

EDN: VJUJTX  
УДК 338.46:640.43

## EXPLORING THE INTERPLAY BETWEEN OPERATIONAL EFFICIENCY AND MARKET COMPETITIVENESS WITHIN THE FOOD SERVICE SECTOR

Albina N. Chaplina, Tatiana A. Klimenkova\*, Elena A. Gerasimova  
Siberian Federal University, Krasnoyarsk, Russian Federation

Received 06.04.2026, approved after reviewing 07.05.2026, accepted 24.06.2026

**Abstract.** The article examines current problems and structural trends in the Russian foodservice market through the integration of three evidence layers: national quantitative indicators, regional differentiation and a curated dataset of expert opinions published in open sources during the most recent observation window. The study is designed within the logic of management analytics and combines comparative, dynamic and interpretive analysis. The empirical basis makes it possible to move consistently from macro indicators of turnover and market structure to regional heterogeneity and then to the discourse of practitioners and analysts. The results show that market expansion is accompanied by a contradiction between nominal growth and uneven operational sustainability. The expert field confirms the centrality of demand, traffic, labour shortages, inflation and competition with retail, while also signalling opportunities related to ready to eat food, fast formats, street service and adaptive management models. The study draws conclusions on the current management priorities of the industry, linking efficiency and competitiveness objectives to ensure strategic sustainability amidst market fluctuations.

**Keywords:** foodservice market, restaurant business, market trends, regional differentiation, expert opinions, management decisions, operational efficiency, Russia.

---

**Citation:** Chaplina, A. N., Klimenkova, T. A., Gerasimova, E. A. (2026). Exploring the interplay between operational efficiency and market competitiveness within the food service sector. In: Trade, service, food industry. Vol. 6(2). Pp. 175–188. EDN: VJUJTX

---



## ВЗАИМОСВЯЗЬ ОПЕРАЦИОННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ И РЫНОЧНОЙ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ

Альбина Николаевна Чаплина, Татьяна Александровна Клименкова\*,  
Елена Александровна Герасимова  
Сибирский федеральный университет, Красноярск, Россия

**Аннотация.** Исследованы актуальные проблемы и структурные тренды российского рынка общественного питания на основе интеграции трех массивов эмпирических данных: общероссийских количественных показателей, региональных различий и специального датасета экспертных мнений, опубликованных в открытых источниках в пределах последнего наблюдаемого окна. Исследование построено в логике управленческой аналитики и сочетает сравнительный, динамический и интерпретационный анализ. Эмпирическая база позволяет последовательно перейти от макроиндикаторов оборота и структуры рынка к региональной неоднородности и далее к дискурсу практиков и аналитиков. Установлено, что расширение рынка

сопровождается противоречием между номинальным ростом и неравномерной устойчивостью операционных моделей. Экспертное поле подтверждает ключевое значение тем спроса, трафика, дефицита кадров, инфляции и конкуренции с ритейлом, но одновременно фиксирует возможности, связанные с готовой едой, быстрыми форматами, уличной посадкой и адаптивными моделями управления. Сделаны выводы об актуальной управленческой повестке отрасли во взаимосвязи целей эффективности и конкурентоспособности для достижения стратегической устойчивости в меняющейся рыночной ситуации.

**Ключевые слова:** рынок общественного питания, ресторанный бизнес, рыночные тренды, региональная дифференциация, экспертные мнения, управленческие решения, операционная эффективность, Россия.

**Цитирование:** Чаплина, А. Н. Взаимосвязь операционной эффективности и рыночной конкурентоспособности предприятий общественного питания / А. Н. Чаплина, Т. А. Клименкова, Е. А. Герасимова // Торговля, сервис, индустрия питания. – 2026. – № 6(2). – С. 175–188. – EDN: VJUTX



**Введение / Introduction.** Российский рынок общественного питания в 2021–2025 годах демонстрировал одновременно высокую динамику оборота и возрастающую внутреннюю неоднородность. На агрегированном уровне отрасль прошла фазу постпандемийного восстановления, затем ускорения на фоне структурного перераспределения потребления и, наконец, перехода к ситуации, в которой номинальный рост перестал автоматически означать улучшение экономического состояния бизнеса. Именно это расхождение между ростом рынка как макроагрегата и напряжением на уровне отдельных форматов, локаций и бизнес-моделей позволяет считать рынок общественного питания объектом управленческого анализа.

Для современной отрасли общественного питания ключевыми становятся не только показатели оборота, число точек и уровень среднего чека, но и способность предприятий удерживать поток гостей, управлять себестоимостью, поддерживать кадровую устойчивость и быстро перестраивать формат под меняющийся спрос. Следовательно, возникает исследовательская задача: показать не просто рост или спад рынка, а вскрыть внутреннюю структуру этого движения, выделить проблемные зоны и сопоставить статистические сдвиги с тем, как их интерпретируют практики рынка.

Новизна данного исследования состоит в соединении трех уровней анализа. Во-первых, рассматривается общероссийская динамика за пять лет и краткосрочные сдвиги последнего двухлетнего периода. Во-вторых, анализируется региональный срез, позволяющий увидеть, что единая макродинамика складывается из различных траекторий федеральных округов и крупнейших городов. В-третьих, используется специальный датасет экспертных мнений и публикаций за период с 9 сентября 2025 по 9 марта 2026 года, нормализованный по правилу дедубликации и размеченный по типу сигнала (риск, возможность, нейтральный, смешанный). Это позволяет включить в исследование не только «жесткие» показатели, но и качественные сигналы рынка.

Цель исследования заключается в выявлении ключевых проблем и трендов российского рынка общественного питания на основе интеграции количественных и качественных данных, а также в определении поля управленческих решений, способных повысить эффективность и конкурентоспособность отраслевых игроков в условиях продолжающегося роста издержек и одновременного усиления конкурентного давления.

Для достижения цели решаются следующие задачи:

- проанализировать общероссийскую динамику рынка общественного питания;

- выявить структурные изменения по форматам, определить региональные различия 2025 года;
- интерпретировать массив экспертных мнений с точки зрения воспринимаемых рисков и возможностей;
- синтезировать результаты в форме управленческих выводов.

