**Міністерство освіти і науки України**

**Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника**

**Факультет туризму**

**Кафедра готельно-ресторанної та курортної справи**

**ДИПЛОМНа МАГІСТЕРСЬКА РОбоТа**

на тему:

**Територіальне планування та оптимізація мережі підприємств ресторанного господарства у м. Івано-Франківську**

**Виконавець:**

Студентка 2 курсу,

групи КС-21(мз)

Спеціальності 241

«Готельно-ресторанна справа»

(Освітньо-професійна програма

«Курортна справа»)

Бобкович Ірина Ігорівна

**Науковий керівник:**

к.е.н., доцент

**Лояк Лілія Миколаївна**

**Рецензенти:**

**к.і.н., доцент**

Новосьолов Олександр

Васильович

**Директор ресторану «Silver»**

Шемрай Д.І к.е.н., доцент

м. Івано-Франківськ, 2023

**ЗМІСТ**

|  |  |
| --- | --- |
| Вступ……………………………………………………………………….. | 3 |
| Розділ 1. КОНЦЕПТУАЛЬНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ МЕРЕЖІ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА | 6 |
| 1.1. Зміст, значення ресторанного господарства як виду економічної діяльності ………………………………………. | 6 |
| 1.2. Актуальні тенденції та проблеми в сучасному ресторанному бізнесі України………………………… | 14 |
| 1.3. Особливості формування української мережі ресторанного господарства під впливом світових трендів…………………….. | 21 |
| Висновки до 1 розділу………………………………………………........... | 24 |
| Розділ 2. ФУНКЦІОНУВАННЯ МЕРЕЖІ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА У М. ІВАНО-ФРАНКІВСЬК  2.1. Господарський профіль міста | 25  25 |
| 2.2. Стан та пріоритети діяльності закладів ресторанного господарства Івано-Франківська в сучасних умов**…………………...** | 28 |
| 2.3. Характеристика немережевих ресторанів ………………………. | 30 |
| Висновки до 2 розділу …………………………………………................. | 37 |
| Розділ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ОПТИМІЗАЦІЇ МЕРЕЖІ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА У М. ІВАНО-ФРАНКІВСЬК | 38 |
| 3.1. Вплив війни в Україні на зміну форматів закладів | 38 |
| 3.2. Стратегії розвитку мережі ресторанного господарства ……………. | 45 |
| 3.3. Рекомендації щодо оптимізації послуг у сфері ресторанного господарства | 51 |
| Висновки до 3 розділу ……………………………………………............ | 54 |
| Висновки…………………………………………………………………... | 56 |
| Список використаних джерел……………………………………………. | 58 |

**ВСТУП**

**Актуальність теми.** Тема дипломної роботи обрана з метою дослідження територіального планування та оптимізації мережі підприємств ресторанного господарства у м. Івано-Франківську.

Динамічні зміни в українській економіці та суспільстві, вимагають переглянути ефективність та доцільність ведення будь-якої підприємницької діяльності, у тому числі і ресторанного бізнесу. Івано-Франківськ є привабливим для інвесторів. Тут розвинуте підприємництво, якісна пропозиція HоRеCа, розвинута велосипедна інфраструктура, близькість до Карпат та динамічна атмосфера у поєднанні з історичним шармом роблять місто цікавим для підприємців, туристів та жителів міста.

Впродовж кількох років Івано-Франківськ впевнено займає перші позиції в рейтингах найбільш привабливих міст для проживання. Високе місце Івано-Франківська можна пояснити доступністю житла, розвитком культурної і туристичної галузі.

Ресторанний бізнес є одним із найбільш значущих складників індустрії гостинності. Одним із головних завдань нині залишається аналіз ринку ресторанних послуг та визначення основних тенденцій його розвитку, які дають змогу відкрити підприємцям нові можливості для заснування бізнесу в найбільш затребуваних та перспективних сегментних нішах, що, можливо, зможе призвести до подальшого розвитку ресторанного бізнесу в Україні.

Актуальність дослідження проблеми пояснюється також і тим, що рівень розвитку ресторанного бізнесу в економіці будь-якої країни виступає одним із індикаторів якості життя населення. Окрім того, висока конкуренція у сфері ресторанного бізнесу стимулює активний розвиток даного виду бізнесу, змушує впроваджувати інновації, шукати нові ніші й сегменти, експериментувати для забезпечення конкурентних переваг на ринку.

В умовах сьогоднішньої конкуренції підприємства індустрії гостинності, якщо вони хочуть вижити, не можуть більше спиратися на традиційні неефективні консервативні форми виробництва. Одним з основних напрямків формування стратегічних конкурентних переваг в ресторанному бізнесі є надання послуг більш високої якості в порівнянні з конкуруючими аналогами. Ключовим тут є надання таких послуг, які задовольняли б і навіть перевершували очікування цільових клієнтів. Основними завданнями в сфері ресторанного бізнесу стають створення конкурентних переваг і підвищення конкурентоспроможності, створення стабільної клієнтури через уміння знайти свого клієнта, пошук і створення нових шляхів розвитку, постійне оновлення власної політики з урахуванням сучасних вимог [8].

Для Івано-Франківська туристична галузь є однією з пріоритетних, адже є потужним джерелом для розвитку господарства, торгівлі, транспорту, а готельно-ресторанна індустрія є важливою складовою задоволення потреб гостей міста. Асоціація рестораторів Івано-Франківська − одне з об'єднань підприємців, яке відіграє важливу роль в активній діяльності міста Івано-Франківська. Заснована через пандемію COVID-19 восени 2020 року, вона об'єднала близько 40 закладів харчування для вирішення поточних проблем, пов’язаних із роботою в умовах карантину і локдаунів, а з часом трансформувалася в дещо більше. Асоціація спільними зусиллями налагоджує зв’язки з владою, узгоджує організаційні та юридичні питання, а також запланувала долучитися до розвитку туристичної сфери міста: екскурсії, свята, фестивалі тощо.

Створене до війни об'єднання та налагоджені зв’язки перетворили Асоціацію на потужну силу, спрямовану на допомогу [1].

Об’єктом дипломної роботи магістра є заклади ресторанного господарства у м. Івано-Франківськ.

**Предметом дослідження у дипломній роботі** є дослідження та аналіз функціонування мережевих та немережевих закладів ресторанного господарства в сучасних умовах ведення бізнесу на прикладі м. Івано-Франківськ.

**Метою дипломної роботи** є дослідження та оцінка реального стану закладів сфери ресторанного господарства, його матеріально-технічної складової та сервісної складової. В процесі написання роботи з’ясовується впливу сучасних трендів на формування ринку ресторанних послуг, та розробку рекомендацій щодо оптимізації діяльності сфери ресторанного господарства для потреб споживачів послуг.

**Завдання дипломної роботи:**

* дослідити значення ресторанного господарства як виду економічної діяльності;
* дослідити актуальні тенденції та проблеми в сучасному ресторанному бізнесі України;
* вивчити особливості формування української мережі ресторанного господарства під впливом світових трендів;
* описати заклади ресторанного господарства у м.Івано-Франківськ;
* надати рекомендації щодо оптимізації послуг у сфері ресторанного господарства.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблеми дослідження теоретичних та практичних аспектів функціонування висвітлені у наукових працях Барна М.Ю, Гліненко Л.К., Дайновський Ю.А. , Борисенко О.С., Ковтун К.Ю., Даниленко-Кульчицька В. А., Владимир О.М., Химич І.Г., Капаць К.М., Кононенко Т., Полстяна Н.., Жирак Л.М., Мальована О.Г. та ін.

Інформаційна база дослідження: наукові публікації, Internet джерела, відео та сайти з обраної тематики.

**Практична значимість дипломної роботи магістра** полягає в розробці рекомендацій щодо оптимізації роботи закладів ресторанного господарства для задоволення потреб населення міста та туристів.

**Структура та обсяг.** Дипломна робота магістра складається з вступу, 3 розділів та висновків до них, висновків та списку використаних джерел.

**РОЗДІЛ 1. КОНЦЕПТУАЛЬНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ МЕРЕЖІ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА**

**1.1. Зміст, значення ресторанного господарства як виду економічної діяльності**

Ресторанне господарство розглядається, як багатогранне явище, що тісно поєднане з економікою, історією, географією, медициною, культурою, спортом тощо. Підприємства ресторанного господарства формуються відповідно до соціально-економічного розвитку суспільства. Якісні перетворення в економіці України зумовили складні структурні зміни в усіх галузях економіки. Його значення у системі національної економіки визначається, з одного боку, як складової сфери внутрішньої торгівлі, що забезпечує організацію харчування з дозвіллям або без нього різних контингентів споживачів, а з іншого, – як сфери , що задіяна в експорті послуг шляхом надання їх не тільки місцевому населенню, але й іноземним туристам, під час міжнародних авіа перельотів, морських круїзів, на територіях інших країн світу тощо.

Сьогодні ресторанне господарство являє собою велику організаційно-господарську систему, підприємства якої виконують важливі соціальні завдання, пов’язані із задоволенням життєвих потреб населення у послугах з організації харчування та відпочинку і дозвілля [9]. Перехід країни на ринкові умови господарювання викликав кардинальні зміни у структурі закладів ресторанного господарства та прийняття нових стандартів. Нині структура підприємств ресторанного господарства складається з таких сегментів: гастрономічні ресторани; корпоративне харчування; швидке обслуговування; соціальне харчування [42].

Як стверджують науковці Барна М.Ю, Гліненко Л.К., Дайновський Ю.А. : «За даними Міжнародної асоціації готелів і ресторанів у світі існує більше 8 мільйонів підприємств ресторанного господарства, в яких працює 48 млн осіб [5]. Згідно з результатами досліджень щільність закладів ресторанного господарства напряму залежить від рівня доходів населення. Так, якщо в середньому один заклад ресторанного харчування припадає на 477 мешканців, то у країнах з низькими доходами населення, цей показник збільшується до 618 осіб, а у країнах з середніми і високими доходами – зменшується до 268 осіб »[4, с. 578].

Таким чином діяльність ресторанного господарства може і, як правило, пов'язана як із внутрішньою, так і з зовнішньою торгівлею. Водночас організація діяльності та розвитку сучасних підприємств (закладів) цієї сфери, передумови застосування аутсорсингової або інсорсингової системи надання послуг з організованого харчування за місцем роботи і/або навчання, у лікувальних, санаторно-курортних закладах тощо пов'язує ресторанне господарство з багатьма іншими сферами національної економіки [22, с. 322].

Відповірно до ДСТУ 3862-99 «Ресторанне господарство. Терміни та визначення» зі змінами [затв. наказом Державного комітету України з питань технічного регулювання та споживчої політики від 29.10.2003 р. № 185]. – [Чинний від 2003–12–01]. – Офіц. вид. – К.: Держспоживстандарт України, 2004. – «Ресторанне господарство – це вид економічної діяльності суб'єктів господарської діяльності щодо надання послуг для задоволення потреб споживачів у харчуванні з організацією дозвілля або без нього». Суб'єкти господарювання здійснюють діяльність у ресторанному господарстві через підприємства (заклади) ресторанного господарства.

«Заклад ресторанного господарства – це організаційно-структурна одиниця у сфері ресторанного господарства, яка здійснює виробничо-торговельну діяльність: виробляє і (або) доготовляє, продає та організовує споживання продукції власного виробництва й закупних товарів, а також надає послуги з організації дозвілля споживачів.

Підприємство ресторанного господарства – це заклад (сукупність закладів), який є самостійним суб'єктом господарювання, має права юридичної особи і здійснює свою діяльність з метою одержання прибутку» [23, с. 48].

Підприємства ресторанного господарства можуть об’єднуватись у господарчі асоціації за асортиментом продукції, за призначенням, за спеціалізацією, за територією. Ці об’єднання можуть виконувати такі функції: надання допомоги в розвитку матеріально-технічної бази; пошук товарних ресурсів та забезпечення постачання; здійснення товарообмінних операцій; здійснення контролю за якістю продукції; створення нових виробництв; інформаційне забезпечення; вирішення соціальних питань; підготовка і підвищення кваліфікації кадрів.

