

**ПРОБЛЕМЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ И КАЧЕСТВА
В СЕРВИСНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
PROBLEMS OF EFFICIENCY AND QUALY IN SERVICE ACTIVITIES**

Оригинальная статья
Original article

УДК 338.45

DOI: 10.18413/2408-9346-2025-11-1-0-5

Ляшков А. В.¹
Анисимов А. Ю.²

**Формирование методики оценки уровня цифровой зрелости
предприятий ресторанного бизнеса**

Университет «Синергия»,
Ленинградский пр., 80, Москва 125190, Россия

¹*e-mail: andreym1014pr@gmail.com*

²*e-mail: anisimov_au@mail.ru*

¹ORCID 0009-0003-4766-084X

²ORCID 0000-0002-8113-4523

*Статья поступила 11 января 2025 г.; принята 11 февраля 2025 г.;
опубликована 30 марта 2025 г.*

Аннотация. Процесс цифровизации экономики является закономерным этапом эволюционных изменений, обусловленных динамичным развитием информационно-коммуникационных технологий. Развитие цифровых технологий и инновационных решений кардинально трансформирует методы ведения бизнеса, особенно в секторе предоставления услуг. Признавая значимость и перспективы цифровой трансформации, руководство предприятий стремится к её быстрому внедрению. Подходы к реализации цифровых изменений различаются в зависимости от глубины интеграции технологий в бизнес-процессы и степени их использования. В этом контексте особенно важно исследовать уровень цифровой зрелости, характеризующий уровень готовности предприятий к цифровой трансформации. Представленные в настоящее время методики оценки цифровой зрелости предприятий являются единичными, они не адаптированы для предприятий ресторанного бизнеса, что повышает актуальность подобного исследования. Цель статьи состоит в изучении имеющегося методического задела в оценке цифровой зрелости предприятий, выявлении особенностей оценки цифровой зрелости предприятий ресторанного бизнеса и разработке соответствующей методики их оценки. В качестве методов исследования выступают библиографический анализ литературы, системный подход и описательная статистика. Результаты исследования показали, что цифровая трансформация предприятий ресторанного бизнеса должна быть основана на применении ценностно-ориентированного подхода, направленного на обеспечение способности руководства предприятия и ее персонала оперативно распознавать потребности потенциальных и текущих клиентов, оптимизировать бизнес-процессы на основе собранных данных, осознавать взаимосвязь положительного клиентского

опыта и деятельности предприятия. Важным направлением цифровой трансформации, способным обеспечить потребности клиентов в предоставлении необходимого объема услуг в цифровом формате, является оценка цифровой зрелости предприятий. Определено, что представленные в академической литературе методы оценки цифровой зрелости в большей степени оценивают уровень использования цифровых технологий по сравнению с другими предприятиями, либо отраслями и не позволяют оценить качество и степень достижения сформулированных руководством предприятия целей и задач цифровой трансформации, оценку уровня готовности к цифровой трансформации, оценку достижения ключевых показателей эффективности стратегии цифровой трансформации. В связи с чем предложены основные элементы формирования методики оценки цифровой зрелости организации ресторанного бизнеса с использованием КРІ, позволяющих выявить узкие места цифровой трансформации бизнес-процессов, прямо или косвенно влияющие на удовлетворение потребностей клиентов.

Ключевые слова: цифровая трансформация; цифровая зрелость; готовность к цифровой трансформации; ресторанный бизнес; цифровые бизнес-процессы

Для цитирования: Ляшков А. В., Анисимов А. Ю. Формирование методики оценки уровня цифровой зрелости предприятий ресторанного бизнеса // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2025. Т. 11. № 1. С. 70-84. DOI: 10.18413/2408-9346-2025-11-1-0-5

UDC 338.44

Andrey V. Lyashkov¹

Alexander Yu. Anisimov²

Development of a methodology for assessing the level
of digital maturity of restaurant businesses

Synergy University,

80 Leningradsky Ave., Moscow 125190, Russia

¹e-mail: andreydam1014pr@gmail.com

²e-mail: anisimov_au@mail.ru

¹ORCID 0009-0003-4766-084X

²ORCID 0000-0002-8113-4523

Abstract. The process of digitalization of the economy is a natural stage of evolutionary changes due to the dynamic development of information and communication technologies. The development of digital technologies and innovative solutions is radically transforming the methods of doing business, especially in the service sector. Recognizing the importance and prospects of digital transformation, the management of organizations strives for its rapid implementation. Approaches to implementing digital changes vary depending on the depth of integration of technologies into business processes and the extent of their use. In this context, it is especially important to study the level of digital maturity, which characterizes the level of readiness of enterprises for digital transformation. The currently presented methods for assessing the digital maturity of enterprises are rare, and are also not adapted for restaurant business enterprises, which increases the relevance of such a study. The purpose of the article is to study the existing methodological groundwork in assessing the digital maturity of businesses, to identify the features of assessing the digital maturity of restaurant businesses and to develop an appropriate methodology for their assess-

ment. The research methods used are bibliographic analysis of literature, as well as a systems approach and descriptive statistics. The results of the study showed that the digital transformation of restaurant businesses should be based on the use of a value-oriented approach aimed at ensuring the ability of the enterprise's management and its personnel to quickly recognize the needs of potential and current customers, optimize business processes based on the collected data, and understand the relationship between positive customer experience and the company's activities. An important area of digital transformation that can meet customer needs for the provision of the required volume of services in a digital format is the assessment of the digital maturity of enterprises. It was found that the methods for assessing digital maturity presented in the academic literature rather assess the level of use of digital technologies in comparison with other companies or industries and do not allow to assess the quality and the degree of achievement of the digital transformation goals and objectives formulated by the company's management, to assess the level of readiness for digital transformation, to assess the achievement of key performance indicators of the digital transformation strategy. In this regard, the main elements of forming a methodology for assessing the digital maturity of a restaurant business organization using KPIs are proposed, which make it possible to identify bottlenecks in the digital transformation of business processes that directly or indirectly affect the satisfaction of customer needs.

Keywords: digital transformation; digital maturity; readiness for digital transformation; restaurant business; digital business processes

For citation: Lyashkov, A. V. and Anisimov, Al. Yu. (2025), "Development of a methodology for assessing the level of digital maturity of restaurant businesses", *Research Result. Business and Service Technologies*, 11 (1), pp. 70-84. DOI: 10.18413/2408-9346-2025-11-1-0-5

Введение (Introduction). Для эффективного реагирования на усиливающуюся конкуренцию и технологические изменения руководству предприятий необходимо пересматривать и адаптировать существующие стратегии развития, в том числе на основе трансформации методов работы и пересмотра профиля бизнеса. Значительное влияние на этот процесс оказывает динамично развивающаяся экономическая и социальная среда, претерпевающая изменения под воздействием цифровой трансформации. В частности, изменения в потребительских предпочтениях и ожиданиях обуславливают необходимость увеличения уровня цифровизации на производственных, сервисных и коммерческих предприятиях. Этот процесс, в свою очередь, стимулируется технологическим прогрессом, который предъявляет новые требования к производственным, организационным и управленческим аспектам

функционирования предприятий (Комарчева, 2020).

