

Оригинальная статья
Original article

УДК 642.59

DOI: 10.18413/2408-9346-2023-9-2-0-9

Бахарев В. В.¹
Митяшин Г. Ю.²
Чаргазия Г. Г.³

Стратегии цифровизации ресторанов true cost

Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого,
ул. Новороссийская, 50, Санкт-Петербург 194021, Россия

¹e-mail: baharev_vv@spbstu.ru

²e-mail: gleb.mityashin@yandex.ru

³e-mail: chargaziya_gg@spbstu.ru

¹ORCID 0000-0002-0845-0781

²ORCID 0000-0003-0416-7556

³ORCID 0000-0003-4858-3666

*Статья поступила 06 февраля 2023 г.; принята 30 марта 2023 г.;
опубликована 30 июня 2023 г.*

Аннотация. На деятельность предприятий общественного питания в России в настоящее время оказывают влияние две ключевые тенденции: снижение покупательской способности населения и освоение людьми цифровой модели потребления. Для отдельных форматов заведений адаптация к этим двум тенденциям может быть связана со значительными сложностями. К числу таких форматов относятся рестораны честных цен, использующих модель раздельного ценообразования для снижения стоимости комплексной ресторанной услуги. С целью решения этой проблемы в данной статье были разработаны пять стратегий, позволяющих адаптировать модель раздельного ценообразования под цифровой формат ресторанов. В качестве критерия дифференциации предложенных стратегий выступает уровень сохранения особенностей бизнес-модели традиционного (оффлайн) ресторана честных цен при ее переносе в цифровую среду. Отмечается, что для перевода модели честных цен, опирающейся на систему явных и неявных ограничений, в цифровую среду необходимо создать систему ограничений, соответствующую специфике онлайн-бизнеса. Основным результатом данного исследования является разработка рекомендаций по адаптации ресторанов честных цен к цифровой модели организации деятельности.

Ключевые слова: ресторан; ресторанный бизнес; монетизация; цифровизация; ценообразование; общественное питание; true cost; онлайн-продажи; доставка

Для цитирования: Бахарев В. В., Митяшин Г. Ю., Чаргазия Г. Г. Стратегии цифровизации ресторанов true cost // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2023. 9 (2). С. 104-121. DOI: 10.18413/2408-9346-2023-9-2-0-9

UDC 642.59

Vladimir V. Bakharev¹
Gleb Yu. Mityashin²
Gregory G. Chargaziya³

True cost restaurant digitalization strategies

Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University,
50, Novorossiysk St., St. Petersburg 194021, Russia

¹e-mail: baharev_vv@spbstu.ru

²e-mail: gleb.mityashin@yandex.ru

³e-mail: chargaziya_gg@spbstu.ru

¹ORCID 0000-0002-0845-0781

²ORCID 0000-0003-0416-7556

³ORCID 0000-0003-4858-3666

Abstract. Two key trends are currently influencing the activities of public catering enterprises in Russia: a decrease in the purchasing power of the population and the development of a digital consumption model by people. For individual formats of institutions, adaptation to these two trends can be associated with significant difficulties. These formats include restaurants with fair prices, using a separate pricing model to reduce the cost of a comprehensive restaurant service. In order to solve this problem, five strategies have been developed in this article to adapt the separate pricing model to the digital format of restaurants. The criterion of differentiation of the proposed strategies is the level of preservation of the features of the business model of a traditional (offline) restaurant of fair prices when it is transferred to a digital environment. It is noted that the fair price model relies on a system of explicit and implicit restrictions, therefore, for its successful digitalization, it is necessary to develop a system of restrictions corresponding to the specifics of online business. It is necessary to transfer to a digital environment. The main result of this study is the development of recommendations for the adaptation of restaurants with fair prices to the digital model of the organization of activities.

Keywords: restaurant; restaurant business; monetization; digitalization, pricing; catering; true cost; online sales; delivery

For citation: Bakharev, V. V., Mityashin, G. Yu., Chargaziya, G. G. (2023), "True cost restaurant digitalization strategies", *Research Result. Business and Service Technologies*, 9 (2), pp. 104-121, DOI: 10.18413/2408-9346-2023-9-2-0-9

Введение (Introduction). В современной научной литературе исследователями уделяется большое внимание развитию различных цифровых технологий, которые позволяют повысить эффективность различных отраслей (Никонов, Стельмашонок, 2018; Капустина и др., 2018; Катрашова, Митяшин, Плотников, 2021; Lukina, Kurochkina, Karmanova, 2021; Котляров, 2020; Красюк, Ногина, 2015; Абрамов и др., 2020; Мустафина, Степанова, Исупов, Морозов, 2020; Степанова, Исупов, Морозова, 2020; Пирогова, Лубочкин,

2021; Ганченко, 2021; Кравченко, Овсянникова, 2021; Апатова, 2022; Соколова, Скопова, 2022). Процесс изменения модели функционирования компании под влиянием внедрения цифровых технологий получил название цифровой трансформации (Плотников, 2020; Стельмашонок, Стельмашонок, 2021; Устюжанина, Сигарев, Шеин, 2017; Суворова, Куликова, 2022; Еремин, Суворова, 2020; Воронова, Харева, Хныкина, 2019; Харева, Жаркова, 2019; Каталевский, 2022; Королев, 2022). Отметим, что несмотря на широкое использова-

ние этого термина, он пока не получил общепринятого определения. По нашему мнению, особый интерес представляет работа (Verhoef and other, 2021), в которой предпринята попытка классификации понятия цифровой трансформации на:

- оцифровку, сущность которой заключается в приведении бизнес-процессов предприятия в соответствие с актуальными трендами цифровизации;
- цифровизацию, которая подразумевает оптимизацию бизнес-процессов предприятия на основании использования цифровых технологий;
- цифровую трансформацию, которая заключается в коренной перестройке бизнес-модели компании и разработке нового способа создания и присвоения ее ценности, основываясь на цифровых ресурсах и технологиях.

Данная классификация не предъявляет жестких требований или условий, строго разграничивающих уровни цифровой трансформации, поэтому они варьируются в зависимости от конкретного предприятия и уровня развития цифровых технологий в сфере его деятельности. Ее результаты согласуются с исследованиями, в которых уделяется внимание значимости не только технологиям цифровой трансформации, но и ее маркетинговым и организационным аспектам (Котляров, 2020).

Переход к цифровой модели ведения бизнеса значительно ускорился из-за пандемии коронавируса, вызвавшей значительные изменения в экономике в целом и в сфере торговли и общественного питания, в частности (Кениг, Плотников, 2022; Плотников, 2021; Курочкина, Кузьмина, 2021; Плещенко, 2021a; Мамедьяров, 2021; Курбанов, Плотников, 2020, Мустафина и др., 2020 Kurochkina, Semenova, Varabova, 2021; Довганева, Алексеева, 2021, Симачев и др., 2021). Ограничения на физические перемещения привели к переходу взаимодействия между покупателем и продавцом в цифровую среду, что ведет к необходимости адаптации бизнес-модели компании (включая предприятия торговли и обще-

ственного питания) к цифровому формату ведения деятельности, в т. ч. и путем выбора оптимального сочетания цифровых и традиционных инструментов (Еремин, Суворова, 2020; Алексеева и др., 2022; Курочкина, Лукина, Назаров, 2021; Корчагина, Евсюков, Михайлов, 2020; Ганченко, 2021; Куликова, Суворова, 2020).

Однако внедрение цифровых технологий является не единственной тенденцией эволюции предприятий торговли и общественного питания (Гусев, Коршикова, 2021; Николаева, Фадеева, 2007; Щербакова и др., 2016; Карустина и др., 2020; Курочкина, Бикезина, Лукина, 2021; Симачев и др., 2021; Полюшкевич, 2022). Из-за перенасыщения данного рынка и роста требований покупателей при выборе магазина (заведения общественного питания), создаются нестандартные бизнес-модели, которые работают на узкую целевую аудиторию (Митяшин и др., 2020). Как правило, такие модели учитывают какую-то дополнительную потребность человека (например, в экологичном, социально-ответственном потреблении), а их деятельность начинается в офлайн-среде и нацелена на обслуживание клиентов на территории торговых точек (Митяшин и др., 2020). В сфере ресторанного бизнеса одной из таких моделей является концепция «честных цен», позволяющая тратить клиенту меньше средств при потреблении еды в ресторане (но не при покупке еды на вынос или их доставке) (Котляров, 2021; Котляров, 2022, а; Митяшин, 2021). Перенос этой модели в цифровой формат, в отличие от более традиционных вариантов предоставления услуг, затруднителен, поскольку она привязана к пребыванию клиента в ресторане (Митяшин, 2021, 2022).

