

# ИССЛЕДОВАНИЕ ДИНАМИЧЕСКИХ СПОСОБНОСТЕЙ РЕСТОРАНОВ К СОЗДАНИЮ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ ЦЕННОСТИ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

М. Ю. И. Хелал, Т. Ф. Палей

Казанский (Приволжский) федеральный университет,  
Республика Татарстан, Казань, Россия

Цифровая трансформация является одним из способов повышения ценности для клиентов в ресторанном бизнесе. Благодаря ей рестораны могут предоставлять своим клиентам более персонализированные услуги. Кроме того, цифровая трансформация помогает ресторанам стать более эффективными и экономить деньги, предоставляя при этом больше возможностей и лучший сервис потребителям, улучшая маркетинговые стратегии и привлекая больше клиентов. Целью исследования является оценка динамических способностей ресторанов к созданию потребительской ценности в условиях цифровой трансформации. В результате исследования были рассмотрены три динамические способности цифрового зондирования: цифровая разведка, цифровое сценарное планирование и формирование цифрового мышления. Цифровая разведка помогает ресторанам выявлять потенциальные возможности для цифровой трансформации. Цифровое сценарное планирование помогает ресторанам планировать потенциальные результаты цифровой трансформации и разрабатывать стратегии, позволяющие извлечь выгоду из потенциальных возможностей и снизить потенциальные риски. Формирование цифрового мышления помогает владельцам ресторанов, менеджерам и сотрудникам развивать необходимую культуру для воплощения изменений и внедрения инноваций. Таким образом, данное исследование обогащает теоретическую базу сферы туризма и гостеприимства. Предложенные три динамические способности можно использовать для реализации возможностей цифровой трансформации в создании ценности для клиентов. Практически исследование показывает, как рестораны могут реализовать существующие возможности.

**Ключевые слова:** возможности цифрового зондирования, цифровая разведка, цифровое сценарное планирование, формирование цифрового мышления, ресторанный бизнес.

## RESEARCHING DYNAMIC CAPACITIES OF RESTAURANTS FOR CREATING CUSTOMER VALUE IN CONDITIONS OF DIGITAL TRANSFORMATION

**Mohamed Youssef Ibrahim Helal, Tatiana F. Palei**

Kazan (Volga region) Federal University,  
Republic of Tatarstan, Kazan, Russia

Digital transformation is a way to increase value for guests in restaurant business. Thanks to it, restaurants can provide their guests with more personalized services. Moreover, digital transformation helps restaurants become more efficient and save money and at the same time it gives more opportunities and better service to customers, improves marketing strategies and attracts more guests. The goal of the research is to estimate dynamic capacities of restaurants for creating customer values in conditions of digital transformation. The research studies three dynamic capacities of digital probing: digital surveillance, digital scenario planning and shaping digital thinking. Digital surveillance helps restaurants find potential opportunities for digital transformation and develop strategies, which can provide profits from these opportunities. Digital scenario planning helps restaurants plan potential results of digital transformation and develop strategies, which can provide profits from potential opportunities and reduce potential risks. Shaping digital thinking helps restaurant owners, managers and employees develop necessary

culture in order to implement changes and introduce innovation. Thus, the research can enrich the theoretical foundation of the sector of tourism and hospitality. The proposed three dynamic capacities can be used to realize opportunities of digital transformation for creating values for customers. In practice the research shows how restaurants can use existing opportunities.

*Keywords:* opportunities of digital probing, digital surveillance, digital scenario planning, shaping digital thinking, restaurant business.

## Введение

**Л**ифровая трансформация в ресторанном бизнесе – это использование цифровых технологий для разработки новых или корректировки существующих ресторанных процессов, культуры и клиентского опыта, чтобы повысить потребительскую ценность и адаптироваться к меняющимся условиям внешней среды [20]. Цифровая трансформация включает цифровые технологии (такие как искусственный интеллект), машинное обучение, автоматизацию и аналитику во все бизнес-функции, включая маркетинг, продажи, поддержку клиентов и операции [17].

Цифровая трансформация позволяет ресторанам стать более гибкими, эффективными и ориентированными на клиента, а также использовать аналитические данные для принятия более обоснованных решений. Кроме того, благодаря цифровой трансформации рестораны могут предоставлять своим клиентам более персонализированный опыт, лучше понимая их предпочтения и предлагая индивидуальные услуги и рекламные акции [7].