Развитие информационно-коммуникационных технологий привело к значительным изменениям как экономического, так и социального характера. Руководство предприятий различных отраслей, как правило крупных, создало соответствующие стратегии цифровой трансформации имеющихся бизнес-процессов. Однако, согласно исследованиям аналитического агентства TAdviser (Официальный сайт AA TAdviser, 2024), только 35% предприятий крупного бизнеса имеют стратегию цифровой трансформации своей деятельности или находятся на продвинутой стадии ее реализации, большинство представителей среднего и малого бизнеса находится на стадии понимания необходимости принятия стратегии цифровой трансформации. Эти результаты действительно низкие и подтверждают, что про-

цессы цифровизации ряда отраслей сильно отстают (Цифровая трансформация отраслей..., 2021). Одной из основных причин указанной ситуации выступает отсутствие управленческого опыта и адекватных финансовых ресурсов. Однако растущее понимание необходимости внедрения изменений, связанных с цифровой трансформацией, повышение экономической активности вызывают необходимость разработки не только стратегии цифровой трансформации предприятий и современных управленческих механизмов, направленных на реализацию таких стратегий, но и создания методики оценки или диагностирования уровня цифровой зрелости предприятий, в частности, предприятий ресторанного бизнеса. В связи с этим важно проведение исследований, направленных на анализ цифровой зрелости, позволяющих провести сравнительную оценку и выявить как сходства, так и различия между предприятиями и отраслями, действующими в рамках цепочки создания стоимости. В качестве универсального показателя цифровой зрелости в данном случае выступает степень интеграции современных цифровых технологий в бизнес-процессы, что выражается в их количестве и уровне использования (Schumacher, 2016; Малиновский, 2023).

Цель исследования (The aim of the work) – изучение имеющегося методического задела в оценке цифровой зрелости предприятий, выявление особенностей оценки цифровой зрелости предприятий ресторанного бизнеса и разработка соответствующей методики их оценки

Материалы и методы исследования (Materials and Methods). При проведении исследования использовались такие общенаучные методы, как: наблюдение, описание, измерение, теоретизация, формализация, а также были применены всеобщие методы: анализ, синтез, обобщение, дедукция, индукция, классификация, аналогия и специальные методы: группировки, табличный, контент-анализ, методы системного и процессного подходов. В

процессе исследования сформулировано определение цифровой зрелости предприятия. Определены подходы к оценке цифровой зрелости, предложены основные элементы формирования методики оценки цифровой зрелости предприятия ресторанного бизнеса.

Результаты исследования и их обсуждение (Results and Discussion). Понятие цифровой зрелости определяется по-разному, например, Дериземля В.Е. определяет понятие цифровой зрелости как уровень конкретного предприятия к готовности цифровой трансформации (Дериземля, 2021), Абрамов В.И. как период в «жизни» предприятия, соответствующий уровню цифровой трансформации (Абрамов, 2021).

По нашему мнению, цифровая зрелость относится к способности предприятия быстро реагировать на развитие и меняющиеся тенденции цифровой экономики и отражает его способность мобилизовать технологические возможности, компетенции и финансовые ресурсы на уровне всей организационной системы, включая персонал, корпоративные ценности и внутренние процессы, что способствует достижению стратегических бизнес-целей.

Цифровая зрелость является ключевым предиктором успеха цифровой трансформации предприятия. Полагаем, что осознание концепции цифровой зрелости представляет собой начальный этап в процессе повышения ценности и обеспечения прибыльности трансформации бизнеса посредством использования цифровых технологий. Важность оценки цифровой зрелости подтверждается значительным интересом со стороны авторов к исследуемым вопросам. Так, среди российских авторов, детально исследовавших методические аспекты цифровой зрелости предприятий, необходимо отметить Дериземля В.Е., Энглези В.Ю., Прохорова П.Э., Скоробогатова М.В. и других.

Указанные авторы внесли значительный вклад в систематизацию различных подходов к оценке цифровой зрелости

предприятия. В частности, Дериземля В.Е. (Дериземля, 2021) и Прохоровым П.Э. (Прохоров, 2021) проведен сравнительный анализ методик оценки цифровой зрелости предприятий в экономике с использованием статистических показателей. Энглези В.Ю. (Энглези, 2023) проведена оценка особенностей цифровой зрелости предприятий торговли и сферы услуг. Шнорр Ж.П. (Шнорр, 2020), систематизировав методики агрегированной оценки развития и цифровой восприимчивости экономических агентов, предложил модель интегральной оценки уровня цифровизации сферы услуг на основе адаптации аналитических методов системного анализа и теории потенциалов.

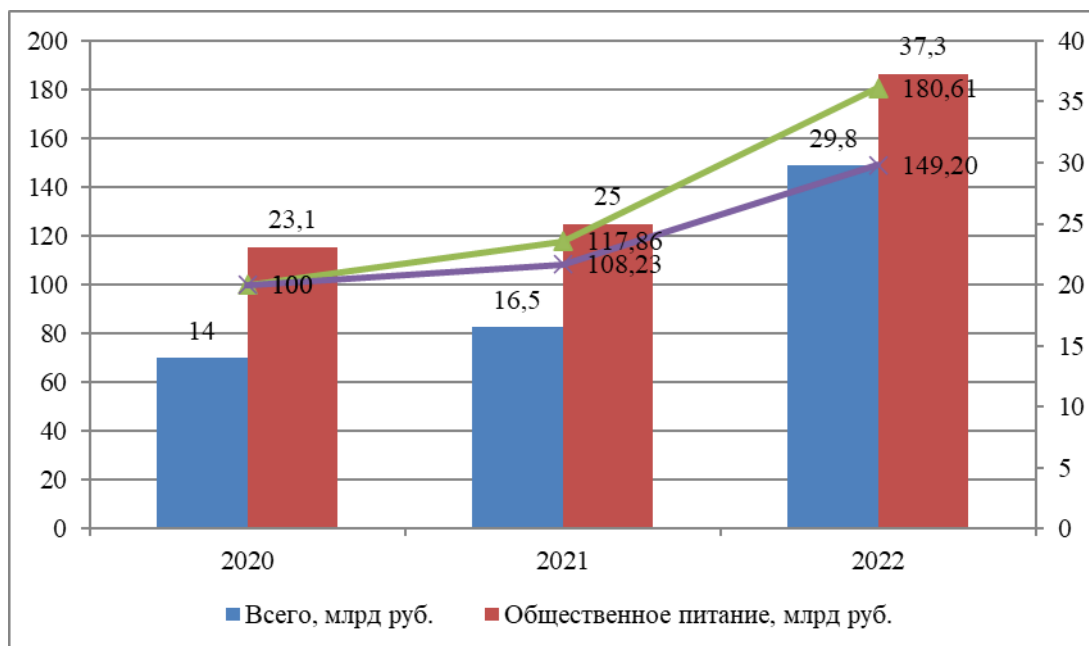
Среди российских методик оценки уровня цифровой зрелости необходимо также отметить разработанную Минпромторгом Российской Федерации методологию оценки цифровой зрелости, реализованную на платформе ГИС промышленности (Официальный сайт ГИС Промышленности, 2024), позволяющую предприятиям получить доступ к методологии оценки уровня цифровой зрелости для эффективного внедрения ИТ-инструментов. Однако необходимо отметить, что предложенные авторами методики в большей степени адаптированы для промышленных предприятий и не учитывают особенности предприятий сферы общественного питания в целом и ресторанного бизнеса, в частности.

