

## ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ



DOI: 10.26794/2304-022X-2022-12-1-66-78

УДК 338.45:642.5(045)

JEL L83

## Совершенствование системы управления ресторанным бизнесом в Республике Беларусь

С.Л. Витовски<sup>а</sup>, И.И. Гуторова<sup>б</sup><sup>а</sup> ИФ Эдьюкейшн Фёст, Москва, Россия;<sup>б</sup> Институт бизнеса Белорусского государственного университета, Минск, Беларусь

## АННОТАЦИЯ

**Предметом** исследования является состояние ресторанного бизнеса в Республике Беларусь как важной части индустрии гостеприимства страны. **Цель** работы состоит в формировании предложений в контексте перспектив и современных тенденций развития данной отрасли, в том числе с учетом совершенствования системы управления ресторанным бизнесом в Республике Беларусь.

Авторы рассмотрели специфику его взаимодействия с рядом отраслевых комплексов (особенно подробно — с туристическим), выявили перспективы и направления его развития, изучили особенности менеджмента в этой сфере, выделили направления совершенствования системы управления ресторанным бизнесом в стране. В качестве **методологической основы** исследования использовались статистический и сравнительный виды анализа, системный подход, применение категориального аппарата сферы питания.

**Практическая значимость** работы заключается в выработке предложений, способствующих эффективному развитию данной отрасли в будущем и преодолению определенных трудностей, которые сейчас существуют на данном рынке: формирование профессионального менеджмента, применение современных методов работы на данном рынке: от реализации маркетинговых концепций до использования инструментов интернет-маркетинга, развитие гастрономического туризма, интенсивного взаимодействия с туристической инфраструктурой.

**Ключевые слова:** ресторанный бизнес; индустрия гостеприимства; менеджмент в сфере ресторанного бизнеса; эффективное управление; менеджер будущего

**Для цитирования:** Витовски С.Л., Гуторова И.И. Совершенствование системы управления ресторанным бизнесом в Республике Беларусь. *Управленческие науки*. 2022;12(1):66-78. DOI: 10.26794/2304-022X-2022-12-1-66-78

## ORIGINAL PAPER

## Improvement of the Restaurant Business Management System in the Republic of Belarus

S.L. Witowski<sup>а</sup>, I.I. Hutarava<sup>б</sup><sup>а</sup> EF Education First, Moscow, Russia;<sup>б</sup> Institute of Business of the Belarusian State University, Minsk, Republic of Belarus

## ABSTRACT

The research subject is the state of the restaurant business in the Republic of Belarus (RB) as an important part of the country's hospitality industry. The purpose of the work is to form proposals in the prospects and current trends in the development of this industry, including considering the improvement of the restaurant business management system in the RB. The authors examined the specifics of its interaction with several industry complexes (detailed with tourism). Also, the paper identified the prospects and directions for its development, studied the features of management in this area, determined areas for improving the restaurant business management system in the country. The authors used statistical and comparative types of analysis, a systematic approach, and the use of a categorical apparatus in the food industry as a methodological basis of the study. The practical significance of the work spreads in the development of proposals that contribute to the effective

© Витовски С.Л., Гуторова И.И., 2022

development of this industry in the future and to overcome certain difficulties that currently exist in this market. As follows, the formation of professional management, the application of modern methods of work in this market beginning from implementing marketing concepts to the use of Internet marketing tools, as well as gastronomic tourism development and intensive interaction with the tourist infrastructure.

**Keywords:** restaurant business; hospitality industry; restaurant business management; effective management; manager of the future

**For citation:** Witowski S.L., Hutarava I.I. Improvement of the restaurant business management system in the Republic of Belarus. *Management Sciences*. 2022;12(1):66-78. (In Russ.). DOI: 10.26794/2304-022X-2022-12-1-66-78

## ВВЕДЕНИЕ

В Национальной стратегии устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь на период до 2030 г. определены цели, этапы и направления перехода страны к постиндустриальному обществу и инновационного развития экономики<sup>1</sup>. Это касается и сферы услуг, в том числе индустрии гостеприимства, включающей в себя ресторанный и гостиничный бизнес, организацию мероприятий и т.д. и являющейся одной из основных в комплексе туристического обслуживания [1].

По своему содержанию ресторанный бизнес представляет область предпринимательской деятельности, которая направлена на управление и организацию как рестораном, так и иным объектом общественного питания, и нацелена в первую очередь на удовлетворение потребностей в разнообразной, здоровой и полезной еде, а также получение прибыли [2]. Весомый вклад в развитие ресторанного бизнеса внесли такие зарубежные авторы, как Ф. Котлер, Дж. Боуэн, Джеймс Мейкенз [3], Дж. Р. Уокер [4], Юзеф Сала [5], Р. К. Милл [6].

Именно от эффективного управления в данной сфере зависит ее конкурентоспособность, а также возможность развиваться в новых макроэкономических реалиях.

## ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ РЕСТОРАННОГО БИЗНЕСА С ОТРАСЛЕВЫМИ КОМПЛЕКСАМИ

Современные объекты ресторанного бизнеса могут тесно взаимодействовать с различными отраслевыми комплексами (табл. 1). Эта отрасль сферы услуг играет важнейшую роль в решении

многих социально-экономических задач не только страны, но и регионов страны [7, 8].

Тесное взаимодействие ресторанного бизнеса с туристической инфраструктурой благоприятно сказывается на имидже страны. Раскроем данный аспект более подробно.

Согласно данным Министерства статистики и анализа в Республике Беларусь в 2020 г. функционировало 1348 единиц организаций, осуществляющих туристическую деятельность, тогда как в 2019 г. их количество было максимальным и равнялось 1544 единицы.

2020 г. стал переломным для индустрии гостеприимства, так как сфера туризма функционировала в условиях мирового туристического кризиса, вызванного пандемией коронавируса COVID-19 и последующими ограничительными мерами. За первое полугодие 2020 г. туристопоток упал на 65% по сравнению с уровнем предыдущего года, численность иностранных туристов и экскурсантов, посетивших Республику Беларусь в 2020 г., составила 27 290 человек (на 9351 человек меньше по сравнению с 2010 г.). По прогнозам ЮНВТО<sup>2</sup>, для возврата к докризисному уровню понадобится от 2,5 до 4 лет [9, 10].

Для развития индустрии гостеприимства была принята Инновационная стратегия формирования собственного стиля Минска и его узнаваемости международного облика для популяризации города среди иностранных туристов до 2035 года<sup>3</sup>. По дан-

<sup>2</sup> ЮНВТО (UNWTO) — Всемирная туристская организация, специализированное межправительственное учреждение системы ООН, объединяющее 158 стран-участниц, 6 ассоциированных территорий, две территории в статусе наблюдателя и более 500 аффилированных организаций. URL: <https://www.unwto.org/>

<sup>3</sup> Инновационная стратегия формирования собственного стиля г. Минска и его узнаваемого международного облика для популяризации города среди иностранных туристов до 2035 года. URL: [https://minsk.gov.by/ru/normdoc/4476/pril\\_276\\_04022021\\_strategiya.shtml](https://minsk.gov.by/ru/normdoc/4476/pril_276_04022021_strategiya.shtml) (дата обращения: 30.09.2021).

