

*Слюсаренко Д.А.,  
магистрант 2 курса  
направления подготовки  
43.04.01 Сервис  
НИУ БелГУ,  
Россия, г. Белгород*

*Королева И.С.,  
кандидат географических наук,  
доцент кафедры международного  
туризма и гостиничного бизнеса,  
НИУ БелГУ,  
Россия, г. Белгород*

## **АНТИКРИЗИСНЫЙ РЕБРЕНДИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ УСТОЙЧИВОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ РЕСТОРАННОГО БИЗНЕСА**

*Аннотация. В статье рассматриваются особенности антикризисного управления предприятиями ресторанного бизнеса в условиях экономической нестабильности. Исследована роль ребрендинга как инструмента адаптации предприятий общественного питания к изменяющимся рыночным условиям. Определены основные ограничения франчайзинговой модели управления рестораном в региональных условиях. Предложен подход к пониманию антикризисного ребрендинга как комплексной трансформации бизнес-модели предприятия, направленной на повышение его финансовой устойчивости и конкурентоспособности.*

*Ключевые слова: антикризисное управление, ресторанный бизнес, ребрендинг, франчайзинг, бизнес-модель, конкурентоспособность, ресторанные услуги.*

***Slusarenko D.A.,  
2nd Year Master's Student,  
Field of Study 43.04.01 Service,  
NRU BelSU,  
Belgorod, Russia***

***Koroleva I.S.,  
Candidate of Geographical Sciences,  
Associate Professor of the Department  
of International Tourism and Hospitality Business,  
NRU BelSU,  
Belgorod, Russia***

## **ANTI-CRISIS REBRANDING AS A TOOL FOR IMPROVING THE SUSTAINABILITY OF RESTAURANT BUSINESSES**

*Abstract. The article examines the features of anti-crisis management of restaurant enterprises under conditions of economic instability. The role of rebranding as a tool for adapting catering enterprises to changing market conditions is investigated. The main limitations of the franchising business model in regional markets are identified. An approach to understanding anti-crisis rebranding as a comprehensive transformation of a company's business model aimed at improving financial sustainability and competitiveness is proposed.*

*Keywords: anti-crisis management, restaurant business, rebranding, franchising, business model, competitiveness, restaurant services.*

## **Введение**

Современный ресторанный бизнес функционирует в условиях высокой неопределенности внешней среды. Рост цен на сырье, увеличение затрат на оплату труда, изменение потребительских предпочтений и усиление конкуренции оказывают существенное влияние на результаты деятельности предприятий общественного питания. Дополнительное давление на отрасль оказывают региональные различия в уровне доходов населения, логистические ограничения и снижение потребительской активности.

Традиционные инструменты антикризисного управления, основанные преимущественно на сокращении затрат, не всегда позволяют обеспечить устойчивое развитие предприятия в долгосрочной перспективе. В связи с этим особую актуальность приобретает поиск стратегических решений, направленных не только на снижение расходов, но и на повышение адаптивности бизнеса к изменениям внешней среды.

Одним из таких инструментов выступает ребрендинг. Однако в современных условиях его следует рассматривать значительно шире, чем изменение названия, логотипа или фирменного стиля. Все чаще ребрендинг становится элементом комплексной реструктуризации предприятия и пересмотра его бизнес-модели.

Целью исследования является обоснование роли антикризисного ребрендинга как инструмента повышения устойчивости предприятий ресторанного бизнеса.

## **Методы исследования**

Методологической основой исследования послужили труды отечественных и зарубежных ученых в области стратегического менеджмента, маркетинга и антикризисного управления. В процессе

исследования использовались методы анализа и синтеза научной литературы, сравнительный анализ различных моделей организации ресторанного бизнеса, SWOT-анализ, а также обобщение практического опыта функционирования предприятий общественного питания.

Применение комплексного подхода позволило выявить основные факторы, влияющие на эффективность деятельности ресторанов в условиях нестабильности, а также определить возможности использования ребрендинга в качестве инструмента стратегического развития.

### **Результаты исследования**

Одной из наиболее распространенных форм организации ресторанного бизнеса является франчайзинг. Данная модель обеспечивает предприятиям доступ к известному бренду, маркетинговой поддержке, готовым технологиям управления и стандартизированным бизнес-процессам. Вместе с тем в условиях экономической нестабильности преимущества франчайзинга могут постепенно снижаться [2].

Для большинства франчайзинговых проектов характерно наличие обязательных платежей в виде роялти и маркетинговых сборов. В условиях роста затрат такие расходы увеличивают нагрузку на финансовый результат предприятия и ограничивают возможности реинвестирования средств в развитие бизнеса. Кроме того, стандартизированные требования франчайзера зачастую снижают гибкость управления ассортиментом, ценовой политикой и маркетинговыми коммуникациями.