В последние годы цифровая трансформация стала ответом на усиливающие тенденции цифровизации современного общества. Значительным толчком цифровизации ресторанного бизнеса послужили карантинные ограничения, которые привели к социальному дистанцированию, оказавшему в последствии влияние на изме-

нение предпочтений потребителей в способах получения услуг. В связи с чем появилась необходимость в цифровизации ключевых бизнес-процессов, что вызвало повышенный интерес в академических кругах к данной теме. Процесс цифровизации ресторанной отрасли нашел отражение в трудах таких исследователей, как Скоробогатов М.В. (Скоробогатов, 2023), Боровской С.В. (Боросовский, 2022), Ахмедова Р.Р. (Ахмедова, 2022), Максименко И.А. (Максименко, 2022), Серикова К.Н. (Сериков, 2023) и др.

В результате цифровизации ресторанная индустрия претерпела значительные изменения. Внедрение передовых технологий позволило предприятиям ресторанного бизнеса повысить свою операционную эффективность и удовлетворить изменяющиеся потребности клиентов. Цифровая трансформация бизнес-процессов, включая процессы в сфере ресторанного бизнеса, становится ключевым фактором для формирования эффективных бизнес-моделей, которые радикально преобразуют традиционные методы предоставления услуг.

Использование современных мобильных устройств значительно влияет на поведение потребителя, повышая значение визуальных средств информации, а также вынуждая предприятия ресторанного бизнеса адаптироваться к «мобильному менталитету», ориентированному на обслуживание с использованием цифровых каналов взаимодействия. К этому их подталкивают потребители, чьи подходы к поиску информации и совершению покупок за последнее десятилетие кардинально изменились, что в целом характеризует изменение способов покупки, в том числе в индустрии общественного питания (рис. 1).

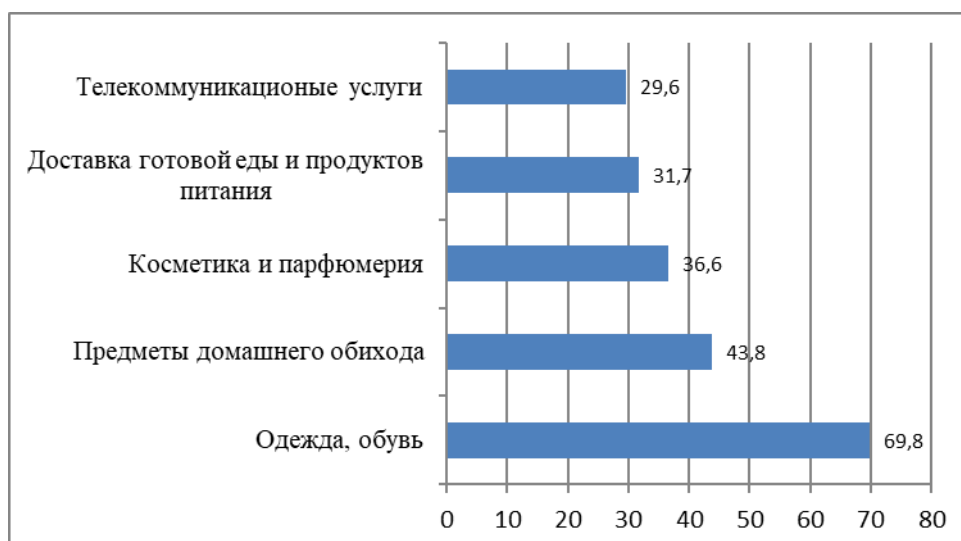


Источник: составлено авторами на основе <https://issek.hse.ru/mirror/pubs/share/892389163.pdf>
 Source: compiled by the authors based on <https://issek.hse.ru/mirror/pubs/share/892389163.pdf>

Рис. 1. Динамика электронных продаж в индустрии питания, млрд руб.
Fig. 1. Dynamics of electronic sales in the food industry, billion rubles

Динамика электронных продаж, показанная на рисунке 1 демонстрирует рост. В целом по продажам рост в 2022 году по сравнению с 2021 годом составил 180,61%, в секторе доставки готовой еды и продук-

тов питания – 149,2%. При этом индустрия доставки готовой еды и продуктов питания занимает четвертое место по объему покупок, совершенных потребителем сегментом в интернете (рис. 2).



Источник: составлено авторами на основе <https://issek.hse.ru/mirror/pubs/share/892389163.pdf>
 Source: compiled by the authors based on <https://issek.hse.ru/mirror/pubs/share/892389163.pdf>

Рис. 2. Использование интернета населением для заказа товаров и услуг, %
Fig. 2. Use of the Internet by the population to order goods and services, %

Процесс цифровой трансформации представляет собой важный инструмент для повышения эффективности и конкурентоспособности предприятия сферы общественного питания, где руководство активно осуществляет поиск новых методов и решений, направленных на оптимизацию как отдельных бизнес-процессов, так и всей корпоративной деятельности.

Цифровая трансформация – это путь, выбранный руководством предприятия,

который зависит от целей и уровня цифровой зрелости. Цифровая зрелость является постепенным процессом, который требует времени для роста в масштабах всего предприятия. В настоящее время в научной и практико-ориентированной российской и зарубежной литературе представлено значительное количество моделей и методов оценки цифровой зрелости предприятий. В таблице 1 представлена их сравнительная характеристика.