Таким образом, между двумя тенденциями развития исследуемого рынка существует противоречие. В этой связи важной задачей является разработка инструментов устранения этого противоречия (т. е. поиск стратегий выхода заведений, использующих нестандартные бизнес-модели, связан с выходом в онлайн-сегмент).

Уникальные бизнес-модели находятся в более сложном положении, чем пред-

приятия, работающие по традиционным (типичным для отрасли) бизнес-моделям: с одной стороны, им необходимо следить за востребованностью своей бизнес-модели и вносить в нее корректировки, с другой стороны, необходимо следить за общим развитием рынка. При переходе к цифровому формату предоставления услуг заведения нетрадиционных форматов должны обеспечить уровень цифрового сервиса, соответствующего уровню других предприятий отрасли, при этом им необходимо сохранить особенности модели, которые обеспечивают его конкурентоспособность. Иными словами, онлайн-подразделение является обязательным условием для успеха предприятия на рынке в современных условиях, а уникальные черты бизнес-модели должны выгодно выделять такие предприятия и в цифровой среде, предлагая клиентам дополнительную ценность (Митяшин, 2022). Отметим, что, хотя проблемы, связанные со сложностью адаптации уникальных бизнес-моделей заведений общественного питания к цифровому формату оказания услуг уже достаточно подробно описаны в литературе, насколько нам известно, развернутых практических рекомендаций по решению этих проблем пока предложено не было (Котляров, 2022, б; Митяшин, 2022).

Цель исследования (The aim of the work). В данной статье мы постараемся представить возможные варианты решения проблемы перевода в цифровой формат инновационной для сферы общественного питания бизнес-модели true cost путем разработки 6 принципиально различных методик, каждая из которых обсуждается и оценивается в статье.

Материалы и методы (Materials and methods). В процессе проведения данного исследования использовался метод описательного обзора литературы. Основой для обзора послужили публикации по проблематике цифровизации предприятий общественного питания, размещенные в базе РИНЦ (Elibrary.ru), а также в наукометрической базе Scopus. Поиск проводился по ключевым словам «true cost» и «цифровая трансформация продовольственной

безопасности» (для русскоязычных источников) и “digital transformation of restaurants” (для источников на английском языке). Также нами использовался общенаучный метод анализа и синтеза, который позволил выявить актуальные подходы к цифровому развитию предприятий, использующих нестандартные бизнес-модели. Другим инструментом, использованным в процессе подготовки данного материала, послужил метод case study, необходимый для моделирования вариантов цифровизации ресторанов честных цен.

Результаты исследования и их обсуждение (Results and Discussion). Концепция честных цен в ресторанном бизнесе. Деятельность коммерческих предприятий общественного питания сводится к возмездному оказанию клиентам комплексной ресторанной услуги, в которую входят следующие элементы (Котляров, 2021):

- 1) приготовление на заказ кулинарной продукции;
- 2) предоставление места для потребления еды (включая атмосферу, музыкальное сопровождение, интерьер и прочее);
- 3) организация обслуживания посетителей.

Отметим, что имеет место альтернативная классификация элементов комплексной услуги ресторана:

- 1) продовольственный компонент;
- 2) непродовольственный компонент.

При посещении ресторана клиенты приобретают одновременно продовольственный и непродовольственный компоненты комплексной ресторанной услуги, стоимость которой включена в цены блюд в меню, иными словами, содержание ресторанной услуги и структура ее цены не соответствуют друг другу, что нежелательно с точки зрения ценообразования (Котляров, 2021; Бахарев и др., 2021; Якимчук, Куприянова, 2017). Подобный подход представляет собой косвенный подход к монетизации ресторанной услуги или традиционный способ трансформации ценности для клиента в выручку предприятия общественного питания. Сложившаяся

ся в данной отрасли ситуация привела к проблеме эмоционального дискомфорта, связанной с уровнем цен: клиенты считают его неоправданно завышенной (потому что зачастую обращают внимание только на цены на еду, забывая о непродуктивном компоненте), а рестораторы не понимают возмущения клиентов предлагаемым уровнем цен (Котляров, 2021).

На российском рынке предприятий общественного питания в настоящее время появился новый формат ресторанов, который предлагает решить описанную выше проблему путем трансформации способа

монетизации комплексной ресторанной услуги (Котляров, 2021; Котляров, 2022, а, Митяшин, 2021). В ресторанах этого формата (получившего название true cost или «честная цена») асимметрия между структурой комплексной ресторанной услуги и способом взимания платы за нее устраняется за счет установления отдельной цены за каждый элемент комплексной ресторанной услуги. Достоинства и недостатки формата true cost (в сравнении с традиционной моделью монетизации) с точки зрения клиентов и самих ресторанов представлены в табл. 1.

Таблица 1

Сравнительный анализ преимуществ и недостатков традиционной модели и модели честных цен

Table 1

Comparative analysis of the advantages and disadvantages of the traditional model and the true cost model

Преимущества и недостатки		для клиента	для бизнеса
Преимущества	Традиционная	- понятная и привычная модель работы; - отсутствие доплат	- понятная и привычная для клиентов модель работы; - большая свобода в области ценообразования; - простота переноса в онлайн-формат
	True cost	- возможность экономии на покупке еды; - нет необходимости ограничивать себя в объеме продукции; - возможность дегустации еды, цена на которую в традиционных ресторанах слишком высока; - справедливая система взимания платы	- взимание гарантированной платы за непродуктивный компонент услуги; - формирование у клиента впечатления выгодного похода в ресторан; - максимизация потребления в рамках оплаченного времени посещения; - маркетинговый инструмент позиционирования на рынке; - расширение целевой аудитории
Недостатки	Традиционная	- сохраняется противоречие между клиентами и рестораторами; - высокая стоимость еды; - необходимость ограничивать объем заказа	- сохраняется недопонимание между рестораторами и посетителями в части формирования цен на еду
	True cost	- отсутствие экономии при больших заказах; - вынужденная максимизация потребления; - непонятная система тарификации; - невозможность экономии при заказах на вынос; - взимание платы за посещение ресторана даже при отсутствии заказа	- сложность переноса в онлайн-формат; - возможное недовольство клиентов из-за запутанной системы взимания платы

Главным недостатком данной модели является сложность ее переноса в онлайн-формат. Обычным предприятиям общественного питания, в целом, выгодно открывать доставку из-за того, что часть комплексной услуги ресторана (место потребления пищи и обслуживание) не предоставляются клиенту, что снижает издержки. Рестораны честных цен, наоборот, получают меньший доход от обслуживания онлайн-заказов, потому что лишаются платежей клиентов за потребление непродовольственных компонентов комплексной услуги, однако, в условиях повышенного спроса клиентов на покупку готовой кулинарной продукции с доставкой, рестораны честных цен вынуждены искать способы переноса концепции в цифровую среду.

Следует отметить, что жизнеспособность и экономическая эффективность концепции честных цен в ресторанном бизнесе в офлайн-среде обеспечивается неявными ограничителями (Котляров, 2021). При посещении ресторана клиент может приобрести неограниченное количество блюд и напитков, однако ресторан выдвигает к нему два требования:

- заказ блюд с собой по модели true cost невозможен, более того, клиент даже не может забрать с собой то, что не доел (таким образом пресекаются попытки клиентов заказать кулинарную продукцию на несколько дней вперед для последующего домашнего потребления, что привело бы к недопустимому снижению рентабельности заказов для ресторана). При заказе на вынос (включая и возможность забрать с собой блюда, которые клиент не доел в ресторане) стоимость умножается на два по сравнению с ценой, указанной в меню;

- плата за место потребления еды, фактически это плата за вход в ресторан, она ограничена по времени не более, чем на три часа (данный инструмент обеспечивает ресторану получение необходимого объема выручки с одного посадочного места).

Поэтому в данной работе мы постараемся разработать стратегию развития предприятий общественного питания, работающих по модели честных цен в цифровой среде, где особое внимание уделим способу формирования цены.

