

РОЗДІЛ 3. ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ  
НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМРЕСТОРАННИЙ БІЗНЕС В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ COVID-19:  
ШЛЯХИ ВИХОДУ З КРИЗИRESTAURANT BUSINESS IN THE CONVENTION  
OF THE COVID-19 PANDEMIC: WAYS OUT OF THE CRISIS

Криза, пов'язана з пандемією COVID-19, стала найбільшим викликом, з яким стикався ресторанний бізнес за все своє існування, і призвела до масового банкрутства, закриття закладів та системних проблем працюючих підприємств, пов'язаних з утратою доступу до ринків, касовими розривами, та зобов'язаннями щодо орендної плати та комунальних платежів. У цих умовах ресторани компанії всього світу шукають і знаходять шляхи виходу. Аналіз діяльності ресторанів у період пандемії дав змогу виділити тенденції, а саме: впровадження й удосконалення доставки, послуги take away, діджиталізація у всіх сферах бізнесу, диверсифікація послуг, зокрема онлайн-магазини з продажу напівфабрикатів для приготування страв та напоїв удома, креативні маркетингові заходи, традиційні та креативні заходи безпеки. Перспективним є поєднання ресторанного бізнесу та ритейлу: магазини-ресторани, магазини-кафе. Упровадження доставки потребує налагодження логістичних процесів та зумовлює необхідність корегування меню. Особливого значення набуває food-дизайн страв, що доставляються. Перспективним є запровадження послуги Drive-through. Найважливішим складником реагування на кризу є заходи щодо гігієни та охорони здоров'я. Нові реалії потребують нових форматів та моделей бізнесу.  
**Ключові слова:** ресторанний бізнес, діджиталізація, пандемія COVID-19, криза, диверсифікація послуг, послуга Drive-through, послуга take away, food-дизайн, моделі бізнесу.

Кризис, связанный с пандемией COVID-19, стал самым большим вызовом, с которым сталкивался ресторанный бизнес за все свое существование, и привел к массовому банкротству, закрытию учреждений и системным проблемам работающих предприятий, связанных с потерей доступа к рынкам, кассовыми разрывами и обязательствами по арендной плате и коммунальным платежам. В этих условиях ресторанные компании всего мира ищут и находят пути выхода. Анализ деятельности ресторанов в период пандемии позволил выделить тенденции, а именно: внедрение и усовершенствование доставки, услуги take away, диджитализация во всех сферах бизнеса, диверсификация услуг, в частности онлайн-магазины по продаже полуфабрикатов для приготовления блюд и напитков дома, креативные маркетинговые мероприятия, традиционные и креативные мероприятия безопасности. Перспективным является сочетание ресторанного бизнеса и ритейла: магазины-рестораны, магазины-кафе. Внедрение доставки требует налаживания логистических процессов и вызывает необходимость корректировки меню. Особое значение имеет food-дизайн доставляемых блюд. Перспективным является внедрение услуги Drive-through. Важнейшей составляющей реагирования на кризис являются мероприятия по обеспечению гигиены и охраны здоровья. Новые реалии требуют новых форматом и моделей бизнеса.  
**Ключевые слова:** ресторанный бизнес, диджитализация, пандемия COVID-19, кризис, диверсификация услуг, услуга Drive-through, услуга take away, food-дизайн, модели бизнеса.

УДК 338.46

<https://doi.org/10.32843/bses.63-3>**Дишкантиук О.В.**

к.т.н., доцент,  
завідувач кафедри готельно-ресторанного і туристичного бізнесу  
Міжнародний гуманітарний університет  
**Марковська А.В.**  
аспірант  
Міжнародний гуманітарний університет

**Dyshkantiuk Oksana**

International Humanitarian University  
**Markovska Anastasiia**  
International Humanitarian University