Таблица 1

Сравнительная характеристика моделей и методов оценки цифровой зрелости предприятия

Table 1

Comparative characteristics of models and methods for assessing the digital maturity of an enterprise

Автор	Краткая характеристика модели/методов/методик оценки
Паккини П.Т. (Pacchini, 2019)	Модель включает в себя оценку уровня использования восьми технологических факторов: интернет вещей, большие данные, облачные вычисления, киберфизические системы, коллаборативные роботы, производство добавок, дополненная реальность, искусственный интеллект
Лейневебер С. (Leineweber, 2018)	Методика оценки цифровой зрелости предприятий использует более 40 критериев оценки по направлениям: технологии, человеческие ресурсы и эффективность предприятия
Куруцзеки Е. (Kuruczeleki, 2016)	Модель включает восемь показателей: общие внутренние расходы на НИОКР, валовые внутренние расходы на НИОКР, заявки на регистрацию товарных знаков, заявки на патенты, общее количество персонала и исследователей в области НИОКР, уровень высшего образования, ИКТ-специалисты, единый цифровой рынок
Бронди Д. (Brodny, 2021)	Модель включает в себя оценку уровня использования технологических факторов, таких как аналитика больших данных, искусственный интеллект, облачные вычисления, 3D-печать, робототехника, интеграция внутренних процессов, Интернет вещей, цифровые навыки (обучение ИКТ)
Шнорр Ж.П. (Шнорр, 2020)	Модель представляет собой совокупность стандартизированных значений оценок различных факторов цифровизации торговли.

Источник: составлено авторами на основе (Pacchini, 2019; Leineweber, 2018; Kuruczeleki, 2016; Brodny, 2021; Шнорр, 2020)

Source: compiled by the authors based on (Pacchini, 2019; Leineweber, 2018; Kuruczeleki, 2016; Brodny, 2021; Шнорр, 2020)

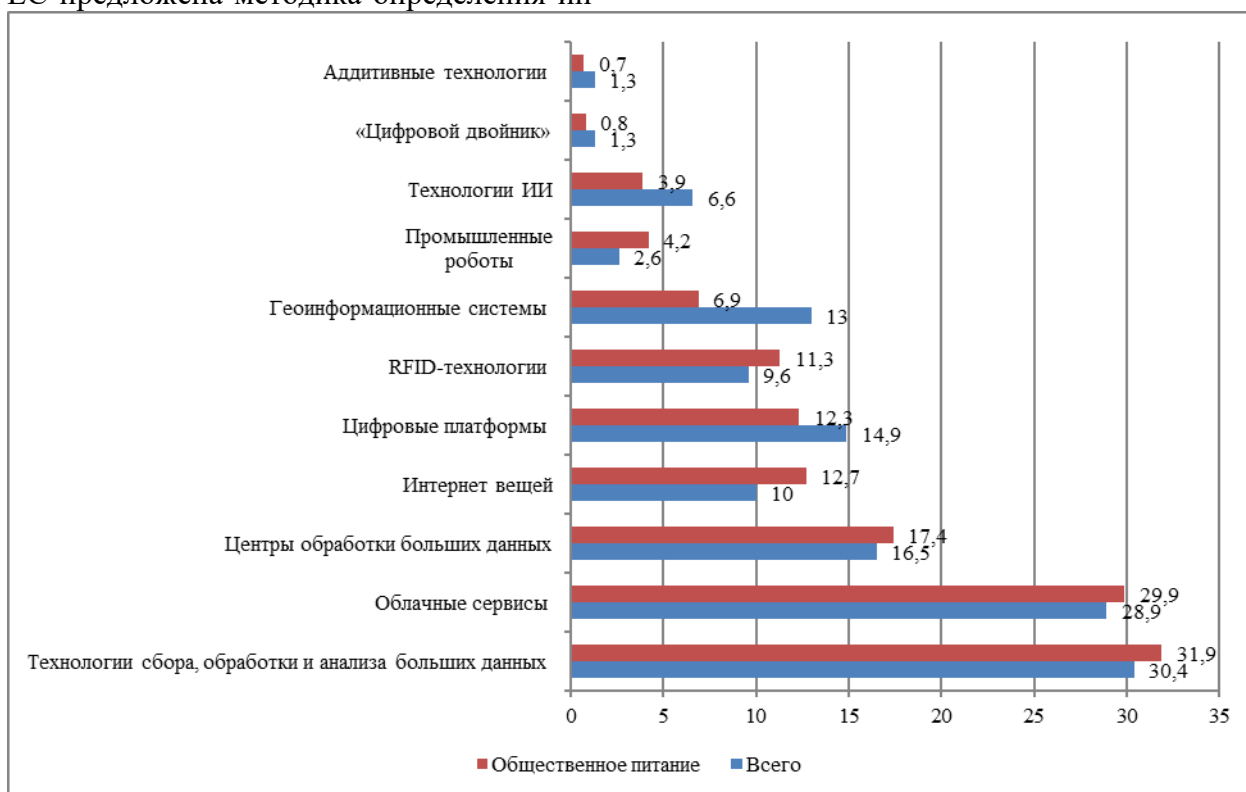
Исследование различных моделей и методов оценки цифровой зрелости предприятий позволяет сделать вывод о том, что большинство представленных моделей

в научной отечественной литературе носят описательный характер (Дериземля, 2021, Абрамов, 2021). Шнорр Ж.П. предложила в своей методике использовать перечень

официально публикуемых статистических показателей. Паккини П.Т. (Pacchini, 2019) предложил модель для оценки уровня готовности к внедрению технологий Индустрии 4.0, на базе которой был разработан инструмент для выявления необходимых мероприятий, направленных на повышение готовности руководства предприятий к внедрению принципов и практик цифровой трансформации. Лейневебер С. (Leineweber, 2019) представил методику оценки цифровой зрелости, основанную на более чем 40 критериях, охватывающих такие ключевые области, как технологии, человеческие ресурсы и менеджмент. Базель Ж. и Доучек П.А. (Basl, 2019) разработали мета-модель для оценки цифровой готовности организации к Индустрии 4.0. на основе ранжирования индикаторов готовности к цифровой трансформации. Куруцзеки Е. и др. (Kuruczzeleki, 2016) на основе исследования статистических данных предприятий ЕС предложена методика определения ин-

декса готовности к Индустрии 4.0, состоящая из восьми показателей: общие внутренние расходы на НИОКР, валовые внутренние расходы на НИОКР, заявки на регистрацию товарных знаков, заявки на патенты, общее количество персонала и исследователей в области НИОКР, уровень высшего образования, ИКТ-специалисты, единый цифровой рынок.

Большинство представленных моделей включает показатели цифровой зрелости, характеризуются простотой в построении, легкостью интерпретации результатов, доступностью и высоким качеством данных, которые обновляются на постоянной основе, а также сопоставимы на международном уровне. Использование большинства указанных показателей цифровой зрелости позволяет сравнить уровень использования цифровых инструментов конкретной отрасли по сравнению с другими отраслями (рис. 3, 4).