Відповідно до ДСТУ 4281:2004. «Заклади ресторанного господарства. Класифікація» [] заклади ресторанного господарства класифікують за видами економічної діяльності, торговельно-виробничими ознаками, класами, комплексом продукції і послуг, сезонністю, потужністю, характером контингенту, методами обслуговування, які використовуються на такі: «

1. За видами економічної діяльності виділяють:

• заклади, які здійснюють продаж їжі і напоїв, як правило, призначених для споживання на місці, з показом розважальних вистав або без них – ресторани, кафе, кафетерії, закусочні;

• заклади, які здійснюють продаж напоїв та обмеженого асортименту страв до них, як правило, призначених для споживання на місці, з показом розважальних вистав або без них - бари;

• заклади, в яких здійснюється продаж їжі і напоїв, переважно за зниженими цінами, для споживачів, об’єднаних за професійними ознаками – їдальні і буфети;

• заклади, які постачають їжу, приготовлену централізовано, для споживання в інших місцях – фабрика-заготівельня, фабрика-кухня, домова кухня, ресторан за спеціальним замовленням.

2. За торговельною ознакою – заклади, які здійснюють продаж та організацію споживання у торговельному залі та за його межами.

3. За виробничою ознакою – заклади, які мають власне виробництво и ті, які його не мають.

4. За ознакою комплексу продукції і послуг – заклади основного типу, спеціалізовані, комбіновані, комплексні заклади.

5. За сезонністю – постійно діючі та сезонні.

6. За потужністю - характеризуються кількістю місць або обсягом продукції, яка виробляється.

7. За характером контингенту: загальнодоступні, закриті, заклади, які обслуговують визначений контингент споживачів.

8. За методами обслуговування: з обслуговуванням офіціантами та з самообслуговуванням».

Складна класифікація підприємств ресторанного господарства передбачає особливості в менеджменті підприємств:

• процес управління залежить від основних функцій підприємства (виробництво, реалізація, організація споживання продукції харчування); підприємства ресторанного господарства сьогодні надають багато нових додаткових послуг, що також ускладнює процес управління підприємством;

• доля ринку, обсяги діяльності, тип та клас підприємства передбачають певну структуру та склад управлінської та виробничої підсистем;

• склад вищого рівня управління залежить від форми власності та організаційно-правової форми підприємства (особливо для підприємств колективної власності);

• процеси виробництва продукції та надання послуг є складними, підприємства мають специфічні системи постачання, ціноутворення, маркетингової діяльності, ресурсного забезпечення тощо;

• підприємства використовують значну кількість робочих професій та управлінських посад, що ускладнює процес розподілу та кооперації праці;

• підприємства ресторанного господарства входять до складу різних комплексів, що відбивається як на виробничому, так і на управлінському процесах.

Основою цієї системи становлять як підприємства і заклади ресторанного господарства (за КВЕД), так і підприємства інших видів економічної діяльності, структурними підрозділами яких є заклади ресторанного господарства, що характеризуються єдністю форм, організації виробництва й обслуговування споживачів і які розрізняються за типами та своєю спеціалізацією [].Підприємства ресторанного господарства мають ряд особливостей галузевого, організаційно-економічного та соціального характеру. Галузеві особливості полягають у тому, що в процесі своєї діяльності заклади ресторанного господарства виконують одночасно три взаємопов’язані й взаємозалежні функції: виробництво продукції, реалізація кулінарної продукції, організація її споживання [42].Наявність перелічених функцій виділяє ресторанне господарство в окрему галузь. Ці підприємства виконують багатоаспектні функції в обслуговуванні населення харчуванням (табл. 1.1).

Таблиця 1.1.

**Основні функції ресторанного господарства [.].**

|  |  |
| --- | --- |
| **Функції ресторанного господарства** | **Сутність функцій** |
| Економічна | збільшує валютні надходження в економіку;  забезпечує розвиток індустрії туризму забезпечення природної потреби людини у харчуванні |
| Харчування | забезпечення природної потреби людини у харчуванні привабливий інтер'єр, вишукане сервірування;  прихильне ставлення до гостей;  продумане меню, з врахуванням харчових уподобань та заборон |
| Гостинності | привабливий інтер'єр, вишукане сервірування;  прихильне ставлення до гостей;  продумане меню, з врахуванням харчових уподобань та заборон |
| Комунікативна | організовує невимушене спілкування |
| Пізнавально-культурна | знайомить з місцевою етнічною кухнею та традиціями |

Автори Барна М.Ю, Гліненко Л.К., Дайновський Ю.А. у своїй науковій праці розглядають широко розповсюджену в країнах світу сучасну класифікацію форматів закладів ресторанного господарства [4], яка є актуальною сьогодні і для України:

« − street food (вуличний фаст-фуд) – продаж зі стаціонарного павільйону або пересувного автопричепу безпосередньо на людних вулицях міст, переважно зі спеціалізацією на монопродукті, який призначений для споживання на ходу (правило однієї руки – споживач повинен мати можливість утримувати їжу однією рукою);

− fast food – підприємства швидкого харчування, яке здебільшого відбувається у формі самообслуговування після попередньої оплати, страви готуються з напівфабрикатів високого ступеня готовності;

− fast casual (швидкий і демократичний) – проміжна ланка між фаст-фудом і демократичним рестораном з обмеженим спектром послуг, з меншою кількістю заморожених інгредієнтів і напівфабрикатів, ніж в ресторанах швидкого харчування, клієнт самостійно обирає закуски з числа виставлених, вказує на гарячі страви, які йому видаються працівниками кухні, розраховується на касі. Подібним є формат free flow (вільний рух), який передбачає вільне переміщення гостей торговим залом із можливістю самостійного вибору страв, що готуються і формуються в їх присутності;

− quick service restaurant (ресторани швидкого обслуговування) – відрізняються обслуговуванням офіціантами за столиками, займають середнє положення між елітним рестораном і фаст-фудом;

− casual dining (демократичний обід) – ресторан з обслуговуванням через офіціанта, не орієнтований на пріоритет швидкого обслуговування, але з нижчими цінами, ніж в елітних ресторанах;

− fine dining (вишуканий обід) – ресторани преміум класу».

Так, у табл 1.2 наведено особливості та характеристики швидких та демократичних форматів закладів ресторанного господарства згідно [] .

Таблиця 1.2

**Особливості та характеристика форматів закладів ресторанного господарства**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| |  | | --- | | **Формат** | | **Характеристика** | **Переваги** | **Недоліки** | **Оператор** |
| «Fast Casual» | Швидкий і демократичний | Висока якість їжі з меншою кількістю заморожених продуктів або оброблених інгредієнтів як у фаст- фуд | Відсутність повного спектру послуг | Франчайзинг |
| «Quick and casual» | Швидкий | Працюють на власних напівфабрикатах високого ступеня готовності, високий рівень обслуговування | Спрощена рецептура |  |
| «Сasual dining» | Демократичний | Високий рівень сервісу та унікальний дизайн | Працюють без права на помилку, бо поєднують високу якість продуктів і технологію їх приготування | Успішні сітьові проекти |
| «Free flow» | Вільне переміщення гостей із можливістю вибору страв | Великий асортимент, демократичні ціни, велика пропускна спроможність | Конкуренція з євроїдальнями | «Граблі» |
| «Швидка їжа» | Швидке обслуговування зі значною прохідністю | Можливість швидко і смачно поїсти | Обмежений асортимент, не високий рівень обслуговув-ня, нерівномірне навантаження устаткування протягом дня | Піца Чилінтано,  «McDonald’s», «KFC» |
| Вуличний | Вулична торгівля з монопродуктом | Доступність і наближеність до споживача | Немає обладнаного місця для споживання продукту, відсутня гарантія санітарного контролю і якості використовуваних продуктів | Блінок, Чудо Піч, Fornetti, Наминайк |

Ніша закладів преміум-класу є практично заповненою, тому, на думку експертів , суттєвого зростання у цьому сегменті не буде. Попри те, що закладів середнього цінового рівня кількісно більше і конкуренція у цій категорії є більш вираженою, саме таким закладам прогнозуються вищі темпи зростання» [4, с.385-386].

Безумовно, ринок ресторанних послуг України має величезний потенціал і перспективи розвитку, а перейняття зарубіжного досвіду, в свою чергу, сприятиме становленню високорозвиненого ресторанного господарства в нашій країні, що буде об'єднувати у собі як міжнародні, так і національні риси».

**1.2. Актуальні тенденції та проблеми в сучасному ресторанному бізнесі України**

Погоджуємось з думкою авторів Кононенко Т., Полстяна Н. що : « На сучасному етапі економіка України характеризується відносною нестабільністю, що створює перешкоди на шляху до динамічного та успішного розвитку підприємств ресторанного бізнесу. Унаслідок цього кризові тенденції розвитку, що доповнюють недоліки вітчизняного законодавства, мінливість зовнішнього середовища тощо, відобразились в усіх сферах економічного життя, зокрема у  ресторанному бізнесі. Україна є однією з найперспективніших територій східної Європи щодо розвитку туризму, привабливість якої зумовлює поєднання географічного положення і цікавих природних умов із надзвичайно багатим історико-культурним потенціалом» [2.].

Борисенко О.С., Ковтун К.Ю. [7] визначають такі основні проблеми, які гальмують розвиток ресторанного бізнесу в Україні: «

1. Низькі темпи розвитку цифрових технологій і цифровізації ресторанного середовища. Згідно аналітиці, ресторанний бізнес показує впевнене зростання, а також активно розвивається і сфера електронної комерції. Ці фактори говорять про необхідність активного впровадження і розвитку foodtech в Україні, так як найближчим часом ринок громадського харчування чекають зміни. На зарубіжному ринку можна виділити наступні основні напрямки foodtech: доставка їжі з ресторанів і кафе; доставка продуктів харчування; можливість замовлення страв на певну годину / замовлення їжі на винос; наявність великої кількості сервісів з широкою базою ресторанів і можливістю замовлення страв он-лайн. В Україні останнім часом активний розвиток отримали тільки сервіси доставки їжі з ресторанів. Сфера замовлення страв дуже слабо розвинена, що заважає ресторанам отримувати додатковий прибуток шляхом охоплення нової аудиторії, а гостям використовувати зручну функцію.

2. Погіршення якості харчування жителів поза домом через економію часу. В даний час проблема неякісного харчування є дуже актуальною. Аналітика говорить про швидке зростання (близько 28% за рік) сегмента ресторанів швидкого обслуговування в порівнянні з іншими напрямками ресторанної сфери. Альтернативною подібного харчування може стати сервіс замовлення їжі, який дозволить якісно харчуватися, не витрачаючи час на очікування приготування страв.

3. Відсутність ефективних аналітичних платформ, які надають широкий спектр даних поведінки гостей, що дозволяє покращувати якість взаємодії. Розвиток ринку електронної комерції і он-лайн замовлень диктує необхідність використання розширеної аналітики про цільову аудиторію і клієнтів. Як правило, ресторани не мають широкої статистики про свою аудиторію і відповідно не мають гнучких і зручних інструментів для управління обсягами продажу, стимулюванням збуту і збільшенням виручки. Для надання якісної послуги необхідно мати достатньо інформації про цільового споживача та максимально персоналізувати дані про нього.

4. Необхідність економії часу і збільшення швидкості обслуговування гостей в закладах громадського харчування. Розвиток різних сервісів (служби замовлення їжі, таксі, покупки через Інтернет) говорить про те, що у користувачів є необхідність робити замовлення в пару простих дій і також швидко отримувати потрібну послугу. Таким чином, необхідна глобальна цифровізація ресторанної сфери, що на даний момент частково реалізується тільки за допомогою систем доставки їжі додому.

5. Необхідність швидкого і зручного поділу рахунку між декількома гостями при спільному відвідуванні ресторану. Як правило, це певна незручність для ресторану, яка вимагає додаткових витрат часу на замовлення, виставляння рахунку і розрахунок з гостями, особливо якщо гості не повідомили про це на початку візиту. В рамках загального процесу цифровізації ресторанного бізнесу функція поділу рахунку - необхідна послуга при оформленні замовлення через Інтернет. Отже, зараз вже недостатньо просто відповідати стандартним критеріям ресторану: гарантувати чистоту, якість продукту і обслуговування. Споживачі обирають технологічність і шукають місце, яке може задовольнити цей запит. Через це в світі почав розвиватися тренд автоматизації - все більше рестораторів замислюються про інтеграцію технологій для оптимізації швидкості обслуговування та економії на оплаті праці. Але якщо на Заході автоматизація - це перш за все підвищення швидкості і якості обслуговування гостей, то у наших рестораторів ці цілі поки що не основні» .

Для сучасного ринку ресторанного бізнесу в Україні, у довоєнний період, характерна різноманітністю концепцій організації діяльності закладів на локальному ринку. Такі реалії забезпечують, з одного боку, підтримку одне одному, а з іншого створює конкурентне середовище, що сприяє підвищенню рівня якості, залученню більшої кількості споживачів і, як результат, збільшенню прибутку.