Предыдущие исследования, посвященные цифровой трансформации в ресторанах, были сосредоточены на том, как технологии могут улучшить качество обслуживания клиентов, повысить операционную эффективность и снизить затраты, например, использование мобильных приложений для облегчения заказа и оплаты [12], использование искусственного интеллекта для автоматизации процессов управления запасами и оптимизации меню, а также использование аналитики для лучшего понимания предпочтений клиентов [19]. Кроме того, в ходе исследо-

вания было изучено, как цифровая трансформация может помочь ресторанам лучше управлять своей цепочкой поставок и логистическими операциями [21]. Наконец, в исследовании было рассмотрено, как цифровая трансформация может помочь ресторанам создать более персонализированный клиентский опыт с помощью целевых маркетинговых кампаний и программ лояльности [22]. Однако ни в одном из предыдущих исследований не изучалось, как ресторанный бизнес развивает динамические способности для поиска возможностей цифровой трансформации, которые обеспечивают ценность для клиентов.

Таким образом, данное исследование решает три задачи для достижения цели исследования:

1) объяснить, как с помощью цифрового зондирования ресторан может использовать возможности цифровой трансформации для обеспечения ценности для клиентов;

2) определить инструменты динамических способностей цифрового зондирования;

3) подчеркнуть преимущества использования динамических способностей цифрового зондирования с целью поиска возможностей цифровой трансформации для обеспечения ценности для клиентов.

Таким образом, в нашем исследовании определены динамические способности цифрового зондирования для поиска возможностей цифровой трансформации, которые обеспечивают ценность для клиентов. Динамические способности цифрового зондирования относятся к компетенции ресторана быстро адаптироваться к изменениям внешней среды и реагировать на них. Это включает в себя способ-

ность выявлять новые возможности для роста и инноваций и быстро внедрять изменения в ответ на эти возможности [28].

Исследование предполагает три различных динамических способности цифрового зондирования: цифровую разведку, цифровое сценарное планирование и формирование цифрового мышления. Цифровая разведка позволяет ресторанам выявлять тенденции и возможности на рынке, помогая им оставаться впереди конкурентов и предоставлять клиентам новейшие продукты и услуги [1]. Цифровое сценарное планирование помогает ресторанам предвидеть потребности клиентов и разрабатывать стратегии для удовлетворения этих потребностей [18]. Наконец, формирование цифрового мышления позволяет ресторанам понимать предпочтения клиентов и соответствующим образом адаптировать свои предложения, гарантируя, что они обеспечат своим клиентам наилучший возможный опыт [26].

Используя эти возможности цифрового зондирования, рестораны могут создавать более персонализированный опыт для своих клиентов, создавая потребительскую ценность и повышая удовлетворенность и лояльность клиентов.

Потребительская ценность – это предполагаемая выгода, которую клиенты получают от продукта или услуги. Повышение потребительской ценности ресторанов имеет важное значение для успеха. Это помогает создать положительный клиентский опыт, повысить удовлетворенность клиентов, повысить лояльность к бренду и увеличить продажи [15]. Потребительская ценность создается в случае, когда рестораны предоставляют качественные продукты и услуги, которые отвечают потребностям их клиентов [16].

Таким образом, используя технологии, рестораны могут предлагать динамичные меню с индивидуальными рекомендациями, интегрированные программы лояльности, интуитивно понятные системы онлайн-заказов и платежей, современные

системы управления кухней и запасами, а также системы рекомендаций, которые помогают клиентам найти идеальное блюдо [6]. Сосредоточившись на создании ценности для своих клиентов, рестораны могут гарантировать, что они предоставляют наилучший возможный опыт и повышают свои шансы на успех.

### **Создание динамических способностей цифрового зондирования в ресторанах**

Цифровое зондирование относится к сбору данных из различных источников для получения информации о поведении клиентов, предпочтениях, тенденциях и принятия решений [9]. Методы цифрового зондирования включают цифровую разведку, цифровое сценарное планирование и формирование цифрового мышления (рисунок). Эти методы цифрового зондирования могут помочь ресторанам лучше понять потребности, предпочтения и поведение клиентов, чтобы создать более персонализированный опыт [28]. Кроме того, эти методы помогают ресторанам опережать конкурентов, предвидя изменения во вкусах или поведении потребителей до того, как они произойдут, и соответствующим образом превентивно корректируя свои стратегии.

Таким образом, цифровое зондирование помогает улучшить общее качество обслуживания клиентов, что приводит к повышению лояльности и увеличению продаж в ресторанном бизнесе.

*Цифровая разведка* – это форма цифрового зондирования, включающая сбор данных из различных источников, которые могут характеризовать ценность для клиентов [1]. Практика цифровой разведки ресторанов включает в себя сканирование технологических тенденций, отбор цифровых конкурентов и определение трендов в потребностях клиентов [28]. Исследование технологических тенденций включает изучение и мониторинг новейших технологий, которые могут быть использованы для улучшения качества об-

служивания клиентов, таких как мобильный заказ, онлайн-бронирование и платежные системы. Оставаясь в курсе новейших технологий, рестораны могут обеспечить клиентам более эффективный

и удобный сервис. Кроме того, эта практика может помочь ресторанам опережать своих конкурентов, первыми внедряя новые технологии [29].