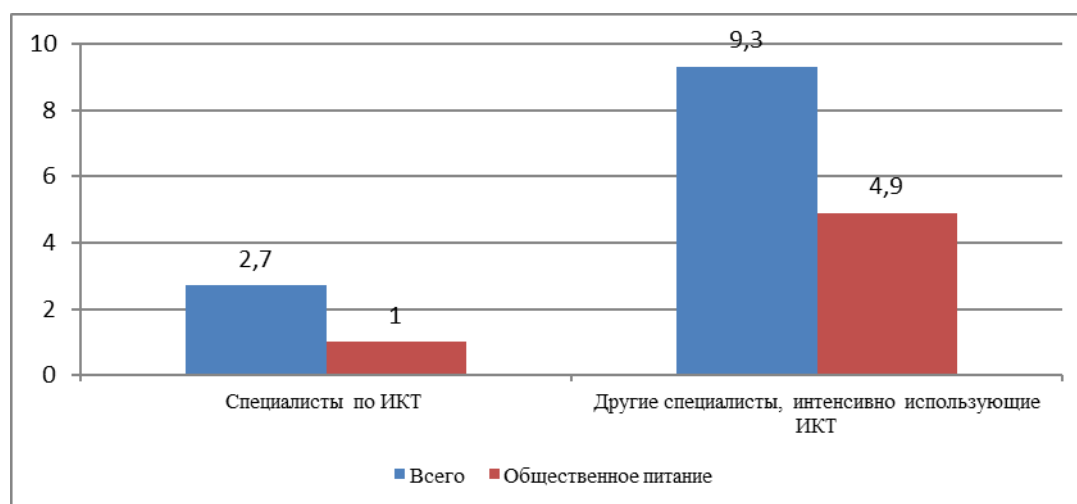


Источник: составлено авторами на основе <https://www.hse.ru/mirror/pubs/share/892396113.pdf>
 Source: compiled by the authors based on <https://www.hse.ru/mirror/pubs/share/892396113.pdf>

Рис. 3. Использование цифровых технологий в общественном питании, %
Fig. 3. Use of digital technologies in public catering, %

Как видно из данных рисунка 3, индустрия общественного питания в большей степени использует технологии сбора и обработки больших данных. Следует отметить, что данный показатель выше значения в целом по экономике. На втором и третьем местах расположились такие показатели, как: «облачные сервисы» и «цен-

тры обработки больших данных», соответственно. Несомненно, важным показателем, характеризующим внедрение и использование ИКТ технологий, выступает доля работников, интенсивно использующих ИКТ, которая в индустрии общественного питания несколько ниже, чем в целом по экономике (рис. 4).



Источник: составлено авторами на основе <https://www.hse.ru/mirror/pubs/share/892396113.pdf>
 Source: compiled by the authors based on <https://www.hse.ru/mirror/pubs/share/892396113.pdf>

Рис. 4. Занятые в профессиях, связанных с интенсивным использованием ИКТ, по видам экономической деятельности: 2022 г. (в процентах от численности занятых)
Fig. 4. Employed in ICT-intensive professions by type of economic activity: 2022 (percentage of employees)

Использование предложенных в рассмотренных методиках показателей для оценки цифровой зрелости в целом позволяет сравнить уровень использования цифровых технологий. Однако использование данных методик не позволяет оценить качество и уровень цифровизации управленческих процессов. Методика оценки цифровой зрелости должна быть ориентирована на всестороннюю оценку бизнес-процессов, направленных на достижение целевых показателей цифровой трансформации, которые выходят за пределы лишь уровня применения цифровых технологий. В условиях цифровизации экономического пространства цифровая трансформация предприятия становится необходимым условием его развития, а цифровая зрелость служит инструментом для оценки

степени готовности руководства предприятия к проведению такой трансформации, с учетом текущего уровня её развития и потенциала для дальнейшего продвижения. В то время как предприятия проходят цифровую трансформацию для улучшения своей деятельности, цифровая зрелость показывает уровень сложности, достигнутый предприятием в области практического применения цифровых технологий. Цифровая зрелость предприятия представляет собой показатель того, насколько хорошо оно может адаптироваться к изменениям рыночной конъюнктуры и оперативно реагировать на них.

Так, например, Шумахер А. и др. (Schumacher, 2016) для оценки цифровой зрелости предлагают использовать следующие проекции измерения: «Продукция»,

«Клиенты», «Операции», «Технологии», «Стратегия», «Лидерство», «Менеджмент», «Культура» и «Люди».

Акдил К.Ю. и др. (Akdil, 2018) предложили модель оценки зрелости Индустрии 4.0 и анкету для оценки достигнутого уровня. Модель охватывает различные аспекты применения цифровых технологий, такие как: интеллектуальные финансовые системы, интеллектуальный маркетинг и управление человеческими ресурсами. Для определения уровня зрелости предприятия были выделены четыре этапа: «Отсутствие», «Существование», «Выживание» и «Зрелость». В анкете, предназначенной для оценки каждого критерия, используется 4-ступенчатая шкала для оцен-

ки, варьирующаяся от 0 (Отсутствие) до 3 (Зрелость).

При изучении моделей и методов оценки цифровой зрелости предприятий нельзя не обратить внимание на ряд моделей, предложенных такими консалтинговыми компаниями, как: McKinsey, TM Forum, BCG. Следует отметить, что предложенные перечисленными компаниями модели позволяют определить не только уровень использования цифровых технологий, но и степень их внедрения в бизнес-процессы предприятий (табл. 2). Исследуемые модели носят универсальный характер, позволяя сравнивать уровень зрелости предприятия со среднеотраслевыми показателями и показателями лидеров отрасли.

Таблица 2

Характеристика моделей цифровой зрелости

Table 2

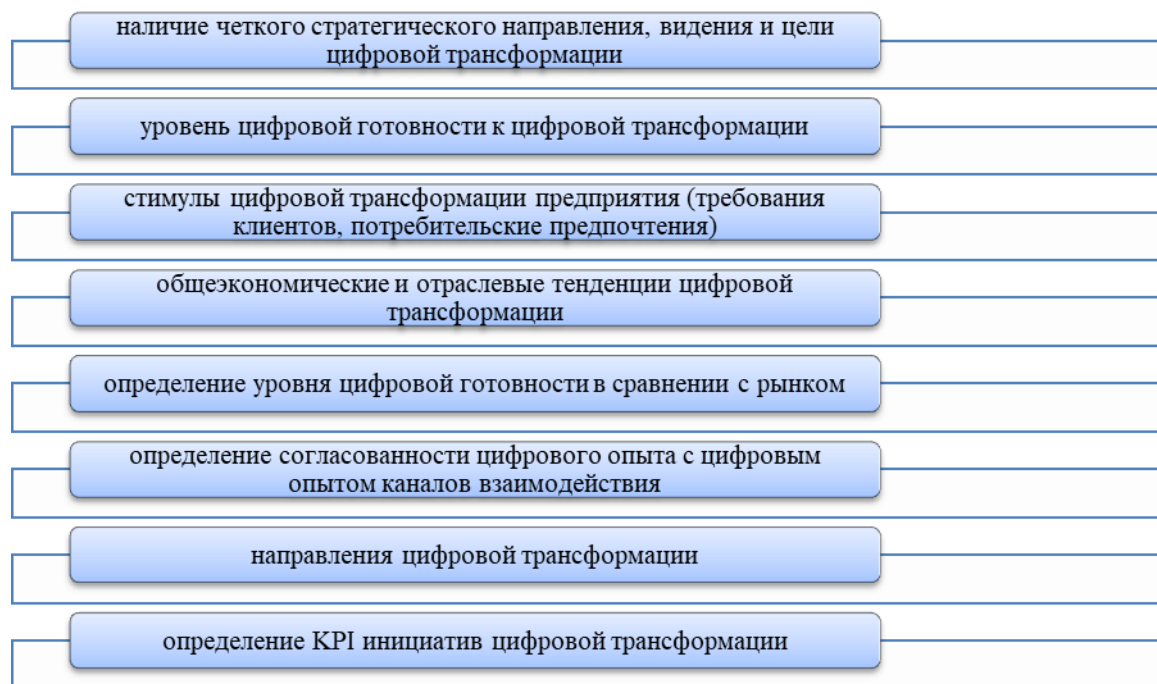
Characteristics of digital maturity models

