

ня оценила степень готовности торговли к цифровой трансформации как низкую [3].

На устойчивость положения отрасли повлиял ряд факторов: высокая доля малых и микроорганизаций (62 % от общего числа субъектов), а также индивидуальных предпринимателей (7,1 %), которые не располагают ресурсами для обеспечения цифровой трансформации; отсутствие стимулирования цифровизации торгового бизнеса в условиях санкционного давления.

Однако можно сделать вывод об имеющихся предпосылках повышения степени готовности торговли ввиду сложившихся предпосылок: заметные темпы прироста доли организаций, осуществляющих электронные закупки (на 25,1 п.п. за последние 5 лет) и продажи (на 13 п.п.); повышение доступности ИКТ.

Источники

1. Заяц, Д. Доля интернет-торговли в Беларуси достигла рекорда: что покупают онлайн / Д. Заяц // Экономическая газета. — URL: <https://neg.by/novosti/otkrytj/dolya-internet-torgovli-v-belarusi-dostigla-rekorda-cto-pokupayut-onlayn> (дата обращения: 08.11.2025).

2. Информационное общество в Республике Беларусь // Национальный статистический комитет. — URL: https://www.belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika/publications/izdania/public_compilation/index_152032 (дата обращения: 08.11.2025).

3. Климченя, Л. С. Исследование готовности организаций розничной торговли к цифровой трансформации / Л. С. Климченя // Бизнес. Инновации. Экономика : сб. науч. ст. / Ин-т бизнеса БГУ. — Мн., 2025. — Вып. 11. — С. 119–126.

С. А. Мельник, Н. В. Михайлова, С. Ю. Кожевникова
СПбГЭУ (Санкт-Петербург)

ОБЕСПЕЧЕНИЕ КОММЕРЧЕСКОГО УСПЕХА В СФЕРЕ УСЛУГ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ НА ОСНОВЕ ВНЕДРЕНИЯ РОБОТОТЕХНИКИ

Цель проведенного исследования — поиск передовых организационно-управленческих подходов к повышению конкурентоспособности бизнеса в сфере услуг общественного питания на основе изучения проблем предприятий российского рынка и мировых технологических тенденций совершенствования бизнес-процессов.

Российский рынок услуг общественного питания с 2020 г. демонстрировал рост оборота с 1447,4 млрд до 3440,0 млрд р. по результатам 2024 финансового года, в том числе за счет увеличения посещаемости [1]. Однако предприятиям сложно поддерживать устойчивый

интерес гостей и оставаться прибыльным бизнесом без весомого конкурентного преимущества и оптимизации процессов.

Цель оптимизации бизнес-процессов в сфере услуг общественного питания (для генерирования оборота и прибыли) — повысить скорость и обеспечить стабильность качества процессов кулинарного производства и обслуживания в условиях действия следующих ограничений: сложность привлечения квалифицированных работников; ужесточение требований к качеству и безопасности кулинарной продукции и созданию надлежащих условий для оказания услуг общественного питания; сложность удержания и привлечения новых клиентов с целью формирования высокого уровня их доверия к работе предприятия и, как желаемое следствие, приверженности.

Многие страны уже активно автоматизируют и роботизируют бизнес-процессы. В Южной Корее (стране, лидирующей по показателям роботизации бизнеса) на 10 000 сотрудников приходится 1012 роботов, в то время как средний показатель по миру — 151 робот [2]. За рубежом опыт показывает, что внедрение роботов на предприятиях общественного питания с высокой проходимостью значительно ускоряет и совершенствует процесс принятия заказов и их выдачи, позволяет обслужить большее количество клиентов, избежать ошибок из-за человеческого фактора и снизить риск недовольств из-за долгого ожидания официанта. На мировом ресторанном рынке с каждым годом интерес к роботам растет: в 2023 г. глобальные продажи кухонных роботов достигли 5,64 млрд долл. США, увеличившись примерно на четверть (25 %) по отношению к предыдущему году. «Открытая» кухня с применением роботов также становится конкурентным преимуществом, так как привлекает дополнительный интерес гостей, формирует узнаваемость, демонстрирует креативный подход бренда к формированию концепции.

Полная автоматизация процессов кулинарного производства и обслуживания гостей — сложная задача, но передача узкоспециализированных, монотонно повторяющихся, физически сложных операций роботам вполне перспективна, поскольку практика внедрения уже демонстрирует снижение доли материальных потерь на 10–15 %, повышение производительности труда на 15–25 %. Работники на роботизированном предприятии могут с большей эффективностью и вовлеченностью в процессы сконцентрироваться на выполнении функций управления, контроля качества и предоставления персонализированного сервиса.

Результатом внедрения роботов в бизнес-процессы, по статистике, становится повышение эффективности работы предприятий до 40 % [3].

Источники

1. Анализ рынка общественного питания в России // BusinesStat. — URL: https://businesstat.ru/images/demo/food_service_russia_demo_businesstat.pdf (дата обращения: 14.10.2025).

2. *Zhu, K. Which Countries Have the Most Industrial Robots? / K. Zhu // Visual Capitalist. — URL: <https://www.visualcapitalist.com/which-countries-have-the-most-industrial-ro-bots> (date of access: 10.10.2025).*

3. 4 миллиона роботов: отчет World Robotics 2024 // UNITMC. — URL: <https://unitmc.ru/news/4-milliona-robotov-novyuy-otchet-world-robotics-2024> (дата обращения: 10.11.2025).

Е. В. Мешкова
БГЭУ (Минск)

Научный руководитель — Е. Ю. Ракова, канд. экон. наук

ОПТИМИЗАЦИЯ МОДЕЛИ «ФУЛФИЛМЕНТ» КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ РЕНТАБЕЛЬНОСТИ ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНА

Эффективность логистических процессов является важным фактором конкурентоспособности и финансовой устойчивости интернет-магазина. Ключевым элементом этой системы выступает фулфилмент как комплексный процесс выполнения заказа, включающий приемку, хранение, сборку, упаковку, доставку товаров и обработку возвратов. Оптимизация данной модели напрямую влияет на уровень издержек и качество клиентского сервиса.

На практике выделяют три основные модели фулфилмента. Собственный фулфилмент обеспечивает полный контроль над всеми операциями: от приемки товара на склад и управления запасами до формирования отправок, выбора перевозчика и стандартов упаковки. Однако эта модель требует высоких капитальных затрат, что неподъемно для многих стартапов. Обособлено стоит модель дропшиппинга, при которой интернет-магазин работает как витрина, передавая заказы напрямую продавцу товаров для отгрузки конечному покупателю. Такая схема позволяет работать без собственных товарных запасов, но лишает магазин контроля над сроками и качеством доставки, ведя к риску потери репутации. Наиболее сбалансированной для растущего бизнеса является модель аутсорсинга на фулфилмент-сервис. Она сочетает контроль над товаром с экономической эффективностью, так как магазин платит только за обработанные заказы, а сервис обеспечивает профессиональную логистику.

Использование фулфилмент-сервиса является оптимальным решением для интернет-магазинов, вышедших из стадии стартапа, по нескольким причинам. Позволяет трансформировать постоянные издержки на склад и персонал в переменные, что критически важно для управления денежными потоками. Благодаря консолидированным объемам отправок сервисы получают от транспортных компаний эксклюзивные низкие тарифы, недоступные отдельному мало-