**Материалы и методы / Materials and Methods.** Эмпирическая база исследования включает три массива данных. Первый массив представляет собой подборку общероссийских показателей рынка общественного питания за 2021–2025 и 2024–2025 годы. Он содержит показатели физического объема оборота, оборота в текущих ценах, числа заведений и субъектов малого и среднего предпринимательства, средних чеков, ликвидаций, трафика и форматной структуры рынка. Второй массив содержит региональные показатели изменений в 2025 году по федеральным округам и городам-миллионникам. Третий массив – 85 экспертных мнений по рынку общепита РФ за период с сентября 2025 по март 2026 года. Для датасета экспертных мнений были использованы открытые источники деловых и отраслевых медиа, пресс-материалы, новости, интервью и тематические обзоры. При обработке применялось правило дедубликации по нормализованной фамилии спикера: при повторении оставлялась наиболее свежая публикация. В аналитическую часть статьи включены агрегированные распределения тем, проблемных групп и сигналов.

Методологически работа базируется на совмещении общенаучных методов анализа и синтеза, сравнения, группировки, динамического анализа, контент-аналитической интерпретации и элементов управленческой диагностики. На макроуровне использовалось сопоставление абсолютных и относительных изменений; на региональном уровне – межтерриториальное сравнение; на уровне экспертного дискурса – интерпретация частотных распределений сигналов и проблемных кластеров.

Логика изложения построена на том, чтобы сначала зафиксировать статистически наблюдаемую картину, а затем сопоставить ее с тем, как рынок сам формулирует ограничения и возможности. Источники носят преимущественно информационно-статистический характер, поэтому в данной статье они рассматриваются именно как источники данных и эмпирических свидетельств.

**Полученные результаты / Results.** На общероссийском уровне рынок общественного питания в 2021–2025 годах сохранил устойчивую восходящую траекторию. Согласно пятилетней динамике показателей оборот общественного питания вырос с 1 931 млрд руб. в 2021 году до 4 285 млрд руб. в 2025; официальный номинальный показатель Росстата увеличился с 1 876 до 4 287 млрд руб. (табл. 1).

Таблица 1. Динамика ключевых общероссийских показателей рынка общественного питания в 2021–2025 годах  
Table 1. Dynamics of key nationwide indicators of the Russian foodservice market in 2021–2025

Показатель	Ед. изм.	2021	2022	2023	2024	2025
Оборот общественного питания	млрд руб.	1 931	2 350	2 868	3 532	4 285
Оборот общественного питания (официальный номинальный показатель)	млрд руб.	1 876	2 282.9	2 826	3 440	4 287
Индекс физического объема оборота общественного питания к предыдущему году	%	23.5	4.7	12.3	9	8.7
Новые регистрации компаний и ИП в сфере общепита	тыс.	39.9	37.1	41.6	42.8	39.688

Источник: составлено авторами по [1–6].

За рассматриваемый период рынок фактически увеличился более чем в 2,2 раза, а среднегодовой темп прироста составил около 22%. Одновременно индекс физического объема оборота по отношению к предыдущему году снизился с 23,5% в 2021 до 8,7% в 2025 году. Это означает, что сектор по-прежнему растет, но темп реального расширения уже не столь высок, как на ранней стадии восстановительного цикла.

Динамика новых регистраций компаний и индивидуальных предпринимателей в общепите показывает, что предпринимательский интерес к отрасли не исчезает, но становится менее линейным. После снижения до 37,1 тыс. регистраций в 2022 году показатель вырос до 42,8 тыс. в 2024 году, а в 2025 сократился до 39,688 тыс. Такое движение свидетельствует о переходе от массового входа в рынок к более осторожной стратегии: отрасль остается крупной и емкой, но требования к устойчивости бизнес-моделей растут.

Более короткий двухлетний горизонт позволяет увидеть важную структурную деталь. В 2025 году совокупное количество заведений общепита по отраслевым оценкам снизилось с 249 до 240 тыс. точек (табл. 2). Иными словами, рынок одновременно растет по обороту и сжимается по плотности сети. Это типичный признак структурной селекции, когда слабые точки уходят, а выручка концентрируется в более сильных форматах, сетях, потоковых локациях и у операторов с лучшей экономикой.

Таблица 2. Изменение структурных показателей рынка общественного питания в 2024–2025 годах

Table 2. Changes in structural indicators of the Russian foodservice market in 2024–2025

Показатель	Ед. изм.	2024	2025
Количество заведений общепита	тыс. точек	249	240
Количество субъектов МСП в общепите	тыс. ед.	186,9	200,3
Количество ресторанов с полным обслуживанием (TSR)	тыс. точек	63,5	68
Количество баров	тыс. точек	17,2	20
Количество заведений Grab&Go и кофеен	тыс. точек	47,9	59
Количество заведений быстрого питания	тыс. точек	84,9	95
Ликвидированные предприятия	тыс.	32,2	35,4
Посещаемость	%	11	6
Средний чек в ресторанах	руб.	1 896	2 710
Средний чек в точках фастфуда	руб.	603	523

Источник: составлено авторами по [7–17].

Форматная структура рынка подтверждает данную гипотезу. Наиболее быстрый прирост в 2024–2025 годах показали заведения быстрого питания, сегмент Grab&Go и кофеен, а также бары и рестораны с полным обслуживанием. Число точек быстрого питания увеличилось с 84,9 до 95 тыс., сегмент Grab&Go и кофеен – с 47,9 до 59 тыс., бары – с 17,2 до 20 тыс., рестораны с полным обслуживанием – с 63,5 до 68 тыс. Рост этих форматов происходил неравномерно по управленческой логике: быстрые форматы выигрывали за счет скорости оборота, адаптации к внедомашнему потреблению и доставки, тогда как TSR-сегмент демонстрировал рост скорее в качественно сильных локациях и в более платежеспособных нишах.