<sup>1</sup> О Национальной стратегии устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь (НСУР) до 2030 г. URL: <https://pervadmin.gov.by/page-4830> (дата обращения: 30.09.2021).

Таблица 1 / Table 1

Специфика взаимодействия ресторанного бизнеса с иными отраслевыми комплексами и сферой деятельности / Interaction specifics of the restaurant business with other industry complexes and activity areas

Взаимодействие ресторанного бизнеса с рядом отраслевых комплексов и сферами деятельности / Interaction of the restaurant business with several industry complexes and activity areas	Описание / Description
1. С культурно-развлекательным комплексом	Объекты ресторанного бизнеса могут включать в свою деятельность культурно-развлекательные программы
2. С лечебно-оздоровительным (рекреационным) комплексом	Реализация на практике идеи здорового образа жизни (ЗОЖ) предполагает организацию диетического и вегетарианского питания, что способствует увеличению количества ресторанов, специализирующихся на ЗОЖ
3. С продовольственным и торгово-сбытовым комплексом, комплексом социальной защиты населения	Создавая в отрасли новые рабочие места, ресторанный бизнес тем самым решает и экономические, и социальные проблемы
4. С туристической инфраструктурой	Ресторанный бизнес непосредственно взаимодействует с туристско-экскурсионным комплексом, одновременно являясь существенным фактором формирования туров, что содействует развитию приоритетных видов туризма в том или ином регионе (стране), стимулирует деловую активность региона и его инвестиционную привлекательность
5. С некоммерческой деятельностью	Объекты ресторанного бизнеса могут выступать в качестве организаторов некоммерческих, благотворительных и спонсорских акций, а также оказывать услуги питания и услуги по изготовлению кулинарной продукции и кондитерских изделий на бесплатной основе или на условиях оплаты этих услуг по социально низким

Источник / Source: составлено авторами на основе [7] / compiled by the authors based on [7].

ным [11–13], происходит развитие сельского, этнографического, инклюзивного и иных видов туризма.

### ВЪЕЗДНОЙ ТУРИЗМ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ: АМЕРИКАНСКИЕ ТУРИСТЫ

Въездной туризм в Республике Беларусь на данный момент развивается [14].

Согласно результатам выполнения государственной программы «Беларусь гостеприимная», опубликованной в 2018 г.,<sup>4</sup> благодаря плану по развитию этой сферы в период с 2016 по 2020 г. численность иностранных туристов превысила ожидаемую.

Говоря о составе приезжающих в Республику за последние пятнадцать лет (с 2005 по 2019 г.) гостей, необходимо обратить внимание на тот факт, что в 2005 г. среди прочих было на 3% больше

американцев; в последующие годы этот показатель не превышал 0,9%, а в среднем был равен 0,6% (с 2008 по 2018 г.). Как правило, большинство иностранцев приезжает в Республику из стран СНГ, потому следует рассматривать численность туристов из других стран отдельно. В этой категории процент американцев хотя и не сильно, но чуть более значителен — в среднем 3,4% во все годы в рамках этого исследования.

В 2019 г. показатели численности американских туристов в гостиничной индустрии Беларуси также были положительными, и США попали в первую десятку по количеству посетителей, ночевавших в гостиницах [15]. Этому, безусловно, способствовала отмена Указом Президента Республики № 8 «Об установлении безвизового порядка въезда и выезда иностранных граждан»<sup>5</sup>

<sup>4</sup> Информация о реализации в 2018 г. государственной программы «Беларусь Гостеприимная» на 2016–2020 годы. Министерство спорта и туризма Республики Беларусь. URL: [http://www.mst.by/uploads/files\\_news/Tourism/Info-Progr-Tour.docx](http://www.mst.by/uploads/files_news/Tourism/Info-Progr-Tour.docx) (дата обращения: 08.06.2020).

<sup>5</sup> Безвизовый режим для иностранцев в Беларуси. URL: <https://www.belta.by/all-rubric-news/viewSuzet/bezvizovyy-rezhim-dlja-inostrantsev-v-belarusi-363/> (дата обращения: 03.06.2020).

Таблица 2 / Table 2

## Основные показатели развития общественного питания / Main indicators of public catering development

Показатели / Indicators	2010	2015	2016	2017	2018	2020	Отклонение / Deviation
Количество объектов общественного питания	11 965	12 545	12 779	12 978	13 371	14 165	2200
Количество мест в объектах общественного питания, тыс.	738,9	768,5	769,7	773,0	775,0	773,8	+34,9
Количество мест в объектах общественного питания в расчете на 10 000 чел. населения	780	812	813	818	822	828	+48

Источник / Source: составлено авторами по данным Национального статистического комитета Республики Беларусь. Внутренняя торговля и общественное питание Республики Беларусь. 2021. URL: [https://www.belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika/realny-sector-ekonomiki/vnytrennia-torgovlya/roznichnaya-torgovlya/publikatsii\\_6/index\\_39703/](https://www.belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika/realny-sector-ekonomiki/vnytrennia-torgovlya/roznichnaya-torgovlya/publikatsii_6/index_39703/) (дата обращения: 05.12.2021) / compiled by the authors according to the National Statistical Committee of the Republic of Belarus Domestic trade and public catering of the Republic of Belarus. 2021; URL: [https://www.belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika/realny-sector-ekonomiki/vnytrennia-torgovlya/roznichnaya-torgovlya/publikatsii\\_6/index\\_39703/](https://www.belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika/realny-sector-ekonomiki/vnytrennia-torgovlya/roznichnaya-torgovlya/publikatsii_6/index_39703/) (accessed on 05.12.2021).

в феврале 2017 г. визового режима, а в июле следующего года срок пребывания без туристической визы был увеличен с 5 до 30 суток (при условии, что въезд в страну и последующий выезд будут проходить через государственную границу в Национальном аэропорту Минска). Упрощение въездного процесса наряду с инвестициями в развитие туристической сферы, совместными проектами с туристическими организациями ЕС уже принесло свои выгоды и привело к росту численности иностранных (в частности, американских) гостей Республики.