Разработка стратегий монетизации услуги ресторанов true cost в цифровой среде как основной элемент их цифрового развития. Традиционная парадигма монетизации ресторанного бизнеса позволяет операторам заведений при переходе к цифровой модели (под которой чаще всего понимается доставка еды на дом вместо ее потребления в ресторане) следовать одному из трех вариантов установления цен за комплексную ресторанный услугу:

1. Установление цен, идентичных офлайн-формату;

2. Снижение стоимости блюд при обслуживании заказов, не подразумевающих нахождение клиента непосредственно в заведении, за счет того, что клиент не получает часть услуг, которые включены в базовую стоимость блюд. В этой связи на рынке общественного питания распространена акция, снижающая стоимость блюд на доставку и самовывоз (возможно применение дополнительного условия – времени дня и/или дня недели), которая мотивирует клиентов к дополнительным заказам. Важно, что ресторанам выгодно принимать такие заказы, потому что, с одной стороны, их рентабельность сопоставима с обслуживанием клиентов в ресторане, а с другой стороны, позволяет ресторанам загрузить пищеблок в дни (часы) с меньшим трафиком (то есть, повышает эффективность деятельности ресторана);

3. Повышение стоимости блюд с целью покрытия выставляемых платформами комиссий.

Отметим, что концепция честных цен была разработана и внедрена до пандемии коронавируса и не учитывала необходимость ее переноса в цифровую среду. Пандемия коронавируса внесла коррективы в привычки потребителей (главной из кото-

рых являете рост рынка доставки готовой кулинарной продукции), поэтому предприятия общественного питания, применяющие модель честных, вынуждены подстраиваться под новые условия работы, что приводит к необходимости выработки стратегии цифрового развития (Плещенко, 2021a, б; Verhoef и др., 2021; Котляров, 2021).

Основополагающим фактором при выборе стратегии цифрового развития нестандартной бизнес-модели является оценка возможности сохранения ее ключевых черт, потому что именно они обеспечивают конкурентные преимущества предпри-

ятия и привлекательность для клиентов (Суворова, Куликова, 2022; Алексеева и др., 2022; Курочкина, Лукина, Назаров, 2021). В рамках разработки стратегии цифрового развития для ресторанов честных цен ставится задача сохранения раздельной тарификации продовольственного и непродовольственного компонента услуги, а также сохранения «честности» цен, установленных на доставку. Такая раздельная тарификация, легко организуемая при потреблении еды в ресторане, неудобна для переноса в цифровой формат. Рассмотрим варианты цифровизации нестандартных бизнес-моделей (табл. 2).

Таблица 2

Варианты цифровизации нестандартных моделей бизнеса

Table 2

Digitalization options for non-standard business models

Аспекты	Отказ от уникальных составляющих	Частичное сохранение уникальных составляющих	Полное сохранение особенностей бизнес-модели
Сущность	Переход к «обычной бизнес-модели» (т. е. к традиционной модели монетизации)	Поиск баланса между нестандартными и стандартными моделями	Сохранение всех особенностей (взятие фиксированной платы за непродовольственный элемент услуги и минимизация наценки на еду)
Содержание	В традиционном формате сохраняются все уникальные особенности, а в цифровой среде бизнес-модель аналогична другим предприятиям отрасли	Сохранение в цифровом формате лишь части отличительных черт	Следование концепции несмотря на возможные риски и неудобства (как для продавца, так и для клиента)

При проектировании возможных способов монетизации ресторанной услуги, предоставляемой по модели честных цен в цифровой среде, следует исходить из того, что плата за непродовольственный компонент должна быть фиксирована (установление платы за непродовольственный компонент в процентах к сумме заказа противоречит сути концепции честных цен), поэтому возникает необходимость в разработке системы ограничений, предотвращающей невыгодную для ресторана максимизацию потребления еды без роста оплаты непродовольственного компонента. Таким образом, цифровая трансформация ресторанов честных цен заключается в создании работоспособной системы косвенного манипулирования объемом

заказа с учетом необходимости увязки этой системы с инструментарием онлайн-продаж для ресторанного бизнеса. По мнению авторов, наиболее простым и понятным для обоих стейкхолдеров (операторов ресторанов и клиентов) неявным ограничителем может послужить объем одной стандартной сумки для доставки.

Соответствующая система ограничений основана на изменении стоимости непродовольственной части комплексной ресторанной услуги при сохранении (или частичном сохранении) стоимости блюд. В контексте модели честных цен имеет смысл рассмотреть введение двух типов ограничений:

прямые ограничения – ограничения, которые непосредственно связаны с едой

(вес заказа, его калорийность, количество блюд и т.д.);

косвенные ограничения – действия ресторана, которые не позиционируются как ограничения на объем потребления еды, однако косвенным образом ограничивают объем потребляемой продукции, поскольку налагают ограничения на объем непродовольственного компонента ресторанной услуги. В случае посещения ресторанов true cost таким ограничителем выступает интервал времени, на который приобретается билет.

На основании указанных критериев составим таблицу 3, содержащую возможные способы тарификации услуг ресторанов честных цен в цифровой среде. При разработке таблицы 3 установим взаимосвязь с таблицей 2 для оценки соответ-

ствия каждого из предлагаемых вариантов ценообразования критерию сохранения концепции. Легко убедиться в том, что:

1. Полное сохранение особенностей модели монетизации предполагает наличие неявных ограничений в сочетании с полным отказом от традиционной модели монетизации;

2. Частичное сохранение особенностей бизнес-модели основано на введении явных ограничений и/или допустимости перехода к традиционной модели монетизации;

3. Полный отказ от сохранения особенностей бизнес-модели заключается в полном переходе к традиционной модели монетизации.

Таблица 3

Варианты формирования цены при цифровизации ресторанов честных цен

Table 3

Pricing options for digitalization of true cost restaurants

Вариант	Формирование цены		Характеристика	Примеры
	Продовольственный компонент	Непродовольственный компонент		
<i>Полное сохранение особенностей бизнес-модели</i>				
1	Применяется модель честных цен с введением косвенных ограничений.	Вводятся тарифы, определяемые факторами, напрямую не связанными с едой.	Вводится косвенное ограничение, позволяющее ресторану увеличивать стоимость непродовольственного компонента при увеличении объема заказа.	Устанавливается фиксированная стоимость доставки за одну стандартную сумку курьера (независимо от ее заполнения). Если хотя бы одно блюдо не помещается в нее, то клиент платит за еще одну сумку. При этом, как и при потреблении в ресторане, стоимость доставки может зависеть от времени дня. Тогда клиенту выгоднее максимизировать потребление, как и в самом ресторане, но не больше, чем помещается в сумку (у клиента есть стимулы заказывать более дорогие блюда).
<i>Частичное сохранение концепции</i>				
2	Применяется модель честных цен с введением косвенных ограничений в фиксированном формате. При превышении ограничений происходит переход к традицион-	В рамках ограничений вводятся тарифы, не связанные напрямую с едой. При превышении ограничений стоимость непродовольственного компонента включается в стоимость продо-	Вводится косвенное ограничение, позволяющее ресторану увеличивать стоимость непродовольственного компонента при увеличении объема заказа.	Устанавливается фиксированная стоимость доставки за одну стандартную сумку курьера (независимо от ее заполнения). Если хотя бы одно блюдо не помещается в нее, то происходит переход к традиционной модели монетизации и стоимость заказа умножается на