According to the World Travel and Tourism Council (WTTC), the sphere of tourism and travelling were losing one million jobs every day during the peak of the crisis. Small and medium-sized businesses, which account for 80% of the hospitality sector, have become particularly vulnerable. The crisis associated with the COVID-19 pandemic has been the biggest challenge facing the restaurant business in its history and has led to mass bankruptcies, closures and systemic problems of operating businesses due to the loss of market access, cash gaps, and liabilities such as rent and utility bills. This caused mass layoffs, which led to unemployment. The number of guests in restaurants has decreased, as well as their purchasing power, which is reflected in the average check and revenue of establishments. Under these circumstances, restaurant companies around the world have hopes for recovery and are looking for and finding ways out. Analysis of restaurants activity during the pandemic allowed to identify trends, namely: introduction and improvement of delivery, take away services, digitalization in all areas of business, diversification of services, including online stores selling food and beverages at home, creative marketing activities, traditional and creative security measures. The introduction of delivery requires the establishment of logistics processes and necessitates the adjustment of the menu. A combination of restaurant business and retail is promising: shops-restaurants, shops-cafes. Not all formats of restaurants can implement delivery, in particular it is challenging for bars, pubs, cafes. Of particular importance is the food design of delivered dishes. The introduction of the Drive-through service is promising. It is obvious that the Drive-through (drive-thru) service, which allows the customer to buy products without leaving the car, will be in demand in the near future and will be adopted by both restaurants and other areas of activity, such as pharmacies, retail trade. The most important component of crisis response is hygiene and health care, as people's greatest social value is their lives. Institutions taking this into account are more trusted among consumers and can count on loyalty. New realities require new business models.

**Key words:** restaurant business, digitalization, COVID-19 pandemic, crisis, diversification of services, Drive-through service, take away service, food design, business models.

**Постановка проблеми.** За даними Світової ради з подорожей і туризму (WTTC), під час піку кризи щоденно втрачався один мільйон робочих місць у сфері туризму та подорожей. Особливо вразливим став малий та середній бізнес, на який припадає 80% сектору гостинності. Станом на 22 червня 2020 р. про банкрутство заявили 513 підприємств ресторанного бізнесу [1]. Це найбільша криза, з якою стикалися заклади ресторанного господарства за все своє існування. Разом із тим ресторанний бізнес у всьому світі має надії на відновлення та веде пошук шляхів виходу з кризи.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню різних аспектів господарювання у сфері гостинності і ресторанного бізнесу присвячено праці Дж. Уокера, Р. Браймера, Н. Пятницької, В. Русавської, В. Архіпова, Л. Нечаюк. Досліджено моделі управління, стратегії маркетингу та менеджменту, інновації в технологіях. Разом із тим наявні напрацювання не враховують особливості діяльності закладів ресторанного господарства в період кризи, викликану пандемією COVID-19. Пандемія та її вплив на світову економіку потребують системного наукового аналізу розвитку ресторанного господарства в нових реаліях, вивчення світового досвіду та пошуку шляхів відновлення і подальшого розвитку.

**Постановка завдання.** Мета статті – визначити основні тенденції у сфері ресторанного бізнесу в умовах пандемії COVID-19, проаналізувати провідний світовий досвід та перспективи його застосування в Україні

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Ресторанний бізнес в Україні в останні роки розвивався досить динамічно, і в 2019 р. кількість суб'єктів господарювання у цій сфері становила 60 851 од. [2]. Проте пандемія COVID-19 вплинула на всі сфери економіки, ресторанний бізнес виявився особливо вразливим. Із початком карантинних заходів, пов'язаних із панде-

мією, у більшості країн світу діяли значні обмеження у різних сферах, у тому числі у сфері гостинності. У пік кризи було закрито більшість туристичних компаній, готелів та інших закладів розміщення. Заклади ресторанного господарства також були закриті або працювали з певними обмеженнями.

Найбільші показники падіння діяльності в країнах ЄС спостерігалися у туристичних агенціях та туроператорів (-83,6%), авіасполучення (-73,8%), тимчасове розміщення (-66,4%) та ресторани (-38,4%) [3]. Значна частина ресторанів, які закрилися під час карантину, не змогли відкритися. Ті ресторани, які відкрилися, зіткнулися з низкою проблем, пов'язаних з утратою доступу до ринків, касовими розривами та зобов'язаннями щодо орендної плати та комунальних платежів.

Гостей у ресторанах стало набагато менше, знизилася їхня купівельна спроможність, що знайшло відображення у середньому чеку та виторгу закладів. Так, відповідно до досліджень Poster, які проаналізували 550 закладів ресторанного господарства областей України [4], у більшості закладів виторг у липні 2020 р. у відношенні до липня 2019 р. впав (рис. 1). 54% ресторанних компаній повідомили про падіння виторгу на 11–40%, у 10% закладів виторг не змінився. Разом із тим 16% закладів повідомили про збільшення виторгу до 40%.