Республика не останавливает работу в данном направлении, несмотря на тяжелые условия, вызванные эпидемиологической ситуацией, начавшейся в конце 2019 г. и продолжающейся до настоящего момента. Положительной тенденцией, на которую можно обратить внимание с точки зрения перспективы положительного влияния на индустрию туризма, можно считать повышение уровня цифровизации и распространение интернета в стране. Как отмечается в исследовании Е. Стрыжака и др., опубликованном в мае 2021, цифровизация в целом положительно влияет на индустрию туризма, поскольку она способна предложить совершенно новый способ сбора статистической информации и данных, а также предоставить развивающимся странам новые возможности для презентации и продвижения направлений, что потенциально может привести к увеличению продаж и доходов [16]. Это связано

с возможностью рекламировать туры и туристические мероприятия и доступные направления, бронировать отели, работать напрямую с клиентами и отслеживать туристические тенденции для корректировки политики и предложений. Н. Юневич отмечает, что по сравнению с 2020 г. Беларусь достигла высокого уровня цифровизации во многом благодаря комплексным государственным программам по повышению информатизации страны [17].

### СОСТОЯНИЕ И РАЗВИТИЕ РЕСТОРАННОГО БИЗНЕСА В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ

Исследуя развитие ресторанного бизнеса в Республике Беларусь за период 2010–2020 гг., необходимо отметить положительные тенденции, которые нашли свое отражение в данных табл. 2 и 3.

Согласно данным табл. 2 общее число объектов общественного питания в 2020 г. по сравнению с 2010 г. увеличилось на 2200 единиц и составило в 2020 г. 14 165 единиц; количество посадочных мест в 2020 г. равнялось 773,8 тыс., что на 34,9 тыс. больше, чем в 2010 г. (в расчете на 10 000 человек населения этот показатель увеличился на 48 единиц и составил 828 места).

12 апреля 2021 г. было принято Постановление Министерства антимонопольного регулирования торговли Республики Беларусь № 26 «О классификации объектов общественного питания по

Таблица 3 / Table 3

**Основные типы объектов общественного питания в Республике Беларусь /  
The main types of public catering facilities in the Republic of Belarus**

	2010	2015	2016	2017	2018	2020
Всего объектов общественного питания	11 965	12 545	12 779	12 978	13 371	14 165
В том числе						
Рестораны	437	539	516	516	513	504
Рестораны быстрого обслуживания	30	85	112	143	175	241
Кафе	1582	1936	1915	1954	2057	2315
Мини-кафе	741	1020	1154	1241	1425	1725
Столовые	5009	4668	4627	4592	4508	4393
Бары	1168	1205	1189	1172	1241	1359
Закусочные	861	539	533	558	548	484
Кафетерии	695	958	975	969	981	916
Буфеты и кофейни	1442	1595	1758	1833	1923	2138
Летние (сезонные кафе)	271	369	397	408	409	366
Магазины кулинарии	414	239	269	253	281	243

*Источник / Source:* составлено авторами по данным Национального статистического комитета Республики Беларусь. Внутренняя торговля и общественное питание Республики Беларусь. 2021. URL: [https://www.belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika/realny-sektor-ekonomiki/vnytrennia-torgovlya/roznichnaya-torgovlya/publikatsii\\_6/index\\_39703/](https://www.belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika/realny-sektor-ekonomiki/vnytrennia-torgovlya/roznichnaya-torgovlya/publikatsii_6/index_39703/) (дата обращения: 05.12.2021) / compiled by the authors according to the National Statistical Committee of the Republic of Belarus. Domestic trade and public catering of the Republic of Belarus. 2021. URL: [https://www.belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika/realny-sektor-ekonomiki/vnytrennia-torgovlya/roznichnaya-torgovlya/publikatsii\\_6/index\\_39703/](https://www.belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika/realny-sektor-ekonomiki/vnytrennia-torgovlya/roznichnaya-torgovlya/publikatsii_6/index_39703/) (accessed on 05.12.2021).

типам»<sup>6</sup>. Развитие различных типов объектов общественного питания в РБ представлено в табл. 3.

В соответствии с данными табл. 3 количество ресторанов с 2010 по 2020 г. увеличилось на 67 единиц и составило 504 объекта; что касается ресторанов быстрого обслуживания, то их количество в 2020 г. по сравнению с 2010 г. увеличилось на 211 и составило 241 объект.

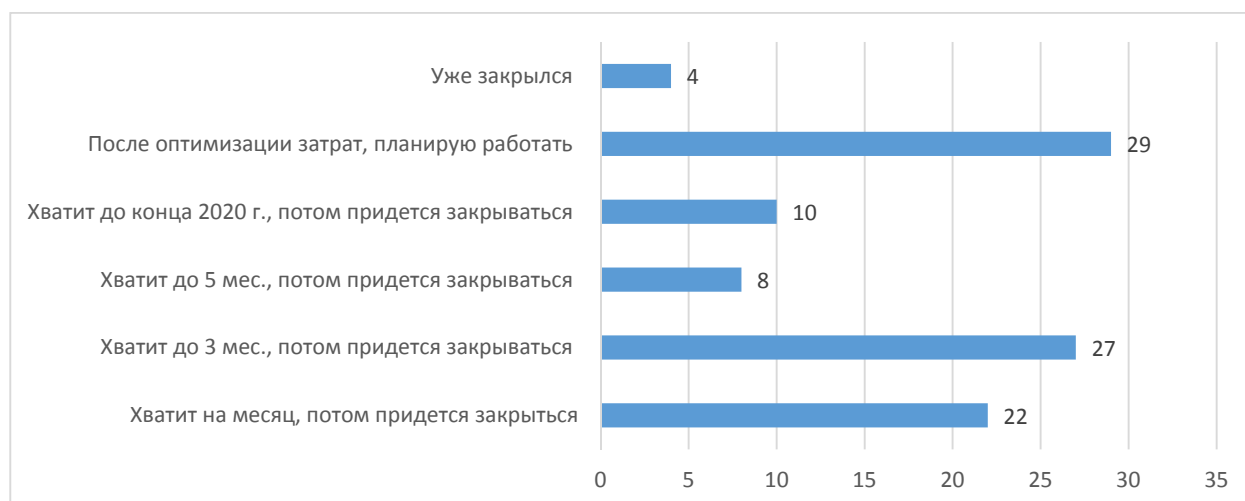
Ресторанный бизнес в Республике Беларусь в настоящее время реформируется под запросы целевой аудитории, рестораторы стараются формировать максимально уникальные предложения своих услуг. В центре города появляются объекты с уличной едой; некоторые продавцы предлагают

гастрономические сетки по единой цене. Пользуются спросом блюда, приготовленные по старинным рецептам и из отечественных ингредиентов, а также те, которые можно отнести к «национальной кухне». Создаются сетевые объекты этого кулинарного направления (например, «Васильки»). Популярны заведения бренда «Литвины», а также гастрономические фестивали «Гастрофест». Лидерами среди известных кафе и ресторанов, относящиеся к экобрендам, являются «Monkey Food» и «Счастье есть». Практически у всех предприятий питания есть услуги доставки еды и продажи навынос.