Особенно заметно данная проблема проявляется в региональных рынках, где структура спроса может существенно отличаться от условий, для которых первоначально разрабатывалась франчайзинговая концепция. Унифицированные стандарты не всегда позволяют учитывать особенности локального потребителя, уровень его доходов и специфику конкурентной среды. В результате предприятия сталкиваются с ситуацией, когда сохранение

действующей бизнес-модели перестает обеспечивать необходимый уровень конкурентоспособности. В подобных условиях возникает потребность в поиске альтернативных механизмов развития [3].

По мнению автора, одним из наиболее эффективных решений является антикризисный ребрендинг. В отличие от традиционного подхода, ориентированного преимущественно на визуальные изменения, антикризисный ребрендинг представляет собой комплекс мероприятий по трансформации всей системы управления предприятием [4].

В рамках данного подхода изменению подлежат не только элементы фирменного стиля, но и позиционирование предприятия, ассортиментная политика, принципы ценообразования, коммуникации с потребителями, стандарты обслуживания и структура формирования доходов.

Ключевым преимуществом антикризисного ребрендинга является возможность адаптации бизнеса к локальным условиям функционирования. Предприятие получает свободу в разработке меню, проведении маркетинговых мероприятий и формировании уникального ценностного предложения для гостей [1].

Процесс антикризисного ребрендинга целесообразно реализовывать поэтапно.

На первом этапе проводится диагностика текущего состояния предприятия и выявляются факторы, ограничивающие его развитие.

На втором этапе осуществляется анализ конкурентной среды и потребительских предпочтений.

Третий этап предполагает разработку новой концепции бренда, определение целевой аудитории и формирование нового позиционирования.

На четвертом этапе осуществляется изменение продуктовой политики, коммуникационной стратегии и системы взаимодействия с клиентами.

Заключительный этап связан с внедрением новой модели управления и системой контроля достигнутых результатов.

Практика показывает, что подобный подход позволяет не только сократить часть постоянных расходов, но и повысить уровень вовлеченности потребителей за счет создания более релевантного рыночного предложения. (Таблица 1)

Таблица 1

Структурный анализ факторов, дестабилизирующих рынок общественного питания в 2023–2026 гг.

Группа факторов	Механизм негативного воздействия на отрасль	Последствия для бизнеса
Логистические диспропорции	Удорожание доставки из-за рисков перевозчиков и удлинения маршрутов. Федеральные поставщики (основа франшиз) повышают цены для региона.	Рост Food Cost (себестоимости продуктов) на 15–20% выше, чем в центральной России.
Демографический сдвиг	Отток экономически активного населения и молодежи (ядро аудитории ресторанов) в другие регионы.	Снижение емкости рынка и падение выручки в вечерние часы и выходные дни.
Фактор безопасности	Сокращение времени работы заведений, отмена массовых городских мероприятий, снижение трафика в центре города.	Полная потеря выручки от банкетного направления и ночного трафика.
Кризис покупательной способности	Темпы роста доходов населения региона отстают от реальной инфляции.	Гости отказываются от "лишних" позиций в чеке (десерты, алкоголь), снижая средний чек.

В современных условиях именно способность предприятия быстро адаптироваться к изменениям внешней среды становится одним из ключевых факторов его устойчивости. Поэтому антикризисный ребрендинг следует рассматривать как инструмент стратегического управления, а не как исключительно маркетинговую технологию [5].

## Заключение

Проведенное исследование показало, что традиционные подходы к антикризисному управлению ресторанным бизнесом нуждаются в дополнении стратегическими инструментами, ориентированными на долгосрочное развитие предприятия.

Установлено, что франчайзинговая модель управления, несмотря на ряд преимуществ, может ограничивать возможности адаптации предприятия к региональным особенностям рынка и изменяющимся условиям хозяйствования. В подобных ситуациях целесообразным становится переход к более гибкой модели управления.

Предложено рассматривать антикризисный ребрендинг как комплексную трансформацию бизнес-модели предприятия, направленную на снижение постоянных издержек, повышение адаптивности и формирование устойчивых конкурентных преимуществ. Реализация данного подхода способствует укреплению финансовой устойчивости ресторанов и создает предпосылки для их дальнейшего развития в условиях нестабильной внешней среды.

#### **Список использованных источников**

1. Егоршин А.П. Антикризисное управление: учебник. – Н. Новгород: НИМБ, 2021. – 340 с.
2. Зарьков Б. Менеджмент глазами ресторатора. – М.: Альпина Паблишер, 2023. – 250 с.
3. Стратегия социально-экономического развития Белгородской области на период до 2030 года: утверждена постановлением Правительства Белгородской области от 11 июля 2023 г. № 369-пп [Электронный ресурс]. URL: <https://belregion.ru> (дата обращения: 10.06.2026).
4. Федеральная служба государственной статистики. Сфера услуг в Российской Федерации [Электронный ресурс]. URL: <https://rosstat.gov.ru> (дата обращения: 10.06.2026).

5. Министерство экономического развития Российской Федерации. Национальный доклад о развитии конкуренции в Российской Федерации в 2025 году [Электронный ресурс]. URL: <https://economy.gov.ru> (дата обращения: 10.06.2026).