Вариант	Формирование цены		Характеристика	Примеры
	Продовольственный компонент	Непродовольственный компонент		
	ной модели монетизации	вольственного компонента.		заранее установленный коэффициент (например, удваивается).
3	Применяется модель честных цен с введением прямых ограничений в фиксированном формате.	Вводится единовременная плата за доставку, которая зависит от загрузки курьеров, расстояния до ресторана (плата может быть установлена в размере 0 руб.).	Установление предельного количества блюд, или их веса, или значения пищевой ценности блюд или их совокупной стоимости, до которого компания готова сохранять систему честных цен, а после которого – нет.	При заказе до 4 блюд используется система true cost, от 5 и более – традиционная система ценообразования, в обоих случаях устанавливается стоимость доставки в размере 300 руб.
4	Применяется модель честных цен с введением прямых ограничений в интервальном формате.	Плата за доставку зависит от объема приобретаемой еды.	Установление интервалов, для каждого из которых предусмотрена разная плата за продовольственный компонент.	При заказе от 1 до 5 блюд стоимость непродовольственного компонента может составить 300 руб., от 6 до 9 блюд – 500 руб. и т.д.
5	True cost < цена на доставку < цена в обычном ресторане	Вводится единовременная плата за доставку, которая может варьироваться в зависимости от загрузки курьеров, расстояния до ресторана (плата может быть установлена в размере 0 руб.).	Незначительное увеличение цены на еду является аналогом страхового запаса на обслуживание больших заказов. Сочетается с любым вариантом монетизации непродовольственного компонента.	Рост стоимости блюд на 15% относительно базового меню и введение единовременной платы в размере 300 руб. за непродовольственную часть услуги.
<i>Отказ от сохранения уникальных особенностей</i>				
6	Переход к традиционной модели ценообразования	Вводится единовременная плата за доставку, которая может варьироваться в зависимости от загрузки курьеров, расстояния до ресторана (плата может быть установлена в размере 0 руб.).	Раздельная тарификация не используется.	–

Приоритетный вариант цифрового развития ресторана честных цен с точки зрения сохранения особенностей концепции предусматривает введение неявных ограничений, которые формально не ограничивают объем заказа, однако по своей сути призваны контролировать объем потребления за счет манипулирования стоимостью непродовольственного компонента (см. модель 1 в табл. 3). Фактически в рам-

ках модели 1 одна сумка курьера приравнивается к одному посадочному месту при посещении ресторана true cost. За одну сумку, независимо от ее заполнения, взимается фиксированная плата. При этом величина этой платы может быть существенно выше средней по рынку стоимости доставки, чтобы компенсировать фиксированные издержки ресторана (по аналогии с офлайн-моделью ресторанов true cost). Не-

явный рост цены непродовольственного элемента комплексной ресторанной услуги при росте объема приобретаемых продуктов питания позволяет рестораторам удерживать рентабельность бизнеса на одном уровне вне зависимости от величины заказа. Для обеспечения работы данного алгоритма необходима разработка системы неявных ограничений. По мнению авторов, наиболее удобным неявным ограничением может послужить объем стандартной сумки курьера, к которой привязывается стоимость непродовольственного компонента услуги. Если заказанные блюда, упакованные в стандартные контейнеры, помещаются в одну сумку курьера, то клиент оплачивает один фиксированный платеж за непродовольственный компонент услуги (к примеру, 500 руб.), если хотя бы одно из блюд не помещается в сумку, клиент оплачивает вторую сумку (еще 500 рублей). Предложенный метод позволяет путем использования факторов, напрямую не связанных с едой, регулировать объем ее потребления, сохраняя при этом изначальную систему формирования стоимости блюд.

Наименее подходящим с точки зрения сохранения особенностей концепции вариантом является отказ от отдельной тарификации продовольственной и непродовольственной части услуги, то есть переход к традиционной системе монетизации, когда стоимость непродовольственной части услуги (в случае онлайн-продаж – это трансакционные издержки, затраты на поддержание и проектирование сайта, затраты на упаковочную тару и сумки для курьеров, затраты на оплату труда курьеров и т.д.) включаются в стоимость еды. Применение данного способа связано с риском потери постоянных клиентов, лояльность которых сформирована возможностью покупать еду по существенно более низкой цене по сравнению с традиционными ресторанами. Выход на высококонкурентный рынок доставки ресторанной еды без каких-либо уникальных особенностей (и, более того, с отказом от уникальных особенностей, существующих в

оффлайн-формате) и при сопоставимом уровне цен представляется значительно более трудным. К сожалению, на практике рестораны честных цен при организации продаж через курьерские агрегаторы отказываются от отдельной модели монетизации, из-за чего теряют свою уникальность и снижают собственную привлекательность в глазах клиентов. Вероятно, в качестве краткосрочного решения, призванного обеспечить быстрый выход ресторана в цифровой формат, отказ от отдельной монетизации имеет смысл, но в долгосрочной перспективе и с учетом необходимости ведения бизнеса в условиях жесткой конкуренции потеря ключевой особенности бизнес-модели, на наш взгляд, является стратегически неверным решением, поэтому, даже если предприятием было принято решение первоначально отказаться от отдельной тарификации, необходимо параллельно с началом работы в цифровой среде прорабатывать варианты, позволяющие сохранить уникальные особенности бизнес-модели при предоставлении услуг онлайн. В этой связи имеет смысл рассмотреть варианты частичного сохранения особенностей концепции в цифровой среде, занимающие промежуточное положение между полным сохранением концепции путем работы с косвенными ограничениями и полным отказом от нее и переходом к обычной модели монетизации.

Частичное сохранение особенностей концепции может быть достигнуто двумя способами. Первый из способов подразумевает сохранение честного ценообразования, однако с введением прямых ограничений, то есть ограничений, которые ограничивают количество потребляемых блюд в явном виде. В качестве ограничителей могут выступать разнообразные маркеры, напрямую связанные с едой, в том числе вес одного заказа, количество блюд в нем, его калорийность и т.п. Введение прямых ограничений подходит для рестораторов, не желающих полностью отказываться от способа формирования цены на еду в соответствии с моделью true cost, но при этом стремящихся упростить ее использование

в рамках цифровой модели (в частности, такую модель значительно проще интегрировать с функционалом платформ доставки еды, чем привязку платы за непродовольственный компонент к размеру сумки курьера). Однако такое упрощение связано с использованием элементов, противоречащих концепции true cost (явная система ограничений на величину заказа еды).

Интересно отметить, что привязка ограничений к калорийности блюд благодаря внедрению цифровых технологий достаточно просто реализуется с технической точки зрения и при этом соответствует современному тренду на ответственное потребление. Благодаря введению таких ограничений ресторан может добиться ряда дополнительных эффектов:

- привлечение аудитории, которая стремится не только сэкономить при приобретении продуктов питания, но и ответственно подходить к потреблению еды (Божук и др., 2021; Курочкина и др., 2020);

- создание образа заведения, заботящегося о здоровье потребителей и формирующего соответствующую модель их поведения (подчеркнем, что в настоящее время заведения сферы услуг и общественного питания достаточно активно переключают своих потребителей на определенные модели потребления (Бахарев и др., 2020; Котляров, 2022,в)).

При разработке прямых ограничений ресторан может использовать два метода их установления:

- интервальный – подразумевает рост стоимости непродовольственного компонента при росте объема заказа при сохранении «честного» подхода к формированию цены. К примеру, при заказе от 1 до 5 блюд стоимость непродовольственного компонента составит 300 руб., от 6 до 10 блюд – 500 руб. и т.д.;

- фиксированный – подразумевает установление рестораном одного лимита, до достижения которого ресторан использует модель честных цен, а после него – переходит к традиционной модели монетизации. Важно, что предприятие общественного питания может устанавливать

плату за непродовольственный компонент услуги (в таком случае она должна быть сопоставима со стоимостью доставки в курьерских агрегаторах и не превышать 250–300 рублей), а может и не устанавливать (в таком случае затраты на обслуживание заказа перераспределяются либо на другие онлайн-заказы, либо возмещаются за счет платы клиентов, посещающих ресторан в офлайн-формате). Отметим, что ресторан может формально установить плату за непродовольственный компонент услуги на заказ на доставку, соответствующий обслуживанию по модели честных цен, и проводить регулярные акции, освобождающие клиентов от уплаты этой суммы. Такие действия можно охарактеризовать как дополнительную мотивацию к заказу.

Второй способ связан с незначительным ростом цен до уровня выше, чем при модели честных цен, но ниже, чем в обычных ресторанах и установлением единовременного платежа за непродовольственный компонент (его величина может изменяться в зависимости от удаленности ресторана и загруженности курьеров, однако дополнительная плата ни при каких условиях с клиента не взимается). В данном случае незначительный рост стоимости блюд выступает в качестве страхового запаса для ресторана при обслуживании больших заказов, а для монетизации непродовольственного компонента услуги вводится единовременная плата за доставку, которая, как было сказано выше, может быть установлена лишь формально.