До переліку підприємств ресторанного господарства, які активно відновлюють свої позиції, насамперед слід віднести McDonald's. Із 18 березня акції компанії збільшилися на 75%, обігнавши індекс Dow Jones Restaurants & Bars [5]. Одним із чинників, які сприяли успіху, є послуга Drive-through та наявність розгалуженої мережі «МакДрайв», якою досить активно користуються люди, які не хочуть заходити в заклад через небезпеку заразитися. Очевидно, що послуга Drive-through (drive-thru), яка дає змогу клієнтові придбати продукти, не покида-

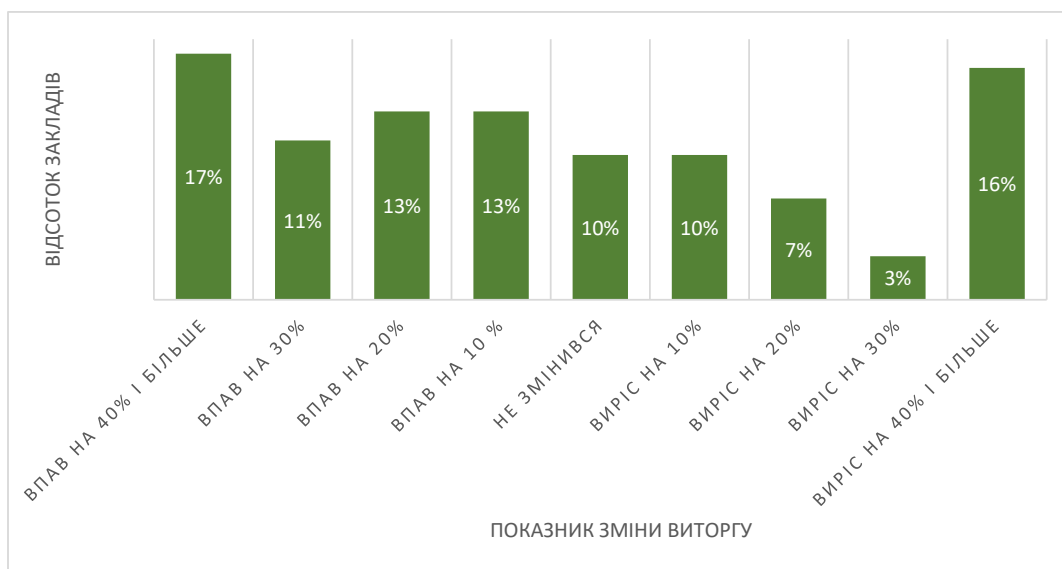


Рис. 1. Виторг у закладах ресторанного господарства (липень 2020 р. до липня 2019 р.)

ючи авто, користуватиметься попитом у найближчі часи й її візьмуть на озброєння як заклади ресторанного господарства, так і заклади інших сфер діяльності, наприклад аптеки, роздрібна торгівля.

Чинниками нарощування продаж компанії McDonald's також стали операційні зміни та нові маркетингові напрями, у тому числі був скорочений середній час очікування у «МакДрайв», проведено роботу щодо спрощення меню.

Серед небагатьох ресторанних компаній, які змогли безболісно пережити пандемію та обмеження, були мережі доставки піци. Цьому сприяли добре налагоджена логістика та широка онлайн-присутність. Окрім того, піца є дуже популярним продуктом для формату доставки. Згідно з фінансовими результатами за III квартал 2020 р. компанії Papa John's, продажі ресторанів бренду збільшилися на 23,8% у Північній Америці та на 20,7% на міжнародних ринках. У звіті також зазначається, що виторг компанії виріс на 17,1%, до \$472, 9 млн, порівняно з III кварталом 2019 р. Із 5 360 ресторанів, які працювали у 48 країнах, було зачинено лише 94, переважно у Латинській Америці, а також Європі через відповідну державну політику. У Північній Америці майже всі традиційні ресторани залишаються відкритими та повністю працездатними [5].

Але все ж таки більшість компаній терпіли і терплять збитки, значна частина закрилася, частина оголосила про банкрутство. Зокрема, у травні про банкрутство оголосила американська мережа кафе-пекарень Le Pain Quotidien. У червні процедуру банкрутства розпочала мережа ресторанів і розважальних центрів Chuck E. Cheese, на початку липня – компанія NPC International, великий франчайз Pizza Hut (1,2 тис ресторанів) і Wendy's (400 ресторанів) у США. Усього, згідно зі звітом сервісу пошуку й огляду ресторанів Yelp, у Сполучених Штатах за час пандемії назавжди закрилися 16 тис ресторанів [5].