Рис. Методы цифрового зондирования

Отбор цифровых конкурентов включает мониторинг того, что делают другие рестораны, чтобы оставаться конкурентоспособными [18], в том числе изучение их меню, стратегий ценообразования, маркетинговой тактики и политики обслуживания клиентов. Понимая, что другие рестораны делают в области цифрового маркетинга и обслуживания клиентов, рестораны могут разрабатывать стратегии, позволяющие отличить себя от своих конкурентов и создать уникальный клиентский опыт. Наконец, определение трендов в потребностях клиента дает возможность узнать, что хотят клиенты от своих ресторанов. Этот поиск включает изучение популярных пунктов меню, предпочтаемых

способов оплаты, желаемой обстановки и желаемого уровня обслуживания. Рестораны могут адаптировать свои предложения к этим потребностям и создать более приятные впечатления для клиентов [5].

*Цифровое сценарное планирование* относится к анализу и интерпретации потенциальных будущих цифровых сценариев и разработке стратегий реагирования на них. На данном этапе проводится анализ текущей цифровой среды, выявляются потенциальные тенденции и осуществляется прогнозирование того, как эти тенденции могут повлиять на работу ресторана в будущем. Указанный тип планирования помогает ресторанам предвидеть изменения в предпочтениях клиентов, технологиях,

конкуренции и других факторах, которые могут повлиять на их бизнес [25].

Первым шагом в планировании цифрового сценария является анализ сигналов, выявленных на предыдущем этапе разведки. Эти данные могут быть использованы для выявления тенденций в поведении и предпочтениях клиентов, которые могут повлиять на работу ресторана в будущем. Например, предположим, что клиенты все чаще используют мобильные устройства для заказа еды онлайн или пользуются услугами доставки вместо того, чтобы готовить дома. В таком случае это может сигнализировать о сдвиге в предпочтениях клиентов, который следует учитывать при разработке будущих стратегий [27].

Следующий шаг – интерпретировать эти сигналы в потенциальных будущих цифровых сценариях. Чтобы подготовиться к этому потенциальному сценарию, ресторанам следует рассмотреть такие стратегии, как предоставление скидок или программ лояльности при онлайн-заказах или инвестирование в службы доставки, которые могут охватить больше клиентов [26].

Наконец, рестораны должны разработать цифровые стратегии, основанные на этих сценариях. Эти стратегии должны быть направлены на создание ценности для клиентов путем использования технологий и анализа данных для улучшения их взаимодействия с рестораном. Например, рестораны могут использовать аналитику данных для лучшего понимания предпочтений клиентов и разработки персонализированных предложений или программ лояльности, адаптированных к их потребностям. Кроме того, они могут использовать искусственный интеллект или алгоритмы машинного обучения для автоматизации таких процессов, как прием заказов или управление запасами, что может помочь снизить затраты при одновременном повышении эффективности и точности операций [23].

В целом методы разработки цифровых сценариев необходимы ресторанам, стре-

мящимся создать ценность для своих клиентов за счет использования технологий и анализа данных в своей деятельности. Анализируя сигналы, полученные из различных источников, таких как социальные сети и отчеты об исследованиях рынка, интерпретируя эти сигналы в потенциальных будущих цифровых сценариях и разрабатывая стратегии, основанные на этих сценариях, рестораны могут лучше подготовиться к будущей работе [4].

*Формирование цифрового мышления* – это следующая форма цифрового зондирования. Она включает в себя формирование долгосрочного цифрового видения, предпринимательского мышления и продвижение цифрового мышления [3]. Формирование долгосрочного цифрового видения жизненно важно для того, чтобы рестораны оставались конкурентоспособными в эпоху цифровых технологий, и предполагает разработку четкой стратегии того, как ресторан будет использовать технологии для улучшения обслуживания клиентов и повышения эффективности. Имея четкое представление о том, как технологии могут улучшить качество обслуживания клиентов и повысить эффективность, рестораны могут гарантировать, что они используют все доступные возможности с целью создания ценности для клиентов [11].

Развитие предпринимательского мышления также важно для того, чтобы рестораны оставались конкурентоспособными в эпоху цифровых технологий. Формирование предпринимательского мышления предполагает поощрение сотрудников к творческому мышлению о том, как технологии могут улучшить качество обслуживания клиентов и повысить эффективность. Например, сотрудников можно поощрять к разработке новых идей по использованию технологий для улучшения обслуживания клиентов или оптимизации операций. Развивая предпринимательский настрой среди сотрудников, рестораны могут гарантировать, что они используют все доступные возможности для создания

ценности для клиентов с помощью инноваций и творчества [2].