Важливим завданням є постійний аналіз нових сервісів, форматів, технологічних інновацій, що дозволять приваблювати більшу кількість гостей та задовольнити потреби навіть найвибагливіших з них. Ресторанний бізнес активно розвивається та є однією з найвагоміших складових індустрії гостинності, отже, має постійно рухатись вперед по кривій науково-технічного прогресу [8].

В період 2019-2021 років в ресторанну індустрію України щільно увійшли загальносвітові тренди щодо ферментованих продуктів, інстаграмних страв, розвитку еко-ресторанів, фаст-фудів (Street food), фуд-маркетів, фуд-холів, фуд-кортів, фуд-молів, casual форматів, доставки та продажу готової їжі, подачі боулів та інше. Сьогодні споживач готовий до креативних гастрономічних відкриттів, які створюють нові горизонти для смакових експериментів у ресторанної сфері.

Активно розвиваються також заклади з італійською (піццерії) та японською кухнею, які є особливо популярними серед молоді, кавʼярні (зернова кава практично витіснила розчинну), кондитерські, булочні, паби (з власними міні-пивоварнями), фаст-фуди і стріт-фуди. [3, с.125].

Серед молоді популярними є так звані вільні або креативні простори, які часто називають себе «коворкінгами», «некафе» або «smart cafe». Вони можуть розташовуватися в центрі міста, або в офісних центрах.

Концепція таких закладів - безкоштовно все, крім часу. Ці заклади працюють за системою «все включено» (відвідувач платить не за їжу та напої, а за час) і являють собою нерухомість нового формату, яка спеціально пристосована для фрілансерів, стартаперів, ІТ-підприємців та маркетологів. Коворкінг – це модель роботи, коли працівники залишаються вільними і незалежними, і використовують вільний простір для своєї діяльності. Займатися своїми справами вони можуть у коворкінг-центрах або у креативних просторах, винайнявши робоче місце на місяць, день або декілька хвилин.

Малиновська О.Ю. зазначає: «Найбільш відомими креативними просторами в Києві є: «Часопис», «БеседниZzа», «Циферблат», «BIBLIOTECH», «Freud House», «12», «Kyivworking», «Work-and-Roll». Формат таких закладів передбачає наявність кухні, де відвідувачі можуть знайти каву, чай, снеки, фрукти і печиво (у необмеженій кількості). Можна користуватися оргтехнікою та засобами звʼязку, сейфом, робочими кабінетами, кімнатою для переговорів, бібліотекою (діє буккросінг), кімнатою для відпочинку. Тут можна влаштовувати ділові зустрічі, семінари, майстер-класи, перегляди кінофільмів і концертів, просто спілкуватися або відпочивати. Це місця для тих, хто комфортно відчуває себе в демократичній атмосфері і знаходиться у пошуках нових трендів, знань і вражень. Креативні простори і коворкінги являють собою свого роду культурно-освітні кластери, які поєднують в собі кафе, офісні та освітні центри, магазини, велопрокати, кінозали, конференц-зали, дизайн-бутіки, шоу-руми, лекторії і майданчики для тусовки і т.п.» [3, с.126].

На ринку з'являються все нові продукти, які відкривають перспективи продовження молодості та збереження здоровꞌя. Актуальності набувають тенденції здорового способу життя та здорового харчування. Просування закладів з напрямком в концепції здорового харчування саме в Україні є досить перспективним варіантом. Світова практика доводить, що меню здорового харчування може бути запровадженим у закладах будь-яких форматів. [32, с.43].

Споживачі стають більш обізнаними в питаннях харчування та екологічного сліду, який лишає за собою кожен член нашого суспільства. Часом споживачі надають перевагу доступній і швидкій їжі. Це реакція ринку на потреби споживачів у містах, де люди мають пришвидшений темп життя.

Ресторанна індустрія може поєднувати в собі як міжнародні, так і національні риси. Активне впровадження світових food-трендів позитивно впливатиме на становлення високорозвиненого ресторанного господарства в нашій країні. Також впровадження на ресторанному ринку інноваційних методів обслуговування дозволяє споживачам задовольнити бажання в сервісних послугах. Така ситуація спонукає рестораторів на створення ексклюзивного власного формату, щоб залучити цільову аудиторію відвідувачів неординарністю, що буде сприяти їх конкурентоспроможності.

**1.3. Особливості формування української мережі ресторанного господарства під впливом світових трендів**

На думку Малиновської О.Ю.: « Вже не перше десятиліття в Україні розвивається культура їжі на вулицях. Цей ринок щороку зростає в середньому на 20-30%. Експерти оцінюють його ємність у понад 2 млрд. дол. Так званий стріт-фуд в Україні представляють близько 20 крупних мережевих і сотні дрібних локальних компаній. Попит задоволений далеко не повністю – близько 65% у Києві і на 30-40% в інших регіонах країни. Сьогодні цей сектор ринку демонструє різноманітність закладів (кіоски, мобільні кавʼярні та піццерії тощо), нові тематичні концепції, кулінарне різноманіття, різні цінові рівні, а також -прагнення до якісної, здорової, збалансованої їжі і постійне збільшення асортименту продукції (свіжі соки, натуральна кава, млинці, салати, сендвічі, піцца, солодощі). Гравці ринку намагаються створювати власні ніші і ставати там першими, ніж залишатися на другорядних позиціях в чужих» [3, с.127-128].

Аналізуючи матеріали Інтернет-джерел, де ресторатори активно обговорюють тренди ресторанного бізнесу в Україні, можна узагальнити основні напрямки їх розвитку на вітчизняному ринку: «

* dark kitchen ;
* азія: тайські, в’єтнамські, китайські заклади;
* безглютенові і низькокалорійні страви, безлактозні напої;
* відкрита кухня, приготування в залі: м’ясо, піца, азіатські страви;
* діджиталізація на всіх етапах контакту;
* живий вогонь в залі (мангал, гриль, піч);
* здорова їжа: салатні, вегетаріанські, рибні концепти;
* кав’ярні з крафтовою кавою і стрит-кав’ярні;
* концептуальні заклади зі своєю атмосферою;
* кухня Близького Сходу, халяль (Туреччина, Ізраїль, Північна Африка);
* літні майданчики – чим більше, тим краще;
* [м’ясні](https://ain.business/2021/06/10/mhp-rozshyryt-merezhu-myasomarketiv-do-200-magazyniv/) ресторани: власне виробництво, фермерський продукт;
* монопродуктові ресторани: устриці, мідії, хумус, фалафель, рамени;
* пекарні, [кондитерські](https://ain.business/2021/05/06/babentsovy-sisters/);
* пивні ресторани, крафтове пиво;
* поєднання [ритейлу](https://ain.business/2021/06/18/portret-ukrayinskogo-pokupczya-6-trendiv-z-doslidzhennya-pwc/) й ресторанного бізнесу: магазини-кафе, магазини-бари;
* ресторани італійської кухні: паста, піца, сімейний формат;
* сучасна українська кухня» [6].

До березня 2020 року в Україні спостерігався швидкий розвиток ресторанного бізнесу, у всьому світі ця галузь лишалась однією з найприбутковіших складових туристичного напряму, однак і найризикованішого.

Аналізуючи діяльність закладів ресторанного господарства в період кризи автори Турчин В., Гузар У. зазначають : «На початок 2021 року в Україні працювало 14,7 тис. ресторанів, кафе та барів, у порівнянні з початком 2020 року, коли в Україні працювало 18,6 тис. закладів. Об’єм ресторанного ринку скоротився за 2020 рік майже на 30% і склав за рік 14,1 млрд. грн. За 2020 рік ресторанний ринок втратив майже шість млрд. грн. Зміни відбулися і в результаті кількох локдаунів, карантинних обмежень ресторанного бізнесу та відсутності іноземних туристів, зауважують в аналітичному центрі. Гостей у ресторанах стало набагато менше, знизилася їхня купівельна спроможність, що знайшло відображення у середньому чеку та виторгу закладів. Через карантин вихідного дня у листопаді 2020 року деякі бари і ресторани не дорахувалися понад 40% виручки. За даними компанії по автоматизації кафе і ресторанів Poster, на суботу та неділю припадає основна частина виручки закладів громадського харчування. Як зазначив співвласник та співзасновник холдингу «FEST» Андрій Худо, у 2020 році об’єм ресторанного ринку в Україні скоротився майже на 30%» [13].

За проогнозами експертів ресторанний ринок буде розвиватися за такими напрямками: «

«Легкі формати» – заклади з невеликою площею від 50 до 100 кв. м. Це кав’ярні, стритфуди і монопродуктові проєкти. Як правило, вони потребують менших інвестицій – $20 000 до $50 000.

Будуть актуальними фестивалі та ярмарки – не тільки у великих містах, але й у районних центрах.

Бум convenience store – закладів «біля дому», «на районі», «у будинку». До прикладу, такі «М’ясомаркети» розвиває агрохолдинг МХП, а мережа ресторанів здорової їжі Salateira планує відкрити цьогоріч 70 магазинів «біля дому».

Активізація внутрішнього туризму буде сприяти розвитку таких курортних форматів: комплекси відпочинку, фермерські ресторани або заклади, які сезонно працюють на ярмарках.

Концептуальні заклади знаходитимуть свого клієнта незалежно від кризи.

Набуватимуть популярності франчайзингові проєкти. Вони менш ризиковані, якщо порівнювати з бізнесом «з нуля».

Насамперед, ростимуть мережі ресторанів і кафе. Слід згадати, що після карантинних закриттів на ринку з’явився вільний простір для масштабування.

У тренді – мікс форматів: Наприклад, АЗС + кафе, кав’ярня/салон краси + кафе/бар. Він несе синергічний ефект: купив товар – поїв і навпаки.

Фудхоли – мікс форматів в одному місці в поєднанні з інтертейнментом. Хоча цей формат має свій недолік: потрібна велика площа» [6]. Рис.



Рис.1. Київський фудмаркет

**Висновки до 1 розділу**

Отже, незважаючи на проблеми, повязані з військовою агресією в Україні є великі перспективи щодо розвитку ринку ресторанних послуг. Однак, лише за умови зростання платоспроможності населення, ресторанний бізнес в Україні буде мати великий потенціал для істотного приросту.

Актуальними будуть нові формати закладів, які орієнтовані на зручне та доступне харчування біля дому, в дорозі. Гібридні формати також не втрачатимуть популярності у споживачів. Залишається затребуваною доставка їжі, функціонування темних кухонь та мікс форматів в одному місці (фудмаркети та фудхоли).

**РОЗДІЛ 2. . ФУНКЦІОНУВАННЯ МЕРЕЖІ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА У М. ІВАНО-ФРАНКІВСЬК**

**2.1. Господарський профіль міста**

Івано-Франківськ є важливим діловим, туристичним, транспортним, економічним та культурним центром Прикарпаття.

«Основною характеристикою господарського комплексу Івано-Франківська є багатогалузева промисловість, завдяки якій забезпечується відносна стійкість до коливань в економічній ситуації у країні.

Основні галузі економіки міста: харчова, машинобудівна, виробництво та розподілення електроенергії, газу та води, легка та хімічна промисловість, виготовлення виробів з деревини, поліграфічна діяльність. Частка підприємств переробної галузі у структурі загального обсягу реалізації складала 40,6%. У структурі реалізації продукції підприємств переробної промисловості міста домінують харчова промисловість та машинобудування (близько 90%). У місті швидкими темпами розвивається будівельна галузь.» [17].

Стратегічні орієнтири : «Місто підтримки інвестицій та розвитку бізнесу. Місто енергоефективної та дружньої до довкілля інфраструктури. Місто відкритої влади і сучасного управління. Місто якісної освіти, медицини, різноформатного культурного середовища».

«Івано-Франківськ – місто на заході України, обласний центр Прикарпаття з населенням в 288,2 тис. осіб. Івано-Франківськ посідає одне з провідних місць за рівнем комфортності проживання серед міст України. Місто позитивно оцінюють за якістю послуг, роботою місцевої влади, розвитком інфраструктури, рівнем забезпечення культурних потреб, рівнем медичного обслуговування, рівнем зайнятості та безробіття, можливістю отримати вищу освіту, екологічним станом та іншими показниками, що визначають якість життя [17].Згідно дослідження державної служби статистики України Івано-Франківськ являється найбільш безпечним та сприятливим містом для життя.