Практично всі заклади ресторанного господарства, які не закрилися, здійснили спробу запровадити доставку. Разом із тим більшість із них зіткнулася з труднощами логістики. Окрім того, перехід у режим доставки потребує корегування меню, адже не кожен страву можна транспортувати без зниження якості. Деякі заклади не просто корегували меню, а повністю змінили формат, наприклад один із «Компотів» компанії «Ресторани Сави Лібкіна» переформатувався в «Пан піцу» й успішно її доставляє. Доставка є проблематичною для ресторанів високого класу, в яких значення має подача, адже категорію гостей таких ресторанів не задовольняє доставка їжі в контейнерах. Із такою проблемою зіткнувся ресторан Nagisawa в Токіо, який входить у топ-20 найкращих ресторанів світу. Як вихід було створено спеціальні сети для доставки, які поєднують фірмову естетику ресторану та зручність у транспортуванні. Було розроблено спеці-

альні напівфабрикати для приготування ресторанних страв удома. А ще розвинули ініціативу «Будь на зв'язку з фермером», заохочуючи своїх гостей купувати продукти у їх компаніях-фермах [6].

Олександр Купер, творець одеського та київського фуд-маркетів, ресторану «Молодість» та Соорер Burger, відкрив онлайн-магазин продажу напівфабрикатів, які використовуються для приготування бургерів.

Цікавим досвідом є проведення віртуальних гастрономічних вечорів, які практикував під час карантину Євген Клопотенко.

Українська мережа закладів «Чорноморка» запустила унікальний онлайн-ресторан. У віртуальному закладі офіціанти приймають замовлення у реальному часі та допомагали гостям із вибором за допомогою відеозв'язку. А готові страви їхнього закладу можна було забрати самотужки або за допомогою доставки. Унікальність цієї ідеї в тому, що під час вибору страви офіціант закладу спілкується з гостем через прямий відеозв'язок у режимі реального часу. При цьому віртуальний гість має можливість дистанційно насолодитися певними етапами ресторанного обслуговування [7]. І це важливо, адже економічна сутність гостинності полягає у тому, що це комплекс товарів та послуг, які необхідні для формування вражень споживачів [8], а ресторанне господарство є сектором індустрії гостинності [9].

Після зняття карантинних обмежень значна частина людей, які раніше відвідували ресторани, відмовляються це робити. Це пов'язано, з одного боку, зі зниженням купівельної спроможності, з іншого – страхом за себе та близьких людей. Особливого значення набувають фактори гігієни та безпеки. На нашу думку, заходи щодо гігієни та охорони здоров'я є найважливішим складником реагування на кризу індустрії гостинності.

Із метою забезпечення безпеки у німецькому місті Шверин в одній із кав'ярень відвідувачам літньої тераси видавали капелюхи з прикріпленими до них поролоновими палицями. Це дає можливість контролювати відвідувачам відстань між ними 1,5 м. Інші заклади у цій країні почали застосовувати для тримання дистанції м'які іграшки або картонних «відвідувачів», що займають місце і заодно забезпечують дистанцію. Ще один метод, який застосували в Амстердамі, – це створення ресторанних прозорих кабінок зі столиками на двох на території колишніх теплиць. Майже одночасно і львівські ресторатори створили «бульбашки» для своїх гостей. Львівська ресторація «Дуже висока кухня» встановила купольні прозорі оранжереї навколо столиків на даху будівлі на площі Ринок [6].

Серед креативних маркетингових ідей можна виділити приклад власника компанії «Ресторани Савелія Лібкіна», який під час карантину запровадив стріми «Голодний кухар» і веде прямі ефіри з приготування страв, ділиться з глядачами рецеп-



тами, а також пропонує доставку. Таким чином, власник підтримує інтерес до своїх закладів.

Діджиталізація всіх секторів гостинності набуває особливого значення і відбувається стрімкими темпами. Це і безконтактні платежі, чат-боти, технології мобільної реєстрації з мобільних пристроїв, голосовий пошук, автоматизація послуг, технології розпізнавання обличчя, штучний інтелект [10].

**Висновки з проведеного дослідження.** Ресурсне господарство України в останні десять років мало позитивну динаміку розвитку, але в період пандемії зіштовхнулося із серйозними викликами, для подолання яких власники шукають і знаходять шляхи виходу.

Аналізуючи діяльність ресторанів у період пандемії, необхідно виділити такі тенденції:

- впровадження та вдосконалення доставки;
- запровадження послуги take away;
- діджиталізація;
- поєднання ритейлу та ресторанного бізнесу: магазини-ресторани, магазини-кафе;
- диверсифікація послуг, зокрема онлайн-магазини з продажу напівфабрикатів для приготування страв удома;
- креативні маркетингові заходи;
- традиційні та креативні заходи безпеки.