Следует уделить внимание тому, что некоторые из предложенных выше механизмов подразумевают установление двойной цены на каждую позицию меню:

- одна цена – обычная для ресторана честных цен. Она применяется при обслуживании заказов, соответствующих установленным для данной модели критериям;

- вторая цена устанавливается по традиционной системе монетизации (подразумевает включение в стоимость еды стоимость непродовольственного компонента).

Существенное ограничение практической реализации предложений, сформулированных в данной статье и предполагающих сохранение отличительных особенностей модели true cost, заключается в необходимости организации онлайн-продаж самостоятельно, что не согласуется с общими тенденциями развития рынка доставки кулинарной продукции, где широкое распространение получили курьерские агрегаторы (как и в других сферах экономики, где происходит переход к платформенной модели организации бизнеса (Сухина, Кириллова, 2021; Куликова, Суворова, 2020; Шаститко, Маркова, 2017)). Из-за сложной системы тарификации непродовольственного компонента, необходимости использования двойных цен на каждое блюдо и прочих отличительных моментов использование стандартизированных услуг агрегаторов осложнено. В этой связи изучение вопросов возможности использования агрегаторов для развития интернет-продаж из ресторанов честных цен является закономерным продолжением настоящего исследования.

Предварительно можно говорить о том, что наиболее удобными для сотрудничества с агрегаторами будут модели 3 и 5, представленные в табл. 3. Однако пока рестораны true cost при продажах онлайн через платформы доставки еды предпочитают использовать модель 6, потому что платформы обладают достаточно высоким уровнем стандартизации процедуры обслуживания интернет-заказов, а двойной платеж не согласуется с ней, тем не менее, как неоднократно отмечалось в работе, отказ от особенностей уникальной бизнес-модели в условиях повышенной конкуренции является в долгосрочной перспективе не самым грамотным решением.

Заключение (Conclusion). Структура услуги ресторанов, включающая приготовление кулинарной продукции на заказ, предоставление места для ее потребления и организацию обслуживания, не позволяет в полной мере перенести ее в цифровой формат, что вынуждает предприятия общественного питания жертвовать частью

услуги (заменять обслуживание в ресторане на услуги курьеров, а место потребления пищи в цифровой формат никак не переносится). Таким образом, для сферы общественного питания нормально жертвовать частью бизнес-модели при переходе в цифровой формат. Цифровизация ресторанов честных цен также возможна, однако предполагает большее количество жертв: помимо непредоставления одной из частей комплексной ресторанной услуги происходит частичный отказ от особенностей отдельной монетизации.

В данной статье представлен анализ пяти возможных способов монетизации услуги ресторанов честных цен в цифровой среде, которые предполагают разные подходы к установлению цен на продовольственный и непродовольственный компонент комплексной ресторанной услуги, которые мы постарались ранжировать в зависимости от полноты соответствия офлайн-модели честных цен (т. е. фактически в зависимости от того, как в них сочетаются инструменты традиционного ценообразования и ценообразования в соответствии с моделью true cost).

По нашему мнению, ресторанам, работающим по модели true cost, целесообразно отказаться от чрезмерно простой стратегии адаптации этой модели к специфике цифровых продаж (эта стратегия заключается в прямом отказе от особенностей модели true cost) и внедрять в онлайн отдельные элементы типичной для формата true cost системы ценообразования. Это позволит заведениям данного формата сохранить особенности своей бизнес-модели в онлайн, расширить круг клиентов (интересованных в снижении цен на приобретаемую в ресторанах еду) и удержать своих лояльных клиентов, для которых основным преимуществом формата true cost является использование отдельного ценообразования на различные элементы комплексной ресторанной услуги.

Отметим, что наши рекомендации представляют интерес и для заведений других форматов, а также предприятий других отраслей. Дело в том, что, хотя в

настоящее время существует большое количество исследований, посвященных проблемам цифровой трансформации бизнеса, проблема адаптации модели ценообразования традиционных предприятий к особенностям экономической деятельности в цифровой среде практически не изучена (Алексеева и др., 2022; Апатова, 2022; Кравченко, Овсянникова, 2021; Степанов, 2022). Таким образом, наши рекомендации заполняют важный пробел и могут служить основой для дальнейших теоретических и прикладных разработок.

Информация о конфликте интересов: авторы не имеют конфликта интересов для декларации.

Conflicts of Interest: the authors have no conflict of interests to declare.

Список литературы

Апатова Н. В. Управление процессами цифровой трансформации бизнеса // Ученые записки Крымского федерального университета имени В.И. Вернадского. Экономика и управление. 2022. Т. 8. № 2. С. 3-8.

Безотходные магазины в России и мире. Анализ концепции / Митяшин Г. Ю., Катрашова Ю. В., Бахарев В. В., Капустина И. В. // Экономический вектор. 2020. № 4 (23). С. 82-88. DOI: 10.36807/2411-7269-2020-4-23-82-88.

Божук С. Г., Плетнева Н. А., Минина А. А. Анализ факторов внешней среды, определяющих перспективы развития рынка продуктов для здорового образа жизни в России // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2021. № 5(90). С. 161-169. DOI: 10.21295/2223-5639-2021-5-161-169.

Воронова О. В., Харева В. А., Хныкина Т. С. Современные тенденции развития рынка услуг Российской Федерации в условиях цифровой трансформации (на примере индустрии гостеприимства) // Международный научный журнал. 2019. № 1. С. 19-25.

Ганченко Д. Н. Проблемы и перспективы цифровизации услуг на местах // Цифровой контент социального и экосистемного развития экономики. Симферополь. 2021. С. 94-96.

Гусев А. А., Коршикова А. П., Покровская Т. И. Цифровые технологии и «этичное потребление» в ресторанном бизнесе // Проблемы теории и практики управления. 2021.

№ 4. С. 76-89. DOI: 10.46486/0234-4505-2021-4-76-89.

Довганева Ю. А., Алексеева Е. А. Переход малого бизнеса к цифровизации в условиях пандемии // Управление развитием экономически систем. Санкт-Петербург. 2021. С. 42-48.

Еремин К. А., Суворова С. Д. Форматы "e-grocery" и "dark store": развитие на потребительском рынке России // Экономика и бизнес: теория и практика. 2020. № 12-1 (70). С. 235-238. DOI: 10.24411/2411-0450-2020-11055.

Капустина И. В., Переверзева Т. А., Степанова Т. В. Предпосылки институционального регулирования цифровой экономики // Вестник Национальной академии туризма. 2018. № 1 (45). С. 9-11.

Каталевский Д. Ю. Цифровая трансформация: как сеть ресторанов быстрого питания стала лидером на рынке благодаря цифровым технологиям // Инновации и инвестиции. 2022. № 8. С. 36-43.

Катрашова Ю. В., Митяшин Г. Ю., Плотников В. А. Система социального рейтинга как форма государственного контроля над обществом: перспективы внедрения и развития, угрозы реализации // Управленческое консультирование. 2021. № 2 (146). С. 100-109. DOI: 10.22394/1726-1139-2021-2-100-109.

Кениг А. В., Плотников В. А. Перспективы развития процессов цифровизации экономики в России под влиянием пандемии COVID-19 // Экономическое возрождение России. 2022. № 1 (71). С. 113-119. DOI: 10.37930/1990-9780-2022-1-71-113-119.

Королев О. Л. Экосистема цифровой трансформации малого бизнеса // Актуальные проблемы и перспективы развития экономики. Симферополь. 2022. С. 273-274.

Корчагина Е. В., Евсюков А. Л., Михайлов В. С. Цифровая трансформация стратегии ритейлера в условиях пандемии // Вызовы цифровой экономики: развитие комфортной городской среды. Брянск. 2020. С. 410-413.

Котляров И. Д. Цифровая трансформация финансовой сферы: содержание и тенденции // Управленец. 2020. Т. 11. № 3. С. 72-81. DOI: 10.29141/2218-5003-2020-11-3-6.

Котляров И. Д. Управление монетизацией в ресторанном бизнесе // Техника и технология пищевых производств. 2021. Т. 51, № 1. С. 146-158.

Котляров И. Д. (а) Математическая модель формирования цены на услуги ресторанов

традиционных и новых форматов // Вестник Керченского государственного морского технологического университета. 2022. № 4. С. 287-299.

Котляров И. Д. (б) Проблемы адаптации моделей монетизации ресторанов к цифровому формату организации деятельности // Реализация приоритетных программ развития АПК. Нальчик. 2022. С. 108-111.

