за счет настроек программирования), максимизируя потенциал прямых и перекрестных продаж</li> <li>• Персонализировать клиентский опыт</li> </ul>
Оборудование обеденных дополнительных	Интерактивные столы	Позволяют: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Предоставить клиентам точные оценки времени ожидания и уведомить их о готовности заказа, использовать во время ожидания заказа встроенные развлекательные приложения</li> </ul> Предоставить официанту ключевую информацию (на основе истории бронирования и заказов) о любимых блюдах и важных датах клиента (таких как дни рождения и юбилеи)

Продолжение табл. 3

Оптимизация производственных бизнес-процессов	Системы мониторинга температуры Bluetooth	Позволяют: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Соблюдать требования HACCP</li> <li>• Сократить время на заполнение бумажных журналов</li> <li>• Избежать потери продуктов</li> <li>• Защитить безопасность клиентов</li> </ul>
	Цифровое отслеживание запасов	Позволяет: <ul style="list-style-type: none"> <li>• На основе трекинга обеспечивать оперативную информацию о запасах (на основе отслеживания фактического расхода продуктов и контроля уровня запасов)</li> <li>• Рассчитывать необходимый уровень запасов</li> <li>• Предупредить менеджеров о расхождении в распределении, растрате и краже, для их немедленного устранения</li> </ul>
	Автоматизированная система закупок	Позволяет: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Формировать интеллектуальные рекомендации по закупкам, основанные на сроках поставки продукции поставщика, прогнозируемых объемах продаж и уровня пользовательского приоритета</li> <li>• Включать автоматическое размещение заказов, когда запасы достигают определенного порога</li> </ul>
	Автоматизированные биодизельные преобразования	Позволяет: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Позиционировать бизнес как экологически чистый</li> <li>• Сократить расходы за счет повторного использования животного и растительного масла</li> </ul>
	Виртуальная реальность onboarding (технологии VR и HR)	Позволяет: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Обучать стажеров при помощи симуляционных игр и тренажеров, высвобождая наставников для выполнения их основных задач</li> </ul>
Оптимизация организационно-управленческих процессов	Программное обеспечение	Позволяет: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Проанализировать производительность сотрудников</li> <li>• Обозначить наиболее загруженные дни недели для корректировки (на основе анализа клиентского трафика) скорректировать работу смен</li> </ul>
	Планшетное управления рестораном	Позволяет: <ul style="list-style-type: none"> <li>• В реальном времени отслеживать все, что происходит в заведении</li> <li>• Проводить KPI-аналитику (анализ соответствия меню ресторана целевой аудитории, оценка ликвидности заведения и эффективности программ лояльности)</li> </ul>

Однако, несмотря на то, что цифровизация имеет много положительных моментов, существуют некоторые сдерживающие факторы её развития в сфере общественного питания [5, 12, 15], а именно:

во-первых, существуют трудности в оценке качества продаваемого продукта и его параметризация для клиента;

во-вторых, любому бизнесу тяжело перестроиться под новый формат;

в-третьих, существует большое количество законов, которые требуется и необходимо учитывать;

в-четвертых, технические сложности в создании IT-платформы;

в-пятых, нет готовых решений от крупных вендоров;

в-шестых, дороговизна и трудоемкость внедрения цифровых технологий.

Именно в связи с названными проблемами представляется важным определить для организаций фуд-бизнеса наиболее им соответствующие формы и модели цифровизации. Как справедливо отмечается многими участниками рынка общественного питания, основной риск цифровизации для многих предприятий – это то, что они хотят что-то внедрить, но не знают зачем: «Просто так принято», «Есть у конкурента» и т.п. IT нужно в тех процессах, где возникают реальные проблемы, которые ограничивают рост и (или) эффективность. Заниматься цифровизацией нужно там, где определено «узкое место» развития бизнеса. В этом случае отдача от инвестиций будет значительной. [ 8, 10]

Последнее замечание подводит к пониманию важности формирования простых и понятных руководству компаний фуд-бизнеса правил определения наиболее подходящих форм и алгоритмов цифровизации. Оставляя, безусловно, последнее слово в этом вопросе за менеджментом компаний, можно упорядочить, систематизировать принятие подобных решений и придать им более аргументированное обоснование.

