Гончар Л.О.кандидат економічних наук, старший викладач
кафедри готельно-ресторанного і туристичного бізнесу
*Київський національний університет культури і мистецтв***Павлюк Д.М.**студентка
*Київський національний університет культури і мистецтв***Honchar Liliia**Candidate of Economic Sciences,
Senior Lecturer at Department of Hotel and Restaurant and Tourism Business
*Kyiv National University of Culture and Arts***Pavliuk Diana**Student
Kyiv National University of Culture and Arts

ФОРМУВАННЯ АНТИКРИЗОВОЇ МОДЕЛІ РОЗВИТКУ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

Гончар Л.О., Павлюк Д.М. Формування антикризової моделі розвитку ресторанного бізнесу в Україні. У статті здійснено теоретико-методологічний та практичний аналіз особливостей функціонування підприємств ресторанного бізнесу в період карантинних обмежень. Визначено критичні точки та можливості, що забезпечили «виживання» вітчизняного ресторанного бізнесу, виступивши так званими «рятувними жилетами», у різні періоди розвитку пандемії COVID-19. Проаналізовано ключові проблеми та перспективи подолання кризи підприємствами ресторанного господарства. Досліджено окремі аспекти державної підтримки бізнесу в умовах пандемії. Узагальнено і систематизовано визначені нормативно-законодавчими документами посилені санітарно-гігієнічні вимоги до функціонування закладів ресторанного бізнесу в період пандемії. Обґрунтовано важливість та необхідність формування на підприємстві антикризової політики, вихідним елементом якої повинна стати градація цілей та очікувань від бізнесу для всіх стейкхолдерів процесу. На основі узагальнення і систематизації ключових параметрів та умов сучасного функціонування ресторанного бізнесу в Україні та з огляду на його перспективний трендовий розвиток спроектовано антикризову модель розвитку вітчизняного ресторанного бізнесу та обґрунтовано структурний алгоритм механізму її реалізації.

Ключові слова: ресторанний бізнес, карантинні обмеження, антикризова модель, механізм реалізації моделі, антикризова політика, сервісний менеджмент, прогресивні технології.

Гончар Л.А., Павлюк Д.М. Формирование антикризисной модели развития ресторанного бизнеса в Украине. В статье осуществлен теоретико-методологический и практический анализ особенностей функционирования предприятий ресторанного бизнеса в период карантина. Определены критические точки и возможности, которые обеспечили «выживание» отечественного ресторанного бизнеса, выступив так называемыми «спасательными жилетами», в разные периоды развития пандемии COVID-19. Проанализированы ключевые проблемы и перспективы преодоления кризиса предприятиями ресторанного хозяйства. Исследованы отдельные аспекты государственной поддержки бизнеса в условиях пандемии. Обобщены и систематизированы обусловленные нормативно-законодательными документами усиленные санитарно-гигиенические требования к функционированию заведений ресторанного бизнеса в период пандемии. Обоснованы важность и необходимость формирования на предприятии антикризисной политики, исходным элементом которой должна стать градация целей и ожиданий от бизнеса для всех стейкхолдеров процесса. На основе обобщения и систематизации ключевых параметров и условий современного функционирования ресторанного бизнеса в Украине и учитывая его перспективное трендовое развитие, спроектирована антикризисная модель развития отечественного ресторанного бизнеса и обоснован структурный алгоритм механизма ее реализации.

Ключевые слова: ресторанный бизнес, карантинные ограничения, антикризисная модель, механизм реализации модели, антикризисная политика, сервисный менеджмент, прогрессивные технологии.

Honchar Liliia, Pavliuk Diana. Formation of anti-crisis model of restaurant business development in Ukraine. The current state of development and "survival" of the hotel and restaurant business in conditions of quarantine restrictions during the pandemic is characterized by uncertainty, the so-called collapse and requires new

creative ideas and effective management decisions. The relevance is also aggravated by the fact that the restaurant business differs from all other types of business in specific features, the inseparability of production, provision and consumption of services, the complete and direct dependence of the profitability and profitability of the business on effective and direct communication with guests (consumers), and experienced a rather painful blow to the activity. The main strategies for the development of the restaurant business should be aimed at overcoming the business risks that arose during the pandemic. It is important to find ways to overcome the crisis in the restaurant business is relevant, as well as the restoration of their effective functioning in the already updated service market. Accordingly, the article carried out theoretical-methodological and practical analysis of the features of the functioning of restaurant businesses during the period of quarantine restrictions. The critical moments and opportunities that ensured the "survival" of the domestic restaurant business, acting as so-called "life jackets" in different periods of the COVID-19 pandemic, have been identified. The key problems and prospects of overcoming the crisis by restaurant enterprises are analyzed. Some aspects of state support for business in a pandemic have been studied. The strengthened sanitary and hygienic requirements for the functioning of restaurant business institutions during the pandemic are summarized and systematized. The importance and necessity of forming an anti-crisis policy at the enterprise is justified, the initial element of which should be the gradation of goals and expectations from the business for all stakeholders of the process. Based on the generalization and systematization of key parameters and conditions of the modern functioning of the restaurant business in Ukraine and taking into account its promising trend development, an anti-crisis model of the development of the domestic restaurant business was designed, which is segmentally divided into four blocks of technologies (economic-organizational, managerial, corporate-social and reputational) and provides for the introduction of a service management system. To ensure effective implementation of the designed anti-crisis model, a structural algorithm of its implementation mechanism is justified, which provides for a set of interconnected and systematized key tasks, which are conditionally divided by levels and content of implementation and three categories (management, service (including production), optimization).

Key words: restaurant business, quarantine restrictions, anti-crisis model, mechanism of model implementation, anti-crisis policy, service management, progressive technologies.