Котляров И. Д. (в) Устойчивость обслуживания потребителей в условиях цифровой экономики // Экономика и управление: теория и практика. 2022. Т. 8. № 4. С. 21-29.

Кравченко Е. С., Овсянникова В. В. Влияние цифровизации на бизнес-модель предприятия: алгоритмы, модели и инструменты digital-трансформации // Вести Автомобильно-дорожного института. 2021. № 4 (39). С. 111-119.

Красюк И. А., Ногина О. Р. Развитие электронной розничной торговли в России // Практический маркетинг. 2015. № 7 (221). С. 3-8.

Куликова О. М., Суворова С. Д. Маркетплейс: бизнес-модель современной торговли // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2020. № 6 (48). С. 50-55. DOI: 10.47581/2020/10.23.PS85/IE/5.48.008.

Курбанов А. Х., Плотников В. А. Оценка перспектив развития логистики в условиях цифровизации экономики и трансформации социальной сферы // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2020. № 3 (123). С. 94-101.

Курочкина А. А., Бикезина Т. В., Лукина О. В. Управление инновациями в розничных торговых сетях // Наука и бизнес: пути развития. №4(118). 2021. С. 123-128.

Курочкина, А. А., Бикезина Т. В., Орлова В. И. Влияние тенденции здорового питания на развитие рынка продовольственных товаров // Наука и бизнес: пути развития. 2020. № 11 (113). С. 171-176.

Курочкина А. А., Кузьмина А. А. Исследование трендов цифровизации в условиях пандемии COVID-19 // Вызовы цифровой экономики: тренды развития в условиях последствий пандемии COVID-19. Брянск. 2021. С. 169-172.

Курочкина А. А., Лукина О. В., Назаров П. В. Омниканальный маркетинг как инструмент развития малого и среднего бизнеса в индустрии торговли // Ученые записки Между-

народного банковского института. №1 (35). 2021. С.75-84.

Мамедьяров З. А. Ускорение цифровизации на фоне пандемии: мировой опыт и Россия. Контуры глобальных трансформаций: политика, экономика, право. 2021. № 14(4). С. 92-108. DOI: 10.23932/2542-0240-2021-14-4-6

Митяшин Г. Ю. (а) Модель "true cost" – альтернативный подход к монетизации ресторанных услуг // Молодежная неделя науки ИПМЭИТ. Санкт-Петербург. 2021. С. 136-139.

Митяшин Г. Ю. (б), Организация онлайн-продаж для малых розничных торговых предприятий // Современные вызовы экономики и управления в России в условиях многополярного мира. Санкт-Петербург. 2021. С. 124-130.

Митяшин, Г. Ю. Проблемы цифровизации ресторанного бизнеса // Наука, образование и бизнес: новый взгляд или стратегия интеграционного взаимодействия. Нальчик. 2022. С. 113-117.

Николаева Т. И., Фадеева З. О. Особенности услуг общественного питания на современном этапе развития отрасли // Известия Уральского государственного экономического университета. 2007. Т. 18. № 1. С. 10-16.

Никонов А. А., Стельмашонок Е. В. Анализ внедрения современных цифровых технологий в финансовой сфере // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. 2018. Т. 11. № 4. С. 111-119.

Особенности формирования цены на продукцию предприятий общественного питания в условиях региона / Щербакова Т. А., Крапива Т. В., Новоселов С. В. [и др.] // Техника и технология пищевых производств. 2016. Т. 40. № 1. С. 157-164.

Пирогова О. Е., Лубочкин М. М. Драйверы цифровизации маркетинговой деятельности в среднесрочной и долгосрочной перспективе // Международный научный журнал. 2021. № 4. С. 29-36. DOI: 10.34286/1995-4638-2021-79-4-29-36.

Плещенко В. И. (а) Пандемия коронавируса как катализатор развития рынка курьерской доставки // Логистика сегодня. 2021. № 3. С. 194-199.

Плещенко В. И. (б) Эффект "черного лебедя": коронавирусная инфекция как катализатор изменений в социально-экономической сфере // Менеджмент сегодня. 2021. № 4.

С. 258-262. DOI: 10.36627/2304-6473-2021-4-4-258-262.

Подготовка бизнеса к цифровизации и его адаптация / Алексеева Е. А., Гракун А. А., Доморацкий Е. Д., Лычакова А. Д. // Финансовый бизнес. 2022. № 1 (223). С. 3-7.

Полюшкевич О. А. Еда в социально-психологическом и социокультурном пространстве городов // Инновационные технологии в фармации. Иркутск. 2022. С. 417-422.

Плотников В. А. Пандемия COVID-19, потребительский рынок и цифровизация // Экономическое возрождение России. 2021. № 3(69). С. 92-104. DOI: 10.37930/1990-9780-2021-3-69-92-104.

Плотников В. А. Цифровизация как закономерный этап эволюции экономической системы // Экономическое возрождение России. 2020. № 2 (64). С. 104-115. DOI: 10.37930/1990-9780-2020-2-64-104-115.

Российская розничная торговля до, во время и после коронакризиса / Симачев Ю. В., Федюнина А. А., Ершова Н. В., Мисихина С. Г. // ЭКО. 2021. № 5 (563). С. 29-52.

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.

Стельмашонок Е. В., Стельмашонок В. Л. Цифровая трансформация агропромышленного комплекса: анализ перспектив // Siberian Journal of Life Sciences and Agriculture. 2021. Т. 13. № 2. С. 336-365. DOI: 10.12731/2658-6649-2021-13-2-336-365.

Степанов М. М. Механизм цифровой трансформации субъектов малого бизнеса // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2022. Т. 8. № 3. С. 88-97. DOI: 10.18413/2408-9346-2022-8-3-0-8.

Степанова В. М., Исупов П. А., Морозова М. А. Современные тренды развития цифровой экономики // Глобальный научный потенциал. 2020. № 12(117). С. 318-323.

Суворова С. Д., Куликова О. М. Цифровая трансформация бизнеса // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2022. № 2(60). С. 54-59. DOI: 10.47581/2022/IE.2.60.10.

Сухина К. П., Кириллова Т. В. Интеграторы и агрегаторы служб доставки // Институты и механизмы инновационного развития: мировой опыт и российская практика. Курск. 2021. С. 192-196.

Трансформация гостиничного бизнеса в условиях пандемии и развития цифровой эко-

номики в России / Мустафина А. В., Степанова В. М., Исупов П. А., Морозова М. А. // Глобальный научный потенциал. 2020. № 12 (117). С. 306-310.

Устюжанина Е. В., Сигарев А. В., Шеин Р. А. Цифровая экономика как новая парадигма экономического развития // Экономический анализ: теория и практика. 2017. Т. 16. № 12(471). С. 2238-2253. DOI: 10.24891/ea.16.12.2238.

Харева В. А., Жаркова Д. А. Современные тенденции развития электронной торговли // Научный вестник Южного института менеджмента. 2019. № 4 (28). С. 20-26. DOI: 10.31775/2305-3100-2019-4-20-26.

Цены и ценообразование на потребительских рынках / Бахарев В. В., Капустина И. В., Кириллова Т. В. [и др.] Национальный открытый институт. Санкт-Петербург. 2021.

Цифровая трансформация экономики / Абрамов В. И., Акулова Н. Л., Анисов Е. В. [и др.]. Национальный исследовательский ядерный университет "МИФИ". Москва. 2020.

Шаститко А. Е., Маркова О. А. Агрегаторы вокруг нас: новая реальность и подходы к исследованию // Общественные науки и современность. 2017. № 4. С. 5-15.

Экологизация розничной торговли: анализ стратегий / В. В. Бахарев, И. В. Капустина, Г. Ю. Митяшин, Ю. В. Катрашова // Siberian Journal of Life Sciences and Agriculture. 2020. Т. 12. № 5. С. 79-96. DOI: 10.12731/2658-6649-2020-12-5-79-96.

Якимчук Ю., Куприянова М. Ю. Ценовая политика как фактор конкурентоспособности торгового предприятия // Неделя науки СПбПУ. Санкт-Петербург. 2017. С. 195-197.

Institutional Retail Strategy in the Context of Digital Transformation / Kapustina I., Pereverzeva T., Stepanova T. [et al.], Digital Transformation on Manufacturing, Infrastructure and Service (DTMIS '20). Saint-Petersburg 2020. Article 85. DOI: 10.1145/3446434.3446519.