У місті успішно розвиваються підприємства харчової, машинобудівної, деревообробної, хімічної, легкої, будівельної та інших галузей.

Позитивний інвестиційний клімат, який існує в місті впродовж багатьох років, сприяє успішній діяльності підприємств з іноземними інвестиціями, таких як ТОВ «Електролюкс Україна», ТОВ «ПАС Україна» та ДП ВО «Карпати» (проект APTIV), ТОВ «Імперово Фудз».

Одним із пріоритетів у сфері економіки міста визначено розвиток малого бізнесу, що є вагомим джерелом наповнення міського бюджету, створення робочих місць та залучення інвестицій. [17].

Івано-Франківськ має яскраво виражену конкурентну перевагу – високий рівень освіти, науки і культури населення. 18% мешканців міста складають студенти, які навчаються у вищих навчальних закладах І-ІV рівнів акредитації: 5 університетів, з яких три мають статус національного – Івано-Франківський національний медичний університет, Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, 5 інститутів та технікумів, 9 професійно-технічних училищ. [17].

Зовнішню діяльність міста визначають угоди про партнерство з 26 містами-побратимами із зарубіжжя, серед яких міста Польщі, Угорщини, Чехії, Румунії,  Литви, Латвії, США та Німеччини.

За пропагування європейських цінностей Івано-Франківськ отримав чотири високі нагороди Парламентської Асамблеї Ради Європи – Європейський диплом, Почесний прапор, Почесний знак та Почесний приз».

За інформацією з офіційного сайту міста, станом на 01.02.2022 р. торгівлю товарами народного споживання здійснювало 1479 заклади торгівлі загальною площею 167,9 тис.кв.м та 464 підприємства ресторанного господарства на 29,4 тис.посадкових місць. Побутове обслуговування населення здійснюється через 388 закладів. На території міста знаходяться: торгових центрів та супермаркетів – 74; продовольчих магазинів – 849; промислових магазинів – 531; книгарень − 25; ресторанів, кафе, кав’ярень, пабів – 464 ”[15].

Події останніх років, зокрема пандемія Covid-19, війна Російської Федерації проти України, суттєво впливають на сферу гостинності, змінюють ринок, умови діяльності готельно-ресторанного та туристичного бізнесу. Саме тому актуальним є дослідження стану готельно-ресторанної індустрії на території міської ради як ключової складової розвитку туристичної галузі.

Чисельність населення – близько 288 243 тис. осіб. Місто зв’язане мережею автомобільних і залізничних шляхів з країнами Європи та СНД. Івано-Франківськ – невелике, затишне, спокійне місто, серце Покуття – культурно-етнографічного регіону Галичини, який поряд із Гуцульщиною, Бойківщиною, Опіллям є частинкою багатої матеріальної і духовної культури краю [6].

Жирак Л.М., Мальована О.Г. зазначають: «Для Івано-Франківська туристична галузь є однією з пріоритетних, адже є потужним джерелом для розвитку господарства, торгівлі, транспорту, а готельно-ресторанна індустрія є важливою складовою задоволення потреб гостей міста. З метою розвитку туристичної галузі та покращення туристичного іміджу, створення конкурентоспроможного туристичного продукту розроблено Програму розвитку туристичної галузі Івано-Франківської міської територіальної громади на 2021–2025 роки. З числа туроператорів, екскурсоводів та готельєрів організовано Раду з питань підтримки та розвитку туризму в Івано-Франківську, діяльність якої спрямована на популяризацію і покращення туристичної привабливості міста та розвиток внутрішнього туризму [8].

В Івано-Франківську діє 55 суб’єктів туристичної діяльності, з яких 11 – туроператори, 43 – туристичні агентства й 1 фізична особа-підприємець, що займається виключно екскурсійною діяльністю. На території Івано-Франківській міської ради зосереджено 55% від загальної кількості суб’єктів туристичної діяльності Івано-Франківської області. В карантинних умовах багато туристичних операторів перейшли на внутрішній ринок».

Звичне розуміння мандрів змінилося, як і сама індустрія, але в результаті сформувалося кілька помітних трендів: перевага внутрішнього туризму; більшення витрат на внутрішні подорожі; збільшення тривалості подорожей; підвищення інтересу до природних локацій; підтримка локальних виробників; молодь швидше адаптується до нових умов подорожей [2].

Гостям міста цікаво відвідати майстер-класи автентичних ремесел, власноруч виготовити якусь річ або приготувати кулінарну національну страву поруч з українськими газдинями. Гості з кожним роком стають все більш вибагливими і обізнаними [1]. Активно розвивається в місті діловий та подієвий туризм, щороку на високому рівні проходять різноманітні міжнародні та всеукраїнські фестивалі.

«В Івано-Франківську працює туристичний центр, де туристи мають можливість отримати довідковий матеріал, купити сувенірну продукцію, розроблено туристичний сайт Івано-Франківська https://iftravel.com.ua/. Місто є цікавим з точки зору екскурсій. Збудоване за проектом відомих європейських архітекторів Франсуа Корассіні та Кароля Беное, воно втілювало найкращі ідеї «ідеального міста», а сьогодні гості міста можуть відвідати цікаві оглядові і тематичні екскурсії, в тому числі безкоштовні. Туристичне обличчя міста формують унікальні ковані скульптури, подаровані ковалями з України та Європи, 2 театри, 3 кінотеатри, 13 музеїв. Особливу туристичну привабливість має фортечна галерея «Бастіон», яка є збереженою частиною фортифікаційних укріплень Станіславської фортеці» [1].

Івано-Франківськ, поряд з іншими містами-сусідами, є колискою самобутньої галицької кухні, яка поєднує в собі суміш української, польської, єврейської та вірменської. За останні роки Івано-Франківськ активно позиціонується як місто з гастрономічною різноманітністю, цікавими поєднаннями автентичної кухні та європейських традицій.

**2.2. Стан та пріоритети діяльності закладів ресторанного господарства Івано-Франківська в сучасних умовах**

Івано-Франківськ – місто з багатовіковою історією, давніми традиціями, неординарним мистецьким життям і динамічною економікою. Воно є важливим діловим, туристичним, транспортним, економічним та культурним центром Прикарпаття. За останні роки Івано-Франківськ активно позиціонується як місто з гастрономічною різноманітністю, цікавими поєднаннями автентичної кухні та європейських традицій. Розвиток ресторанного господарства є суттєвим чинником формування потенціалу туристичної сфери. Ресторанний бізнес має свої регіональні особливості.

За інформацією з офіційного сайту міста, станом на 01.02.2022 р. на території міста знаходилось 464 заклади ресторанного господарства серед яких ресторани, кафе, кав’ярні, паби [2]. Однак, 24 лютого 2022 року змінило плани та життя всіх без винятку українців, навіть тих, що перебуває далеко від зони бойових дій.

За даними Івано-Франківської торгово-промислової палати від початку повномасштабного вторгнення росії в Україну, на Прикарпатті 40% ресторанів призупинили роботу. Це, зокрема, заміські заклади з бенкетними залами для святкових подій та мережеві ресторани. Таким закладам було важко працювати в складних умовах через що було звільнено значну частину працівників та втрачено великі доходи [3].

У складні воєнні часи в Україні заклади ресторанного господарства продовжують забезпечувати життєдіяльність Івано-Франківської територіальної громади.

Івано-Франківськ відносно безпечне місто, яке прийняло тисячі українців з інших областей і має перспективи розвитку. А державні кредити можуть допомогти розпочати власну справу. Попри те, що війна є ризикованим періодом для бізнесу, в Івано-Франківську відкрилося не мало нових закладів харчування. Серед них заклад швидкого харчування «Паляниця», що знаходиться Вічевому майдані (тут готують традиційну кухню Галичини, смачно і недорого) відкрився у червні 2022 року. Асоціація зі скоринкою хліба відображаються і в інтер’єрі: теплі коричневі й жовті кольори, пшениця на столиках. На одній із стін – старі фотографії Івано-Франківська, які знайшли в архівах. Привертає увагу відкрита кухня, тому відвідувачі можуть бачити, як готуються страви [1].

Визначною подією 2023 року було відкриття саме у Івано-Франківську першого закладу Міжнародної мережі ресторанів швидкого харчування KFC, що спеціалізується на фаст-фуді. Знаходиться він у новому корпусі торговельного центру «Велес» [6].

Нещодавно перший фудмаркет на заході України в межах комплексу Foodoteka відкрито на території ревіталізованого заводу «Промприлад». Одна з цілей – створити потенціал для гостей міста [7].

Ревіталізований food-простір буде представлений 15 різними ресторанними концептами. Серед них: кав’ярня, пекарня, бургерна, чебуречна, піцерія, локшинна, м’ясна точка, хот-доги, бар, українська, ізраїльська, гавайська та японська кухні.  Гастрономічний проєкт об’єднає рестораторів зі Львова, Києва, Харкова, Миколаєва, Бердянська та Івано-Франківська. Крім того, простір матиме фудлабораторію, майданчик для розвитку шеф-кухарів і виставкову функцію [4].

Так, сімейна ресторація Fit&Fast працюватиме за гавайським концептом, пропонуючи гостям різні варіанти боулів на кожен день. Meat Bar від «М`ясторія» пригощатиме стравами з томленого м`яса, шаурмою, комбо-меню, м`ясними боксами для компаній. А львівський ресторан Nice Guys творитиме на фудмаркеті настрій кіно та музики, готуючи смачні хот-доги та напої.

Вагому роль у розвитку сфери ресторанного господарства відіграє одне з об'єднань підприємців − Асоціація рестораторів Івано-Франківська. Заснована через пандемію COVID-19 восени 2020 року, вона об'єднала близько 40 закладів харчування для вирішення поточних проблем. Асоціація спільними зусиллями налагоджує зв’язки з владою, узгоджує організаційні та юридичні питання, а також запланувала долучитися до розвитку туристичної сфери міста: екскурсії, свята, фестивалі тощо [3]. Створене до війни об'єднання та налагоджені зв’язки перетворили асоціацію на потужну силу, спрямовану на допомогу.

Таким чином, адаптація ресторанного бізнесу до нинішніх умов є надзвичайно актуальною. Певні обставини змусили ресторани переорієнтувати свої бізнес-моделі та впровадити нові стратегії, щоб вижити. Головна передумова стійкості − гнучкість та миттєва реакція як на нові можливості, так і нові виклики. Цілі зараз однакові у будь-якого українського бізнесу, і великого, і малого: вистояти, зберегти сильну та вмотивовану команду, робочі місця та продовжувати працювати.

**2.3.**  **Характеристика немережевих ресторанів**

За матеріалами досліджень Жирак Л.М., Мальована О.Г.: «В Івано-Франківську функціонує 561 заклад ресторанного господарства. З них ресторанів – 73, барів – 22, кафе – 449, нічних закладів – 17. У загальному інтер’єр і меню закладів відповідають очікуванням середньостатистичного туриста» [8].

Автори Клапчук В.М., Лояк Л.М., Лояк А.Я. звертають увагу на те, що: «Діяльність закладів ресторанного господарства у Івано-Франківську доцільно проаналізувати в довоєнний період часу та в сучасних реаліях. Незважаючи на те, що 2020 – 2021 рр. були доволі складними для ресторанного бізнесу, для багатьох підприємців відкрилися нові можливості власної справи. Позитивним моментом є те, що карантин дозволив рестораторам оновити інтерꞌєри та провести деякі ремонтні роботи, покращити та удосконалити технології, скласти нові меню. Результатом такої діяльності є успішне відкриття нових підприємств.

Зокрема, у 2020 році, в Івано-Франківську відкрито 13 закладів ресторанного господарства різного формату. Серед них: 5 ресторанів, 3 бари, 3 кавꞌярні, 1 кондитерська, 1 заклад вуличної їжі. У 2021 р., відкрито 11 закладів. З них: 3 ресторани, 2 бари, 5 кавꞌярень і 1 спеціалізований заклад швидкого обслуговування [1,2]. Діючі заклади (ресторани: Шампанерія, Mushlya, Cakes & Bubbles, Tower, La sotka, Promenade Restaurant, Анчоусна; бари: Mono, Троє в каное, Блуд та ін.), вирізняються невеликою кількістю посадкових місць, оригінально продуманою концепцією, добре підібраною і оптимальною пропозицією страв в меню, гнучкою ціновою стратегією».

За матеріалами офіційних сайтів закладів ресторанного господарства, охарактеризовано найбільш популярні. «Прянощі. Новий сімейний ресторан, що почав працювати в грудні цього року на вулиці Незалежності по сусідству з кав’ярнею Street coffee. Тут пригощають закусками, салатами, гарнірами, піцою та десертами [19].