Постановка проблеми. Спалах вірусу COVID-19 завдав гучного удару по сфері готельно-ресторанного бізнесу. Що призвело до аналізу сучасного стану, та окреслення перспективи на майбутнє. Перспективним напрямом національної економіки України є розвиток готельно-ресторанного бізнесу.

Сучасний стан розвитку та «виживання» готельно-ресторанного бізнесу в умовах карантинних обмежень під час пандемії характеризується невизначеністю, так званим колапсом і потребує нових креативних ідей та ефективних управлінських рішень. Актуальність посилюється також тим, що ресторанний бізнес відрізняється від усіх інших видів бізнесу і зазнав досить болючого удару по діяльності. Основні стратегії розвитку ресторанного бізнесу повинні бути спрямовані на подолання бізнес-ризиків, які виникли під час пандемії. Саме тому актуальним є пошук шляхів подолання закладами ресторанного бізнесу кризи, що склалася, а також відновлення ефективного їх функціонування на вже оновленому ринку послуг.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Стратегії розвитку готельно-ресторанного бізнесу знайшли своє відображення у різного роду дослідженнях. Питанням становлення, розвитку та особливостям функціонування ресторанного бізнесу у різні часи та періоди присвячено праці В. Архіпова, Л. Батченко, Л. Гончар, О. Давидової, К. Егертона-Томаса, О. Завадинської, А. Ковалевської, Л. Нечаюк, В. Пивоварова, П. Пуцентейло, Г. П'ятницької, В. Русавської, О. Сва-тук, З. Сіройч, Н. Телеш, С. Ткачової, Л. Яцун та ін.

Проте, зважаючи на особливості сучасного стану функціонування закладів ресторанного бізнесу, зумовлених пандемією COVID-19, низка ключових бізнес-процесів зазнала суттєвих змін і трансформацій. Відповідно, їх оптимізація потребує розвитку й уточнень.

Значний внесок в адаптацію ресторанних підприємств під час пандемії зробили як бізнес-фахівці, так і окремі науковці, зокрема Н. Балацька [1; 2], В. Гросул [2], Д. Долбнева [3], М. Зархін [4] тощо.

У більшості сучасних праць висвітлена реальні й точкові аспекти функціонування ресторанного бізнесу в період пандемії, і зовсім незначну увагу приділено моделюванню процесу подолання кризових для ресторанного бізнесу ситуацій. Проте саме цей вектор має стати сьогодні ключовим напрямом взаємодії і синергії науки як теорії і бізнесу як практики.

Формулювання завдання дослідження. Метою статті є теоретико-методологічне та аналітичне узагальнення особливостей функціонування ресторанного бізнесу в період пандемії COVID-19 із подальшим проєктуванням й обґрунтуванням антикризової моделі розвитку вітчизняного ресторанного бізнесу.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах переходу України та світу до карантинних обмежень через пандемію, спричинену вірусом SARS-CoV-2, у кожній галузі відбувається пошук нових шляхів і методів функціонування, виробництва і реалізації продукції та послуг. Здійснюється аналіз сучасного стану, окреслюються перспективи на майбутнє. Ці процеси характерні безпосередньо для сфери готельно-ресторанного бізнесу, яка спрямована на отримання прибутку через надання різноманітних послуг у вигляді харчування та організації дозвілля і відпочинку.

Ресторанний бізнес відрізняється від усіх інших видів бізнесу специфічними особливостями, нерозривністю виробництва, надання і споживання послуг, цілковитою і безпосередньою залежністю прибутковості та рентабельності бізнесу від ефективної й прямої комунікації з гостями (споживачами).

Саме тому, зазнавши досить болючого (подекуди «смертельного») удару від пандемії COVID-19, заклади ресторанного бізнесу втратили близько 70% звичного прибутку на ринку. Від початку карантину у березні обсяги ресторанів упали на 81% порівняно з докарантинними показниками. Улітку ресторанному бізнесу вдалося відновитися, проте із середини жовтня обсяги знову знизилися.

Поряд із традиційними способами, видами і методами обслуговування гостей заклади ресторанного бізнесу змушені були вишукувати «рятівні жилети», щоб хоча якось утримати бізнес та забезпечити його функціонування.

Одним із таких «жилетів» виявилася послуга доставки. За даними Glovo, український ринок доставки виріс у 2020 р. у шість-сім разів. Заклади, у яких не було послуги доставки, були вимушені запровадити її, адже це хоча б якось допомогло утримати певний відсоток прибутку [14]. Проте завдяки доставці ресторани можуть забезпечити не більш як 10–30% звичайного обороту. У бізнесі цього вистачає хіба для того, аби окупити ставки заробітної плати кухарів, які працюють на зміні.

Аналізування результатів опитування рестораторів щодо впливу карантину на стан та розвиток послуги доставки в закладах ресторанного бізнесу, ініційованого і проведеного брокерською компанією «Біз-Рейтинг» (BizRating) через телеграм-канал «Поговорим о ресторанах» (налічує близько 2 400 учасників), дає змогу дійти висновків про те, що нині послуга доставки надається у більше ніж половині (56%) підприємств ресторанного бізнесу. Причому 35% респондентів зазначили, що на її впровадження та розвиток значно вплинула поточна кризова ситуація, спричинена пандемією COVID-19. Ще 11% опитаних розглядають доставку як один із напрямів подальшого вдосконалення ефективності бізнес-процесів та підвищення рентабельності бізнесу в цілому і готові найближчим часом запроваджувати таку послугу у своїх закладах. Однак 33% респондентів відзначили, що все-таки послуга доставки це не їхній напрям роботи і не планують розвиватися у цьому ключі [6; 7].