Последним шагом является продвижение цифрового мышления среди клиентов, что необходимо для создания потребительской ценности в ресторанной индустрии. Этот шаг включает в себя информирование клиентов о том, как технологии могут улучшить их взаимодействие с рестораном, и поощрение их к использованию доступных опций, таких как онлайн-заказ или мобильные приложения.

Продвигая цифровое мышление среди клиентов, рестораны могут в полной мере воспользоваться всеми доступными возможностями с целью создания ценности для клиентов за счет повышения удобства и взаимодействия со своими брендами [8].

*Кросс-функциональные команды* – это люди из разных отделов и подразделений, которые работают над конкретной целью. Межфункциональные команды необходимы для процесса цифрового зондирования, поскольку они объединяют опытных сотрудников из разных отделов, которые могут предложить уникальные подходы к наилучшему использованию собранных данных.

Первым шагом в создании успешной межфункциональной команды является определение подходящих людей [28] с различным опытом и знаниями, которые могут внести уникальный вклад в достижение цели. Как только эти люди будут определены, крайне важно убедиться, что они понимают свои роли и обязанности в команде. При этом необходимо определение четких ожиданий в отношении вклада каждого участника и постановки сроков выполнения задач.

После формирования команды крайне важно создать среду, в которой поощряется сотрудничество. Это означает предоставление таких ресурсов, как помещения для собраний и технологии, которые позволяют членам легко общаться друг с другом.

Кроме того, крайне важно обеспечить, чтобы все участники чувствовали себя

комфортно, делясь своими идеями, не опасаясь критики или осуждения со стороны других членов команды. Наконец, каждый должен понимать свою роль в достижении целей команды, чтобы все могли работать вместе для достижения общей цели.

Используя практику межфункциональных команд, предприятия могут получить ценную информацию о потребностях и предпочтениях своих клиентов, которую затем можно использовать для создания инициатив, которые улучшат качество обслуживания клиентов при одновременном повышении эффективности и создании новых источников дохода [13].

Несмотря на потенциальные преимущества методов цифрового зондирования, для успешного внедрения их в ресторанах необходимо решить несколько сложных задач стратегического планирования, к которым относятся:

– *недостаток ресурсов*: ресторанам часто не хватает финансовых ресурсов для содействия практике цифрового зондирования и найма квалифицированного персонала [10];

– *безопасность данных*: рестораны должны гарантировать, что любые данные, собранные с помощью методов цифрового зондирования, защищены от несанкционированного доступа или неправильного использования [14];

– *интеграция данных*: рестораны должны обеспечить, чтобы любые данные, собранные с помощью методов цифрового зондирования, были интегрированы в их существующие системы для эффективного использования в целях принятия решений [24].

### **Инструменты динамических способностей цифрового зондирования**

#### *Цифровая разведка:*

1. Цифровой инструментарий мониторинга действий конкурентов.
2. Инструментарий анализа технологий и платформ.

3. Инструментарий мониторинга социальных сетей и SEO.

4. Сканер трендов потребительских технологий.

5. Инструмент отслеживания внедрения технологий.

*Планирование цифрового сценария:*

1. Рабочий лист планирования цифрового сценария.

2. Отображение трафика клиентов.

3. Инструментарий визуализации больших данных.

4. Модель прогнозирования рынка.

*Формирование цифрового мышления:*

1. Оценка цифрового мышления.

2. Круглый стол по цифровому лидерству.

3. Семинары по цифровой стратегии.

4. Цифровая дорожная карта.

К преимуществам динамических способностей цифрового зондирования для ресторанов относятся:

– *более легкий доступ к данным:* использование возможностей цифрового поиска позволяет быть в курсе изменений в отрасли. Получая доступ к последним данным и тенденциям, рестораны могут быстро выявлять новые возможности;

– *получение представления о потребностях клиентов:* анализ разведанных сигналов, интерпретация будущих цифровых сценариев и формулирование цифровых стратегий помогают ресторанам понять поведение, предпочтения и потребности клиентов, позволяя им оптимизировать свои предложения и улучшить качество обслуживания клиентов;

– *повышенная точность:* возможности цифрового поиска позволяют ресторанам принимать более обоснованные решения благодаря высокому уровню точности;

– *улучшенная осведомленность:* используя возможности цифрового поиска, рестораны могут лучше понять своих конкурентов и убедиться в своем соответствии трендам. Такая осведомленность помогает гарантировать, что они остаются конкурентоспособными в отрасли;