При этом ценовая и затратная компоненты усиливали напряжение. В 2025 году food cost достиг 32,5% выручки, маржинальность оценивалась на уровне 11%, средняя зарплата в HoReCa – 83 тыс. руб. в месяц, а средний чек в общепите вырос до 1 492 руб. Рост среднего чека в ресторанах до 2 710 руб. не следует интерпретировать как безусловное улучшение положения операторов: он лишь частично компенсирует инфляцию, рост закупочных цен, заработных плат, аренды и логистики [18].

Ситуация с потоком клиентов еще более показательна. По данным 2025 года трафик в традиционных ресторанах снизился на 1%, тогда как в фастфуде вырос на 7%. Следовательно, рынок не просто увеличивал оборот, а перераспределял потребление в пользу более быстрых и предсказуемых по бюджету форматов. Такое перераспределение подтверждается также экспертными сигналами, в которых темы готовой еды, трафика, спроса и конкуренции с ритейлом занимают устойчиво одно из первых мест [19].

Региональный материал показывает, что общероссийская динамика складывается из нескольких различных пространственных режимов роста.

По федеральным округам особенно заметны высокие темпы прироста числа предприятий общепита и оборота в Северо-Кавказском федеральном округе, где рост числа предприятий достиг 15,2%, а рост оборота – 14,8%. В Южном федеральном округе прирост числа участников отрасли составил 4,19%, баров – 3,17%, кафе – 5,88%, ресторанов – 3,94%, при этом рост оборота достиг 23%. В Сибирском федеральном округе зафиксирован прирост зарегистрированных субъектов общепита примерно на 15,1% и один из наиболее высоких темпов роста «индекса бургера» – 29% [20–23].

Городской срез демонстрирует, что крупнейшие рынки не всегда повторяют динамику друг друга. В Москве выручка классических кафе и ресторанов выросла на 9%, фастфуда – на 16%, средний чек в классическом сегменте – на 16%, в фастфуде – на 12%, однако трафик в классических кафе и ресторанах снизился на 5%, а число заказов в фастфуде выросло лишь на 3%. Это сочетание говорит о том, что рост выручки столичного рынка в значительной степени обеспечивался повышением цен и среднего чека, а не расширением гостевого потока [24].

Особый интерес представляет сезонно-городская инфраструктура питания. В 16 крупнейших городах РФ прирост заведений с верандами составил около 40–41%, а Красноярск показал наиболее выраженную динамику: рост заведений с верандами на 79% и заведений со столиками на улице на 70%. Высокие значения также наблюдались в Ростове-на-Дону (68%), Челябинске (64%), Перми (59%) и Москве по летним верандам (48%). Это указывает на значимость уличного формата как управленческого ответа на сезонный спрос, городскую мобильность и потребность в дополнительной посадке без капиталоемкого расширения закрытых площадей [25].

Перейдем к сопоставлению статистических показателей с наблюдениями топ-менеджеров и экспертов о ситуации на рынке общественного питания. Среди экспертов мы рассматривали, в частности, Т. Ланского (основатель Чайхоны № 1), Ю. Тюленеву (СЕО сети «Магнит у дома»), Д. Левицкого (основатель Nurma Group), представителей менеджмента сети «Теремок» и группы «Х5». В качественном массиве экспертных мнений преобладали нейтральные комментарии о рыночной ситуации (42,86%) и оценки текущего положения как стратегической возможности (35,24%), тогда как доля риск-сигналов, то есть негативных оценок складывающихся тенденций, составила 17,14%, а смешанных оценок – 4,76% [26–30].

Такое распределение важно интерпретировать корректно: доминирование нейтральных и оценок ситуации как возможности не означает отсутствия проблем, а показывает, что рынок пока воспринимается растущим и пригодным для адаптации.

Вместе с тем, ядро рыночной повестки выражено достаточно четко. В экспертной картине рынка общественного питания доминируют не только собственно проблемы потока клиентов и уровня покупательной способности, но и тренды структурных сдвигов спроса и форматов потребления. Наибольшую долю занимает блок, связанный с конкуренцией со стороны ритейла, готовой еды и альтернативных каналов (16,2%), что указывает на размывание границ между услугами общественного питания и розничной торговлей и усиление межформатной конкуренции.

Среди собственно проблемных зон наиболее заметны спрос, трафик и покупательная способность (14,3%), а также рост издержек, налогов и давление на маржу (12,4%), то есть рынок одновременно испытывает давление и со стороны выручки, и со стороны затрат. В то же время значительная доля высказываний относится к трендам и ответным стратегиям бизнеса: сдвиг потребительских предпочтений к простоте, value и опыту (14,3%), поиск ниш роста и новых категорий (13,3%), форматная адаптация и диверсификация сценариев потребления (12,4%), а также повышение операционной эффективности и автоматизация (9,5%). Это позволяет сделать вывод, что отрасль находится не просто в фазе кризисного давления, а в состоянии глубокой структурной трансформации, когда негативные факторы уже запустили активную перестройку бизнес-моделей.

Таким образом, количественный и качественный массивы не противоречат друг другу, а описывают разные уровни видения рынка. Статистика фиксирует расширение оборота и структурный дрейф в сторону быстрых форматов; экспертный дискурс добавляет к этой картине конкретное содержание ограничений: дефицит спроса, слабый трафик, рост издержек, кадровый разрыв и нарастающую конкуренцию со стороны розницы и готовой еды.

Оперативная информация Росстата по России и Красноярскому краю фиксирует снижение оборота общественного питания в январе по сравнению с декабрем на почти 10 и 12% соответственно. Тем самым, получаем официальное подтверждение наблюдений рестораторов [31–32].

**Обсуждение / Discussion.** Полученные результаты позволяют сделать несколько принципиальных выводов, значимых именно для теории и практики управления ресторанным бизнесом (рис. 1).

1. Российский рынок общепита вошел в фазу «сложного роста». Это не стагнация и не кризис в прямом смысле, поскольку агрегированные показатели оборота, количества субъектов малого и среднего предпринимательства и отдельных форматов продолжают увеличиваться. Однако это уже и не ранняя фаза экстенсивного восстановления, когда почти любой рост спроса автоматически транслировался в увеличение числа точек и улучшение экономики большинства операторов. Нынешняя фаза характеризуется тем, что в целом рынок расширяется, но механизмы присвоения этого роста становятся все более селективными.