Kurochkina A. A., Semenova Y. E., Barabova A. M. Trends in changing consumer behavior in the local goods market, Components of Scientific and Technological Progress. 2021. №2 (56). Pp.10-14

Lukina O., Kurochkina A., Karmanova A. Digital business model transformation in order to improve the efficiency of the company's management process // Global Challenges of Digital Transformation of Markets. New York, 2021. Pp. 205-217.

Verhoef P., Broekhuizen T., Bart Y., Bhattacharya A., Qi Dong J., Fabian N., Haenlein M. Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda, *Journal of Business Research*. 2021. Vol. 122. P. 889-900.

References

Abramov, V. I., Akulova, N. L., Anisov, E. V. [et al] (2020), *Cifrovaja transformacija jekonomiki* [Digital transformation of the economy], Nacional'nyj issledovatel'skij jadernyj universitet "MIFI", Moscow, Russia.

Alekseeva, E. A., Grakun, A. A., Domoratskij, E. D. and Lychakova, A. D. (2022), "Preparing businesses for digitalization and its adaptation", *Financial business*, 1 (223), pp. 3-7.

Apatova, N. V. (2022), "Managing digital business transformation processes", *Uchenye zapiski Krymskogo federal'nogo universiteta imeni V.I. Vernadskogo. Ekonomika i upravlenie*, 8 (2), pp. 3-8.

Bakharev, V. V., Kapustina, I. V., Kirillova, T. V. [et al] (2021), *Ceny i cenoobrazovanie na potrebitel'skih rynkah* [Prices and pricing in consumer markets], Nacional'nyj otkrytyj institut, Saint-Petersburg, Russia.

Bakharev, V. V., Kapustina, I. V., Mityashin, G. Yu and Karashova, Yu. V. (2020), "Ecologization of retail: an analysis of strategies", *Siberian Journal of Life Sciences and Agriculture*, 12 (5), pp. 79-96. DOI 10.12731/2658-6649-2020-12-5-79-96.

Bozhuk, S. G., Pletneva, N. A. and Minina, A. A. (2021), "Analysis of environmental factors determining the prospects for the development of the market of products for a healthy lifestyle in Russia", *Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperacii, jekonomiki i prava*, 5 (90), pp.161-169, DOI 10.21295/2223-5639-2021-5-161-169.

Dovganeva, YU. A. and Alekseeva, E. A. (2021), "Small business transition to digitalization in a pandemic", *Upravlenie razvitiem ehkonomicheski sistem*, Saint-Petersburg, Russia, 21-22 of December 2021, pp. 42-48.

Eremin, K. A. and Suvorova, S. D. (2020), "'E-grocery" and "dark store" formats: development in the Russian consumer market", *Ekonomika i biznes: teoriya i praktika*, 12-1 (70), pp. 235-238, DOI 10.24411/2411-0450-2020-11055.

Ganchenko, D. N. (2021), "Problems and prospects of digitalization of services in the field", *TSifrovoj kontent sotsial'nogo i ehkositemnogo razvitiya ehkonomiki*, Simferopol, Russia, 23 of November 2021, pp. 94-96.

Gusev, A. A., Korshikova, A. P. and Pokrovskaya, T. I. (2021) "Digital technologies and "ethical consumption" in the restaurant business", *Problemy teorii i praktiki upravleniya*, 4, pp. 76-89, DOI 10.46486/0234-4505-2021-4-76-89.

Kapustina, I. V., Pereverzeva, T. A. and Stepanova, T. V. (2018), "Prerequisites for institutional regulation of the digital economy", *Vestnik Natsional'noj akademii turizma*, 1 (45), pp. 9-11.

Kapustina, I., Pereverzeva, T., Stepanova, T. [et al.] (2020), "Institutional Retail Strategy in the Context of Digital Transformation", Saint-Petersburg, Russia, DTMS 2020, 18–19 of November 2020, DOI 10.1145/3446434.3446519.

Katalevskij, D. YU. "Digital transformation: how a fast food restaurant chain has become a market leader thanks to digital technologies", *Innovatsii i investitsii*, 8, pp. 36-43.

Katrashova, YU. V., Mityashin, G. YU. and Plotnikov, V. A. (2021), "The social rating system as a form of state control over society: prospects for implementation and development, threats to implementation", *Upravlencheskoe konsul'tirovanie*, 2 (146), pp. 100-109, DOI 10.22394/1726-1139-2021-2-100-109.

Kenig, A. V. and Plotnikov, V. A. (2022), "Prospects for the development of the processes of digitalization of the economy in Russia under the influence of the COVID-19 pandemic", *Ekonomicheskoe vozrozhdenie Rossii*, 1 (71), pp. 13-119, DOI 10.37930/1990-9780-2022-1-71-113-119.

KHareva, V. A. and ZHarkova, D. A. (2019), "Current trends in the development of electronic commerce", *Scientific Bulletin of the Southern Institute of Management*, 4 (28), pp. 20-26, DOI 10.31775/2305-3100-2019-4-20-26.

Korolev, O. L. (2022), "Small Business Digital Transformation Ecosystem", *Aktual'nye problemy i perspektivy razvitiya ehkonomiki*, Simferopol, Russia, 20-22 of October 2022, pp. 273-274.

Korchagina, E. V., Evsyukov, A. L. and Mikhajlov, V. S. (2020), "Digital transformation of the retailer's strategy in the context of a pandemic", *Vyzovy tsifrovoj ehkonomiki: razvitie komfortnoj gorodskoj sredy*, Bryansk, Russia, 21-22 of May 2020, pp. 410-413.

Kotliarov, I. D. (2020), "Digital transformation of the financial sector: content and trends", *Upravlenets*, 11- 3, pp. 72-81, DOI 10.29141/2218-5003-2020-11-3-6.

Kotliarov, I. D. (2021), "Monetization management in the restaurant business", *Tekhnika*

i tekhnologiya pishhevykh proizvodstv, 51-1, pp. 146–158.

Kotliarov, I. D. (a), (2022), “Mathematical model of pricing for restaurant services of traditional and new formats”, *Vestnik Kerchenskogo gosudarstvennogo morskogo tehnologicheskogo universiteta*, 4, pp. 287-299.

Kotliarov, I. D. (b), (2022), “Problems of adapting restaurant monetization models to the digital format of business organization”, *Realizatsiya prioritetnykh programm razvitiya APK*, Nal'chik, pp. 108-111.

Kotliarov, I. D. (c), (2022), “Sustainability of customer service in the digital economy”, *Jekonomika i upravlenie: teorija i praktika*, 8 (4), pp. 21-29.

Kravchenko, E. S. and Ovsyannikova, V. V. (2021), “The impact of digitalization on the business model of the enterprise: algorithms, models and tools of digital transformation”, *Vesti Avtomobil'no-dorozhnogo instituta*, 4 (39), pp. 111-119.

Krasyuk, I. A. and Nogina, O. R. (2015), “Development of electronic retail in Russia”, *Prakticheskij marketing*, 7 (221), pp. 3-8.

Kulikova, O. M. and Suvorova, S. D. (2020), “Marketplace: a business model of modern trade”, *Innovatsionnaya ehkonomika: perspektivy razvitiya i sovershenstvovaniya*, 6 (48), pp. 50-55, DOI 10.47581/2020/10.23.PS85/IE/5.48.008.

Kulikova, O. M. and Suvorova, S. D. (2021), “Ecosystem: a new format of modern business”, *Vestnik Akademii znaniy*, 42(1), pp. 200-205, DOI 10.24412/2304-6139-2021-10909.

Kurochkina, A. A., Bikezina, T. V. and Lukina, O. V. (2021), “Innovation management in retail chains”, *Nauka i biznes: puti razvitiya*, 4 (118), pp. 123-128.

Kurochkina, A. A., Bikezina, T. V. and Orlova, V. I. (2020), “The influence of healthy eating trends on the development of the food market”, *Nauka i biznes: puti razvitiya*, 11 (113), pp. 171-176.

Kurochkina, A. A. and Kuz'mina, A. A. (2021), “Research of digitization trends in the context of the COVID-19 pandemic”, *Vyzovy tsifrovoy ehkonomiki: trendy razvitiya v usloviyakh posledstviy pandemii COVID-19*, Bryansk, Russia, 25 of May 2021, pp. 169-172.