– *укрепление конкурентного позиционирования:* планирование цифровых сценариев дает возможность ресторанам разрабатывать стратегии, позволяющие опережать своих конкурентов;

– *оптимизация операций:* рестораны могут использовать возможности цифрового сценарного планирования для эффективного управления затратами, источниками рабочей силы и материалов, а также другими областями деятельности;

– *повышенный рост и прибыльность:* создание цифрового мышления позволяет ресторанам оставаться конкурентоспособными, используя возможности роста и ориентируясь на новые источники дохода;

– *улучшенное взаимодействие с клиентами:* возможности разработки цифрового мышления позволяют ресторанам взаимодействовать с клиентами в режиме реального времени, повышая лояльность клиентов;

– *повышение лояльности клиентов:* рестораны могут использовать возможности разработки цифрового мышления для создания прочных отношений с клиентами, основанных на доверии и понимании;

– *улучшенная масштабируемость:* рестораны могут использовать возможности разработки цифрового мышления для быстрого масштабирования своих операций в соответствии с требованиями растущей клиентской базы;

– *повышенная безопасность и конфиденциальность:* возможности разработки цифрового мышления обеспечивают защиту данных клиентов и конфиденциальной информации.

## **Заключение**

Создание ценности для клиентов в ресторанах при помощи цифрового динамического зондирования имеет важное значение для успеха их деятельности. Цифровая разведка, планирование цифровых сценариев и формирование цифрового мышления позволяют ресторанам лучше понимать потребности и предпочтения своих клиентов, позволяя им создавать ин-

дивидуальные впечатления, соответствующие этим потребностям. Это не только повышает удовлетворенность и лояльность клиентов, но и способствует увеличению продаж и прибыли. Кроме того, эти возможности могут помочь ресторанам оставаться впереди конкурентов, предоставляя

информацию о новых тенденциях и поведении клиентов. Используя возможности цифрового динамического зондирования, рестораны могут обеспечить наилучшее обслуживание клиентов и максимально увеличить свой потенциал успеха.

### Список литературы

1. Лексина А. А. Цифровая бизнес-модель развития растениеводства сельскохозяйственной организации // Научное обозрение: теория и практика. – 2021. – Т. 11. – № 4. – С. 962–979.
2. Нурумжанова К. А., Исакова А. Б., Каирбаева А. К. Развитие предпринимательского мышления студентов технических специальностей на основе применения трансдисциплинарного дидактического контента спецкурса по физике // Перспективы науки и образования. – 2022. – № 4 (58). – С. 225–242.
3. Самарская А. В. Роль критического мышления в формировании цифровой компетенции студентов технического вуза // Актуальные проблемы науки и техники. 2022 : материалы Всероссийской (национальной) научно-практической конференции / отв. ред. Н. А. Шевченко. – Ростов н/Д., 2022. – С. 630–631.
4. Станкеев А. И., Суслов Ю. Е. Проблемы использования цифровых технологий в планировании проектной деятельности // Экономика и управление народным хозяйством (Санкт-Петербург). – 2022. – № 17. – С. 59–64.
5. Хелал М. Ю. И., Палей Т. Ф. Потребительская ценность как фактор стратегического конкурентного преимущества // 65-я Международная научная конференция Астраханского государственного технического университета. – Астрахань, 2021. – С. 1464–1466.
6. Хелал М. Ю. И., Палей Т. Ф. Эволюция концепции управления ценностью: обзор литературы // Электронный вестник Татарстана. – 2021. – № 1. – С. 81–88.
7. Alt R. Digital Transformation in the Restaurant Industry: Current Developments and Implications // Journal of Smart Tourism. – 2021. – Vol. 1. – N 1. – P. 69–74.
8. Blanka C., Krumay B., Rueckel D. The Interplay of Digital Transformation and Employee Competency: A Design Science Approach // Technological Forecasting and Social Change. – 2022. – Vol. 178. – P. 121575.
9. Böttcher T. P., Weking J., Hein A., Böhm M., Krcmar H. Pathways to Digital Business Models: The Connection of Sensing and Seizing in Business Model Innovation // The Journal of Strategic Information Systems. – 2022. – Vol. 31. – N 4. – P. 101742.
10. Chen B. S. Y. What makes restaurants successful? // Hospitality Insights. – 2018. – Vol. 2. – N 1. – P. 10–12.
11. Doeim A. R., Youssef M., Saleh M. I., Hassan Th., Elsayed M. A. S., Salem A. Service Value and Repurchase Intention in the Egyptian Fast-Food Restaurants: Toward a New Measurement Model // International Journal of Environmental Research and Public Health. – 2022. – Vol. 19. – N 23. – P. 15779.
12. Hepworth A., Levin A., Heath Ch. E., LeVangie K. Mobile App-Etite: Consumer Attitudes Towards and Use of Mobile Technology in the Context of Eating Behaviour // Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice. – 2015. – Vol. 17. – P. 114–129.