С управленческой точки зрения это означает изменение базовой логики конкурентного преимущества. Если ранее устойчивость предприятия могла обеспечиваться самим фактом присутствия в быстрорастущем сегменте, то теперь ключевой становится способность извлекать маржу в условиях удорожания ресурсов, нестабильного трафика и высокой плотности альтернативного предложения. В этом смысле снижение общего числа заведений при росте оборота следует понимать не как аномалию, а как маркер консолидации и усиления требований к качеству операционного управления бизнесом.

2. Второй важный вывод связан с расхождением между номинальным и реальным ростом. Данные по обороту и среднему чеку убедительно показывают, что значительная часть расширения рынка в 2025 году обеспечивалась ценовой динамикой. Показательно, что в Москве рост выручки классических кафе и ресторанов сопровождался падением трафика, а в общероссийском масштабе эксперты помещают темы спроса и трафика на вершину проблемной повестки. Следовательно, для значительной части операторов текущий рост выручки не эквивалентен росту клиентской базы. Он может маскировать ситуацию, в которой выручка удерживается повышением цены заказа, тогда как реальная частота посещений не увеличивается или даже сокращается.



Рисунок 1. Взаимосвязь операционной эффективности и рыночной конкурентоспособности предприятий общественного питания [составлено авторами]  
 Figure 1. The relationship between operational efficiency and market competitiveness in the food service industry [compiled by the authors]

Для управления это создает риск стратегической ошибки. Бизнес, ориентирующийся только на оборот, может недооценить ухудшение юнит-экономики. Увеличение среднего чека за счет инфляционного переноса и ценовой коррекции имеет предел: при дальнейшем снижении эластичного спроса это ведет к ускоренному перетоку части потребителей в более дешевые форматы, в ритейл или в сектор готовой еды на вынос. Поэтому рост среднего чека должен анализироваться совместно с трафиком, частотой визитов, средним временем принятия решения о покупке и долей повторных гостей.

3. На рынке наблюдается структурная перестройка форматов. Увеличение сегмента быстрого питания, готовой еды и кофеен показывает, что рынок вознаграждает решения, сочетающие скорость обслуживания, относительную ценовую предсказуемость, совместимость с мобильным образом жизни и пригодность к масштабированию. Это не просто рыночная мода, а институционально значимое перераспределение потребления. Для менеджмента это означает смещение центра тяжести от классической ресторанной модели к гибридным форматам, в которых ценность создается за счет комбинации удобства, технологичности, стандартизируемости и высокой оборачиваемости.

В то же время было бы упрощением делать вывод о вытеснении классических ресторанов. Полноформатные заведения сохраняют потенциал, но этот потенциал становится более зависимым от локации, концептуальной четкости и качества

клиентского опыта. Иначе говоря, классический ресторан не исчезает, но перестает быть «форматом по умолчанию». Он должен гораздо точнее обосновывать свою ценность для гостя – через атмосферу, сервис, локальную идентичность, гастрономическую специализацию или событийную функцию.

4. Отмечено нарастание конкуренции между общепитом и ритейлом. Экспертный массив фиксирует конкуренцию с ритейлом как самостоятельную проблемную группу, а тематика готовой еды оказывается одной из наиболее заметных. Причем как проблемных, так и трендовых. Это означает, что граница между ресторанным рынком и рынком готовой еды становится все менее жесткой. Ритейл входит в пространство быстрых повседневных приемов пищи, а общественное питание вынуждено отвечать либо ускорением форматов, либо повышением сервиса, либо развитием собственной линейки готовых решений. Управленчески это требует переопределения не только продукта, но и конкурентного поля: ресторан сегодня конкурирует не только с рестораном, но и с супермаркетом, dark kitchen, кофейней, кондитерской и сервисом доставки.

5. Изменение в кадровой составляющей проблемного поля отрасли. Экспертный дискурс включает кадры в число центральных проблем; количественные данные одновременно фиксируют высокий уровень средней заработной платы в HoReCa. В таких условиях кадровый дефицит нельзя трактовать как исключительно ценовой вопрос. Простое повышение оплаты труда повышает затраты, но не решает проблему удержания и производительности автоматически. Более продуктивной становится логика организационного дизайна: снижение текучести через гибкие графики, стандартизацию операций, цифровые инструменты обучения, пересмотр роли линейного менеджмента и сокращение числа «ручных» рутинных действий в смене.

6. Российский рынок общепита нельзя описывать как единый объект с единой скоростью роста. Федеральные округа демонстрируют разные сочетания роста оборота, расширения числа участников и развития форматных индикаторов. Для управленческой практики отсюда следует отказ от универсальных тиражируемых решений. Та же форматная модель, которая работает в столичном рынке, не обязательно даст аналогичный результат в городе-миллионнике Сибири или в округе с иной структурой потребительской мобильности и сезонности. При этом в ряде городов временное, сезонное или легко масштабируемое увеличение посадки способно дать более высокий эффект на вложенный рубль, чем увеличение постоянной площади.

7. Преобладание нейтральных оценок и взгляда на ситуацию как возможность на фоне отчетливой проблемной повестки показывает, что рынок не находится в фазе пессимистического ожидания краха. Скорее он находится в фазе адаптивной тревожности: участники признают рост, видят новые возможности, но одновременно фиксируют множество ограничений, которые делают рост менее комфортным и более управленчески сложным. Такая конфигурация важна, потому что она предполагает высокий спрос на качественные управленческие решения, а не на чисто антикризисные меры выживания.

8. Для большинства операторов уже недостаточно мониторинга выручки, себестоимости и средней загрузки в агрегированном виде. Нужны более чувствительные системы показателей: отдельный учет продаж по форматам, отслеживание рентабельности по каналам продаж, оценка вклада сезонной посадки, контроль производительности на сотрудника и на квадратный метр. Только такая аналитика позволяет увидеть, где именно рост оборота не превращается в рост прибыли.