Ще одним із напрямів «порятунку» бізнесу виявилося масове і неминуче скорочення штату ресторанів. Так, більшість закладів вимушена була скоротити штат працівників задля економії та можливості «триматися на плаву». Для власників ресторанів і кафе проблема виявилася не тільки в утриманні персоналу, а й у підтримці його лояльності. За даними сайту rabota.ua, у половини працівників ресторанного сектору дохід знизився, а залишився колишнім лише у близько 18%. Приблизно у 10% закладів знижено бонуси і надбавки персоналу. Тільки у 7% роботодавців потреби в наборі персоналу залишилися такими ж, як і до введення карантинних обмежень [9].

У цілому за перших два місяці карантину ресторанний бізнес утратив приблизно 12 тис підприємств із 30 тис легально зареєстрованих в Україні, що становить 40%. До епідемії експерти ринку оцінювали його обсяги приблизно в 1,15 млрд дол. США, при цьому загальна кількість закладів по країні оцінювалася в 15–16 тис, із них близько 1 800 – столичні. Після пом'якшення карантину не відкрилося приблизно 15% ресторанів Києва.

Попри тяжкі часи та ризик на ринку ресторанного бізнесу з'являються нові заклади, власники яких діють за принципом: криза створює можливості на ринку – двері, що зачиняються для одних, обов'язково відчиняють інші. Так, із середини 2020 р. у столиці було відкрито кілька десятків нових ресторанів. При цьому, з іншого боку, в середині цього ж 2020 р. було закрито сотні закладів, серед яких багато раніше досить успішних і відомих.

Нині ресторатори та готельєри обережно і неквапливо планують розвиток бізнесу. Їхня увага сконцентрована на тому, як вижити сьогодні в умовах, що склалися, і в проблемах, що можуть з'явитися найближчим часом.

Провідні фахівці-практики ресторанного бізнесу вважають карантин найбільшою кризою в історії українського ресторанного бізнесу. Навіть не так: ресторатори підкреслюють, що криза – це коли щось буксує, коли є проблеми, а зараз в ресторанному бізнесі усе просто зупинилося. І досить складним, а головне – невідомим, є процес виходу із ситуації, що склалася.

Значного удару для діяльності закладів ресторанного бізнесу також завдав «карантин вихідного дня», адже більша частина виручки ресторанів (а саме близько 60–80%) припадає саме на вихідні дні. Кафе і ресторани втратили 27% від обігу через «карантин вихідного дня». У суботу та неділю ресторани заробляють у середньому 41% від свого тижневого обороту, бари – 40%, піцерії й кальяні – 35%, фастфуд – 31%, кондитерські – 30%.

Нищівним для ресторанного бізнесу виявився і період локдауну, який ресторатори називали «карантинним локдауном ресторанного бізнесу та індустрії дозвілля і розваг». Але, зважаючи на те, що більшість суб'єктів господарювання в ресторанному бізнесі зареєстровані і працюють як ФОП, частина з них мала можливість скористатися одноразовою підтримкою від держави, яка в умовах пандемії є особливо актуальною для малого та середнього бізнесу. Для того щоб скористатися такою допомогою (у сумі 8 тис грн), підприємцям необхідно було сформувати і подати електронну заявку через державний портал електронних послуг «Дія» або в мобільному додатку в період із 14 до 21 грудня. Дана програма була організована за підтримки та ініціативи Президента України (законопроект № 4429 про одноразову фінансову допомогу для українців) і прийнята урядом [12; 13].

За інформацією міністра розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України Ігоря Петрашка, підтримка бізнесу з боку держави під час карантину відбувається за кількома програмами одночасно. Зокрема, за програмою «Допомога ФОПам і працівникам – 8000 грн» ще до нового року виплачено 3,6 млрд грн. (що охопило близько 455 тис осіб із 480 тис осіб і становить 95% від загальної кількості звернень). За програмою «Допомога роботодавцям – до 8000 грн» роботодавцям виплачено 650 млн грн для близько 170 тис їхніх працівників. Окрім цього, підприємцям надана компенсація по ЄСВ на суму понад 200 млн грн [5]. У своїй доповіді міністр також зазначив про те, що «на період карантину послаблено податкове навантаження на бізнес, вдосконалено програму «5–7–9», впроваджено новий інструмент портфельних гарантій, реалізується цілий комплекс заходів щодо боротьби з безробіттям» [5].

Поряд із частковою державною підтримкою бізнесу (хоча й незначною і не для всіх) під час карантину, незважаючи на діючі обмеження та мораторії на перевірки, для закладів ресторанного бізнесу звичним став постійний моніторинг (перевірка) відповідними органами державної влади на предмет дотримання ними спеціальних санітарно-гігієнічних вимог щодо функціонування підприємств ресторанного бізнесу в умовах дії карантинних обмежень. Відповідно до ст. 40 Закону України «Про забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя населення», на виконання пункту 4 Постанови Кабінету Міністрів України від 09 грудня 2020 р. № 1236 «Про встановлення карантину та запровадження обмежувальних протиепідемічних заходів з метою запобігання поширенню на території України

гострої респіраторної хвороби COVID-19», спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2», до закладів ресторанного бізнесу було встановлено посилені санітарно-гігієнічні вимоги, які у цілому можна розділити на чотири групи [10; 11]:

- загальні вимоги до функціонування закладу, які повинні забезпечити адміністрація підприємства (група 1);
- вимоги до персоналу (група 2);
- вимоги до організації обслуговування на виніс та/або на відкритих літніх майданчиках (група 3);
- вимоги до організації обслуговування в приміщенні закладу (група 4).

Зміст ключових санітарно-гігієнічних вимог за кожною з груп представлено в табл. 1.