Рис. Ресторан «Прянощі»

«LOKACIA» − новий чарівний заклад, який відкрито влітку 2022 року. Тут можна насолодитися чудовою атмосферою, комфортом, привітним та уважним обслуговуванням. Рис.

Особливої уваги заслуговує кухня закладу. Тут подають неперевершені страви європейської кухні − вишукані, смачні, зі стильною подачею» [.].



Рис. Ресторан «LOKACIA»

«La sotka. вул. Незалежності, 10а. Заклад, що позиціонує себе як місце зі здоровою їжею та авторською кухнею, має доволі різнобарвне меню: від стейків (155 грн) і смаженої риби (200 грн) до сніданків (від 57 грн). До речі, з 8:00 до 11:00 кава до сніданку йде безкоштовно».



Рис.. La sotka.

«Promenade Restaurant. вул. Шевченка, 45. Сімейний ресторан, де можна їсти сніданки протягом дня (від 65 грн), їсти піцу (96-180 грн) і пити коктейлі. А ще тут доволі велика винна карта (від 67 грн за келих) «[1].



Рис. Promenade Restaurant

Слід зауважити, що в Івано-Франківську представлені заклади з автентичною та європейською кухнею («Традиція», «Franko», «Надія», «Холодець», «Фамілія», «Хата Багата», гастробар «Балкон», «Лелеч», «Галицька брама», «Гражда»), та різних країн світу («Діді Гулі», «Піросмані» – грузинська, «Viva Italia», «Fabricca», «Grande Pizzeria» – італійська, «Султан», «Esse», «Кабукі» – східна кухня тощо) [1].

Ресторан авторської кухні знаходиться у самому центрі Івано-Франківська, на вулиці В'ячеслава Чорновола. Рис.



Рис... Ресторан «ШефКлуб».

Новий сучасний ресторан "Шеф Клуб" розпочав роботу у 2018 році. Особливістю закладу є відкрита кухня, де гості можуть спостерігати за процесом приготування страв, а також організація зустрічей з відомими шеф-кухарями. це вершина кулінарного мистецтва. В ресторані "Шеф Клуб" страви готую вживу, кухня ресторану є відкритою для гостей. Готування «вживу» – сучасний тренд. Це чудова новина для шеф-кухарів ресторанів.

Кухар готує насправді не просто страви, а художні твори. Він шукає таке поєднання звичайних для нас інгредієнтів, які завдяки незвичному поєднанню отримують абсолютно нові відтінки смаку та аромату, дарують нам нове смакове звучання [11]. Цікавою тенденцією серед шеф-кухарів є пряма трансляція на Facebook або Instagram. Різниці між онлайн-трансляцією та виступом перед живою аудиторією практично не існує, за винятком того факту, що першій не вистачає дегустації приготованих страв. Втім, фани, які дивляться трансляцію онлайн у прямому ефірі, можуть задати свої питання, і додатковою задачею шеф-кухаря є відповідати на них під час приготування їжі.

Елегантний інтер'єр закладу поєднує в собі класику й арт-деко - теплі пісочні, золотисті, рожеві й коричневі відтінки в оформленні, м'які крісла, меблі з натурального дерева, колони й багаторівневе освітлення. Дод.. Особливістю закладу вважається жива кухня, де гості можуть на власні очі спостерігати процеси приготування оригінальних страв. Часто в клубі-ресторані проходять гастровечері й зустрічі з запрошеними шеф-кухарями.

Приготування їжі в реальному часі може допомогти їм створити свій власний бренд і ефективніше просувати свої ресторани. Також такий концепт може служити засобом «навчання» клієнтів і встановлення з ними кулінарного діалогу.

Live cooking – це кулінарне шоу, де ви готуєте на сцені і взаємодієте зі своєю аудиторією. Це, безумовно, вимагає певного акторського таланту з боку шеф-кухаря, а також його здатності передавати дорогоцінні шматочки кулінарних знань тим, хто бажає цього.

Не можна не згадати «Urban Space 100» – громадський ресторан, прибутки якого спрямовані на релазіацію громадських проєктів в місті».

«Гуцульська кнайпа Мулярових» – пропонує туристам скуштувати автентичні наїдки та напитки, як от, андрути, цвіклі, куряча роляда, пструг, печене ябко, кава мелянж, галицький борщ, засипана капуста, лазанки, мізерія тощо. Для туриста це не тільки смачно, корисно, але й пізнавально, адже назви страв приваблюють не менше, ніж їхній смак. А ресторан «Десятка», антикварня ШпиндеL’, культова «Пиріжкова» – найстаріший заклад харчування міста з 1967 року – стали справжньою стали візитівкою міста.Дод.

«Yummy Kids restaurant» –спрямований на дитячу аудиторію, і в цілому, в місті налічується близько десятка закладів громадського харчування, які пропонують дитяче меню та ігрові кімнати.

Мануфактура. Міцкевича, 6. Також уже культове кафе від «23 ресторани», яке спеціалізується на гофрах – бельгійських вафлях. Тут їх подають як з солоними, так із солодкими начинками. Всередині небагато місць, тому у вихідний, може, доведеться чекати на столик. Всередині є крамничка з різними крафтовими сувенірами. З початку війни тут готують спеціальну гофру по-київськи, на яку надихнув київський торт. Кошти від її продажу передають у благодійний фонд «Повернись живим».

Що спробувати: гофра по-київськи, велика гофра «чіз» зі смаженими грибами, капучино з карамельним сиропом і грецьким горіхом.

Окрему гастрономічну сторінку міста займають кав’ярні з промовистими колоритними назвами «Кава Станіслава», «Галка», «Кав’ярня на Труша», «Цар-хліб» та інші, які не лише вражають різноманітністю кавових напоїв і десертів, а несуть в собі історію, звичаї, культуру мешканців міста.

Ростерія кави. Соломії Крушельницької, 2. У перші дні повномасштабного вторгнення рф бруківку з вуличок біля «Ростерії кави» розібрали, а зараз ставлять на місце, що вплинуло на атмосферність літньої тераси. Але всередині нічого не змінилось: приглушене світло, спокійна музика, маленькі столики на першому та другому поверсі. Тут досить демократичні ціни і смачна кава [1, 28].

Kultura. площа Ринок, 5. Нова кав’ярня біля Ратуші, яку відкрили кияни. Тут проводять благодійні квартирники, планують розвивати культуру й допомагати місцевих митцям. Власники гордяться своєю кавою спешелті класу і великим муралом на стіні. Крім кави, тут є невеликий вибір сніданків [28].

Profiterole. Мазепи, 2. Як зрозуміло з назви, родзинка кав’ярні – профітролі з різними смаками – французьке тістечко типу еклера. Крім того, є сніданки та інші десерти, а також – різні види напоїв, у тому числі й алкоголю. Перед входом відвідувачів зустрічає статуя багаторічного бургомістра Станиславова Ігнація Камінського.

Гостям пропонують: капуоранж, лавандовий раф, французький сніданок, фісташковий профітроль.

Кавоварка. Незалежності, 25; Чорновола, 69. Цієї осені «Кавоварка» на Стометрівці вирішила вразити ефектним гарбузовим фасадом. Тут і в іншому закладі мережі, на Чорновола, пригощають кавою, коктейлями, солодкими десертами, випічкою, сирниками. З несолодкого – бріоші з різними додатками, паста, супи, бургери. Є можливість скласти сніданок з різних позицій [13].

Топові страви: сирники в нутеловому соусі, крафін (випічка з листкового тіста з вершковою начинкою і карамеллю), суперсирна бріош, какао.

В місті представлені заклади з альтернативними видами харчування «Mondays cafe & store», «Vegano Hooligano Ivano-Frankivsk». Ресторани міста враховують потреби ринку та активно вводять до свого меню рослинні страви.

Особливу нішу займають ресторани при готельних комплексах. За даними Booking.com. – провідної системи бронювання житла, серед найвідоміших готелів в Івано-Франківську виділяють: « «Nadiya», «Grand Hotel Roxolana», «Reikartz Парк Івано-Франківськ», «Бистриця Люкс», «Станіславів», «Franz», «Atrium Hotel», «Maria Garden hotel & restaurant», «Станіславський двір», готельно-рестораний комплекс «Silver», Fontush Boutique Hotel», готельно-ресторанний комплекс «Легенда», «Clubhouse», апарт-готель Luxury.ap» [1].

Відкриттям року у сфері готельно-ресторанного сервісу для М.Івано-Франківськ стало відкриття оновленого готелю NADIYA PALACE. Цей заклад поєднав у собі найсучасніші технології, любов і привітність персоналу, культурну спадщину міста та історичні таємниці з його фешенебельними ресторанами та баром, панорамною терасою з видом на місто. Рис.



Рис. Omnivore & Sky Bar

**Висновки до 2 розділу**

В розділі описано господарський профіль міста Івано-Франківськ та визначено, що розвиток ресторанного господарства є суттєвим чинником формування потенціалу туристичної сфери. Досліджено стан та визначено пріоритети діяльності закладів ресторанного господарства Івано-Франківська в сучасних. Варто відзначити, що місто має свою історію гастрономічних традицій та цікаві локації. Серед значної кількості закладів особливе місце відводиться концептуальним. Значна кількість ресторанів та барів знаходиться в складі готельно-ресторанних комплексів. Ресторанний бізнес має свої регіональні особливості. Івано-Франківськ став містом, де свій заклад відкрила Міжнародна мережа ресторанів швидкого харчування KFC, що спеціалізується на фаст-фуді. В інноваційному центрі «Промприлад» в Івано-Франківську запрацює найбільший фудмаркет на заході України. Ревіталізований food-простір буде представлений 15 різними ресторанними концептами.

**РОЗДІЛ 3. .ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ОПТИМІЗАЦІЇ МЕРЕЖІ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА У М. ІВАНО-ФРАНКІВСЬК**