13. Enz M. G., Lambert D. M. Measuring the Financial Benefits of Cross-Functional Integration Influences Management's Behavior // *Journal of Business Logistics*. – 2015. – Vol. 36. – N 1. – P. 25–48.
14. Hasal M., Nowaková J., Ahmed Saghair K., Abdulla H., Snášel V., Ogiela L. Chatbots: Security, Privacy, Data Protection, and Social Aspects // *Concurrency and Computation: Practice and Experience*. – 2021. – Vol. 33. – N 19. – P. e6426.
15. Helal M. Y. I. The Role of Customer Orientation in Creating Customer Value in Fast-Food Restaurants // *Journal of Hospitality and Tourism Insights*. – 2022. – N Ahead-of-print.
16. Ibrahim H. M. Y. Evolution of Value Techniques: A Literature Review // *Human Progress*. – 2022. – Vol. 8. – N 1. – P. 1.
17. Khalid B., Naumova E. Digital Transformation SCM in View of COVID-19 from Thailand SMEs Perspective // *Global Challenges of Digital Transformation of Markets*. – 2021. – P. 49–66.
18. Kobez M. 'Restaurant reviews aren't what they used to be': digital disruption and the transformation of the role of the food critic // *Communication Research and Practice*. – 2018. – Vol. 4. – N 3. – P. 261–276.
19. Kumar I., Rawat J., Mohd N., Husain Sh. Opportunities of Artificial Intelligence and Machine Learning in the Food Industry // *Journal of Food Quality*. – 2021. – Vol. 2021. – P. 1–10.
20. Lee S. M., Lee D. H. "Untact": a New Customer Service Strategy in the Digital Age // *Service Business*. – 2020. – Vol. 14. – N 1. – P. 1–22.
21. Lerman L. V., Benitez G. B., Müller J. M., Sousa de P., Frank A. G. Smart Green Supply Chain Management: A Configurational Approach to Enhance Green Performance through Digital Transformation // *Supply Chain Management: an International Journal*. – 2022. – Vol. 27. – N 7. – P. 147–176.
22. Li S. How does COVID-19 speed the digital transformation of business processes and customer experiences? // *Review of Business*. – 2021. – Vol. 41. – N 1. – P. 1–14.
23. Liu J., Yu Y., Mehraliyev F., Hu S., Chen J. What affects the online ratings of restaurant consumers: a research perspective on text-mining big data analysis // *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. – 2022. – N Ahead-of-print.
24. Rathee G., Ahmad F., Iqbal R., Mukherjee M. Cognitive Automation for Smart Decision-Making in Industrial Internet of Things // *IEEE Transactions on Industrial Informatics*. – 2020. – Vol. 17. – N 3. – P. 2152–2159.
25. Seyitoglu F., Costa C. A Scenario Planning Framework for (Post-) Pandemic Tourism in European Destinations // *European Planning Studies*. – 2022. – Vol. 30. – N 12. – P. 2554–2574.
26. Su D., Nguyen N. A. N., Nguyen L. N. Th., Luu T. T., Nguyen-Phuoc D. Q. Modeling Consumers' Trust in Mobile Food Delivery Apps: Perspectives of Technology Acceptance Model, Mobile Service Quality and Personalization-Privacy Theory // *Journal of Hospitality Marketing & Management*. – 2022. – Vol. 31. – N 5. – P. 535–569.
27. Utami P., Basrowi B. Building Strategic Planning Models Based on Digital Technology in the Sharia Capital Market // *Journal of Advanced Research in Law and Economics*. – 2020. – Vol. 11. – N 3 (49). – P. 747–754.
28. Warner K. S. R., Wäger M. Building Dynamic Capabilities for Digital Transformation: An Ongoing Process of Strategic Renewal // *Long Range Planning*. – 2019. – Vol. 52. – N 3. – P. 326–349.

29. Weigel T., Goffin K. Creating innovation capabilities: mölnlycke health care's journey // Research-Technology Management. – 2015. – Vol. 58. – N 4. – P. 28–35.