Таблиця 1

Ключові санітарно-гігієнічні вимоги до закладів ресторанного господарства в період карантинних обмежень із диференціацією за групами

Група вимог	Зміст вимог
ГРУПА 1	<ul style="list-style-type: none"> – виконання умов із недопущення утворення черг та скупчення відвідувачів; контроль безперебійної наявності рідкого мила, антисептиків та паперових рушників у санвузлах/пеленальних кімнатах. Використання багаторазових рушників заборонено; – інформування клієнтів щодо встановлених обмежень та умов обслуговування в закладі та на офіційних сторінках у мережі Інтернет та соціальних мережах; – вологе прибирання виробничих приміщень та поверхонь на літніх майданчиках, місць контакту рук персоналу і клієнтів (ручки дверей, місць сидіння, раковини, столи тощо з використанням миючих та дезінфекційних (у кінці зміни) засобів не рідше ніж кожні 2 години, перед відкриттям та після закінчення робочого дня/зміни; – централізований збір та утилізація використаних засобів індивідуального захисту (захисні маски, респіратори, захисні щитки), паперових серветок в окремі контейнери/урни (картонні або пластикові) з кришками та поліетиленовими пакетами; – щоденно здійснювати дезінфекцію контейнерів/урн, картонні контейнери/урни одноразового використання після використання підлягають утилізації
ГРУПА 2	<ul style="list-style-type: none"> – регулярне миття рук із рідким милом або оброблення їх спиртовмісними антисептиками не рідше ніж раз на 3 години та після відвідування громадських місць, використання туалету, прибирання, обслуговування тощо; – утримання від дотиків обличчя руками; – утримання від контактів з особами, що мають симптоми респіраторних захворювань (кашель, лихоманка, ломота в тілі тощо); – самоізоляція у разі виникнення симптомів респіраторних захворювань; – персонал закладів громадського харчування, у тому числі той, який видає замовлення та здійснює розрахунок, повинен бути одягнений у засоби індивідуального захисту, зокрема респіратор або захисну маску, що закривають ніс та рот, у тому числі виготовлених самостійно (або захисний екран між працівником та відвідувачем при видачі замовлень на виніс); – персонал закладів ресторанного бізнесу, який працює у зоні поводження з харчовими продуктами, повинен бути одягнений у засоби індивідуального захисту, зокрема респіратор або захисну маску, що закривають ніс та рот, та окуляри або захисний щиток
ГРУПА 3	<ul style="list-style-type: none"> – прийом замовлень відбувається дистанційно (телефоном, з використанням засобів телекомунікацій), через спеціально облаштоване вікно (вхідні двері) закладу або безпосередньо – через персонал закладу, які здійснюють обслуговування клієнтів на відкритих (літніх) майданчиках (офіціантів); – видача замовлень клієнтам або офіціантам та розрахунок здійснюється через спеціально – облаштоване вікно або через вхідні двері закладу; – видача замовлень на виніс здійснюється виключно в закритій тарі/упаковці; – персонал, що здійснює обслуговування на відкритих (літніх) майданчиках, отримує замовлення та здійснює розрахунок без входу до приміщення
ГРУПА 4	<ul style="list-style-type: none"> – забороняється самостійний вхід відвідувачів до закладу без супроводу представника персоналу закладу; – забороняється функціонування дитячих кімнат; – забороняється проведення заходів, визначених Кабінетом Міністрів України; – забороняється приготування їжі на відкритих кухнях (окрім тих, що відгороджені від відвідувачів перегородкою); – забороняється функціонування буфетів (окремих зон) самообслуговування, у тому числі для самостійного наливу напоїв клієнтами; – у закладах швидкого харчування страви, напої, підноси та столові прибори повинні видаватися персоналом на прохання відвідувача

Джерело: складено авторами на основі [10; 11]

2020 р. яскраво продемонстрував, наскільки ресторанний бізнес залежний від дотримань параметрів санітарної безпеки, взаємовідносин із постачальниками тощо. Те, що раніше було десь на периферії, сьогодні набуває особливої важливості, занадто багато вимогливих гостей звертає увагу на те, де закупаються й як зберігаються продукти, наскільки дотримується гігієна приготування страв і подальшого сервісу. З іншого боку, ресторани, кафе, бари, кав'ярні активно перевіряються з боку держорганів. Поряд із дотриманням санітарних норм перевіряється і багато інших аспектів: санітарні (медичні) книжки, відповідність зареєстрованим потужностям, актуалізується впровадження системи НАССР, яка в період пандемії набула великого значення, оскільки серед документів щодо безпечності харчової продукції передбачено обов'язкове розроблення як процедури, так і програми передумов щодо дотримання гігієни та санітарії. При цьому підприємство повинно дотримуватися належних правил гігієни, що стосуються робочих територій, приміщень, обладнання, транспорту, відходів і персоналу, виявляти ризики, які впливають на безпеку споживача, і встановлювати належні процедури для боротьби з ними на основі принципів НАССР.

Згубним для ресторанного бізнесу наслідком карантинного року стало й те, що сотні тисяч людей по всій країні тимчасово чи назавжди втратили роботу, відповідно, це призвело до зниження рівня життя та зменшення витрат населення. Дані дослідження, ініційованого Європейським банком реконструкції та розвитку, яке проводилося у восьми країнах із тих, яким він допомагає, та в шести більш розвинених країнах Європи, свідчать про таке: 67,5% українських респондентів відповіли, що фінансовий стан їхніх сімей погіршився через кризу; 15,9% опитаних українців заявили, що втратили роботу; 10,7% – що їх відправили в тимчасову відпустку без збереження зарплати; 26,6% – що їм довелося закрити сімейний бізнес [8].