9. Для отрасли становится критически важным совмещать управленческий горизонт «здесь и сейчас» с более долгим горизонтом позиционирования. Бизнес,

который реагирует только на рост закупочных цен и нехватку персонала, остается в режиме оборонительной тактики. Более устойчивым оказывается тот, кто на фоне текущего давления переопределяет свою роль в экосистеме питания вне дома: выбирает формат, канал, ценностное предложение и территориальную нишу. В этом смысле управленческий успех определяется не только эффективностью текущих операций, но и качеством архитектуры бизнес-модели.

Наконец, само сочетание статистики и экспертных мнений демонстрирует методологически важный результат. Одни только количественные показатели могли бы породить слишком оптимистичную картину, тогда как одни только мнения рынка — чрезмерно тревожную. Их совмещение позволяет увидеть реальную структуру отраслевой ситуации: рынок растет, но растет через отбор; возможности существуют, но они не универсальны; проблемы касаются не выживания отрасли как таковой, а качества ее адаптации к новому режиму конкуренции и издержек.

**Выводы и дискуссионные вопросы / Conclusions.** Проведенное исследование показало, что российский рынок общественного питания в 2021–2025 годах находился в фазе устойчивого, но качественно усложняющегося роста. Увеличение оборота, расширение отдельных форматов и положительная региональная динамика не отменяют накопления структурных ограничений, связанных с трафиком, спросом, кадрами, ростом издержек и конкуренцией с ритейлом. Это усиливает внимание менеджмента к поддержанию динамического баланса между операционной эффективностью и рыночной конкурентоспособностью.

Ключевой особенностью 2025 года стало усиление расхождения между номинальным ростом рынка и неравномерной устойчивостью отдельных бизнес-моделей. В условиях, когда средний чек растет быстрее реального потока гостей, стратегически значимыми становятся не масштабы роста сами по себе, а способность предприятия конвертировать оборот в маржу, удерживать клиента и адаптировать формат к локальному спросу.

Региональный анализ подтвердил, что отрасль развивается неоднородно. Федеральные округа и крупнейшие города демонстрируют разные сочетания оборота, форматной структуры и сезонной инфраструктуры. Следовательно, универсальные управленческие решения уступают место территориально и форматно чувствительным стратегиям.

Экспертный массив мнений подтвердил, что центральная проблемная зона отрасли лежит в связке «спрос – трафик – издержки – кадры – конкуренция». Одновременно экспертное поле фиксирует значимые возможности в сегментах готовой еды, быстрых форматов, уличной посадки и адаптивных бизнес-моделей.

Практический вывод статьи заключается в том, что необходимое поле управленческих решений должно включать: перепроектирование форматного портфеля; более тонкое ценообразование; повышение производительности труда; развитие сезонной и уличной инфраструктуры; активную аналитику данных. Именно эти решения способны превратить текущий рост рынка из преимущественно инфляционного и селективного в более устойчивый и качественный.

#### **Библиографический список**

1. В России в 2025 году оборот заведений общепита вырос на 8,7% [Электронный ресурс] // ТАСС. – 06.02.2026. – URL: <https://tass.ru/ekonomika/26373785> (дата обращения: 10.03.2026).
2. Оборот общественного питания в РФ в 2024 году вырос на 9% [Электронный ресурс] // ТАСС. – 07.02.2025. – URL: <https://tass.ru/ekonomika/23084405> (дата обращения: 12.03.2026).

3. Оборот общественного питания в России в 2023 году вырос на 12,3% [Электронный ресурс] // ТАСС. – 07.02.2024. – URL: <https://tass.ru/ekonomika/19926091> (дата обращения: 10.03.2026).

4. Оборот общепита в России в 2022 году вырос на 4,7% [Электронный ресурс] // ТАСС. – 08.02.2023. – URL: <https://tass.ru/ekonomika/16998831> (дата обращения: 12.03.2026).

5. В 2021–2025 годы оборот общественного питания в России увеличился в 2,2 раза: с 1,93 до 4,29 трлн руб. [Электронный ресурс] // РБК Магазин исследований. – 03.02.2026. – URL: <https://marketing.rbc.ru/articles/16377/> (дата обращения: 13.03.2026).

6. Rusprofile: в России замедлилось развитие сферы общепита [Электронный ресурс] // ТАСС. – 21.01.2026. – URL: <https://tass.ru/ekonomika/26204059> (дата обращения: 12.03.2026).

7. INFOLine: QSR остаётся самым емким форматом общепита в России [Электронный ресурс] // Retail.ru. – 2025. – URL: <https://www.retail.ru/rbc/pressreleases/infoline-qsr-ostayetsya-samym-emkim-formatom-obshchepita-v-rossii/> (дата обращения: 13.03.2026).

8. Траты в общепите 2025: средний чек вырос на 11% до 1492 рубля [Электронный ресурс] // CheckIndex. – 2025. – URL: <https://checkindex.ru/issledovaniya/perekus-rosta/> (дата обращения: 10.03.2026).

9. Средний чек россиян в ресторанах вырос в 2024 году на 11% [Электронный ресурс] // ТАСС. – 02.02.2025. – URL: <https://tass.ru/ekonomika/23032929> (дата обращения: 13.03.2026).

10. Средний чек в российских ресторанах вырос на 11% – исследование [Электронный ресурс] // RB.RU. – 2025. – URL: <https://rb.ru/news/srednij-chek-2024/> (дата обращения: 10.03.2026).

11. Сети общепита сокращают число точек: в России за 2025 год ликвидировали 35,4 тыс. ресторанов [Электронный ресурс] // Известия. – 20.01.2026. – URL: <https://iz.ru/2027536/2026-01-20/v-rossii-bylo-likvidirovano-354-tys-predpriatii-obshchepita-za-2025-god> (дата обращения: 13.03.2026).

12. Рестораны на диете: что делать в условиях замедления роста HoReCa в России [Электронный ресурс] // Forbes. – 2025. – URL: <https://www.forbes.ru/mneniya/554820-restorany-na-diete-cto-delat-v-usloviah-zamedlenia-rosta-horeca-v-rossii> (дата обращения: 13.03.2026).