### References

1. Leksina A. A. Tsifrovaya biznes-model razvitiya rastenievodstva selskokhozyaystvennoy organizatsii [Digital Business-Model of Developing Plant-Growing in Agricultural Organization]. *Nauchnoe obozrenie: teoriya i praktika* [Academic Review: Theory and Practice], 2021, Vol. 11, No. 4, pp. 962–979. (In Russ.).
2. Nurumzhanova K. A., Iskakova A. B., Kairbaeva A. K. Razvitie predprinimatelskogo myshleniya studentov tekhnicheskikh spetsialnostey na osnove primeneniya transdistsiplinarnogo didakticheskogo kontenta spetskursa po fizike [Developing Entrepreneurial Thinking of Students of Technical Specialization on the Basis of Trans-Disciplinary Didactic Content of Physics Course]. *Perspektivy nauki i obrazovaniya* [Prospects of Science and Education], 2022, No. 4 (58), pp. 225–242. (In Russ.).
3. Samarskaya A. V. Rol kriticheskogo myshleniya v formirovaniyu tsifrovoy kompetentsii studentov tekhnicheskogo vuza [The Role of Critical Thinking for Developing Digital Competence of Students at Technical University]. *Aktualnye problemy nauki i tekhniki. 2022: materialy Vserossiyskoy (natsionalnoy) nauchno-prakticheskoy konferentsii* [Acute Problems of Science and Technology. 2022: materials of the All-Russian (national) conference], edited by N. A. Shevchenko. Rostov na Donu, 2022, pp. 630–631. (In Russ.).
4. Stankeev A. I., Suslov Yu. E. Problemy ispolzovaniya tsifrovyykh tekhnologiy v planirovaniyu proektnoy deyatelnosti [Problems of Using Digital Technologies in Planning Project Work]. *Ekonomika i upravlenie narodnym khozyaystvom (Sankt-Peterburg)* [Economics and Governance of National Economy (Saint Petersburg)], 2022, No. 17, pp. 59–64. (In Russ.).
5. Khelal M. Yu. I., Paley T. F. Potrebitelskaya tsennost kak faktor strategicheskogo konkurentnogo preimushchestva [Consumer Value as a Factor of Strategic Competitive Advantage]. *65-ya Mezhdunarodnaya nauchnaya konferentsiya Astrakhanskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta* [65-th International Academic Conference of the Astrakhan State Technical University]. Astrakhan, 2021, pp. 1464–1466. (In Russ.).
6. Khelal M. Yu. I., Paley T. F. Evolyutsiya kontseptsii upravleniya tsennostyu: obzor literatury [Evolution of the Concept of Value Management: Literature Review]. *Elektronnyy ekonomicheskiy vestnik Tatarstana* [E-Economic Bulletin of Tatarstan], 2021, No. 1, pp. 81–88. (In Russ.).
7. Alt R. Digital Transformation in the Restaurant Industry: Current Developments and Implications. *Journal of Smart Tourism*, 2021, Vol. 1, No. 1, pp. 69–74.
8. Blanka C., Krumay B., Rueckel D. The Interplay of Digital Transformation and Employee Competency: A Design Science Approach. *Technological Forecasting and Social Change*, 2022, Vol. 178, p. 121575.
9. Böttcher T. P., Weking J., Hein A., Böhm M., Krcmar H. Pathways to Digital Business Models: The Connection of Sensing and Seizing in Business Model Innovation. *The Journal of Strategic Information Systems*, 2022, Vol. 31, No. 4, p. 101742.
10. Chen B. S. Y. What makes restaurants successful? *Hospitality Insights*, 2018, Vol. 2, No. 1, pp. 10–12.