Також учасники опитування відповіли на низку питань у напрямі зміни та коригування власних витрат у період пандемії. Згідно з результатами, 26,2% українських респондентів почали витрачати менше на їжу, 43,5% – на предмети розкоші, 24,9% – на алкоголь, а 16,8%, почали менше користуватися автомобілем. 21,5% респондентів відзначили, що їм довелося пропустити візит до лікаря, 20,7% прострочили платіж за комунальні послуги, 20,4% позичили гроші у друзів або родичів [8].

Після закінчення карантину проблеми не зникнуть. Багатьом закладам ресторанного бізнесу доведеться змінювати формат, шукати додаткове фінансування або скорочувати витрати, а головне – боротися за відвідувачів, яких точно стане менше.

За оцінками самих рестораторів, третина підприємств цієї сфери після закінчення карантину не відновить свою роботу, вони вже фактично банкрути, і ця цифра збільшується щодня загрозливими темпами. Насамперед це стосується закладів харчування в невеликих містах України, де фінансові можливості і власників, і місцевих споживачів відрізняються від столичних не в кращий бік. Відповідно, це свідчить про те, що сотні закладів по всій країні не відчинять двері після скасування карантинних заходів. За попередніми прогнозами, після карантину 25% малого бізнесу не відкриється зовсім, а решта буде в боргах.

Після зняття карантину прогнозується значне скорочення кількості гостей, а отже, зовсім інша виручка й нові фінансові моделі. Звичні відпрацьовані бізнес-моделі вже не будуть ефективними, а на ринок чекають нова культура споживання та нова система бізнес-відносин. На цьому етапі починається нова ера функціонування та розвитку ресторанного бізнесу.

Уже сьогодні ми розуміємо, що ринок ресторанних послуг не буде таким, як раніше. Зміняться пріоритети гостей, ціни, формати закладів у цілому та номенклатура їхніх послуг зокрема, а також багато іншого. Напевно, будуть затребувані більш прості, зрозумілі бюджетні історії. Зростуть також вимоги до сервісу. Ніхто не буде сприймати просто їжу як їжу – «усі й усім наситяться вдома». Перед рестораторами постає досить складна проблема формування унікальних у своєму роді послуг, що можуть стати «фішкою» саме їхнього закладу і, таким чином, залучати нових гостей та розвивати свій бізнес в інноваційному напрямі та ключі.

У цілому за останній рік ресторанний бізнес подолав тяжкий шлях від карантинних обмежень, «карантину вихідного дня» та жорсткого локдауну.

Із подібним український ресторанний бізнес не зустрічався ніколи. А це означає, що немає єдиних вироблених і перевічених ефективних рішень подолання кризи, немає єдиної стратегії роботи, яка підійшла б усім. Напрацьовані за попередні роки репутація і статус кожного окремо взятого закладу, неперевершеність кухні, власні ноу-хау і навіть прихильність постійних гостей – усе це відійшло на другий план. Зараз подальша доля бізнесу залежить від гнучкості, швидкості і правильності рішень рестораторів.

Отже, головними критеріями виживання-2021 у ресторанному бізнесі є гнучкість і здатність швидко адаптуватися до умов ринку. Ринок став складно прогнозованим, проте очевидно, що більшість нинішніх антикризових трендів, наприклад активний розвиток доставки, надасть нового імпульсу гравцям ринку.

Проте точкове і хаотичне використання окремих «фішок», які на певний момент часу вважаються антикризовими трендами і сегментарно та короткостроково полегшують наслідки загальної кризової ситуації у цілому, не може забезпечити для підприємства не те що достатній рівень прибутковості, а й навіть окреслити орієнтир результативного подолання і вирішення проблемних аспектів його функціонування. Із цією метою на підприємствах ресторанного бізнесу повинна бути створена ціла система антикризового управління, яка враховуватиме усі особливості та умови діяльності закладу, забезпечуватиме активне проектування комплексу заходів та правил поведінки для всіх його учасників, передбачатиме продукування релевантних послуг та виступатиме для підприємства механізмом і важелем ефективної взаємодії у напрямі подолання кризи і подальшого стимулювання прибутковості і рентабельності бізнесу.

Вихідним елементом антикризової політики підприємств ресторанного бізнесу повинна стати градація цілей та очікувань від бізнесу для всіх стейкхолдерів процесу. Ключовими фігурами, які визначають вектор діяльності ресторанного бізнесу, є безпосередньо споживачі ресторанних послуг та власники бізнесу. Відповідно, для проектування ефективної антикризової моделі

функціонування та розвитку вітчизняного ресторанного бізнесу (яка повинна стати основою системи антикризового управління на підприємствах галузі), перш за все, необхідно проаналізувати зміст та причино-сегментарні особливості структури ресторанної діяльності у цілому та в період дії карантинних обмежень, зокрема у контексті їхнього впливу на задоволення потреб та очікувань усіх стейкхолдерів бізнесу (рис. 1).

Для представленої на рис. 1 моделі градації впливу, очікувань та змісту діяльності закладів ресторанного бізнесу характерні два кола (рівні) стейкхолдерів:

- перше (внутрішнє) формують ключові фігури бізнесу – споживачі та власники бізнесу, які представляють інтереси усієї команди персоналу підприємства;
- друге (зовнішнє) становлять системи, що так чи інакше впливають на функціонування ресторанного бізнесу ззовні, тим самим визначаючи стратегічні та нормативно-правові орієнтири діяльності та регламентуючи умови ведення бізнесу.

Слід обов'язково зауважити, що ці кола перебувають у цілковитій залежності один від одного і визначають формат та алгоритм взаємодії усіх суб'єктів представленої моделі.