Однако в 2020 г. отрасль столкнулась с рядом серьезных проблем, вызванным мировым кризисом, что стало импульсом к созданию в апреле этого года Ассоциации рестораторов Беларуси, основной миссией которой является

<sup>6</sup> О классификации объектов общественного питания по типам. URL: <https://pravo.by> (дата обращения: 08.06.2021).





**Рис. 1 / Fig. 1. На сколько хватит ресурсов и резервов, если ситуация на рынке, условия работы не изменятся / How many resources and reserves will be enough if the situation on the market and working conditions remain unchanged**

Источник / Source: составлено авторами / compiled by the authors.

поддержка ресторанного бизнеса в новых условиях хозяйствования, а также популяризация его положительного влияния как на национальную экономику, так и на культурную составляющую жизни страны. Ассоциация провела исследование среди 400 респондентов, имеющих отношение к данной сфере, которое было посвящено изучению проблем развития ресторанного бизнеса в свете коронакризиса. На рис. 1 представлены данные, полученные по результатам ответов (полученных в рамках этого исследования) на вопрос: на сколько хватит ресурсов и резервов, если ситуация на рынке, а также условия работы не изменятся?

Исходя из рис. 1, можно сделать вывод о том, что должен быть предпринят ряд серьезных мер, чтобы обстановка в сфере ресторанного бизнеса радикально улучшилась.

### СПЕЦИФИКА МЕНЕДЖМЕНТА В СФЕРЕ РЕСТОРАННОГО БИЗНЕСА

В соответствии с Национальной стратегией развития туризма до 2035 года<sup>7</sup> одной из основных проблем в индустрии гостеприимства признано отсутствие в этой сфере эффективной управленческой вертикали.

<sup>7</sup> Утверждена Национальная стратегия развития туризма в Республике Беларусь до 2035 года. URL: <https://www.belarustourism.by/news/utverzhdena-natsionalnaya-strategiya---razvitiya---turizma---v---respublike---belarus---do2035---goda/> (дата обращения: 14.09.2021).

Согласно данным [18] менеджмент в сфере ресторанного бизнеса можно представить в виде ряда составляющих (рис. 2).

Рассмотрим более детально каждую из них.

*Управление качеством в сфере ресторанного бизнеса* имеет отличительную специфику, которая обусловлена особенностями самого продукта: для каждого из них целесообразно разрабатывать политику в области качества, управлять ею и непрерывно ее совершенствовать. Создав единую концепцию, следует применить ее для каждого конкретного объекта общественного питания, предварительно адаптировав.

Под инновационным менеджментом в данной сфере принято понимать процесс управления на основе применения новаторских и креативных принципов и функций в данной сфере. Он является частью стратегии развития объектов ресторанного бизнеса и должен находиться в ее основе.

*Финансовый менеджмент* заключается в управлении финансовыми ресурсами в целях реализации как стратегических, так и тактических задач. Финансовая стратегия формируется на основе системы долгосрочных целей ресторанного бизнеса и наиболее эффективных путей их достижения. Этапы ее разработки представлены на рис. 3.

В свою очередь, *антикризисный менеджмент* в данной сфере заключается в: мерах по предупреждению кризиса; деятельности в условиях кризиса и разработке мероприятий по выходу из

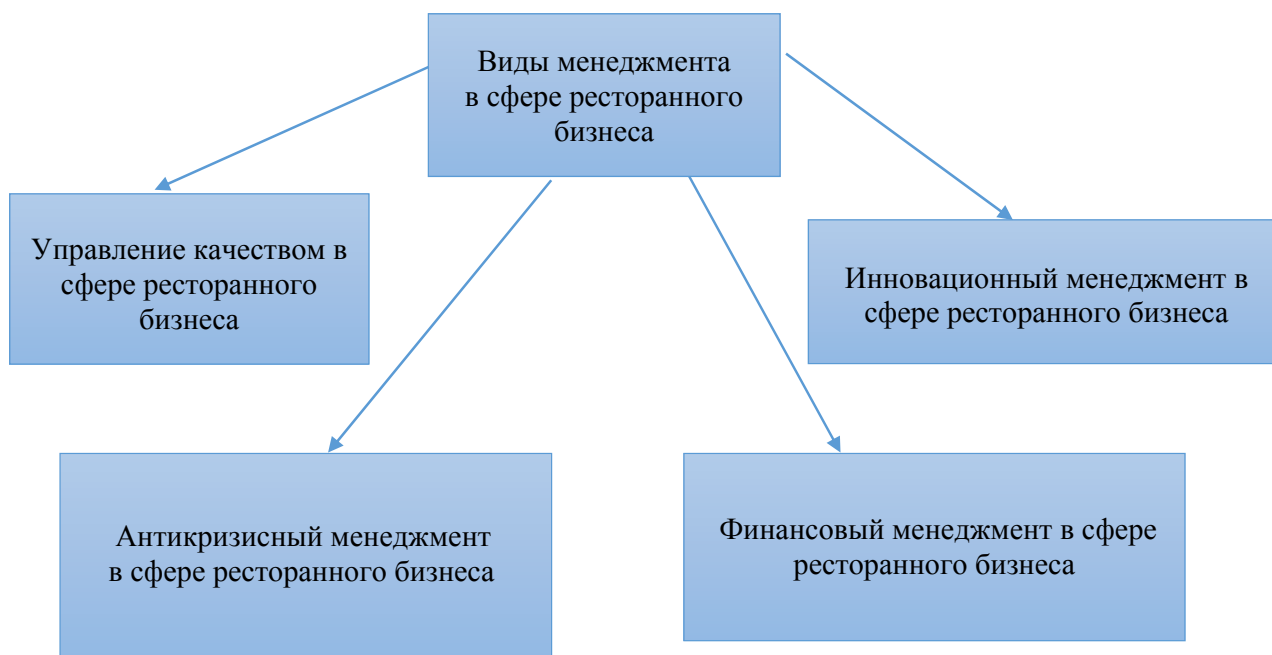


Рис. 2 / Fig. 2. **Менеджмент в сфере ресторанного бизнеса / Restaurant business management**

Источник / Source: составлено авторами по данным [18] / compiled by the authors based on [18].