13. INFOLine: рынок общественного питания в России растет опережающими темпами [Электронный ресурс] // Retail.ru. – 24.09.2025. – URL: <https://www.retail.ru/news/infoline-rynok-obshchestvennogo-pitaniya-v-rossii-rastet-operezhayushchimi-tempa-24-sentyabrya-2025-269405/> (дата обращения: 13.03.2026).

14. Итоги рынка общепита 2025: падение трафика, рост себестоимости, конкуренция с ритейлом [Электронный ресурс] // Retail.ru. – 2025. – URL: <https://www.retail.ru/articles/itogi-2025-goda-dlya-obshchepita-padenie-trafika-rost-sebestoimosti-konkurentsiya-s-riteylom/> (дата обращения: 10.03.2026).

15. Минэкономразвития: число МСП в сфере общепита по итогам года выросло более чем на 7% [Электронный ресурс] // Министерство экономического развития Российской Федерации. – 22.01.2026. – URL: [https://www.economy.gov.ru/material/news/minekonomrazvitiya\\_chislo\\_msp\\_v\\_sfere\\_obshchepita\\_po\\_itogam\\_goda\\_vyroslo\\_boleem\\_chem\\_na\\_7.html](https://www.economy.gov.ru/material/news/minekonomrazvitiya_chislo_msp_v_sfere_obshchepita_po_itogam_goda_vyroslo_boleem_chem_na_7.html) (дата обращения: 10.03.2026).

16. Средний чек на фастфуд вырос на 10% в 2024 году [Электронный ресурс] // AdIndex. – 10.02.2025. – URL: <https://adindex.ru/news/tendencies/2025/02/10/330752.phtml> (дата обращения: 10.03.2026).

17. Фастфуд дорожает, но россияне едят его чаще: как изменились расходы на быстрое питание [Электронный ресурс] // CheckIndex. – 2025. – URL: <https://checkindex.ru/issledovaniya/edy-bystryj-oborot/> (дата обращения: 13.03.2026).

18. Рекордные обороты общепита в 2025 году: инфляция без реального роста [Электронный ресурс] // РБК Компании. – 06.03.2026. – URL: <https://companies.rbc.ru/news/55b8z1V9p8/rekordnyie-oboroty-obschepita-v-2025-godu-inflyatsiya-bez-realnogo-rosta/> (дата обращения: 13.03.2026).

19. Рынок общественного питания: итоги 2025 года и обзор статистики [Электронный ресурс] // Saby Blog. – 2025. – URL: [https://saby.ru/articles/presto/rynok-obshchestvennogo-pitaniya\\_2025](https://saby.ru/articles/presto/rynok-obshchestvennogo-pitaniya_2025) (дата обращения: 13.03.2026).

20. РОМИР выяснил, сколько бургеров может купить россиянин [Электронный ресурс] // РОМИР. – 11.12.2025. – URL: <https://romir.ru/feed/romir-vyiasnil-skolko-burgerov-mozhet-kupit-rossiianin> (дата обращения: 13.03.2026).

21. За полгода в ЮФО количество заведений общепита выросло на 4,19% [Электронный ресурс] // Коммерсантъ Краснодар. – 2025. – URL: <https://www.kommersant.ru/doc/8025051> (дата обращения: 13.03.2026).

22. Общепит показал наибольший рост среди бизнеса в России в 2025-м: среднемесячный оборот заведений достиг 2,3 млн рублей [Электронный ресурс] // RB.RU. – 24.12.2025. – URL: <https://rb.ru/news/obshepit-pokazal-naibolshij-rost-sredi-biznesa-v-rossii-v-2025-m-srednemesyachnyj-oborot-zavedenij-dostig-23-mln/> (дата обращения: 13.03.2026).

23. В каких регионах Сибири регистрировали больше всего предприятий в сфере общепита? [Электронный ресурс] // Континент Сибирь Online. – 2025. – URL: <https://ksonline.ru/597456/v-kakih-regionah-sibiri-registrirovali-bolshe-vsego-predpriyatij-v-sfere-obshhepita/> (дата обращения: 13.03.2026).

24. На бегу: россияне предпочитают ресторанам фастфуд [Электронный ресурс] // Forbes. – 2025. – URL: <https://www.forbes.ru/biznes/551828-na-begu-rossiane-predpocitaut-restoranam-fast-fud> (дата обращения: 13.03.2026).

25. Верандный бум: 2ГИС зафиксировал рост числа заведений общепита с летними верандами на 41% [Электронный ресурс] // Retail Life. – 2025. – URL: <https://retail-life.ru/verandnyj-bum-2gis-zafiksiroval-rost-chisla-zavedenij-obshhepita-s-letnimi-verandami-na-41/> (дата обращения: 13.03.2026).

26. Категория готовой еды – растет или падает? Мнения, тренды, аналитика [Электронный ресурс] // Retail.ru. – 05.03.2026. – URL: <https://www.retail.ru/articles/kategoriya-gotovoy-edy-rastet-ili-padaet-mneniya-trendy-analitika/> (дата обращения: 18.03.2026).

27. «Дверка закрылась, и гостей не стало». Петербургский рынок общепита ищет ключи [Электронный ресурс] // Фонтанка.ру. – 07.02.2026. – URL: <https://www.fontanka.ru/2026/02/07/76254113/> (дата обращения: 18.03.2026).

28. «Научитесь вкусно готовить капусту»: ресторатор Дмитрий Левицкий о том, почему закрываются кафе и бары [Электронный ресурс] // Т-Ж. – 28.01.2026. – URL: <https://t-j.ru/interview-levitsky/> (дата обращения: 18.03.2026).

29. Юлия Тюленева, «Магнит у дома»: «Новый концепт радует нас приростом трафика и тем, что нам удалось привлечь молодежь» [Электронный ресурс] // Retail.ru. – 24.12.2025. – URL: <https://www.retail.ru/interviews/yuliya-tyuleneva-magnit-u-domapovuu-kontsept-raduet-nas-prirostom-trafika-i-tem-chto-nam-udalos-pri/> (дата обращения: 18.03.2026).