Як видно із рис. 1, незважаючи на діаметрально протилежні цілі та очікування суб'єктів внутрішнього кола моделі, рівень задоволення їхніх потреб цілком залежить і визначається одним і тим самим чинником – рівнем сервісу в закладі. У цьому розумінні поняття «сервіс» має інтегрований характер і включає у себе повний цикл обслуговування гостей (зокрема, виробництво продукції як один із вагомих елементів процесу та систему управління в закладі як чинник, що формує корпоративну культуру і визначає рівень транспарентності бізнесу).

Це, своєю чергою, підкреслює необхідність модернізації в закладах ресторанного бізнесу системи управління шляхом переходу на якісно нові стандарти із запровадженням системи сервісного менеджменту як нової концепції управління в ресторанному бізнесі. Адже, як зазначає виконавчий директор Центру економічної стратегії Гліб Вишлінський, заклади ресторанного бізнесу покликані «вижити» в період антикризової трансформації і задовольняти значно більші потреби гостей «аніж просто закинути в себе гарячу їжу» [15].

Ключовими структурними елементами системи сервісного менеджменту в ресторанах повинні стати акумульовані та народжені шляхом синергії класичних сервісу та управління інноваційні напрями, що забезпечать стабільність та стимулюватимуть ефективність ведення бізнесу. Серед найбільш прогресивних технологій, що повинні увійти до структури сервісного менеджменту, можна виділити комплаєнс-контроль, стратегічний та оперативний контролінг, антикризовий консалтинг, ресурсну раціоналізацію, ревеню-менеджмент, бренд-менеджмент, менеджмент вражень, інноваційне ціноутворення, формування і розвиток серед персоналу концепції Lifelong learning, стимулювання прогресивної комунікаційної мережі тощо.

Комплексне структурно-логічне поєднання визначених вище аспектів у єдину систему та проектування взаємозв'язків і взаємозалежностей між ними формують антикризову модель розвитку вітчизняного ресторанного бізнесу, яка, окрім усього сказаного вище, повинна орієнтуватися й ураховувати світові тенденції та повідні концептуальні тренди міжнародної системи гостинності (рис. 2).

Рис. 1. Модель градації впливу, очікувань та змісту діяльності закладів ресторанного бізнесу

Джерело: спроектовано авторами

Рис. 2. Антикризова модель розвитку вітчизняного ресторанного бізнесу

Джерело: спроектовано авторами

Спроектована антикризова модель розвитку вітчизняного ресторанного бізнесу сегментарно розділена на чотири блоки технологій (економіко-організаційних, управлінських, корпоративно-соціальних та репутаційних) і передбачає запровадження системи сервісного менеджменту як нової концепції управління ресторанним бізнесом.

Механізм реалізації представленої на рис. 2 антикризової моделі передбачає комплекс ключових завдань, які за рівнями та змістом виконання умовно можна розділити на три категорії: управління, сервіс (у т. ч. виробництво), оптимізація (рис. 3).

Аналізуючи представлений на рис. 3 механізм реалізації антикризової моделі розвитку вітчизняного ресторанного бізнесу, слід підкреслити важливість комплексного поєднання усіх його аспектів і адекватної взаємодії усіх учасників, які забезпечують його виконання. У цілому спроектований механізм передбачає структуровану реалізацію комплексу ключових завдань у межах виділених категорій.

Зокрема, у розрізі категорії «управління» прогнозується виконання таких заходів:

- застосування антикризового консалтингу, що сприятиме пошуку нових актуальних альтернативних управлінських рішень;

- створення на підприємстві системи комплаєнс-менеджменту – забезпечить релевантне функціонування бізнесу в умовах мінливого середовища, трансформацій у системі нормативно-законодавчого регулювання шляхом його систематичного моніторингу та проєктування на основі аналізу чітких алгоритмів та правил регулювання діяльності усіх суб'єктів бізнесу;

- налагодження ефективної, а головне – прозорой взаємодії бізнесу і органів державної влади;

- створення системи контролінгу (як оперативного, так і стратегічного рівнів) та забезпечення її ефективного функціонування;

- удосконалення системи revenue-менеджменту, що в подальшому сприятиме підвищенню рівня прибутковості закладу шляхом регулювання та управління процесами формування та розподілу доходів і витрат підприємства;

- забезпечення транспарентності (прозорості) бізнесу, що є обов'язковою та необхідною умовою розвитку підприємництва у цивілізованому світі;

- управління на засадах партисипативності – особливо актуалізується в кризових ситуаціях розвитку бізнесу, стимулюючи результативність роботи кожного окремого працівника шляхом максимального їх залучення до продування нових ідей та напрямів функціонування підприємства.

Для категорії «сервіс» спроектованого механізму (рис. 3) характерна така система заходів і завдань:

- трендовий аналіз особливостей функціонування ринку, що повинен мати системний і циклічний характер та орієнтуватися на провідний зарубіжний досвід;

- формування релевантної номенклатури основних і додаткових послуг, що відповідають викликам часу;

- модернізування форм і методів обслуговування, зокрема максимальна автоматизація процесів;

- повна або часткова концептуалізація бізнесу у розрізі ключових аспектів, форм та напрямів діяльності підприємства;

- стимулювання розвитку прогресивної комунікаційної мережі як серед персоналу, так і між різними соціальними групами (наприклад, персонал – споживачі; керівництво – органи державної влади; адміністрація – постачальники тощо);

- забезпечення належної системи контролю якості продукції та послуг, зокрема шляхом міжнародної сертифікації системи НАССР, запровадження і використання прогресивних методів і технологій виробництва продукції, обслуговування гостей та ін.