|  |
| --- |
| **3.1. Вплив війни в Україні на діяльність та зміну форматів закладів**  Впродовж останніх восьми місяців Україна зіткнулася з нечуваною досі загрозою – повномаштабним військовим вторгненням на свою територію. Наслідком цього стали не тільки величезні людські втрати, але й значні збитки секторів економіки, зокрема ресторанної сфери. Однак, незважаючи на всі економічні виклики, з якими зіткнулася Україна за цей час, вітчизняний бізнес продовжує дивувати своєю стійкістю. Не є винятком ресторанний сектор. Попри економічні, а часто і прямі фізичні загрози, учасники ринку сміливо долають всі виклики та демонструють надзвичайну об’єднаність та взаємну підтримку [9, С.19].  Адаптація ресторанного бізнесу до нинішніх умов є надзвичайно актуальною, оскільки вона висвітлює, як підприємства можуть реагувати та пристосовуватися до неочікуваних викликів. Виклики змусили ресторани переорієнтувати свої бізнес-моделі та впровадити нові стратегії, щоб вижити. Завдяки цьому вони змогли продовжити роботу, надаючи пріоритет здоров'ю та безпеці своїх клієнтів і персоналу. Ці адаптації також дають уявлення та ідеї для інших підприємств, які зіткнуться з подібними викликами або перебоями в майбутньому.  Дослідження Програми USAID з аграрного і сільського розвитку – АГРО та ГО «Національна асоціація громадського харчування» охопило 30 експертів-практиків зі сфери HoReCa, ритейлу та суміжних галузей, які поділились своїм досвідом розв'язання нагальних проблем харчування в умовах війни та збільшення потужностей виробництв за пів року з моменту початку війни. [12].  З погляду представниці ГО «Національна асоціація громадського харчування» М. Флейчук: « На кінець травня 2022 року в Україні закрилися 37% закладів громадського харчування. Сектор втратив до 60% працівників, а прибутки скоротилися вполовину або й більше. «На жаль, великі підприємства стали мішенями для обстрілів, тож у майбутньому буде потрібна децентралізація стратегічних запасів. Окрім того, значну частину врожаю не вдалося зібрати чи вона взагалі була знищена через замінування, бойові дії тощо» [12].  Експерти також визначили тенденції ринку HoReCa, які актуалізувалися після початку воєнних дій: «  вплив місця розташування ресторанного бізнесу: його наближення до зони бойових дій, розташування внутрішньо переміщених осіб тощо.  вплив правил воєнного часу: комендантської години та необхідності дотримання норм повітряної тривоги;  збереження попиту на домашню їжу, фастфуд напівфабрикати та швидкий відпочинок у закладах громадського харчування;  необхідність налагодження швидкої логістики доставки їжі  39% підприємців вважає, що відновлення ресторанних потужностей можливе не раніше, ніж за 1-2 роки після завершення війни. Нині HoReCa відчуває нестачу кваліфікованих кадрів та необхідність підвищення кваліфікації працівників до роботи у форс-мажорних обставин» [12].  На думку експерта програми USAID з аграрного та сільського розвитку А. Янчука: « Окремі підприємства в тих важких умовах змогли наростити обсяги виробництва продукції, часто — невластивої для них, у 5–7 разів, забезпечували харчування до 50 тисяч осіб на день та в рази збільшили обсяг своїх послуг». Водночас дослідження підтверджує: показники галузі динамічні. Якщо в зоні бойових дій ситуація залишається незмінною, то на територіях, віддалених від лінії фронту, заклади громадського харчування продовжують свою роботу.  Виклики створили безпрецедентні проблеми для бізнесу, і ті, хто зміг швидко та ефективно адаптуватися, змогли вижити і навіть процвітати. Актуальність адаптації ресторанного бізнесу до сучасних умов виходить за межі самої ресторанної індустрії. Це цінний урок адаптивності та стійкості для всіх типів бізнесу. Зміни, запроваджені ресторанами, такі як обіди на відкритому повітрі, безконтактні платежі та санітарні протоколи, також стали стандартною практикою в різних галузях, оскільки підприємства прагнуть забезпечити безпеку та добробут своїх клієнтів і працівників. Загалом, адаптація ресторанного бізнесу до сучасних умов демонструє важливість гнучкості, інновацій та креативного вирішення проблем перед обличчям несподіваних викликів**.**  Як зазначає Даниленко-Кульчицька В. А. «Складна економічна ситуація в Україні, численні фінансові кризи, які переживав вітчизняний бізнес, а також пандемія короновірусу з одного боку ускладнювали роботу українських компаній на ринку, а з іншого – загартували їх. Саме тому, якщо в березні 2022року за результатами опитування Європейської Бізнес Асо-ціації в повному обсязі працювали лише 17% вітчизняних компаній, а третина лише планувала поновити роботу, то станом на червень показник сягнув вже 47% [2].  Ресторанний та готельний бізнес є важливою частиною вітчизняної сфери гостинності. На жаль, через повномасштабне вторгнення Російської Федерації сектор туризму, в тому числі і ресторанна сфера постраждали чи не найбільше. Ще не оговтавшись від негативного впливу пандемії у попередні роки, даний бізнес був змушений прийняти нові виклики. Основна комерційна задача для ресторанного бізнесу сьогодні – вижити, адже деякі заклади було знищено фізично.  Тому сьогодні термін стратегічного планування у більшості ресторанів – не більше тижня, а для деяких –2-3дні. Проте, на заході України ситуація є більш оптимістичною. Попри значне просідання в перші місяці війни, сьогодні більшість закладів харчування західних регіонів за рівнем продажів вийшли на довоєнний рівень. Проте, цього не можна сказати про ті ресторани, профіль яких морепродукти та суші, адже вони постраждали най-більше оскільки вартість імпорту продуктів дуже виросла.  Тому однією з основних тенденцій буде зниження кількості іноземних інгредієнтів та перепрофілювання на більш звичну кухню. Що стосується ресторанного бізнесу західного регіону України, то 90% ком-паній цього сектору після 24-го лютого певний період не працювали. І, станом на червень 2022-го року, 20% з них так і не відновили свою роботу у повному обсязі» [9, с.20].  Що ж стосується закладів громадського харчування, то вони для того аби забезпечити позитивну динаміку діяльності, змушені були орієнтуватися на потреби, та можливості місцевого населення.  Владимир О.М., Химич І.Г., Капаць К.М визначають такі виділити основні тенденції у зміні смаків та очікувань українців від закладів громадського харчування. «На зміну тенденцій вплинула значна міграція жіночої частини населення, в тому числі і за кордон. Відтак сімейні походи у ресторан для проведення часу у родинному колі відійшли на другий план. На перше місце виступає потреба чоловіків, звичне життя яких кардинально змінила війна, в отриманні швидкої та ситної їжі. Відтак відбувається стрімке зростання попиту на шаурму, їжу, яку можна взяти з собою, яка є досить ситною та зручною для споживання на ходу. Крім того її можна готувати без електрики (наприклад, на вугіллі, як у закладі «Перша на вугіллі»), можна продавати на вулиці або у «вікно», можна працювати на доставку, її зручно їсти і всередині кіоску, і на ходу. Відтак, за останні місяці лише у Києві відкрилося понад 100 нових точок із шаурмою» [11, с.27-28].  Загалом в Україні ситуація на ринку гостинності дуже залежить від регіону.  Бритвєнко А.С., Бригіна С.І. [10].зазначають, щоводночас в умовах воєнного стану актуалізуються нові тенденції ресторанного бізнесу: «   * вплив місця розташування ресторанного бізнесу: його наближення до зони бойових дій, розташування внутрішньо переміщених осіб тощо. * вплив правил воєнного часу: комендантської години та необхідності дотримання норм повітряної тривоги; * демографічної нестійкості * збереження попиту на домашню їжу, фастфуд напівфабрикати та швидкий відпочинок у закладах громадського харчування;   Наразі ресторанні заклади люди відвідують значно рідше внаслідок певних чинників:   * необхідність налагодження швидкої логістики доставки їжі; * психологічної напруженості; * фінансової нестабільності».   «Робота з сервісною доставкою виявилась нерелевантна через високі комісії та брак палива, тому дохід з доставки також суттєво знизився.  За нинішніх умов важливо бути гнучким і адаптивним. Війна вимагає рішучих дій і рішень. Тому ресторатори:   * намагаються залучати нову аудиторію; * оптимізують меню; * переглядають концепції; * переглядають складники страв; * прибирають дорогі позиції або ті, які потребують особливих продуктів.   Щодня власники ресторанів вирішують багато завдань, які залишаються поза увагою відвідувачів. За лаштунками залишаються сотні ухвалених рішень і напрацювань, а гості бачать лише результат» [10].  Не дивлячись на складну поточну ситуацію, учасники ринку активно допомагають захисникам України. На початку війни ресторанна спільнота замінила собою державні підприємства громадського харчування, адже бійці Збройних Сил України, територіальної оборони, Державної служби з надзвичайних ситуацій, Нацполіція харчувалися саме за рахунок закладів харчування та волонтерів. [10].  Мережі «Goodwine», «McDonald's» та «KFC» готують напівфабрикати, формують продуктові набори, пакують продукти та передають блокпостам, військовим, медикам; мережа «Food vs Marketing», мережа міських кафе-пекарень «Хлібний», «Тісто, сир і Тітка Белла», «Naprosecco», «Salateira» - забезпечують тероборону та місцеве населення. А такі компанії як Metro Cash&Carry і Молокія надавали продуктову допомогу на мільйони доларів. Було запущено в роботу виробництво сублімованого харчування для військових. [10].  Заклади харчування зараз активно долучились до благодійної допомоги. Вони всіма силами підтримують переселенців, безкоштовно готують комплексні обіди для солдатів Збройних Сил, використовують власні склади для зберігання продуктів. Нажаль, за цей час приблизно 4 млн осіб виїхало за межі країни. Серед них портьє, офіціанти, покоївки - всього близько 500- 700 тис осіб [10].  Попри все готельно-ресторанна галузь завжди може розширювати вікно своїх можливостей. Влада створює відповіді умови для того, щоб працювати сьогодні.  Такі тенденції як соціальна патріотичність, відповідальність бізнесу, україномовність і посилений клієнтський сервіс давно стали нормою в сучасному ресторанному бізнесі. Ресторатори знаходяться лише на початку шляху пізнання нових форматів комунікації.  Як зазначає Ольга Насонова «ресторани під час війни – це психологічний захист, повернення на короткий час до мирного життя, в моменти з «минулого» [3]. Крім цього спостерігається прояв доброти та розуміння між відвідувачами та працівниками закладів харчування. Відвідувачі сьогодні прощають ресторанам практично все: повільне обслуговування, неприбраний посуд, термінал, що не працює. Скарги поступають мінімальні. Переважна більшість клієнтів розуміє, що, крім усього іншого, у закладів великі проблеми з персоналом.  Владимир О.М., Химич І.Г., Капаць К.М висловлюють думку: « Якщо до війни популярною була італійська та азійська кухня, то тепер через проблеми із постачанням та подорожчанням імпортних продуктів, все більшої популярності набуває українська домашня їжа, для приготування якої є достатньо якісної, місцевої та доступної по собівартості продукції. На думку Єви Таранової «війна може призвести до сплеску інтересу до української кухні, як це було після Майдану, але, найімовірніше, це не будуть етнічні страви, а ті, які ми звикли споживати вдома» [11, с.27].  Американці у 60-х роках вивели таке поняття як «comfort food», тобто це їжа, яка є комфортною для психіки, особливо в моменти невизначеності. А для кожного народу комфортною їжею безумовно є їжа національної традиційної кухні. Отож, як свідчать дані системи обліку для ресторанів Poster [4, 5], українські ресторатори врахувавши настрої, можливості та потреби українців, зробили вибір на користь невеликих та більш гнучких форматів: кав’ярень, кафе, кіосків з шаурмою, пекарень та фастфуду.  Такі точки особливо були популярними у темний час доби, коли часто вимикали світло. Користувалися попитом і молодіжні бари із мінімальною кухнею. За відсутності світла продаж алкоголю підвищується та й готувати багато не потрібно – достатньо горішків, нарізки та салатів. А якщо бар знаходиться в підвалі, це додатковий плюс: його можна не залишати під час повітряної тривоги. Відтак, у час війни зберігається попит на домашню їжу, фастфуд напівфабрикати та швидкий відпочинок у закладах громадського харчування. А на вибір закладів відпочинку впливає їхнє місце розташування та можливість дотримання норм повітряної тривоги у них. А великі сімейні ресторації, розташовані у великих торгівельних центрах досить часто поступаються локальним та невеликим закладам харчування [11, с.28]. |