30. Тимур Ланский, «Чайхона № 1»: «Лучше вообще ничего не зарабатывать, но сохранить бизнес, чем увеличить цены и начать терять рестораны» [Электронный

ресурс] // Retail.ru. – 24.09.2025. – URL: <https://www.retail.ru/interviews/timur-lanskiy-chaykhona-1-luchshe-voobshche-nichego-ne-zarabatyvat-no-sokhranit-biznes-chem-uvelichi/> (дата обращения: 18.03.2026).

31. Доклады о социально-экономическом положении Красноярского края, Республики Хакасия и Республики Тыва в январе 2026 года [Электронный ресурс] // Ростстат. – 2026. – URL: <https://24.rosstat.gov.ru/folder/128376/document/279125> (дата обращения: 21.03.2026).

32. Доклад «Социально-экономическое положение России» [Электронный ресурс] // Ростстат. – 2026. – URL: <https://rosstat.gov.ru/compendium/document/50801> (дата обращения: 21.03.2026).

## References

1. Russia's public catering turnover grew by 8.7% in 2025. TASS. 06.02.2026. [Electronic source] URL: <https://tass.ru/ekonomika/26373785> (Date of access: 10.03.2026).

2. Public catering turnover in Russia grew by 9% in 2024. TASS. 07.02.2025. [Electronic source] URL: <https://tass.ru/ekonomika/23084405> (Date of access: 12.03.2026).

3. Public catering turnover in Russia grew by 12.3% in 2023. TASS. 07.02.2024. [Electronic source] URL: <https://tass.ru/ekonomika/19926091> (Date of access: 10.03.2026).

4. Public catering turnover in Russia grew by 4.7% in 2022. TASS. 08.02.2023. [Electronic source] URL: <https://tass.ru/ekonomika/16998831> (Date of access: 12.03.2026).

5. In 2021–2025, public catering turnover in Russia increased 2.2 times: from 1.93 to 4.29 trillion rubles. RBC Research Store. 03.02.2026. [Electronic source] URL: <https://marketing.rbc.ru/articles/16377/> (Date of access: 13.03.2026).

6. Rusprofile: development of the public catering sector has slowed down in Russia TASS. 21.01.2026. [Electronic source] URL: <https://tass.ru/ekonomika/26204059> (Date of access: 12.03.2026).

7. INFOLine: QSR remains the largest foodservice format in Russia. Retail.ru. 2025. [Electronic source] URL: <https://www.retail.ru/rbc/pressreleases/infoline-qsr-ostayetsya-samym-emkim-formatom-obshchepita-v-rossii/> (Date of access: 13.03.2026).

8. Foodservice spending 2025: average check grew by 11% to 1,492 rubles. CheckIndex. 2025. [Electronic source] URL: <https://checkindex.ru/issledovaniya/perekus-rosta/> (Date of access: 10.03.2026).

9. Average check in Russian restaurants grew by 11% in 2024. TASS. 02.02.2025. [Electronic source] URL: <https://tass.ru/ekonomika/23032929> (Date of access: 13.03.2026).

10. Average check in Russian restaurants grew by 11% – study. RB.RU. 2025. [Electronic source] URL: <https://rb.ru/news/srednij-chek-2024/> (Date of access: 10.03.2026).

11. Restaurant chains are reducing outlets: 35.4 thousand catering establishments liquidated in Russia in 2025. Izvestia. 20.01.2026. [Electronic source] URL: <https://iz.ru/2027536/2026-01-20/v-rossii-bylo-likvidirovano-354-tys-predpriatii-obshchepita-za-2025-god> (Date of access: 13.03.2026).

12. Restaurants on a diet: what to do amid slowing HoReCa growth in Russia // Forbes. 2025. [Electronic source] URL: <https://www.forbes.ru/mneniya/554820-restorany-na-diete-cto-delat-v-usloviakh-zamedleniya-rosta-horeca-v-rossii> (Date of access: 13.03.2026).

13. INFOLine: Russian foodservice market is growing at an accelerated pace. Retail.ru. 24.09.2025. [Electronic source] URL: <https://www.retail.ru/news/infoline-rynok-obshchestvennogo-pitaniya-v-rossii-rastet-operezhayushchimi-tempa-24-sentyabrya-2025-269405/> (Date of access: 13.03.2026).

14. Foodservice market results 2025: decline in traffic, rising costs, competition with retail. Retail.ru. 2025. [Electronic source] URL: <https://www.retail.ru/articles/itogi-2025->

goda-dlya-obshchepita-padenie-trafika-rost-sebestoimosti-konkurenciya-s-riteylom/ (Date of access: 10.03.2026).

15. Ministry of Economic Development: number of SMEs in foodservice grew by more than 7% by the end of the year. Ministry of Economic Development of the Russian Federation. 22.01.2026. [Electronic source] URL: [https://www.economy.gov.ru/material/news/minekonomrazvitiya\\_chislo\\_msp\\_v\\_sfere\\_obshchepita\\_po\\_itogam\\_goda\\_vyroslo\\_bolee\\_chem\\_na\\_7.html](https://www.economy.gov.ru/material/news/minekonomrazvitiya_chislo_msp_v_sfere_obshchepita_po_itogam_goda_vyroslo_bolee_chem_na_7.html) (Date of access: 10.03.2026).

16. Average fast food check grew by 10% in 2024. AdIndex. 10.02.2025. [Electronic source] URL: <https://adindex.ru/news/tendencies/2025/02/10/330752.phtml> (Date of access: 10.03.2026).

17. Fast food is becoming more expensive, but Russians eat it more often: how spending on quick meals has changed. CheckIndex. 2025. [Electronic source] URL: <https://checkindex.ru/issledovaniya/edy-bystryj-oborot/> (Date of access: 13.03.2026).

18. Record foodservice turnover in 2025: inflation without real growth. RBC Companies. 06.03.2026. [Electronic source] URL: <https://companies.rbc.ru/news/55b8zIV9p8/rekordnyie-oboroty-obschepita-v-2025-godu-inflyatsiya-bez-realnogo-rosta/> (Date of access: 13.03.2026).