Модели цифровой зрелости	Направления оценки
Модель цифровой зрелости McKinsey	Стратегия, культура, организация, возможности
Модель цифровой зрелости TM Forum	Клиенты, стратегия, технологии, операции, культура, данные
Индекс цифрового ускорения BCG (DAI)	Клиенты, цифровая цепочка поставок, персонализация маркетинга, персонал, цифровая культура, интеграция экосистем

Источник: составлено авторами на основе <https://digitalleadership.com/blog/digital-maturity/>, <https://www.bcg.com/capabilities/digital-technology-data/digital-maturity>
 Source: Compiled by the authors based on <https://digitalleadership.com/blog/digital-maturity/>, <https://www.bcg.com/capabilities/digital-technology-data/digital-maturity>

Особенностью эффективной организации деятельности предприятий ресторанного бизнеса выступает ценностно-ориентированный подход, обуславливающий в большей степени ориентацию на качественное обслуживание потребителей, смещение вектора оптимизации операций и маркетинговых усилий в сторону удо-

влетворения запросов потребителей, что обуславливает необходимость включения в методику оценки цифровой зрелости не только набора используемых цифровых технологий, но и четко сформулированных целей и задач цифровой трансформации ориентированных на создание потребительской ценности (рис. 5).



Источник: разработано авторами
Source: developed by the authors

Рис. 5. Основные элементы формирования методологии оценки цифровой зрелости предприятия ресторанного бизнеса
Fig. 5. Main elements of developing a methodology for assessing the digital maturity of a restaurant business

Степень достижения целей и задач цифровой трансформации в рамках ценностно-ориентированного подхода может быть оценена с использованием KPI, позволяющих выявить узкие места цифровой трансформации бизнес-процессов, прямо или косвенно влияющие на удовлетворение потребностей клиентов

Заключение (Conclusion). Сравнительный анализ используемых инструментов цифровой трансформации предприятий ресторанного бизнеса позволил определить, что применение современных цифровых технологий стало ключевой задачей стратегии бизнеса по развитию и наращиванию конкурентных преимуществ. Однако планирование цифровой трансформации зависит от многих факторов, в том числе от стратегических целей, направлений ориентации деятельности, используемых инструментов достижения поставленных целей. Особенностью деятельности предприятий ресторанного бизнеса является необходимость ис-

пользования ценностно-ориентированного подхода, ключевые показатели эффективности которого должны быть учтены в стратегии его деятельности.

Ценностно-ориентированный подход направлен на обеспечение способности руководства предприятия и ее персонала оперативно распознавать потребности потенциальных и текущих клиентов, оптимизировать бизнес-процессы на основе собранных данных, осознавать взаимосвязь положительного клиентского опыта и деятельности предприятия. При этом значительную роль в реализации ценностно-ориентированного подхода занимают цифровые инструменты, позволяющие предприятиям не только обеспечивать конкурентные преимущества, но и создающие возможности эффективной адаптации к изменяющимся предпочтениям потребителей.

Успешная реализация эффективной стратегии развития ресторанного бизнеса в

условиях цифровой экономики невозможна без глубокой переработки (трансформации) бизнес-процессов и построении эффективной системы управления, основанной на качественной оценке цифровой зрелости. Цифровая зрелость предприятия ресторанного бизнеса характеризует уровень внедрения и эффективного использования цифровых технологий в его бизнес-процессах, стратегии и организационной культуре. Предприятия ресторанного бизнеса с высокой степенью цифровой зрелости успешно интегрируют цифровые технологии во все бизнес-операции, от управления цепочками поставок до анализа данных и коммуникации с клиентами.

В целом, цифровая зрелость оценивается на основе различных факторов, таких как: способность предприятия внедрять инновации с помощью цифровых технологий, эффективность его цифровых процессов, качество управления данными, способность использовать аналитику данных для принятия обоснованных бизнес-решений, способность обеспечивать создание потребительской ценности с использованием цифровых технологий. Для оптимального прохождения процесса трансформации, с учетом практических и специфических характеристик ресторанного бизнеса, важно позиционировать и оценивать текущее состояние цифровой зрелости.

Исследование представленных в научной литературе зарубежных и отечественных авторов, моделей и методов оценки цифровой зрелости предприятий показало, что все они в большей степени оценивают уровень использования цифровых технологий по сравнению с другими предприятиями, либо отраслями. Однако понятие «цифровая зрелость» является более объемлющим, чем просто уровень использования цифровых технологий. Данное понятие, по нашему мнению, также отражает качество и степень достижения сформулированных руководством предприятия целей и задач цифровой трансформации, оценку уровня готовности к

цифровой трансформации, оценку достижения ключевых показателей эффективности стратегии цифровой трансформации.

Полученные в ходе исследования результаты позволили определить преимущества и недостатки существующих методик оценки цифровой зрелости. Полагаем, что методика оценки цифровой зрелости предприятия должна быть направлена на всестороннюю оценку бизнес-процессов и выступать необходимым условием для развития предприятия в условиях цифровизации экономики. Помимо этого, с помощью данной методики руководство сможет оценить готовность и способность предприятия к проведению цифровой трансформации на текущем этапе развития. В связи с чем в работе были предложены основные элементы формирования методики оценки уровня цифровой зрелости предприятия ресторанного бизнеса, отражающие указанные задачи оценки. Степень достижения определенного уровня цифровой зрелости, в рамках ценностно-ориентированного подхода, предлагается оценивать с помощью КРІ, позволяющих выявить узкие места цифровой трансформации бизнес-процессов, прямо или косвенно влияющие на удовлетворение потребностей клиентов. При этом необходимо отметить, что для формулировки КРІ требуется проведение дальнейших эмпирических исследований.

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

Абрамов В.И., Борзов А.В., Семенов К.Ю. Теоретико-методологический анализ моделей цифровой зрелости для российских компаний // Известия ВУЗов ЭФиУП. 2021. № 4 (50). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoretiko-metodologicheskii-analiz-modeley-tsifrovoy-zrelosti-dlya-rossiyskih-kompaniy> (дата обращения: 15.12.2024).