| **3.2. Стратегії розвитку мережі ресторанного господарства**  Аналізуючи матеріали, викладені у п.3.1 приходимо до висновку, що то в умовах війни в Україні вже зараз необхідно модернізувати ресторанний бізнес з точки зору безпеки.  Нова реальність диктує вимоги до клієнтів щодо наявності бомбосховищ у закладах гостинності. Акцентуючи увагу на перспективах розвитку ресторанного бізнесу, то доцільно зауважити, що лише 13% майбутніх підприємців планують розпочати свою діяльність у напрямі [5].  Криза ресторанного бізнесу, пов’язана з війною, змушує індустрію гостинності вийти із зони комфорту та шукати інноваційні способи розвитку та діяльності. Для того, щоб індустрія гостинності вийшла з кризи, потрібно впроваджувати різноманітні інновації та відроджувати її. Це можна зробити різними способами. Головним, однак, має бути державна підтримка в цій сфері, покращення послуг, особливо у сфері гостинності, та посилення інформаційних кампаній, особливо в Інтернет-мережах.  Як зауважила Банєва І.О., Величко О.В. «ресторанний бізнес перебуває в постійному потрясінні з 2020 року, починаючи з пандемії. Ще до війни близько 300-350 тисяч людей, які працювали в цій сфері, звільнилися через нестабільність. Навіть цілі мережі були закриті, тому що вони не могли платити орендну плату чи зарплату своїм працівникам. Умовно сучасний ресторанний бізнес можна розділити на три етапи: здійснення бізнесу в умовах воєнного стану; повоєнна реабілітація; світові тенденції» [13].  Зараз ресторанний бізнес намагається адаптуватися до нових реалій. Є такі проблеми, як різке зростання цін на продукти харчування, вузький асортимент імпорту та зменшення кількості клієнтів. Проблем із кадрами зараз небагато. Проте все має свою ціну, оскільки багато закладів наразі закриті, а ті, що працюють, то працюють не на 100% укомплектованість [13]. Стосовно основних особливостей післявоєнного відновлення, то передбачається, що економічний рівень розвитку знизиться в двічі, рівень заробітної плати впаде, чисельність персоналу зменшиться, а кількість робочих місць лише зросте.  Ще одним головним напрямком післявоєнного відновлення ресторанного бізнесу є робототехніка. Виробництво роботів для готельно-ресторанного сектору коштує майже 150 мільярдів доларів. Це популярно тому, що робот ніколи не хворіє, може працювати 24/7, не скаржиться на здоров’я чи особисті проблеми [13].  Після війни слід звернути увагу на розширення спектру супутніх послуг, зокрема заклади гостинності повинні орієнтуватися на надання послуг, пов’язаних зі здоровим способом життя [13].  Для цього рекомендується реалізація наступних стратегій [9, 13]: «  – поєднання продуктової та мережевої стратегії взаємодії (у такому форматі буде можлива комплексна пропозиція послуг на основі поглибленої спеціалізації для максимального комфорту клієнта;  – посилення стратегії диференціації послуг мережевих ресторанів через диверсифікацію послуг на основі цифрових технологій, здешевлення окремих видів послуг, пропозиції підвищеного комфорту з урахуванням індивідуальних побажань клієнтів.  – формування диференційованої продуктової стратегії, яка складається з поєднання ділового туризму та відпочинку, що можливо на основі партнерства: ресторан у центрі – ресторан на природі, поєднання послуг ділового та екологічного туризму».  В суасних реаліях, в умовах війни та прогнозованого перманентного стану війни в управлінні готельною інфраструктурою слід використовувати подібний закордонний досвід. Найбільш влучним прикладом у цьому сенсі є Ізраїль, який десятиліттями постійно воює з арабським світом. Ця країна є чи не найкращим орієнтиром у системі «дослідження та дії» в тій ситуації, в якій зараз бачиться українська економіка. Ізраїльська готельна індустрія живе з усвідомленням того, що кожні два-три роки трапляється щось, що порушує плани, руйнує прогнози та руйнує бізнес-плани менеджерів. В даний час готельний бізнес країни орієнтований не тільки на транснаціональні мережі, а й на дрібних підприємців [13].  Коректно складена річна стратегія роботи ресторану – запорука успішної операційної діяльності та прибутку закладу.  Тому ключові тези маркетингової стратегії закладів, які взяті класичної моделі 4P є наразі актуальними. Це – продукт, просування та персоналіті. Продукт, що вирізняє заклад та є унікальним. Просування, яке запам’ятовуються – колаборації, ugc, інфлюенсер-маркетинг. Персоналіті – можливість бути частиною ком‘юніті.[14].  Цілі зараз однакові у будь-якого українського бізнесу, і великого, і малого: вистояти, зберегти команду, робочі місця та продовжувати працювати. Зовнішніх факторів, що можуть негативно впливати на роботу закладу зараз настільки багато, що потрібно постійно адаптуватися.  Також, у будь-якій ситуації важливо дотримуватися сталих методів комунікації з гостем: запроваджувати сезонні оновлення та готувати святкові пропозиції. Лояльний гість чекає на це від свого улюбленого бренду.  Для прикладу розглянемо стратегію одного із закладів. Talkies – концептуальний коктейль-бар у серці Подолу з культурно-просвітницьким напрямом. Кожна коктейльна карта – це поєднання барної культури та окремого виду мистецтва: кіно, музики, живопису, поезії.  За словами власника, у барі, зазвичай, складають щорічний план, але цього року, з огляду на ситуацію, було прийнято рішення робити його щомісяця.  Так команда підбиває підсумки та корегує свою роботу з огляду на результати роботи.  Наразі основний фокус направлений на приріст гостей. Розпочато роботу над переходом в онлайн – створення сайту з метою монетизації заходів: майстер-класи з приготування коктейлів, наставництво барменів, розклад живих джазових виступів.  Таким чином, опрацювавши інформаційні ресурси, можемо зробити висновки: «   1. Запорука гнучкості та ефективності в кризові часи - налагоджена операційна діяльність, дотримання стандартів виробництва та контроль якості. Кількість гостей зменшилася, а конкуренція за них – збільшилася. Крім того, всі рішення мають прийматися та впроваджуватися дуже швидко, а це можливо лише тоді, коли є прозора система керування всіма процесами. 2. Ключовий фокус уваги - збереження сильних та мотивованих команд, з якими можна “пройти крізь шторм”. Серед головних операційних викликів - оновлення та оптимізація меню, робота в межах запланованого food cost в умовах нестабільних цін на продукти. 3. Маркетингові стратегії закладів також суттєво змінюються. За відсутності великих бюджетів на просування компанії шукають нові шляхи для комунікації з гостем: роблять ставку на емоційній залученості, партнерствах, побудові спільнот навколо брендів 4. Моментальна реакція на будь-які зміни та тимчасова перебудова процесів за необхідності - must для будь-якого бізнесу в Україні зараз. 5. Ресторатори не відмовляються від розробки та впровадження довгострокових стратегій, але наразі всі стратегії створюються з тим, що в будь-який момент вони можуть та мають бути змінені. Головна передумова стійкості - гнучкість та миттєва реакція як на нові можливості, так і нові виклики. 6. Стратегічні сесії мають підкріплюватися щоденною взаємодією з командою ». [14].   Стратегія розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні суттєво змінилася за останні три роки. Пандемія Covid-19, і зараз під час війни, бізнес перебуває у важких умовах виживання. Шляхи підвищення стратегічного розвитку в Україні, зокрема в галузі готельно-ресторанної індустрії, є першочерговим завданням. Необхідно визначити процес стратегічного розвитку, ретельно проаналізувати складові та вибрати найбільш пріоритетні стратегії розвитку. Тому дана проблема є важливою темою обговорення для виходу із кризи в сучасних умовах.  Літвінова **М.І. вважає: «**Одним із найважливіших інструментів для забезпечення оптимізації активності готельного бізнесу є оцінка показника зростання та його ступеня стабільності до та під час прогнозування. Це дозволяє не тільки виявити сильні і слабкі сторони, але й виявити толерантність і стійкість до змін зовнішніх і внутрішніх параметрів середовища, а також визначити шляхи досягнення встановлених цілей розвитку готельного бізнесу» [15].  З її погляду: « Зараз, під час перебігу військових дій, на території країни ресторанний бізнес неоднорідний. Якщо розглядати по регіонально, то в західних областях країни він значно стабільніший. Це обумовлено місцем, де ведуться активні бойові дії. Для розвитку ресторанного бізнесу розробка шляхів пріоритетних стратегій (рис.) в даний час є надзвичайним і залежить від конкретних умов функціонування бізнесу, а також впливу внутрішнього та зовнішнього середовища в сучасних умовах.  Якщо баланс порушується, очікувані результати не будуть досягнуті. Вхідні та вихідні параметри будуть залежать від перетворення ресурсів у готельно-ресторанному бізнесу (формування стратегії її реалізації та контролю). Основними завданнями функціонування структури є постійна відповідність, гнучкі зв'язки між зовнішнім середовищем і характером діяльності індустрії. Отже, формування процесу стратегічного розвитку є основою та запорукою підвищення його шляхів у ресторанному бізнесі» [15].  Як стало зрозуміло за останній рік, український бізнес, як і Збройні сили, продемонстрував дивовижну стійкість та адаптивність в умовах війни.  Однією з найяскравіших ознак цієї стійкості можна вважати контраст між «режимом виживання», який панував на початку війни, і переходом до довгострокового планування, яке переважає сьогодні.  На початку війни багато підприємств не могли планувати свою діяльність довше, ніж на два-три тижні. Міцно закріпившись у «режимі виживання», вони намагалися гарантувати безпеку своїм співробітникам і максимально безперебійне продовження бізнесу. Однак, оскільки війна триває, компанії адаптувалися до нової реальності та увійшли у більш стабільний ритм, щоб мати змогу планувати роботу на наступний рік.  Для 56% компаній це означає, що вони планують зберегти свої поточні позиції на ринку. Водночас 30% з них прагнуть розвивати та масштабувати свій бізнес у наступному році, попри безперервні потрясіння та величезні виклики.  Українські малі та середні бізнеси демонструють, що мають все необхідне для досягнення успіху в складних умовах. Настільки, що попри перешкоди, з якими вони стикаються, 30% українських підприємств прагнуть зростати, а 36% все ще планують найняти більше персоналу цьогоріч. Крім того, попри наявність державних програм підтримки, 44% українських підприємств вважають себе достатньо незалежними та винахідливими, щоб досягти своїх бізнес-цілей без будь-якої підтримки. Їхня рішучість та стійкість є справжнім свідченням сили країни перед обличчям лиха. [16].  **Таким чином: «**   * У 69% компаній всі співробітники знаходяться в Україні. * У 25% компаній частина співробітників все ще перебуває за межами України. * 30% підприємств, попри війну, планують розвивати свій бізнес у 2023 році. * 36% компаній планують найняти більше співробітників цьогоріч, що дещо менше, ніж очікувалося в тогорічному опитуванні (38%). * 77% підприємств досі не знають про програми державної підтримки. * 44% підприємств мають достатньо власних ресурсів для досягнення своїх бізнес-цілей. * Фінансові інвестиції є найважливішим елементом, якого потребують українські МСБ для досягнення своїх бізнес-цілей. Він залишається незмінним, як зазначалося і в нашому останньому звіті. * 77% підприємств зазнали значного впливу війни» [16].   Початкова фаза повномасштабної війни в Україні мала значний і руйнівний вплив на економіку країни. Майже половина підприємств припинила або майже припинила свою діяльність, а загальні прямі втрати малого та середнього бізнесу склали $83 млрд. Приблизно 10 мільйонів українців, тобто майже 25% населення, залишили свої домівки, причому вісім мільйонів з них виїхали за кордон. Рівень безробіття перевищив 30%, а заробітна плата впала на 58%. Загалом, за оцінками Міністерства економіки України, падіння ВВП у 2022 році становило 30,4%.  Отже,що війна суттєво вплинула на плани українського МСБ: « 77% респондентів зазначили, що війна дуже сильно вплинула на їхні плани, а ще 20% — що трохи. Лише 3% українських підприємств стверджують, що війна не вплинула на їхні плани взагалі» [16]. |
| **3.3. Рекомендації щодо оптимізації роботи закладів та надання послуг у сфері ресторанного господарства**  Аналізуючи попередні матеріали досліджень, можна зробити висновки, що заклади сфери гостинності жодним чином не можуть запобігти руйнівному впливу війни. Однак, вони можуть спробувати оптимізувати основні бізнес-процеси та зменшити цей вплив.  З цією метою важливо зберегти сам бізнес і не втратити грошовий потік повністю. Тому, варто частіше аналізувати і контролювати витрати та доходи ресторану. Важливо в сучасних умовах зберегти підприємство, персонал, клієнтів а не прибутковість.  За таких обставин, власник підприємства може запрпопонувати працівникам виплачувати заробітну плату за виконаний обсяг роботи, а не фіксовану суму (наприклад – за годину зміни – офіціантам або кухарям).  В складній ситуації функціонування можна переглянути асортимент страв в меню та послуг. За портреби скоротити їх кількість. Однак, якість послуг та обслуговування повинні бути незмінними. Наприклад, ресторан повинен залишити в меню ті страви, які прості в приготуванні, складаються з доступних інгрідієнтів і користуються популярністю серед клієнтів. Це дозволяє зекономити на складських приміщеннях та полегшує роботу персоналу.  Ще одна проблема, з якою зіткнулися заклади сфери гостинності сьогодні – стрімке падіння купівельної спроможності клієнтів. Це особливо відчутно на фоні того, що заклади змушені піднімати ціни внаслідок зростання вартості продуктів. Більшість власників ресторанів відзначає, що навіть після незначного підняття цін середній чек не зріс: люди просто стали замовляти менше. Тому, ресторани не можуть собі дозволити підіймати ціни пропорційно, бо майже гарантовано це приведе до стрімкого падіння попиту: купівельна спроможність значної частини аудиторії вже знизилася [3].  Саме тому, закладам харчування варто проявляти максимальну креативність, щоб залишитися на ринку. Одним із варіантів може стати скорочення маркетингових витрат. Сьогодні не найкращий час для реклами або різноманітних програм лояльності. Ці заходи варто відкласти до кращих часів.Іншою проблемою є постійне зростання собівартості продуктів, які використовуються у приготуванні страв. Тут закладам вможна рекомендувати різні стратегії.  Невеликі за місткістю та масштабами виробництва заклади мають можливість гнучко оновлюювати меню, максимально використовуючи локальні та сезонні продукти в межах своєї концепції (готувати з місцевих продуктів, мінімально використовувати імпорт, готувати з крафтових складників тощо).  На противагу – великі заклади можуть спробувати домовитися з головними постачальними за викуп великих партій продуктів за фіксованою ціною на певний період часу. Також закладам харчування потрібно створити матрицю альтернативних постачальників, щоденно моніторити ціни на продукти та навчитися швидко приймати рішення щодо закупівель тих чи інших продуктів.  Організація власного імпорту також є дієвим інструментом для того, щоб зменшити ризики, пов’язані з затримкою продуктів. На даний час такий сценарій активно почали практикувати ресторани, які пропонують морепродукти. Це відбувається як системно через створення в складі закладу харчування відділу, який займається імпортом, так і точково через організацію співпраці з локальними партнерами по конкретних продуктах. |
|  |