Ключевым правилом-принципом следует признать дифференцированный подход при выборе формы и алгоритма цифровизации. Имеется в виду необходимость подходить к этому не с единым шаблоном, а учитывать существенные различия и разнообразие организаций отрасли. Для этого можно предложить следующие группировочные признаки:

1. Размер или масштабы предприятия: крупные сетевые организации; средние или локальные сети; сетевые небольшие компании, в том числе работающие по франшизе; отдельные крупные и малые предприятия. Вопрос отнесения предприятий к группам больших, средних или малых предприятий должен решаться, в свою очередь, как многокритериальная группировочная задача. Критериями в этом случае будут – число площадок; число населённых пунктов/субъектов, охваченных компанией; годовой оборот; среднесписочное число работников на всех формах занятости.

2. Специализация или самопозиционирование компании фуд-бизнеса. По этому признаку в отрасли уже давно принята совершенно адекватная классификация, учитывающая и категории посетителей (гостей, клиентов), и направленность кухни, и приверженность какому-либо современному течению в гастрономической моде, и национальную направленность заведения, и сопутствующие потреблению блюд факторы оформления и проведения времени.

3. Приоритетные характеристики обслуживания: качество блюд; разнообразие кухни; время обслуживания.

4. Цифровая зрелость компании общественного питания.

Возможны и какие-то дополнительные признаки.[7]

Самоидентификация компании поможет её менеджменту индивидуально выбрать оптимальное из множества цифровых решений и настроить алгоритм внедрения. Алгоритм внедрения инструментов цифровизации на предприятиях общественного питания включает 6 этапов.

Первый этап предусматривает диагностику особенностей отрасли предприятий общественного питания, включает оценку вероятности появления новых технологий и общий анализ отраслевых технологических тенденций, оценку воздействия цифровых технологий на цепочку создания стоимости продукта для определения конкретных задач и возможностей, идентификацию схем финансирования и объема инвестиций в повышение квалификации работников и оценку возможностей переобучения сотрудников.

Описанная очередность напрямую связана со способами использования инструментов, требует оценки их экономической эффективности, квалификационных требований, предъявляемых к специалистам, применяющим новейшие технологии.

Что касается следующего этапа, то он предусматривает принятие индивидуальных решений для каждого предприятия, включающее оценку возможных цифровых сдвигов в деятельности предприятия, разработку плана использования рабочей силы, плана его адаптации и повышения квалификации сотрудников.

Третий этап предусматривает внедрение элементов цифровизации в деятельность организации.

Четвертый этап предусматривает стратегический этап цифровизации. Здесь создаются стратегические направления цифровой трансформации отдельных бизнес-процессов и предприятий в целом.

Пятый этап цифровой конвергенции. На данном этапе выбираются для дальнейшего использования наиболее подходящие и выгодные в долгосрочной перспективе технологии, а также происходит выбор модели поведения на основании специфики деятельности организации.

Шестой этап инновационно-адаптивный. Предназначен для увеличения скорости и реализации потенциала предприятия, который они в состоянии претворить в жизнь при активном внедрении информационных инноваций после внимательной их проверки при помощи практики.

Следующий этап предусматривает тестирование, корректировку и внедрение инструментов цифровизации на предприятия общественного питания.

Очевидно, что на практике прохождение всех этапов для отдельных категорий предприятий общественного питания может оказаться необязательным. Крупные сетевые организации смогут и посчитают необходимым

прохождение всех шагов, имея для этого и запас времени, и кадровые ресурсы, и достаточный начальный уровень цифровой зрелости в управлении своим бизнесом.

Ограниченность ресурсов других предприятий накладывает на данную схему объективно обоснованные изменения. Так, некрупные предприятия, начиная с четвёртого этапа могут сразу перейти к шагам по адаптации и корректировки инструментов цифровизации, оперативно соединяя действия нескольких этапов и экономя финансовые ресурсы и время. Иными словами, в рамках предлагаемой логики и алгоритма внедрения информационных технологий на предприятиях общественного питания важнейшим является адекватная адаптация менеджментом организации схем цифровизации к конкретным условиям и особенностям бизнеса.