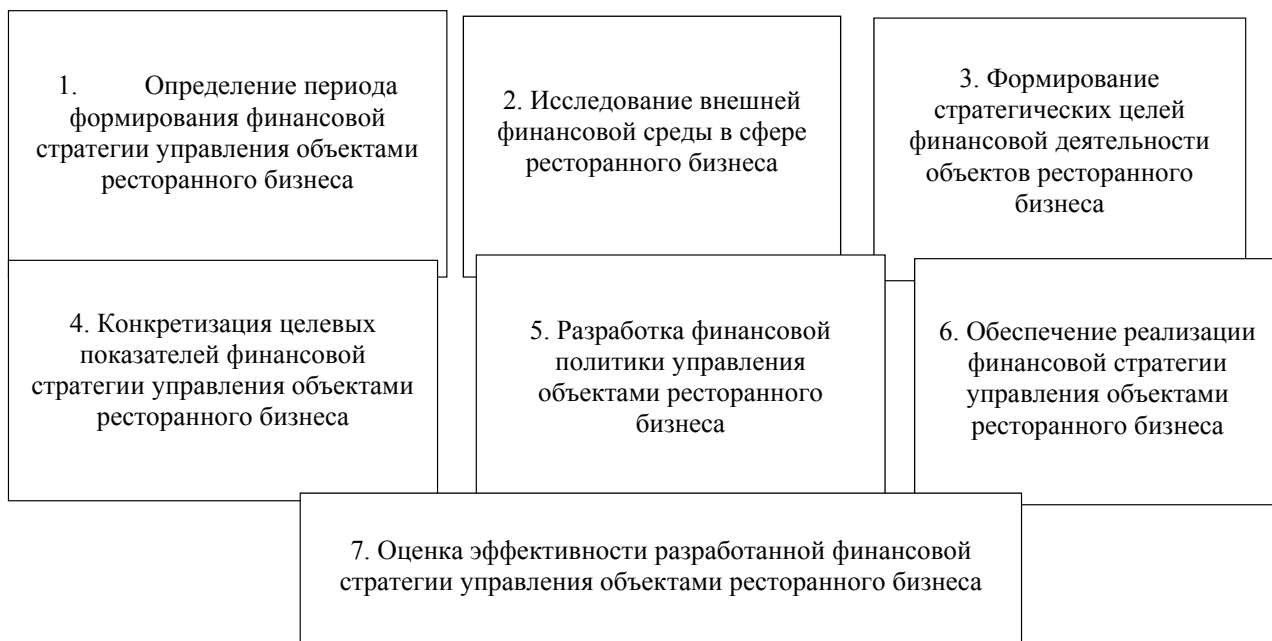


Рис. 3 / Fig. 3. **Этапы разработки финансовой стратегии в сфере ресторанного бизнеса / Stages of developing a financial strategy in the restaurant business**

Источник / Source: составлено авторами по данным [18] / compiled by the authors based on [18].

него. Основные этапы разработки антикризисной стратегии представлены на рис. 4.

В современных условиях хозяйствования для эффективного управления объектами в сфере ресторанного бизнеса целесообразно реализовывать

управление сервисом (service management). Под «service management in the restaurant business» принято понимать техники управления всеми системами сервиса в данной области. В первую очередь это технологии постановки сервиса, его внедрения,

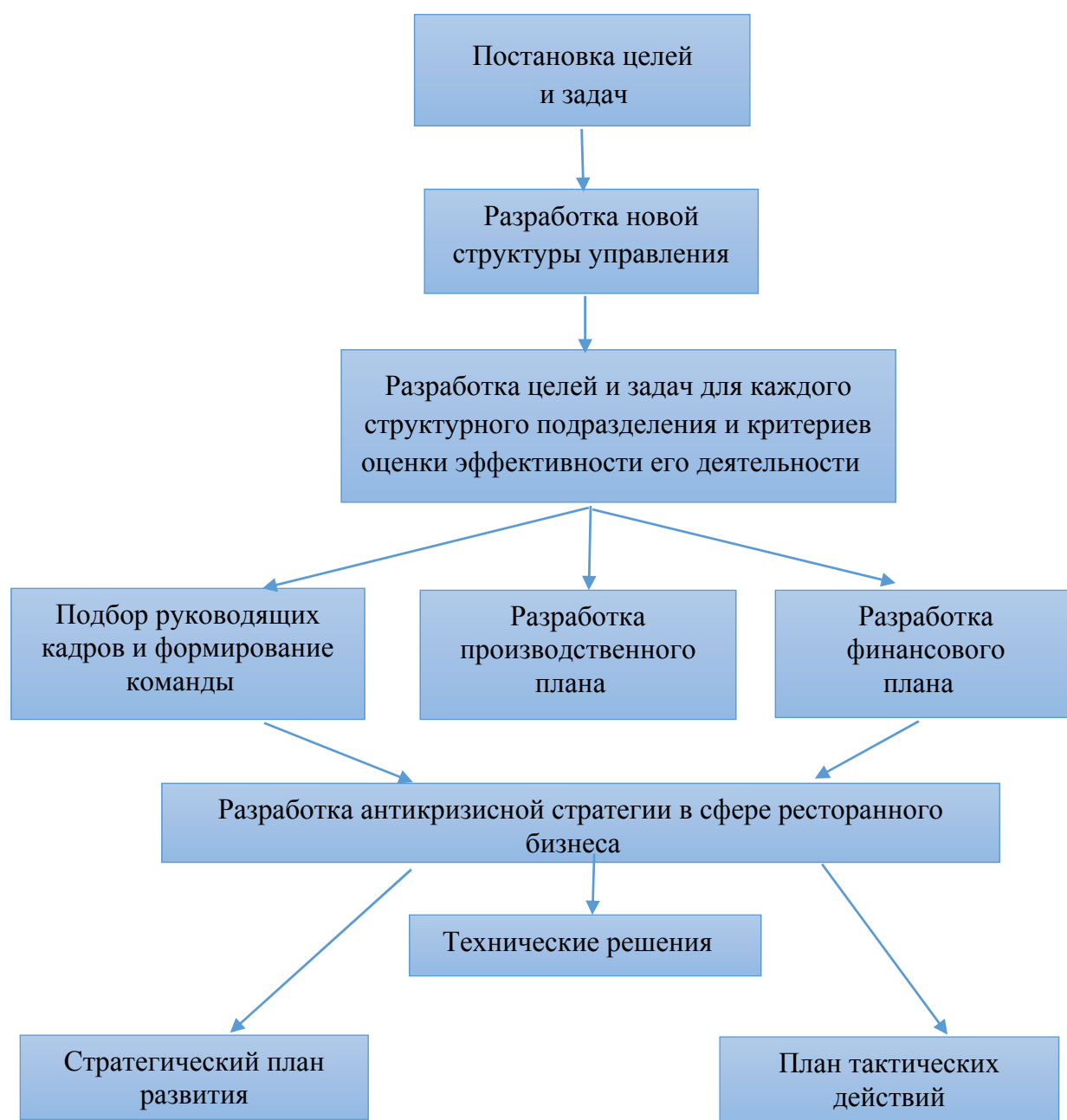


Рис. 4 / Fig. 4. Этапы разработки антикризисной стратегии / Stages of an anti-crisis strategy

Источник / Source: составлено авторами по данным [18] / compiled by the authors based on [18].