Kurochkina, A. A., Lukina, O. V. and Nazarov, P. V. (2021), “Omnichannel marketing as a tool for the development of small and medium-sized businesses in the trade industry”,

Uchenye zapiski Mezhdunarodnogo bankovskogo instituta, 1 (35), pp. 75-84.

Kurochkina, A. A., Semenova, Y. E. and Barabova, A. M. (2021), “Trends in changing consumer behavior in the local goods market”, *Technological progress*, 2 (56), pp. 10-14.

Lukina O., Kurochkina A. and Karmanova A. (2021), “Digital business model transformation in order to improve the efficiency of the company's management process”, *Global Challenges of Digital Transformation of Markets*, New York, Nova Science Publishers, Inc., pp. 205-217.

Mamedyarov, Z. A. (2021), Accelerating Digitalization during the Pandemic: Global and Russian Cases, *Outlines of global transformations: politics, economics, law*, 14 (4), pp. 92-108, DOI 10.23932/2542-0240-2021-14-4-6.

Mityashin, G. YU. (a) (2021), “The “true cost” model is an alternative approach to monetization of restaurant services”, *Molodezhnaya nedelya nauki IPMEHIT*, Saint-Petersburg, Russia, 02-04 of December, 2021, pp. 136-139.

Mityashin, G. YU. (b) (2021), “Organization of online sales for small retail enterprises”, *Sovremennye vyzovy ehkonomiki i upravleniya v Rossii v usloviyakh mnogopolyarnogo mira*, Saint-Petersburg, Russia, 29 of April, 2021, pp. 124-130

Mityashin, G. YU. (2022), “Problems of digitalization of the restaurant business”, *Nauka, obrazovanie i biznes: novyj vzgljad ili strategija integracionnogo vzaimodejstviya*, Nal'chik, pp. 113-117.

Mityashin, G. YU., Katrashova, YU. V., Bakharev, V. V. and Kapustina, I. V. (2020), “Waste free stores in Russia and abroad. Conceptual analysis”, *Ehkonomicheskij vektor*, 4 (23), pp. 82-88, DOI 10.36807/2411-7269-2020-4-23-82-88.

Mustafina, A. V., Stepanova, V. M., Isupov, P. A. and Morozova, M. A. (2020), “Transformation of the hotel business in the context of a pandemic and the development of the digital economy in Russia”, *Global'nyj nauchnyj potentsial*, 12 (117), pp. 306-310.

Nikolaeva, T. I. and Fadeeva, Z. O. (2007), “Features of catering services at the present stage of the industry development”, *Izvestiya Ural'skogo gosudarstvennogo ehkonomicheskogo universiteta*, 18-1, pp. 10–16.

Nikonov, A. A. and Stel'mashonok, E. V. (2018), “Analysis of the introduction of modern digital technologies in the financial sector”, *Nauchno-tehnicheskie vedomosti Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo politekhnich-*

eskogo universiteta. *EHkonomicheskie nauki*, 11-4, pp. 111-119, DOI 10.18721/JE.11408.

Pirogova, O. E. and Lubochkin, M. M. (2021), "Drivers of digitalization of marketing activities in the medium and long term", *Mezhdunarodnyj nauchnyj zhurnal*, 4, pp. 29-36, DOI 10.34286/1995-4638-2021-79-4-29-36.

Pleshhenko, V. I. (a) (2021), "The coronavirus pandemic as a catalyst for the development of the courier delivery market", *Logistika segodnya*, 3, pp. 194-199.

Pleshhenko, V. I. (b) (2021), The "black swan" effect: coronavirus infection as a catalyst for changes in the socio-economic sphere, *Menedzhment segodnya*, 4, pp. 258-262, DOI 10.36627/2304-6473-2021-4-4-258-262.

Polyushkevich, O. A. (2022), "Food in the socio-psychological and socio-cultural space of cities", *Innovatsionnye tekhnologii v farmatsii*, Irkutsk, Russia, 06 of June, pp. 417-422.

Plotnikov, V. A. (2020), "Digitalization as a natural stage in the evolution of the economic system", *EHkonomicheskoe vozrozhdenie Rossii*, 2 (64), pp. 104-115, DOI 10.37930/1990-9780-2020-2-64-104-115.

Plotnikov, V. A. (2021), "COVID-19 pandemic, consumer market and digitalization", *EHkonomicheskoe vozrozhdenie Rossii*, 3 (69), pp. 92-104, DOI 10.37930/1990-9780-2021-3-69-92-104.

SHastitko, A. E. and Markova, O. A. (2017), "Aggregators around us: New Reality and research approaches", *Obshhestvennye nauki i sovremennost'*, 4, pp. 5-15.

SHerbakova, T. A., Krapiva, T. V., Novoselov, S. V. and Mayurnikova, L. A. (2016), "Features of price formation for the products of public catering enterprises in the conditions of the region", *Tekhnika i tekhnologiya pishhevyykh proizvodstv*, 40 (1), pp. 157-164.

Simachev, YU. V., Fedyunina, A. A., Ershova, N. V. and Misikhina, S. G. (2021), "Russian retail trade before, during and after the Corona crisis", *EHKO*, 5 (563), pp. 29-52.

Sokolova, O. L., Skorova, L. V. (2019), "Review of foreign experience in introducing innovations in the field of services of the food industry", *Industrija pitaniya*, 4 (1), pp. 72-80.

Stel'mashonok, E. V. and Stel'mashonok, V. L. (2021), "Digital transformation of the agro-industrial complex: analysis of prospects", *Siberian Journal of Life Sciences and Agriculture*, 13-2, pp. 336-365, DOI 10.12731/2658-6649-2021-13-2-336-365.

Stepanov, M. M. (2022), "The mechanism of digital transformation of small businesses", *Scientific result. Business and service technologies*, 8-3, pp. 88-97, DOI 10.18413/2408-9346-2022-8-3-0-8.

Stepanova, V. M., Isupov, P. A. and Morozova, M. A. (2020), "Modern trends in the development of the digital economy", *Global'nyj nauchnyj potencial*, 12 (117), pp. 318-323.

Suhina, K. P. and Kirillova, T. V. (2021), "Integrators and aggregators of delivery services", *Instituty i mehanizmy innovacionnogo razvitiya: mirovoj opyt i rossijskaja praktika*, Kursk, pp. 192-196.

Suvorova, S. D. and Kulikova, O. M. (2022), "Digital transformation of business", *Innovatsionnaya ehkonomika: perspektivy razvitiya i sovershenstvovaniya*, 2 (60), pp. 54-59, DOI 10.47581/2022/IE.2.60.10.

Ustyuzhanina, E. V., Sigarev, A. V. and SHEin, R. A. (2017), "Digital economy as a new paradigm of economic development", *EHkonomicheskij analiz: teoriya i praktika*, 16-12 (471), pp. 2238-2253, DOI 10.24891/ea.16.12.2238.

Verhoef, P., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Qi Dong, J., Fabian, N. and Haenlein, M. (2021), "Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda", *Journal of Business Research*, 122, pp. 889-900.

Voronova, O. V., KHareva, V. A. and KHnykina, T. S. (2019), "Current trends in the development of the Russian Federation services market in the context of digital transformation (on the example of the hospitality industry)", *Mezhdunarodnyj nauchnyj zhurnal*, 1, pp. 19-25.

YAKimchuk, YU. and Kupriyanova, M. YU. (2017), "Pricing policy as a factor of competitiveness of a trading enterprise", *SPBPU Science Week*, 13-19 of November 2017, Saint-Petersburg, Russia.

Данные об авторах

Бахарев Владимир Васильевич, к.э.н., доцент Высшей школы сервиса и торговли, руководитель ООП «Торговое дело»

Митяшин Глеб Юрьевич, магистрант направления «Торговое дело»

Чаргазия Григорий Григорьевич, к.э.н., доцент Высшей школы сервиса и торговли

Information about the authors

Vladimir V. Bakharev, Cand. Sc. (Economics), associate professor of Graduate school of service and trade, head of the study program "Trade business"

Gleb Yu. Mityashin, Master student, "Trade Business" program

Gregory G. Chargaziya, Cand. Sc. (Economy), associate professor of Graduate school of service and trade