Категорія «оптимізація» з підтекстом раціоналізації передбачає орієнтування на такі напрями діяльності:

Рис. 3. Механізм реалізації антикризової моделі розвитку вітчизняного ресторанного бізнесу

Джерело: спроектовано авторами

– формування покрокового чіткого алгоритму діяльності і розвитку підприємства у цілому та кожного його працівника у межах реалізації загальної програми зокрема;

– раціоналізація ресурсного забезпечення підприємства (зокрема, фінансових, матеріальних, трудових, інформаційних, нематеріальних ресурсів);

– удосконалення політики ціноутворення шляхом застосування інноваційних підходів та методів;

– модернізація системи маркетингу та реклами відповідно до сучасних трендів та вимог часу, зокрема розвиток SMM-менеджменту;

– формування лідерського потенціалу у працівників у цілому та керівників підрозділів зокрема шляхом розвитку концепції «навчання впродовж життя»;

– розвиток програми соціальної відповідальності бізнесу, зокрема шляхом проведення специфічних заходів, участі у вже існуючих та створенні нових соціальних проєктів, зокрема у напрямі забезпечення екологічності бізнесу, запровадження системи «безвідходного виробництва», підтримка загальнодержавних соціальних проєктів тощо.

Ефективність реалізації окреслених у механізмі забезпечення антикризової моделі розвитку вітчизняного ресторанного бізнесу програмних заходів і завдань визначається, насамперед, отриманням якісно нових очікуваних (або таких, що перевершують сподівання) соціально-економічних результатів функціо-

нування підприємства ресторанного бізнесу, що сприятиме подоланню кризових ситуацій та виведенню бізнесу на новий рівень його розвитку.

Висновки. Здійснений теоретико-методологічний та практичний аналіз у рамках проведеного дослідження дає змогу стверджувати, що ключовими тенденціями та перспективами розвитку ресторанного бізнесу в період кризи COVID-19 повинні стати оптимізація витрат, раціоналізація бізнес-процесів, пошук ідеального фуд-косту, концептуалізація бізнесу тощо. Проте головним параметром «виживання» бізнесу поряд із перерахованими тенденціями має бути високий ступінь еластичності і гнучкості, а також здатність до швидкої адаптації до нестабільних і турбулентних змін на ринку в умовах глобальної невизначеності. Ті підприємства, які подолують кризу, однозначно стануть більш конкурентоспроможними й успішнішими в майбутньому.

Ефективним інструментом подолання кризи, що склалася і набирає все більших обертів, може стати ефективна антикризова політика на підприємствах ресторанного бізнесу. Упровадження в реальну бізнес-практику вітчизняних підприємств ресторанного господарства ключових завдань і заходів, окреслених спочатку у спроектованій антикризовій моделі розвитку ресторанного бізнесу в Україні та розвинутих і обґрунтованих у механізмі її реалізації, зможе забезпечити новий рівень розвитку закладу, поліпшення його конкурентних позицій на ринку, комплексне та

ефективне подолання кризових ситуацій його функціонування за всіма ключовими напрямками діяльності бізнесу, формування інноваційних трендових підходів

до управління та розвитку репутаційного капіталу підприємства як основи його фінансової стійкості і, як наслідок, підвищення рентабельності бізнесу.

Список використаних джерел:

1. Балацька Н.Ю. Ресторанний бізнес в умовах пандемії коронавірусу: проблеми та напрями трансформації моделей розвитку. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 42. С. 117–122. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct42-20>. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/42_2020_ukr/22.pdf (дата звернення: 20.02.2021).
2. Гросул В.А., Балацька Н.Ю. Модель оцінки можливостей розвитку підприємств ресторанного бізнесу України в умовах пандемії COVID-2019. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія «Економіка і управління»*. 2020. Т. 31(70). № 3. С. 121–126. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-3-20>.
3. Долбнева Д.В. Вплив COVID-19 на економіку країн світу. *Проблеми економіки*. 2020. № 1(43). С. 20–26. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-1-20-26>.
4. Зархин М. Жизнь во время COVID-19: влияние на ресторанный бизнес. URL: <https://uk.restorator.ua/post/zhizn-vo-vremya-covid19-vliyanie-na-restorannyj-biznes> (дата звернення: 20.02.2021).
5. Ігор Петрашко розповів про дієвість програм підтримки бізнесу на час карантину. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/igor-petrashko-rozpoviv-pro-diyevist-program-pidtrimki-biznesu-na-chas-karantynu> (дата звернення: 01.02.2021).
6. Как эпидемия коронавируса повлияла на столичный рынок купли-продажи бизнеса. *Рестораны, кофейни, стрит-фуд Киева*. URL: <https://bizrating.com.ua/3/articles/1182/index.html> (дата звернення: 16.01.2021).
7. Как работает бизнес доставки еды. URL: <https://bizrating.com.ua/6/articles/1395/index.html> (дата звернення: 16.01.2021).
8. Коронавірус в цифрах. *Telegram-канал*. URL: https://t.me/corona_numbers (дата звернення: 16.01.2021).
9. Прозора робота. URL: <https://rabota.ua/ua/prozora?keyword=&cityId=0&rubricId> (дата звернення: 16.01.2021).
10. Про встановлення карантину та запровадження обмежувальних протиепідемічних заходів із метою запобігання поширенню на території України гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2 : Постанова Кабінету Міністрів України від 09 грудня 2020 р. № 1236. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-vstanovlennya-karantynu-ta-zaprovadzhennya-obmezhuvalnih-protiepidemichnih-zahodiv-1236-091220> (дата звернення: 01.02.2021).
11. Про забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя населення : Закон України. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 1994. № 27. Ст. 218. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4004-12#Text> (дата звернення: 01.02.2021).
12. Рада прийняла закон Зеленського про 8 тисяч допомоги ФОПам і найманим працівникам. *Українська правда: Економічна правда*. 2020. 4 грудня. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2020/12/4/668825/> (дата звернення: 01.02.2021).
13. 8 тисяч ФОПам і найманим працівникам: Держава виплатила 3,6 мільярда – Шмигаль. *Українська правда: Економічна правда*. 2020. 4 січня. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2021/01/4/669735/> (дата звернення: 01.02.2021).
14. Сервіс доставки Glovo. URL: <https://glovo.ua> (дата звернення: 16.01.2021).
15. Фарма – перша скрипка карантину. Огляд трендів у бізнесі. URL: <https://youcontrol.com.ua/data-research/farmapersha-skrypka-karantynu-ohliad-trendiv-u-biznesi/> (дата звернення: 16.02.2021).