19. Foodservice market: 2025 results and statistical overview. Saby Blog. 2025. [Electronic source] URL: [https://saby.ru/articles/presto/rynok\\_obshchestvennogo\\_pitaniya\\_2025](https://saby.ru/articles/presto/rynok_obshchestvennogo_pitaniya_2025) (Date of access: 13.03.2026).

20. ROMIR found out how many burgers a Russian can buy. ROMIR. 11.12.2025. [Electronic source] URL: <https://romir.ru/feed/romir-vyasnil-skolko-burgerov-mozhet-kupit-rossiianin> (Date of access: 13.03.2026).

21. In half a year, the number of foodservice establishments in the Southern Federal District grew by 4.19%. Kommersant Krasnodar. 2025. [Electronic source] URL: <https://www.kommersant.ru/doc/8025051> (Date of access: 13.03.2026).

22. Foodservice showed the highest growth among businesses in Russia in 2025: average monthly turnover reached 2.3 million rubles. RB.RU. 24.12.2025. [Electronic source] URL: <https://rb.ru/news/obshepit-pokazal-naibolshij-rost-sredi-biznesa-v-rossii-v-2025-m-srednemesyachnyj-oborot-zavedenij-dostig-23-mln/> (Date of access: 13.03.2026).

23. Which Siberian regions registered the most foodservice enterprises? Continent Siberia Online. 2025. [Electronic source] URL: <https://ksonline.ru/597456/v-kakih-regionah-sibiri-registrirovali-bolshe-vsego-predpriyatij-v-sfere-obshchepita/> (Date of access: 13.03.2026).

24. On the run: Russians prefer fast food to restaurants. Forbes. 2025. [Electronic source] URL: <https://www.forbes.ru/biznes/551828-na-begu-rossiane-predpocitaut-restoranam-fast-fud> (Date of access: 13.03.2026).

25. Veranda boom: 2GIS recorded a 41% increase in foodservice establishments with summer verandas. Retail Life. 2025. [Electronic source] URL: <https://retail-life.ru/verandnyj-bum-2gis-zafiksiroval-rost-chisla-zavedenij-obshchepita-s-letnimi-verandami-na-41/> (Date of access: 13.03.2026).

26. Ready-meal category – growing or declining? Opinions, trends, analytics. Retail.ru. 05.03.2026. [Electronic source] URL: <https://www.retail.ru/articles/kategoriya-gotovoy-edy-rastet-ili-padaet-mneniya-trendy-analitika/> (Date of access: 18.03.2026).

27. “The door closed and guests disappeared.” St. Petersburg foodservice market searches for keys. Fontanka.ru. 07.02.2026. [Electronic source] URL: <https://www.fontanka.ru/2026/02/07/76254113/> (Date of access: 18.03.2026).

28. “Learn to cook cabbage deliciously”: restaurateur Dmitry Levitsky on why cafes and bars are closing. T-Zh. 28.01.2026. [Electronic source] URL: <https://t-j.ru/interview-levitsky> (Date of access: 18.03.2026).

29. Yulia Tyuleneva, Magnit u Doma: “The new concept pleases us with traffic growth and the fact that we managed to attract young people”. Retail.ru. 24.12.2025. [Electronic source] URL: <https://www.retail.ru/interviews/yuliya-tyuleneva-magnit-u-domanovyy-kontsept-raduet-nas-prirostom-trafika-i-tem-chto-nam-udalos-pri/> (Date of access: 18.03.2026).

30. Timur Lanskiy, Chaykhona No. 1: “It’s better to earn nothing but keep the business than to raise prices and start losing restaurants”. Retail.ru. 24.09.2025. [Electronic source] URL: <https://www.retail.ru/interviews/timur-lanskiy-chaykhona-1-luchshe-voobshche-nichego-ne-zarabatyvat-no-sokhranit-biznes-chem-uvelichi/> (Date of access: 18.03.2026).

31. Reports on the socio-economic situation of Krasnoyarsk Krai, the Republic of Khakassia and the Republic of Tyva in January 2026. Rosstat. 2026. [Electronic source] URL: <https://24.rosstat.gov.ru/folder/128376/document/279125> (Date of access: 21.03.2026).

32. Report “Socio-economic situation of Russia”. Rosstat. 2026. [Electronic source] URL: <https://rosstat.gov.ru/compendium/document/50801> (Date of access: 21.03.2026).

**Сведения об авторах:**

Чаплина Альбина Николаевна – доктор экономических наук, профессор кафедры товароведения и экспертизы товаров, Сибирский федеральный университет  
ORCID: 0000-0002-2064-8993  
e-mail: [achaplina@sfu-kras.ru](mailto:achaplina@sfu-kras.ru)

Клименкова Татьяна Александровна – кандидат экономических наук, доцент базовой кафедры «Высшая школа ресторанного менеджмента», Сибирский федеральный университет  
ORCID: 0000-0003-1799-6900  
e-mail: [tklimenkova@sfu-kras.ru](mailto:tklimenkova@sfu-kras.ru)

Герасимова Елена Александровна – кандидат экономических наук, доцент кафедры товароведения и экспертизы товаров, Сибирский федеральный университет  
ORCID: 0000-0001-9962-2536  
e-mail: [egerasimova@sfu-kras.ru](mailto:egerasimova@sfu-kras.ru)

**Information about the authors:**

Chaplina Albina Nikolaevna – Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of Commodity Science and Examination of Goods, Siberian Federal University  
ORCID: 0000-0002-2064-8993  
e-mail: [achaplina@sfu-kras.ru](mailto:achaplina@sfu-kras.ru)

Klimenkova Tatiana Aleksandrovna – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of Higher School of Restaurant Management, Siberian Federal University  
ORCID: 0000-0003-1799-6900  
e-mail: [tklimenkova@sfu-kras.ru](mailto:tklimenkova@sfu-kras.ru)

Gerasimova Elena Aleksandrovna – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Commodity Science and Examination of Goods, Siberian Federal University  
ORCID: 0000-0001-9962-2536  
e-mail: [egerasimova@sfu-kras.ru](mailto:egerasimova@sfu-kras.ru)