Упровадження доставки потребує налагодження логістичних процесів та зумовлює необхідність корегування меню. Особливого значення набуває food-дизайн страв, що доставляються. Не всі формати закладів ресторанного господарства можуть запровадити доставку, зокрема це проблематично для барів, пабів, кав'ярень. Перспективним є запровадження послуги Drive-through. Найважливішим складником реагування на кризу є заходи щодо гігієни та охорони здоров'я, і ті заклади, які це враховують, користуються більшою довірою серед споживачів. Нові реалії потребують нових підходів та моделей бізнесу, використання найкращого світового досвіду, впровадження інноваційних технологій та послуг, які дадуть змогу адаптуватися до нових умов.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. The future of travel & tourism in the wake of COVID-19. URL: <https://wtcc.org/research/insights> (дата звернення: 05.02.2021).
2. Державна служба статистики України : офіційний вебсайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 05.02.2021).
3. Tourism services down by 75% in June compared with February. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/DDN-20200904%202?inheritRedirect=true&redirect=%2Feurostat%2Fhome%3F> (дата звернення: 05.02.2021).
4. Дослідження Poster : вебсайт. URL: <https://nachasi.com/2020/07/17/poster-july/> (дата звернення: 05.02.2021).

5. Investory news : вебсайт. URL: <https://investory.news/i-korona-ne-zavadit-yak-svitovi-restorani-shvidkogo-xarchuvannya-vizhivayut-v-umovax-pandemii/> (дата звернення: 05.02.2021).

6. Coca-Cola Україна : вебсайт. URL: <https://www.coca-cola.ua/fun/interesting-to-know/5-kreativnih-idej-vid-zakladiv-yaki-vizhili-pid-chas-karantinu> (дата звернення: 05.02.2021).

7. Бізнес та інновації : вебсайт. URL: <https://creativity.ua/ideas/v-ukraini-rozpochav-svoiu-robotu-pershuyi-onlain-restoran/> (дата звернення: 05.02.2021).

8. Дишкантиук О.В. Економіка вражень – сучасний етап розвитку суспільного виробництва. *Економіка харчової промисловості*. 2016. Т. 8. Вип. 4. С. 3–9. DOI: 10.15673/fie.v8i4.453

9. Дишкантиук О.В. Формування інфраструктурного забезпечення сфери гостинності. *Економіст*. 2016. № 7. С. 25–28.

10. Dyshkantiuk O., Salamatina S., Polishchuk L., Tserklevych V., Nedobiichuk T. Modern hotel business management tools. *International Journal of Advanced Research in Engineering and Technology*. 2020. Volume 11. Issue 6. P. 226–238. DOI: 10.34218/IJARET.11.6.2020.021

#### REFERENCES:

1. The future of travel & tourism in the wake of COVID-19. Available at: <https://wtcc.org/research/insights> (accessed 05 February 2021).
2. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (accessed 05 February 2021).
3. Tourism services down by 75% in June compared with February. Available at: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/ddn-20200904-2?inheritedirect=true&redirect=%2feurostat%2fhome%3f> (accessed 05 February 2021).
4. Doslidzhennia Poster: veb-sait. URL: <https://nachasi.com/2020/07/17/poster-july/> (accessed 05 February 2021).
5. Investorynews: veb-sait. URL: <https://investory.news/i-korona-ne-zavadit-yak-svitovi-restorani-shvidkogo-xarchuvannya-vizhivayut-v-umovax-pandemii/> (accessed 05 February 2021).
6. Coca-Cola Ukraina: veb-sait. URL: <https://www.coca-cola.ua/fun/interesting-to-know/5-kreativnih-idej-vid-zakladiv-yaki-vizhili-pid-chas-karantinu> (accessed 05 February 2021).
7. Biznes ta innovatsii: veb-sait. URL: <https://creativity.ua/ideas/v-ukraini-rozpochav-svoiu-robotu-pershuyi-onlain-restoran/> (accessed 05 February 2021).
8. Dyshkantiuk, O. (2016) Ekonomika vrazhen – suchasnyi etap rozvytku suspilnoho vyrobnytstva. *Ekonomika kharchovoi promyslovosti*, 8(4), 3–9. DOI: 10.15673/fie.v8i4.453
9. Dyshkantiuk O. V. (2016) Formuvannia infrastruktturnoho zabezpechennia sfery hostynnosti [formation of infrastructure support of hospitality sector]. *Ekonomist*, vol. 7, pp. 25–28.
10. Dyshkantiuk O. et al. (2020). Modern hotel business management tools. *International journal of advanced research in engineering and technology*. Volume 11, issue 6, pp. 226–238. DOI: 10.34218/ijaret.11.6.2020.021