обучения персонала, контроля, оценки и развития [19]. Также актуально управление знаниями. Согласно [19] это постоянный процесс создания, приобретения, сохранения и использования трудового опыта в интересах повышения общей ценности объектов ресторанного бизнеса. Рационально более глубокое вовлечение менеджеров в процессы обучения и тренинга, развитие у них коммуникационных навыков в интересах более действенного взаимодействия со своими сотрудниками.

Ф. Котлер выделил характерные особенности данной сферы услуг в свете «неосвязаемости, неотделимости, неразрывности производства и потребления услуги, непостоянства качества, изменчивости, а также недолговечности и неспособности данных услуг к хранению» [3].

Структура «service management in the restaurant business» представлена на рис. 5.

Именно подходы к управлению являются тем аспектом, который должен стать ключевым в деле





Рис. 5 / Fig. 5. Структура управления сервисом в ресторанном бизнесе /  
Service management structure in the restaurant business

Источник / Source: составлено авторами по данным [19] / compiled by the authors based on [19].

развития сервиса современных объектов в сфере ресторанного бизнеса.

Согласно данным Национальной ассоциации ресторанного бизнеса (NRA)<sup>8</sup> принято считать, что большая часть всех перемен, с которым столкнется ресторанный бизнес, будут исключительно технологическими. Распространение современных технологий улучшает эффективность деятельности как за счет повышения результативности работы служб, так и за счет преобразования сервиса. В перспективе перемены больше всего коснутся таких процессов, как проведение ежедневного анализа доходов и расходов, обеспечение баланса «hith-tesh» и «high-touch»<sup>9</sup> — параметров деятельности ресторана, рост числа компьютерных программ контроля затрат и оценки эффективности менеджеров, интегрирование системы расчетных терминалов с системой приема заказов, повышение точности и скорости снятия информации с расчетных терминалов [19].

Применение современных технологий в ресторанных операциях потребует, с одной стороны, эффективных результативных программ, способных улучшить работу, а с другой — точного выбора менеджером ресторана именно тех программных продуктов, которые более всего подходят к спе-

цифике его объекта. Ресторанам потребуются ИТ-системы, функции которых не ограничиваются одним только сбором и аккумулированием информации, полученной из точек продаж. Нужны будут программы, способные отражать безопасность питания, скорость обслуживания, экономию потребляемой энергии. Следование ИТ-трендам и комплексное усовершенствование технологий будут способствовать достижению объектом питания более высокого уровня и привлечению новых клиентов. Также важно учитывать инновационные тренды и в туристической индустрии, тесно связанной с ресторанной сферой, с позиции цифровой трансформации [20].

### ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ РЕСТОРАННОГО БИЗНЕСА В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ

В Национальной стратегии развития туризма в Республике Беларусь до 2035 года<sup>10</sup> представлены основные направления развития туризма как составляющей индустрии гостеприимства. Акцент сделан на совершенствовании вертикали управления гостеприимством, маркетинге и продвижении продукта, развитии приоритетных видов туризма (в том числе гастрономи-

<sup>8</sup> NRA — Национальная ассоциация рестораторов. URL: <https://restaurant.org/> (дата обращения: 20.08.2021).

<sup>9</sup> Hith-tesh — высокие технологии; high-touch — относится к привлечению личного внимания и обслуживания.

<sup>10</sup> Утверждена Национальная стратегия развития туризма в Республике Беларусь до 2035 года. URL: <https://www.belarustourism.by/news/utverzhdena-natsionalnaya-strategiya-razvitiya-turizma-v-respublike-belarus-do2035-goda/> (дата обращения: 14.09.2021).

ческого), инновационных технологий в данной сфере, туристической инфраструктуры, а также объектов ресторанного бизнеса.

В свою очередь целевыми индикаторами Инновационной стратегии формирования собственного стиля г. Минска и его узнаваемого международного облика для популяризации города среди иностранных туристов до 2035 года<sup>11</sup> являются присутствие столицы Республики Беларусь в числе 100 ведущих городов — дестинаций мира, а также получение доходов от международного туризма к 2035 г. в сумме 1,5 млрд долл. США.

С нашей точки зрения целесообразно внести ряд предложений, которые будут способствовать более качественному развитию ресторанного бизнеса как составляющей индустрии гостеприимства в Республике Беларусь:

1. Развитие гастрономического туризма. При этом целесообразно предоставить представителям туристической отрасли и ресторанного бизнеса возможности для сотрудничества с целью создания конкурентоспособного гастрономического туристического продукта.

2. Позиционирование белорусской кухни как объекта особого внимания, распространение практики ведения гастрономических мероприятий, в том числе ориентированных на ее пропаганду.

В свете сказанного актуально продвижение в г. Минске нового продукта — целенаправленно сформированных кластеров, включающих как туристические объекты, так и объекты ресторанного бизнеса. При этом важна активная кооперация между участниками каждого кластера с целью производства достойного турпродукта, стимулирования и поощрения создания малых предприятий в сфере ресторанного бизнеса, инвестиционной активности и развития инфраструктуры в этой области с учетом принципов устойчивого развития территорий и высокой эффективности использования данных объектов.

3. Совершенствование форм и методов маркетинга в продвижении национального ресторанного бизнеса Республики Беларусь, причем в качестве маркетинговой стратегии выбрать ди-

версификацию, что будет содействовать развитию разнообразных концепций в сфере ресторанного бизнеса, способных удовлетворить запросы самых разных целевых сегментов.

4. Использование онлайн-сервисов доставки еды из ресторанов, которые сейчас широко представлены в сети Интернет (delivio.by, dailyminsk.by, justarrived.by, globo, tokiny и т.д.).

5. Комплексная реализация современных подходов к управлению: инновационного, антикризисного, финансового менеджмента, а также управления качеством, реализация service management, knowledge management в данной сфере.

## ВЫВОДЫ

По результатам исследования можно сделать следующие выводы. Утверждается, что эффективно функционировать и развиваться ресторанный бизнес может только в условиях рыночной экономики. В Республике Беларусь вопросы регулирования и определения направлений развития индустрии гостеприимства определены в государственной программе «Беларусь гостеприимная на 2021–2025 годы», Национальной стратегии устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь на период до 2030 года, Национальной стратегии развития туризма в Республике Беларусь до 2035 года, Инновационной стратегии формирования собственного стиля Минска и его узнаваемого международного облика для популяризации города среди иностранных туристов до 2035 года<sup>12</sup> и иных документах.

В работе отражены состояние ресторанного бизнеса в Республике, специфика его менеджмента, а также его взаимосвязь с рядом отраслевых комплексов (акцент сделан на туристическую инфраструктуру).

Подробно рассмотрены предложения, содержащиеся в вышеназванных государственных документах, которые будут способствовать более качественному развитию данной отрасли как составляющей индустрии гостеприимства в Республике Беларусь.