11. Doeim A. R., Youssef M., Saleh M. I., Hassan Th., Elsayed M. A. S., Salem A. Service Value and Repurchase Intention in the Egyptian Fast-Food Restaurants: Toward a New Measurement Model. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 2022, Vol. 19, No. 23, pp. 15779.
12. Hepworth A., Levin A., Heath Ch. E., LeVangie K. Mobile App-Etite: Consumer Attitudes Towards and Use of Mobile Technology in the Context of Eating Behaviour. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 2015, Vol. 17, pp. 114–129.
13. Enz M. G., Lambert D. M. Measuring the Financial Benefits of Cross-Functional Integration Influences Management's Behavior. *Journal of Business Logistics*, 2015, Vol. 36, No. 1, pp. 25–48.
14. Hasal M., Nowaková J., Ahmed Saghair K., Abdulla H., Snášel V., Ogiela L. Chatbots: Security, Privacy, Data Protection, and Social Aspects. *Concurrency and Computation: Practice and Experience*, 2021, Vol. 33, No. 19, p. e6426.
15. Halal M. Y. I. The Role of Customer Orientation in Creating Customer Value in Fast-Food Restaurants. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 2022, No. Ahead-of-print.
16. Ibrahim H. M. Y. Evolution of Value Techniques: A Literature Review. *Human Progress*, 2022, Vol. 8, No. 1, p. 1.
17. Khalid B., Naumova E. Digital Transformation SCM in View of COVID-19 from Thailand SMEs Perspective. *Global Challenges of Digital Transformation of Markets*, 2021, pp. 49–66.
18. Kobez M. 'Restaurant reviews aren't what they used to be': digital disruption and the transformation of the role of the food critic. *Communication Research and Practice*, 2018, Vol. 4, No. 3, pp. 261–276.
19. Kumar I., Rawat J., Mohd N., Husain Sh. Opportunities of Artificial Intelligence and Machine Learning in the Food Industry. *Journal of Food Quality*, 2021, Vol. 2021, pp. 1–10.
20. Lee S. M., Lee D. H. "Untact": a New Customer Service Strategy in the Digital Age. *Service Business*, 2020, Vol. 14, No. 1, pp. 1–22.
21. Lerman L. V., Benitez G. B., Müller J. M., Sousa de P., Frank A. G. Smart Green Supply Chain Management: A Configurational Approach to Enhance Green Performance through Digital Transformation. *Supply Chain Management: an International Journal*, 2022, Vol. 27, No. 7, pp. 147–176.
22. Li S. How does COVID-19 speed the digital transformation of business processes and customer experiences? *Review of Business*, 2021, Vol. 41, No. 1, pp. 1–14.
23. Liu J., Yu Y., Mehraliyev F., Hu S., Chen J. What affects the online ratings of restaurant consumers: a research perspective on text-mining big data analysis. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 2022, No. Ahead-of-print.
24. Rathee G., Ahmad F., Iqbal R., Mukherjee M. Cognitive Automation for Smart Decision-Making in Industrial Internet of Things. *IEEE Transactions on Industrial Informatics*, 2020, Vol. 17, No. 3, pp. 2152–2159.
25. Seyitoglu F., Costa C. A Scenario Planning Framework for (Post-) Pandemic Tourism in European Destinations. *European Planning Studies*, 2022, Vol. 30, No. 12, pp. 2554–2574.
26. Su D., Nguyen N. A. N., Nguyen L. N. Th., Luu T. T., Nguyen-Phuoc D. Q. Modeling Consumers' Trust in Mobile Food Delivery Apps: Perspectives of Technology Acceptance Model, Mobile Service Quality and Personalization-Privacy Theory. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 2022, Vol. 31, No. 5, pp. 535–569.

27. Utami P., Basrowi B. Building Strategic Planning Models Based on Digital Technology in the Sharia Capital Market. *Journal of Advanced Research in Law and Economics*, 2020, Vol. 11, No. 3 (49), pp. 747–754.
28. Warner K. S. R., Wäger M. Building Dynamic Capabilities for Digital Transformation: An Ongoing Process of Strategic Renewal. *Long Range Planning*, 2019, Vol. 52, No. 3, pp. 326–349.
29. Weigel T., Goffin K. Creating innovation capabilities: mölnlycke health care's journey. *Research-Technology Management*, 2015, Vol. 58, No. 4, pp. 28–35.

### Сведения об авторах

#### Мохамед Юссеф Ибрахим Хелал

аспирант кафедры общего менеджмента  
Института управления, экономики и финансов  
Казанского (Приволжского) федерального  
университета.

Адрес: ФГАОУ ВО «Казанский  
(Приволжский) федеральный университет»,  
420008, Республика Татарстан,  
Казань, ул. Кремлевская, д. 18.  
E-mail: mykhelal@stud.kpfu.ru  
ORCID: 0000-0003-0994-4131

#### Татьяна Феликовна Палей

доктор экономических наук,  
профессор кафедры общего менеджмента  
Института управления, экономики и финансов  
Казанского (Приволжского) федерального  
университета.

Адрес: ФГАОУ ВО «Казанский  
(Приволжский) федеральный университет»,  
420008, Республика Татарстан,  
Казань, ул. Кремлевская, д. 18.  
E-mail: TFPalej@kpfu.ru

### Information about the authors

#### Mohamed Youssef Ibrahim Helal

Post-Graduate Student of the Department  
of General Management of the Institute  
of Management, Economics and Finance  
of the Kazan Federal University.

Address: Kazan (Volga region) Federal  
University, 18 Kremlevskaya Str.,  
Kazan, Republic of Tatarstan, 360030,  
Russian Federation.  
E-mail: mykhelal@stud.kpfu.ru  
ORCID: 0000-0003-0994-4131

#### Tatiana Feliksovna Palej

Doctor of Economics, Professor  
of the Department  
of General Management of the Institute  
of Management, Economics and Finance  
of the Kazan Federal University.

Address: Kazan (Volga region) Federal  
University, 18 Kremlevskaya Str.,  
Kazan, Republic of Tatarstan, 360030,  
Russian Federation.  
E-mail: TFPalej@kpfu.ru