**Висновки до 3 розділу**

Таким чином, виходячи із результатів проведеного дослідження, доцільно виокремити такі заходи, які неодмінно мають бути враховані у поствоєнному відновленні ресторанного бізнесу України, як:

1) перш за все це підтримка держави та міжнародних організацій через розроблення та реалізацію різноманітних програм та проєктів;

2) впровадження інновацій (зокрема виробництво спеціальної робототехніки);

3) усунення перебоїв у ланцюгах поставок;

4) орієнтація на здоровий спосіб життя;

5) орієнтація на надання бюджетних послуг.

У розробці плану поствоєнного відновлення та оптимізації мережі ресторанного господарства у м. Івано-Франківську також варто врахувати основі аспекти, які впроваджувались іншими країнами, що теж зазнали втрат через бойові дії, зокрема війну, чи кризові ситуації, і у недалекій перспективі досягли ефективного розвитку ресторанного бізнесу.

**ВИСНОВКИ**

На даний момент в Україні на ринку ресторанного бізнесу існують велика кількість проблем та бар’єрів на макрорівні та макрорівні, що заважають успішно вести даний бізнес. Ситуація на ринку ресторанного господарства є суперечливою, адже з одного боку спостерігається активний розвиток нових концепцій у ресторанах, на які існує попит, та до яких прихильні споживачі, з іншого боку – величезна кількість ресторанів працює на межі банкрутства й щомісяця несе значні витрати, що спонукає їх власників до закриття та виходу із сегменту ринку. Загалом, адаптація ресторанного бізнесу до сучасних умов демонструє важливість гнучкості, інновацій та креативного вирішення проблем перед обличчям несподіваних викликів**.**

Обрана тема дипломної роботи є досить актуальною. Для дослідження обрано мережу закладів ресторанного господарства міста Івано-Франківськ. За даними дислокації закладів та матеріалами інформаційних ресурсів вивчено концепції закладів, їх асортимент та послуги, узагальнено результати дослідження у розділі 2 і 3 роботи.

В результаті дослідження реалізовано наступне:

|  |
| --- |
| 1. Зꞌясовано значення ресторанного господарства як виду економічної діяльності та актуальні тенденції і проблеми в сучасному ресторанному бізнесі України.  2. Вивчено особливості формування української мережі ресторанного господарства під впливом світових трендів.  3. Досліджено функціонування мережі закладів ресторанного господарства. Зокрема увага приділяється стану та пріоритетам діяльності закладів ресторанного господарства Івано-Франківська в сучасних умовах.  4. Проведено огляд та дається характеристика закладів ресторанного господарства, які діють на даний час.  5. За матеріалами наукових публікацій досліджено вплив війни в Україні на зміну форматів закладів та орієнтацію на нові стратегії розвитку закладів.  6. Надано рекомендації щодо оптимізації послуг у сфері ресторанного господарства Івано-Франківська.  З огляду на це, головним завданням вітчизняних рестораторів є вміти адаптуватися до нових умов та бути гнучкими стосовно потреб споживачів. Адже український споживач, незважаючи на ситуацію в країні, залишається надзвичайно вимогливим й для нього є привабливою не просто ресторанний продукт, а ресторанна послуга, складовими якої є атмосфера, комфорт, сервіс, кухня, інтер’єр, лояльний маркетинг, відкритість та зручність, тобто застосування інноваційних технологій.  Тому рестораторам при побудові концепції свого ресторану необхідно брати до уваги тенденції, які не просто будуть залучати нових споживачів, а й робити ведення бізнесу простішим. До таких тенденцій належать вищеперераховані, а саме оптимізація швидкості обслуговування, автоматичні замовлення, управління броні та черги у закладах, систематизація даних про відвідувачів закладу, їх аналіз. |
|  |
|  |

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. 15 нових закладів, які відкрилися у Франківську в 2021 році. URL: <https://pravda.if.ua/15-novyh-zakladiv-yaki-vidkrylysya-u-frankivsku-v-2021-roczi/> (дата звернення: 03.09.2023)
2. 4 способи використання QR-кодів в ресторані URL: <https://skyservice.pro/business-automation/uk/chotiri-sposobi-vikoristannya-qr-kodiv-v-restor/> (дата звернення: 10.05.2023)
3. Fast Casual ресторани. URL: <https://joinposter.com/ua/post/fast-casual-restorany> (дата звернення: 15.08.2023)
4. Food-тренди ресторанного бізнесу України як метод популяризації нематеріальної культурної спадщини. URL: <https://tourlib.net/statti_ukr/guscha.htm> (дата звернення: 05.09.2022)
5. Zaxid.net URL: <https://zaxid.net/v_ivano_frankivsku_vidkrili_pershiy_restoran_mcdonalds_n1517550> (дата звернення: 11.04.2023)
6. Барна М.Ю, Гліненко Л.К., Дайновський Ю.А. Розвиток ресторанного господарства в Україні: організаційні, інноваційні і маркетингові чинники підвищення конкурентоспроможності підприємств URL: http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/10448/1/%D0%9C.%20%D0%AE.%20%D0%91%D0%B0%D1%80%D0%BD%D0%B0%2C%20%D0%9B.%20%D0%9A.%20%D0%93%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%2C%20%D0%AE.%20%D0%90.%20%D0%94%D0%B0
7. Борисенко О.С., Ковтун К.Ю. Основні проблеми та інновації на ринку ресторанного бізнесу
8. Бритвєнко А.С., Бригіна С.І. Тенденції ресторанного бізнесу України в умовах війни. Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф.  
   «Світові досягнення і сучасні тенденції розвитку  
   туризму та готельно-ресторанного господарства»  
   (м. Запоріжжя, 25 листопада 2022 р.). Запоріжжя:  
   НУ «Запорізька політехніка», 2022. 770 с. С.487-489.
9. Вдалий час для бізнесу: чому в Івано-Франківську під час війни відкриваються нові заклади. URL: https://pravda.if.ua/vdalyj-chas-dlya-biznesu-chomu-v-ivano-frankivsku-pid-chas-vijny-vidkryvayutsya-novi-zaklady/ (дата звернення: 10.11.2023)
10. Владимир О.М., Химич І.Г., Капаць К.М. Вплив війни на формування смаків українців у споживанні ресторанної їжі. Матеріали ХІ Всеукраїнської науково-практичної конференції пам’яті почесного професора Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя, академіка НАН Миколи Григоровича Чумаченка: «Наука, інновації, бізнес:проблеми, перспективи і сьогочасні тренди розвитку», (Тернопіль, 26 травня 2023 року). С.27-28.
11. Всупереч обставинам: Як український бізнес процвітає під час війни. URL:<https://www1.payoneer.com/ua/resources/defying-the-odds-how-ukrainian-businesses-thrive-during-war/>
12. Галасюк С. С., Перетятко Ю. М. Основні тенденції розвитку ресторанного бізнесу у світі.
13. Гросул В.А., Іванова Т.П. Тенденції сучасного розвитку підприємств ресторанного господарства в Україні та Харківській області Науковий вісник Ужгородського університету.2017. №1(49). С. 143−149
14. Даниленко-Кульчицька В. А. Вплив війни на готельно-ресторанний бізнес України. Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі. No 6, 2022. С.19-23.
15. Жирак Л.М., Мальована О.Г. Готельно-ресторанна індустрія як складова туристичного розвитку Івано-Франківська. С.39-43.
16. Заклади торгівлі та ресторанного господарства URL: https://www.mvk.if.ua/suvenir/58828 (дата звернення: 11.11.2023)
17. Зоценко Л.М., Сідина Л.П. Основні тенденції розвитку фуд-сервісу. Гостинність, сервіс, туризм: досвід, проблеми, інновації: тези доповідей VІІ Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (Київ, 9−10 квіт., 2020 р.). Київ : Вид. центр КНУКіМ, 2020. С.34−36.
18. Кононенко Т., Полстяна Н. Актуальні тенденції та проблеми розвитку підприємств готельно-ресторанного бізнесу України.
19. Малиновська О.Ю. Сучасні тенденції розвитку ресторанного бізнесу в Україні.. Географія та туризм. С.125-131.
20. На Івано-Франківщині 40% ресторанів призупинили роботу через повномасштабну війну в Україні. URL: https://suspilne.media/254614-na-ivano-frankivsini-40-restoraniv-prizupinili-robotu-cerez-povnomasstabnu-vijnu-v-ukraini/ (дата звернення: 11.11.2023)
21. Основні ресторанні тренди світу, чим живе прогресивна ресторанна індустрія сьогодні URL: <https://posteat.ua/obzory/osnovni-restoranni-trendi-svitu-chim-zhive-progresivna-restoranna-industriya-sogodni/> (дата звернення: 15.09.2023)
22. Особливості управління розвитком підприємств ресторанного господарства URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3710> (дата звернення: 07.03.2023)
23. Перший фудмаркет на заході України: показуємо Foodoteka від «Промприладу» в Івано-Франківську. URL: https://www.village.com.ua/village/food/food-interview/345093-foodoteka-promprylad-2023(дата звернення: 10.11.2023)
24. Підбірка затишних кафе в Івано-Франківську на холодну пору. URL: <https://pravda.if.ua/pidbirka-zatyshnyh-kafe-v-ivano-frankivsku-na-holodnu-poru/> (дата звернення: 03.09.2023)
25. Разом − ми сила. Дві історії успішної співпраці українського бізнесу під час війни. URL: https://biz.nv.ua/ukr/markets/metro-ukrajina-plidna-spivpracya-z-biznesami-vid-chas-viyni-50272614.html (дата звернення: 13.11.2023)
26. Ресторан Fabbrica (Фабрика). URL: <https://tomato.ua/ua/ivano-frankivsk/restaurants/fabbrica> (дата звернення: 03.09.2023)
27. Рябенька М. О. Перспективи розвитку нових форматів закладів ресторанного господарства. Економіка і суспільство. Вип. 24 .2021. С. 351−354.
28. Сорокіна Т.Б., До питання про видове різноманіття у сфері ресторанного господарства. Науковий вісник. Ужгородського національного університету. 2014. С. 197-201.
29. Технології та інновації, які змінюють ресторанний бізнес URL: <https://sfii.gov.ua/tehnologii-ta-innovacii-yaki-zminjujut-restorannij-biznes/> (дата звернення: 21.01.2023)
30. Тренди 2020: 20 прогнозів для ресторанного бізнесу. URL: <https://borysov.com.ua/uk/blog/biznes/trendy-2020-20-prognoziv-dlya-restorannogo-biznesu> (дата звернення: 05.09.2023)
31. Тренди ресторанного бізнесу. Які формати «вистрілять» у 2021. https://ain.business/2021/06/30/trendy-restorannogo-biznesu-yaki-formaty-vystrilyat-u-2021/
32. Турчиняк М.К. Форись О.Г. Розвиток підприємств ресторанного господарства в західному регіоні України.
33. У Франківську відкривається перший заклад мережі швидкого харчування KFC. URL: https://shotam.info/u-frankivsku-vidkryvaietsia-pershyy-restoran-merezhi-shvydkoho-kharchuvannia-kfc/(дата звернення: 11.11.2023)
34. Фудмаркет на Промприладі: чим дивуватиме франківців новий гастро простір міста? URL: https://promprylad.ua/ua/fudmarket-na-prompriladi-chim-divuvatime-frankivtsiv-noviy-gastro-prostir-mista/ (дата звернення: 13.11.2023)
35. Чому IF. URL: <https://invest-if.com/biznes-ta-investiciyi/chomu-if>.
36. Що буде з ресторанним бізнесом у 2022 році/ URL: <https://joinposter.com/ua/post/restoranni-trendy> (дата звернення: 05.09.2023)
37. Як український ресторанний бізнес адаптується до викликів війни: дослідження. URL:<https://business.rayon.in.ua/news/547964-yak-ukrainskiy-restoranniy-biznes-adaptuetsya-do-viklikiv-viyni-doslidzhennya>