<sup>11</sup> Инновационная стратегия формирования собственного стиля г. Минска и его узнаваемого международного облика для популяризации города среди иностранных туристов до 2035 года. URL: [https://minsk.gov.by/ru/normdoc/4476/pril\\_276\\_04022021\\_strategiya.shtml](https://minsk.gov.by/ru/normdoc/4476/pril_276_04022021_strategiya.shtml) (дата обращения: 30.11.2021).

<sup>12</sup> Утверждена государственная программа «Беларусь гостеприимная на 2021–2025 годы». URL: <https://www.belarustourism.by/news/utverzhdena-gosudarstvennaya-programma-belarus-gostepriimnaya-na-2021-2025-gody/> (дата обращения: 14.11.2021).

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Гуторова И. И. Развитие ресторанного бизнеса как составляющей индустрии гостеприимства в Республике Беларусь. Экономика глазами молодых: сб. ст. XI Междунар. экон. форума молодых ученых (Минск, 28–29 сентября 2018 г.). Мн.: БГАТУ; 2018:241–247.
2. Гуторова И. И. Тенденции развития ресторанного бизнеса в Республике Беларусь. Менеджмент и маркетинг: опыт и проблемы: Сб. науч. тр. Мн.: А. Н. Вараксин; 2021:48–53.
3. Котлер Ф., Боуэн Дж., Мейкенз Дж. Маркетинг. Гостеприимство. Туризм. 4-е изд. Пер. с англ. М.: Юнити-Дана; 2021. 1071 с.
4. Уокер Дж. Р. Введение в гостеприимство. 4-е изд. Пер. с англ. М.: Юнити-Дана; 2021. 735 с.
5. Сала Ю. Маркетинг в общественном питании. Пер. с польск. М.: Финансы и статистика; 2006. 240 с.
6. Милл Р. К. Управление рестораном. 3-е изд. Пер. с англ. М.: Юнити-Дана; 2017. 535 с.
7. Горенбургов М. А., Хайкин М. М. Экономика ресторанного бизнеса. М.: Академия; 2012. 234 с.
8. Гуторова И. И. Специфика и тенденции развития маркетинга в ресторанном бизнесе в Республике Беларусь. Акулич И. Л. и др. Инструменты и технологии маркетинга в реализации экспортного потенциала Республики Беларусь. Мн.: Ин-т бизнеса БГУ; 2021:38–44.
9. Олюнина И. В. Формирование Национальной стратегии по развитию туризма до 2035 года. *Весці Нацыянальнай акадэміі навук Беларусі. Серыя гуманітарных навук*. 2021;66(1):117–121. DOI: 10.29235/2524–2369–2021–66–1–117–121
10. Ежель О. В. Состояние и основные направления развития туристической индустрии Республики Беларусь. Молодежь в науке и предпринимательстве: Сб. науч. ст. VIII Междунар. форума молодых ученых, посв. 55-летию университета. (Гомель, 15–17 мая 2019 г.). Гомель: БТЭУ ПК; 2019:53–57.
11. Олюнина И. В. Современные тенденции популяризации элементов традиционной культуры в сельском туризме Республики Беларусь. Традыцыі і сучасны стан культуры і мастацтваў: зб. навук. арт. Вып. 2. Мн.: Права і эканоміка; 2021:548–551. URL: <http://vgik-rostov.ru/studentam/raspisanie/vpo/vpo20/%D0%A2%D1%80%D0%B0%D0%B4%D0%B8%D1%86%D0%B8%D0%B8%20%D0%92%D1%8B%D0%BF%D1%83%D1%81%D0%BA%202.pdf>
12. Олюнина И. В. Роль территориального маркетинга в развитии этнографического туризма в Республике Беларусь. Питанні мастацтвазнаўства, этналогіі і фалькларыстыкі. Вып. 30. Мн.: Права і эканоміка; 2021:388–393.
13. Олюнина И. В. Развитие инклюзивного туризма в Республике Беларусь. Женщины-ученые Беларуси и Польши: Мат. междунар. науч.-практ. конф. (Минск, 26 марта 2020 г.). Мн.: БГУ; 2020:110–112. URL: <https://elib.bsu.by/bitstream/123456789/242197/1/%d0%96%d0%b5%d0%bd%d1%89%d0%b8%d0%bd%d1%8b-%d1%83%d1%87%d0%b5%d0%bd%d1%8b%d0%b5%20%d0%91%d0%b5%d0%bb%d0%b0%d1%80%d1%83%d1%81%d0%b8%20%d0%b8%20%d0%9f%d0%be%d0%bb%d1%8c%d1%88%d0%b8.pdf>
14. Gulseven O. SWOT analysis of the Belarusian tourism industry. In: Proc. conf. “Land, labor and capital: Transformation of the factors of production in the new economy: Challenges and solutions”. Vitebsk. 2015:13–17. DOI: 10.13140/RG.2.1.2938.4164
15. Sergi B. S., ed. Modeling economic growth in contemporary Belarus. Bingley: Emerald Publishing Limited; 2000. 400 p. (Entrepreneurship and Global Economic Growth. Vol. 1).
16. Stryzhak O., Akhmedova O., Leonenko N., Lopatchenko I., Hrabar N. Transformation of human capital strategies in the tourism industry under the influence of Economy 4.0. *Problems and Perspectives in Management*. 2021;19(2):145–156. DOI: 10.21511/ppm.19(2).2021.12
17. Yunevich N. Digital transformation in Belarus. In: The 2<sup>nd</sup> Annual Steering Committee Meeting of the EU 4Digital project for Eastern Partnership countries (5–9 October 2020). DOI: 10.13140/RG.2.2.17525.40165
18. Саак А. Э., Якименко М. В. Менеджмент в индустрии гостеприимства (гостиницы и рестораны). СПб.: Питер; 2008. 432 с.
19. Гвоздовская В. А. Как полюбить гостей ресторана: эмоциональный сервис. М.: Ресторанные ведомости; 2020. 248 с.

20. Ежель О.В. Цифровая трансформация в туристической индустрии: инновационные тренды. Промышленное развитие России: проблемы, перспективы. Сб. ст. по мат. XVIII Междунар. науч.-практ. конф. преподавателей вузов, ученых, специалистов, аспирантов, студентов (в 2-х т.). Н. Новгород: Мининский ун-т; 2021:164–168.