References:

1. Balacjka N.Ju. (2020) Restorannyj biznes v umovakh pandemiji koronavirusu: problemy ta naprjamy transformacii modelej rozvytku [Restaurant business in the context of the coronavirus pandemic: problems and directions of transformation of development models]. *Market infrastructure*, vol. 42, pp. 117–122. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct42-20> (accessed 20 February 2021).
2. Ghrosul V.A., Balacjka N.Ju. (2020) Modelj ocinky mozhlyvostej rozvytku pidpryjemstv restorannogho biznesu Ukrainy v umovakh pandemiji COVID-2019 [Model of assessment of opportunities for development of restaurant business enterprises of Ukraine in the conditions of the COVID-2019 pandemic]. *Scientific notes of TNU named after VI Vernadsky. Series: Economics and Management*, vol. 31 (70), no. 3, pp. 121–126. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-3-20>.
3. Dolbnjeva D.V. (2020) Vplyv COVID-19 na ekonomiku krain svitu [The impact of COVID-19 on the economies of the world]. *Problems of the economy*, no. 1(43), pp. 20–26. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-1-20-26>.
4. Zarkhyn M. (2020) Zhyznj vo vremja COVID-19: vlyjanye na restorannyj biznes [Life During COVID-19: Impact on the Restaurant Business]. Available at: <https://uk.restorator.ua/post/zhizn-vo-vremya-covid19-vliyanie-na-restorannyj-biznes> (accessed 20 February 2021).
5. Ighor Petrashko rozpoviv pro dijevistyj proghram pidtrymky biznesu na chas karantynu [Igor Petrashko spoke about the effectiveness of business support programs during quarantine]. Available at: <https://www.kmu.gov.ua/news/igor-petrashko-rozpoviv-pro-diyevist-program-pidtrimki-biznesu-na-chas-karantynu> (accessed 01 February 2021).
6. Kak epidemiya koronavirusa povliyala na stolichnyiy ryinok kupli – prodazhi biznesa. *Restoranyi, kofeyni, stritfud Kiev* [How the coronavirus epidemic affected the capital's business purchase and sale market. Restaurants, coffee houses, street food in Kiev]. Available at: <https://bizrating.com.ua/3/articles/1182/index.html> (accessed 16 January 2021).
7. Kak rabotaet biznes dostavki edyi [How the food delivery business works]. Available at: <https://bizrating.com.ua/6/articles/1395/index.html> (accessed 16 January 2021).
8. *Telegram-channel* (2020) Koronavirus v cyfrakh [Coronavirus in numbers]. Available at: https://t.me/corona_numbers (accessed 16 January 2021).
9. Prozora robota [Transparent work]. Available at: <https://rabota.ua/ua/prozora?keyword=&cityId=0&rubricId> (accessed 16 January 2021).
10. Cabinet of Ministers of Ukraine (2020, Desember 9) Postanova № 1236 «Pro vstanovlennja karantynu ta zaprovadzhennja obmezhuvalnykh protyepidemichnykh zakhodiv z metoju zapobighannja poshyrennju na terytoriji Ukrainy ghostroji

respiratornoji khvoroby COVID-19, sprychynenoji koronavirusom SARS-CoV-2» [Resolution № 1236 «On the establishment of quarantine and the introduction of restrictive anti-epidemic measures to prevent the spread in Ukraine of acute respiratory disease COVID-19 caused by the coronavirus SARS-CoV-2»]. Available at: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-vstanovlennya-karantynu-ta-zaprovdzhennya-obmezhuvalnih-protiepidemichnih-zahodiv-1236-091220> (accessed 01 February 2021).

11. The Verkhovna Rada of Ukraine (1994). Zakon Ukrainy № 27, st. 218 «Pro zabezpechennja sanitarnogho ta epidemichnogho blaghopoluchchja naselennja» [Law of Ukraine № 27, p. 218 «On ensuring the sanitary and epidemic well-being of the population»]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4004-12#Text> (accessed 01 February 2021).

12. Ukrainian Truth: Economic Truth. (2020, December 4). Rada pryjnala zakon Zelenskogho pro 8 tysjach dopomoghy FOPam i najmanym pracivnykam [The council passed Zelensky's law on 8,000 benefits for sole proprietors and employees]. Available at: <https://www.epravda.com.ua/news/2020/12/4/668825/> (accessed 01 February 2021).

13. Ukrainian Truth: Economic Truth (2021, January 4). 8 tysjach FOPam i najmanym pracivnykam: Derzhava vyplatyla 3,6 miljarda – Shmyghalj [8,000 sole proprietors and employees: The state paid 3.6 billion – Shmygal]. Available at: <https://www.epravda.com.ua/news/2021/01/4/669735/> (accessed 01 February 2021).

14. Servis dostavky Glovo [Glovo delivery service]. Available at: <https://glovoua.com> (accessed 16 January 2021).

15. Farma – persha skrypka karantynu. Oghljad trendiv u biznesi [Pharma – the first violin of quarantine. Overview of trends in business]. Available at: <https://youcontrol.com.ua/data-research/farma-persha-skrypka-karantynu-ohliad-trendiv-u-biznesi/> (accessed 16 February 2021).