Ахмедова Р.Р., Покаместов И.Е. Применение конкурентных стратегий для предприятий ресторанного бизнеса в условиях цифровизации экономики // Современная конкуренция. 2022. Т. 16, № 4 (88). С. 95-106. DOI 10.37791/2687-0657-2022-16-4-95-106. EDN OTYVLN.

Боровской С.В. Цифровизация бренд-платформы как технология современного ресторанного бизнеса // Коммуникации в условиях цифровой трансформации: сборник материалов VI Международной научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 29–30 ноября 2022 года. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2022. С. 216-219. EDN QKCTXK.

Дериземля В.Е., Тер-Григорьянц А.А. Методические положения оценки цифровой зрелости экономических систем // Вестник РУДН. Серия: Экономика. 2021. № 1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodicheskie-polozheniya-otsenki-tsifrovoy-zrelosti-ekonomicheskikh-sistem> (дата обращения: 15.12.2024).

Комарчева О.С., Лысенко Е.А. Оценка степени готовности предприятий торговли и сферы услуг к цифровой трансформации // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки. 2020. № 3 (17). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-stepeni-gotovnosti-predpriyatiy-torgovli-i-sfery-uslug-k-tsifrovoy-transformatsii> (дата обращения: 15.12.2024).

Максименко И.А. Архитектура факторов конкурентной устойчивости ресторанного бизнеса // Экономика, предпринимательство и право. 2022. Том 12. № 2. С. 709–728. doi: 10.18334/epp.12.2.114277

Малиновский М.О., Анисимов А.Ю. Оценка уровня и потенциала цифровизации управления бизнес-процессами // Вопросы экономики и права. 2023. № 178. С. 97-103. DOI 10.14451/2.178.97. EDN AMXQST.

Официальный сайт ГИС Промышленности. URL: <https://gisp.gov.ru/mainpage/> (дата обращения: 15.12.2024).

Прохоров П.Э. Динамика цифровой трансформации организаций в российской федерации // Статистика и экономика. 2021. № 4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/dinamika-tsifrovoy-transformatsii-organizatsiy-v-rossiyskoy-federatsii>

rossiyskoy-federatsii (дата обращения: 15.12.2024).

Сериков К.Н., Анисимов А.Ю. Особенности оценки стратегического потенциала организации ресторанного бизнеса в условиях перехода на процессную модель управления // Вестник НГУЭУ. 2023. № 3. С. 71-82. DOI 10.34020/2073-6495-2023-3-071-082. EDN RWNUYH.

Скоробогатов М.В., Минченко Л.В. Внедрение инструментов цифровизации в сфере общественного питания // Экономика и экологический менеджмент. 2023. № 1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vnedrenie-instrumentov-tsifrovizatsii-v-sfere-obshchestvennogo-pitaniya> (дата обращения: 12.12.2024).

Цифровая трансформация крупнейшего бизнеса (tadviser.ru). URL: https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F:%D0%A6%D0%B8%D1%84%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%8F_%D1%82%D1%80%D0%B0%D0%BD%D1%81%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F_%D0%BA%D1%80%D1%83%D0%BF%D0%BD%D0%B5%D0%B9%D1%88%D0%B5%D0%B3%D0%BE_%D0%B1%D0%B8%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81%D0%B0 (дата обращения: 15.12.2024).

Цифровая трансформация отраслей: стартовые условия и приоритеты: докл. к XXII Апр. междунар. науч. конф. по проблемам развития экономики и общества, Москва, 13–30 апр. 2021 г. / Г.И. Абдрахманова, К.Б. Быховский, Н.Н. Веселитская, К.О. Вишневский, Л.М. Гохберг и др.; рук. авт. кол. П.Б. Рудник; науч. ред. Л.М. Гохберг, П.Б. Рудник, К.О. Вишневский, Т.С. Зинина; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». М. : Изд. дом Высшей школы экономики, 2021. – 239 с.

Шнорр Ж.П. Совершенствование интегральной оценки цифровизации торговли // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2020. № 5. С. 60.

Энглези В.Ю. Моделирование влияния цифровизации на развитие предприятий сервиса и торговли // Прикладные экономические исследования. 2023. № 3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/modelirovanie-vliyaniya-tsifrovizatsii-na-razvitie-predpriyatiy-servisa-i-torgovli> (дата обращения: 15.12.2024).

Akdil, K., Ustundag, A. and Cevikcan, E. (2018), “Maturity and Readiness Model for Indus-

try 4.0 Strategy. In: *Industry 4.0: Managing The Digital Transformation*, *Springer Series in Advanced Manufacturing*. Springer, URL: https://doi.org/10.1007/978-3-319-57870-5_4.

(дата обращения: 15.12.2024).

Basl, J. and Doucek, P. (2019), “A meta-model for evaluating enterprise readiness in the context of Industry 4.0”, *Information*, 10 (3), pp. 89.

Brodny, J. and Tutak, M. (2021), “Assessing the level of digital maturity of enterprises in the Central and Eastern European countries using the MCDM and Shannon’s entropy methods”, *PLoS ONE*, 16 (7), pp. 0253965. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0253965>.

Kuruczeleki, E., Pelle, A., Laczi, R. and Fekete, B. (2016), “The Readiness of the European Union to Embrace the Fourth Industrial Revolution”, *Management*, 11, pp. 327–347

Leinweber, S., Wienbruch, T., Lins, D., Kreimeier, D., and Kuhlenkötter, B. (2018), “Concept for an evolutionary maturity based Industrie 4.0 migration model”, *Procedia CIRP*, pp. 404-409.

Pacchini, P.T., Wagner, C. L., Facchini, F. and Mummolo, G. (2019), “The degree of readiness for the implementation of Industry 4.0”, *Computers in Industry*, 113, pp. 103125, ISSN 0166-3615, <https://doi.org/10.1016/j.compind.2019.103125>.

Schumacher, A., Erol, S. and Sihn, W.A. (2016), “Maturity Model for Assessing Industry 4.0 Readiness and Maturity of Manufacturing Enterprises”, *Procedia CIRP*, 52, pp. 161-166, ISSN 2212-8271, <https://doi.org/10.1016/j.procir.2016.07.040>.

References

Abramov, V.I., Borzov, A.V. and Semenov, K.Yu. (2021), “Theoretical and methodological analysis of digital maturity models for Russian companies”, *News of Universities of Economics and Economics*, 4 (50). [Online], available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoretiko-metodologicheskij-analiz-modeley-tsifrovoy-zrelosti-dlya-rossiyskih-kompaniy> (Accessed 15 December 2024).