## REFERENCES

1. Hutarava I.I. Development of restaurant business, as of hospitality industry in the Republic of Belarus. In: Economics through the eyes of the young: Coll. pap. 11<sup>th</sup> Int. econ. forum of young scientists (Minsk, September 28–29, 2018). Minsk: Belarusian State Agrarian Technical University; 2018:241–247. (In Russ.).
2. Hutarava I.I. Trends in the development of the restaurant business in the Republic of Belarus. In: Management and marketing: Experience and problems: Coll. sci. pap. Minsk: A.N. Varaksin; 2021:48–53. (In Russ.).
3. Kotler Ph., Bowen J., Makens J. Marketing for hospitality and tourism. 4<sup>th</sup> ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall; 2005. 720 p. (Russ. ed.: Kotler Ph., Bowen J., Makens J. Marketing. Gostepriimstvo. Turizm. 4-e izd. Moscow: Yuniti-Dana; 2021. 1071 p.).
4. Walker J.R. Introduction to hospitality. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall; 2008. 656 p. (Russ. ed.: Walker J.R. Vvedenie v gostepriimstvo. 4<sup>th</sup> ed. Moscow: Yuniti-Dana; 2021. 735 p.).
5. Sala J. Marketing w gastronomii. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne; 2004. 248 p. (Russ. ed.: Sala J. Marketing v obshchestvennom pitanii. Moscow: Finansy i statistika; 2006. 240 p.).
6. Mill R.C. Restaurant management: Customers, operations, and employees. Englewood Cliffs, NJ: Pearson/Prentice Hall; 2007. 443 p. (Russ. ed.: Mill R.C. Upravlenie restoranom. 3<sup>rd</sup> ed. Moscow: Yuniti-Dana; 2017. 535 p.).
7. Gorenburgov M.A., Khaikin M.M. Economics of the restaurant business. Moscow: Akademiya; 2012. 234 p. (In Russ.).
8. Hutarava I.I. Specifics and trends in the development of marketing in the restaurant business in the Republic of Belarus. In: Akulich I.L. et al. Marketing tools and technologies in the implementation of the export potential of the Republic of Belarus. Minsk: BSU Institute of Business; 2021:38–44. (In Russ.).
9. Olunina I.V. The formation of the National Tourism Development Strategy in the Republic of Belarus until 2035. *Vestsi Natsyyanal'nai akademii navuk Belarusi. Seryya humanitarnykh navuk = News of the National Academy of Sciences of Belarus. Series of Humanities*. 2021;66(1):117–121. (In Russ.). DOI: 10.29235/2524–2369–2021–66–1–117–121
10. Yezhel O.V. State and the main directions of development of the tourism industry of the Republic of Belarus. In: Youth in science and entrepreneurship: Coll. sci. pap. 8<sup>th</sup> Int. forum of young scientists dedicated to the 55<sup>th</sup> anniversary of the University (Gomel, May 15–17, 2019). Gomel: Belarusian Trade and Economic University of Consumer Cooperation; 2019:53–57. (In Russ.).
11. Olyunina I.V. Modern trends in the popularization of elements of traditional culture in rural tourism of the Republic of Belarus. In: Traditions and the current state of culture and art: Coll. sci. pap. Iss. 2. Minsk: Prava i ekanomika; 2021:548–551. URL: <http://vgik-rostov.ru/studentam/raspisanie/vpo/vpo20/%D0%A2%D1%80%D0%B0%D0%B4%D0%B8%D1%86%D0%B8%D0%B8%20%D0%92%D1%8B%D0%BF%D1%83%D1%81%D0%BA%202.pdf> (In Russ.).
12. Olyunina I.V. The role of territorial marketing in the development of ethnographic tourism in the Republic of Belarus. In: Issues of art history, ethnology and folklore. Iss. 30. Minsk: Prava i ekanomika; 2021:388–393. (In Russ.).
13. Olyunina I.V. Development of inclusive tourism in the Republic of Belarus. In: Women-scientists of Belarus and Poland: Proc. Int. sci.-pract. conf. (Minsk, March 26, 2020). Minsk: Belarusian State University; 2020:110–112. URL: <https://elib.bsu.by/bitstream/123456789/242197/1/%d0%96%d0%b5%d0%bd%d1%89%d0%b8%d0%bd%d1%8b-%d1%83%d1%87%d0%b5%d0%bd%d1%8b%d0%b5%20%d0%91%d0%b5%d0%bb%d0%b0%d1%80%d1%83%d1%81%d0%b8%20%d0%b8%20%d0%9f%d0%be%d0%bb%d1%8c%d1%88%d0%b8.pdf>
14. Gulseven O. SWOT analysis of the Belarusian tourism industry. In: Proc. conf. “Land, labor and capital: Transformation of the factors of production in the new economy: Challenges and solutions”. Vitebsk. 2015:13–17. DOI: 10.13140/RG.2.1.2938.4164

15. Sergi B.S., ed. Modeling economic growth in contemporary Belarus. Bingley: Emerald Publishing Limited; 2000. 400 p. (Entrepreneurship and Global Economic Growth. Vol. 1).
16. Stryzhak O., Akhmedova O., Leonenko N., Lopatchenko I., Hrabar N. Transformation of human capital strategies in the tourism industry under the influence of Economy 4.0. *Problems and Perspectives in Management*. 2021;19(2):145–156. DOI: 10.21511/ppm.19(2).2021.12
17. Yunevich N. Digital transformation in Belarus. In: The 2<sup>nd</sup> Annual Steering Committee Meeting of the EU 4Digital project for Eastern Partnership countries (5–9 October 2020). DOI: 10.13140/RG.2.2.17525.40165
18. Sahak A. E., Yakimenko M. V. Management in the hospitality industry (hotels and restaurants). St. Petersburg: Piter; 2008. 432 p. (In Russ.).
19. Gvozdevskaya V. A. How to love restaurant guests: Emotional service. Moscow: Restorannye vedomosti; 2020. 248 p. (In Russ.).
20. Yezhel O. V. Digital transformation in the tourism industry: Innovation trends. In: Industrial development of Russia: Problems, prospects. Proc. 18<sup>th</sup> Int. sci.-pract. conf. of university teachers, scientists, specialists, postgraduates, students (in 2 vols.). Nizhny Novgorod: Minin University; 2021:164–168. (In Russ.).

## ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ / ABOUT THE AUTHORS



**Сара Лоджиа Витовски** — ИФ Эдьюкейшн Фест, Москва, Россия  
**Sarah L. Witowski** — EF Education First, Moscow, Russia  
<https://orcid.org/0000-0002-2883-9604>  
 Sarah.witowski1@gmail.com



**Ирина Ивановна Гуторова** — старший преподаватель кафедры маркетинга, Институт бизнеса Белорусского государственного университета, Минск, Республика Беларусь  
**Iryna I. Hutarava** — Senior Lecturer, Department of Marketing, School of Business of Belarusian State University, Minsk, Republic of Belarus  
<http://orcid.org/0000-0003-2015-7008>  
 gutorova.irina05.07@gmail.com

*Конфликт интересов: авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.*  
*Conflicts of Interest Statement: The authors have no conflicts of interest to declare.*

*Статья поступила в редакцию 25.12.2020; после рецензирования 27.01.2022; принята к публикации 03.03.2020.*  
*Авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.*  
*The article was submitted on 25.12.2021; revised on 27.01.2022 and accepted for publication on 03.03.2020.*  
*The authors read and approved the final version of the manuscript.*