### Выводы

Внедрение такого алгоритма будет гарантировать прозрачность хозяйствования предприятия общественного питания, которая представляет собой информационную открытость, дает возможность правильно реализовать необходимый уровень менеджмента в процессе развития сферы питания. В условиях реализации рассмотренного алгоритма цифровизация предприятий фуд-бизнеса может быть достигнута быстро, оптимально с точки зрения затрат и дать ожидаемый эффект.

### Литература

1. Распоряжение Правительства РФ от 28.07.2017 № 1632-р Об утверждении программы «Цифровая экономика Российской Федерации». Static. government.ru. [Электронный ресурс]. URL: <http://static.government.ru/media/files/9gFM4FHj4PsB79I5v7yLVuPgu4bvR7M0.pdf>.
2. *Денисов А.Ф., Кардаш Д.С.* Анализ практик применения цифровых технологий в отборе персонала // Экономика и управление. 2018. № 6. С. 26-37. <https://elibrary.ru/item.asp?id=35384953>
3. *Ефимочкина Н.Б.* Цифровой мир бизнеса и человек: проблемы и тенденции развития [Текст] // Вестник университета. 2018. N 11. -С. 51-57. <https://elibrary.ru/item.asp?id=36770070>
4. *Косарева И.Н., Самарина В.П.* Особенности управления предприятием в условиях цифровизации // Вестник Евразийской науки. 2019. № 3. <https://esj.today/PDF/35ECVN319.pdf>
5. *Негреева В.В., Кочегарова Т.С.* Анализ инструментов цифровизации в сфере общественного питания / Трансформация социально-экономического пространства России и мира: Сборник статей международной научно-практической конференции / под ред. Г.Б. Клейнера, Х.А. Константиныди, В.В. Сорокожердьева. – Краснодар: Просвещение-Юг, 2021. – С. 107-112 (192 с.) <https://elibrary.ru/item.asp?id=47342102&pf=1>
6. *Рождественская Л.Н., Рогова О.В., Чередниченко Л.Е.* Особенности цифровой трансформации предприятий индустрии питания // Креативная экономика. 2020. Том 14. № 6. С. 1137–1154. doi: 10.18334/ce.14.6.110502
7. Управление процессами обслуживания на предприятиях питания. Классификация предприятий питания [электронный ресурс] – Режим доступа: <http://oopht.ru/1173.html>.
8. Цифровизация в ресторанном бизнесе: что внедрить, чтобы стало легче – Сервисы на vc.ru <https://vc.ru/services/444002-cifrovizaciya-v-restorannom-biznese-cto-vnedrit-ctoby-stalo-legche?ysclid=ldzwwub1ju929980766>
9. *Попов И.В., Киселева М.М., Яковлева Е.А.* Цифровые модели управления предприятием // УЭПС. 2019. № 3.
10. *Ефимочкина Н.Б.* Цифровой мир бизнеса и человек: проблемы и тенденции развития // Вестник университета. 2018. N 11. С. 51-57. <https://elibrary.ru/item.asp?id=36770070>
11. *Догучаева С.М.* Тенденции развития современных инновационных технологий и цифровой экономики // Вопросы региональной экономики. 2018. № 2. С. 40-47. <https://elibrary.ru/item.asp?id=35171733>
12. *Аброскин А.С.* Международный опыт измерений цифровой экономики // Вестник университета. 2018. N 12. С. 59-6.
13. *Гарифуллин Б.М., Зябриков В.В.* Цифровая трансформация бизнеса: модели и алгоритмы // КЭ. 2018. № 9.
14. *Багаутдинова Н.Г., Никулин Р.А.* Новые конкурентные преимущества в условиях цифровизации // Инновации. 2018. № 8. С. 80-83.
15. *Смирнов Е.Н.* Эволюция инновационного развития и предпосылки цифровизации и цифровых трансформаций мировой экономики // Вопросы инновационной экономики. 2018. Том 8. № 4. С. 553-564. doi: 10.18334/vines.8.4.39696

### References

1. Rasporyazhenie Pravitel'stva RF ot 28.07.2017 № 1632-r Ob utverzhdanii programmy «Tsifrovaya ekonomika Rossiiskoi Federatsii». Static. government.ru. [Elektronnyi resurs]. URL:



- <http://static.government.ru/media/files/9gFM4FHj4PsB79I5v7yLVuPgu4bvR7M0.pdf>.
2. Denisov A.F., Kardash D.S. Analiz praktik primeneniya tsifrovyykh tekhnologii v otbore personala // *Ekonomika i upravlenie*. 2018. № 6. S. 26-37. <https://elibrary.ru/item.asp?id=35384953>
  3. Efimochkina N.B. Tsifrovoy mir biznesa i chelovek: problemy i tendentsii razvitiya [Tekst] // *Vestnik universiteta*. 2018. N 11. -S. 51-57. <https://elibrary.ru/item.asp?id=36770070>
  4. Kosareva I.N., Samarina V.P. Osobennosti upravleniya predpriyatiem v usloviyakh tsifrovizatsii // *Vestnik Evraziiskoi nauki*. 2019. № 3. <https://esj.today/PDF/35ECVN319.pdf>
  5. Negreeva V.V., Kochegarova T.S. Analiz instrumentov tsifrovizatsii v sfere obshchestvennogo pitaniya / Transformatsiya sotsial'no-ekonomicheskogo prostranstva Rossii i mira: Sbornik statei mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii / pod red. G.B. Kleiner, Kh.A. Konstantinidi, V.V. Sorokozherd'eva. – Krasnodar: Prosveshchenie-Yug, 2021. – S. 107-112 (192 s.) <https://elibrary.ru/item.asp?id=47342102&pf=1>
  6. Rozhdestvenskaya L.N., Rogova O.V., Cherednichenko L.E. Osobennosti tsifrovoy transformatsii predpriyatii industrii pitaniya // *Kreativnaya ekonomika*. 2020. Tom 14. № 6. S. 1137–1154. doi: 10.18334/ce.14.6.110502
  7. Upravlenie protsessami obsluzhivaniya na predpriyatiyakh pitaniya. Klassifikatsiya predpriyatii pitaniya [elektronnyy resurs] – Rezhim dostupa: <http://oopht.ru/1173.html>.
  8. Tsifrovizatsiya v restorannom biznese: chto vnedrit', chtoby stalo legche – Servisy na vc.ru <https://vc.ru/services/444002-cifrovizatsiya-v-restorannom-biznese-chto-vnedrit-chtoby-stalo-legche?ysclid=ldzvuub1ju929980766>
  9. Popov I.V., Kiseleva M.M., Yakovleva E.A. Tsifrovyye modeli upravleniya predpriyatiem // *UEPS*. 2019. № 3.
  10. Efimochkina N.B. Tsifrovoy mir biznesa i chelovek: problemy i tendentsii razvitiya // *Vestnik universiteta*. 2018. N 11. S. 51-57. <https://elibrary.ru/item.asp?id=36770070>
  11. Doguchaeva S.M. Tendentsii razvitiya sovremennykh innovatsionnykh tekhnologii i tsifrovoy ekonomiki // *Voprosy regional'noi ekonomiki*. 2018. № 2. S. 40-47. <https://elibrary.ru/item.asp?id=35171733>
  12. Abroskin A.S. Mezhdunarodnyi opyt izmerenii tsifrovoy ekonomiki // *Vestnik universiteta*. 2018. N 12. S. 59-6.
  13. Garifullin B.M., Zybrikov V.V. Tsifrovaya transformatsiya biznesa: modeli i algoritmy // *KE*. 2018. № 9.
  14. Bagautdinova N.G., Nikulin R.A. Novye konkurentnye preimushchestva v usloviyakh tsifrovizatsii // *Innovatsii*. 2018. № 8. S. 80-83.
  15. Smirnov E.N. Evolyutsiya innovatsionnogo razvitiya i predposylki tsifrovizatsii i tsifrovyykh transformatsii mirovoi ekonomiki // *Voprosy innovatsionnoi ekonomiki*. 2018. Tom 8. № 4. S. 553-564. doi: 10.18334/vinec.8.4.39696

Статья поступила в редакцию 22.01.2023  
Принята к публикации 03.03.2023

Received 22.01.2023  
Accepted for publication 03.03.2023