Akdil, K., Ustundag, A. and Cevikcan, E. (2018), “Maturity and Readiness Model for Industry 4.0 Strategy. In: *Industry 4.0: Managing The Digital Transformation*”, *Springer Series in Advanced Manufacturing*. Springer, [Online], available at: https://doi.org/10.1007/978-3-319-57870-5_4. (Accessed 15 December 2024).

Akhmedova, R.R. (2022), “Application of competitive strategies for restaurant business enterprises in the context of digitalization of the economy”, *Modern competition*, Vol. 16, 4 (88), pp. 95-106. DOI 10.37791/2687-0657-2022-16-4-95-106. EDN OTYVVLN.

Basl, J. and Doucek, P. (2019), “A meta-model for evaluating enterprise readiness in the context of Industry 4.0”, *Information*, 10 (3), pp. 89.

Borovskoy, S.V. (2022), “Digitalization of the brand platform as a technology of modern restaurant business”, *Communications in the context of digital transformation: collection of materials of the VI International Scientific and Practical Conference*, St. Petersburg, November 29–30, 2022, St. Petersburg, St. Petersburg State Economic University, pp. 216-219.

Brodny, J. and Tutak M. (2021), “Assessing the level of digital maturity of enterprises in the Central and Eastern European countries using the MCDM and Shannon’s entropy methods”, *PLoS ONE*, 16 (7), pp. 0253965. [Online], available at: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0253965> (Accessed 15 December 2024).

Derisemlya, V.E. and Ter-Grigoryants, A.A. (2021), “Methodological provisions for assessing the digital maturity of economic systems”, *Bulletin of RUDN University. Series: Economics*, [Online], available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodicheskie-polozheniya-otsenki-tsifrovoy-zrelosti-ekonomicheskikh-sistem>. (Accessed 15 December 2024)

Digital Transformation of Industries: Starting Conditions and Priorities (2021), By XXII Apr. Int. Scientific Conf. Economic and Social Development, Moscow, 13–30 April, 2021 / G.I. Abdrakhmanova, K.B. Bykhovskiy, N.N. Veselitskaya, K.O. Vishnevskiy, L.M. Gokhberg et al.; Hands. Nats. Research. University Higher School of Economics, M., Izd. Higher School of Economics House, 239 p.

Englesi, V.Yu. (2023), “Modeling the influence of digitalization on the development of service and trade enterprises”, *Applied economic research*, 3. [Online], available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/modelirovanie-vliyaniya-tsifrovizatsii-na-razvitie-predpriyatij-servisa-i-torgovli> (Accessed 15 December 2024).

Komarcheva, O.S. and Lysenko, E.A. (2020), “Assessment of the degree of readiness of trade and service enterprises for digital transformation”, *Vestnik Kemerovskogo gosudarstven-*

nogo universiteta. Series: Political, Sociological and Economic Sciences, 3 (17). [Online], available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-stepeni-gotovnosti-predpriyatiy-torgovli-i-sfery-uslug-k-tsifrovoy-transformatsii> (Accessed 15 December 2024).

Kuruczeleki, E., Pelle, A., Laczi, R. and Fekete, B. (2016), “The Readiness of the European Union to Embrace the Fourth Industrial Revolution”, *Management*, 11, pp. 327–347.

Leineweber, S., Wienbruch, T., Lins, D., Kreimeier, D., and Kuhlenkötter, B. (2018), “Concept for an evolutionary maturity based Industrie 4.0 migration model”, *Procedia CIRP*, pp. 404-409.

Maksimenko, I.A. (2022), “Architecture of factors of competitive sustainability of the restaurant business”, *Economics, entrepreneurship and law*, 12 (2). pp. 709–728. doi: 10.18334/epp.12.2.114277.

Malinovsky, M.O. and Anisimov, Yu. (2023), “Assessing the level and potential of digitalization of business process management”, *Questions of Economics and Law*. 178, pp. 97-103. DOI 10.14451/2.178.97. EDN AMXQST.

Official website of AA TAdviser, *Digital Transformation of the Largest Business*. [Online], available at: https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F:%D0%A6%D0%B8%D1%84%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%8F_%D1%82%D1%80%D0%B0%D0%BD%D1%81%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F_%D0%BA%D1%80%D1%83%D0%BF%D0%BD%D0%B5%D0%B9%D1%88%D0%B5%D0%B3%D0%BE_%D0%B1%D0%B8%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81%D0%B0 (Accessed 15 December 2024)

Official website of GIS Industry [Online], available at: <https://gisp.gov.ru/mainpage/> (Accessed 15 December 2024)

Pacchini, P.T., Wagner, C. L., Facchini, F. and Mummolo G. (2019), “The degree of readiness for the implementation of Industry 4.0”, *Computers in Industry*, 113, pp. 103125, ISSN 0166-3615, [Online], available at: <https://doi.org/10.1016/j.compind.2019.103125> (Accessed 15 December 2024).

Prokhorov, P.E. (2021), “Dynamics of digital transformation of organizations in the Russian Federation”, *Statistics and Economics*, 4. [Online], available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/dinamika->

tsifrovoy-transformatsii-organizatsiy-v-rossiyskoy-federatsii (Accessed 15 December 2024).

Schnorr, J.P. (2020), “Improving the integral assessment of trade digitalization”, *Bulletin of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law*, 5, pp. 60.

Schumacher, A., Erol, S. and Sihh, W.A. (2016), “Maturity Model for Assessing Industry 4.0 Readiness and Maturity of Manufacturing Enterprises”, *Procedia CIRP*, 52, pp. 161-166, ISSN 2212-8271, [Online], available at: <https://doi.org/10.1016/j.procir.2016.07.040> (Accessed 15 December 2024).

Serikov, K.N. and Anisimov, A.Yu. (2023), “Features of assessing the strategic potential of a restaurant business organization in the context of the transition to a process management model”, *Bulletin of NSUEM*, 3, pp. 71-82. DOI 10.34020/2073-6495-2023-3-071-082. – EDN RWNUYH.

Skorobogatov, M.V. and Minchenko, L.V. (2023), “Introduction of digitalization tools in the field of public catering”, *Economics and environmental management*, 1. [Online], available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/vnedrenie-instrumentov-tsifrovizatsii-v-sfere-obschestvennogo-pitaniya> (Accessed 15 December 2024).

Данные об авторах

Ляшков Андрей Викторович, аспирант, кафедра предпринимательства и конкуренции, факультет бизнеса

Анисимов Александр Юрьевич, кандидат экономических наук, доцент, заместитель директора по учебно-методической работе факультета информационных технологий, доцент кафедры информационного менеджмента им. профессора В.В. Дика

Information about the authors

Andrey V. Lyashkov, PhD Student, Department of Entrepreneurship and Competition, Faculty of Business

Alexander Yu. Anisimov, Candidate of Economic Sciences, Assistant Professor, Deputy Director for Educational and Methodological Work of the Faculty of Information Technologies, Assistant Professor of the Professor V.V. Dick Department of Information Management.