

Міністерство освіти і науки України
Сумський державний університет

КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, ПІДПРИЄМНИЦТВА
ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

Тема: Управління ресторанним бізнесом в умовах Covid-19: нові можливості
бізнес-моделі

Спеціальність 073 «Менеджмент»,
освітня програма 8.073.00.09 «Бізнес-адміністрування»

Завідувач кафедри: _____/Карінцева О.І./

Керівник роботи: _____/Маценко О.М./

Виконавець: _____/Антошкін В.В./
П.І.Б.

Група: _____
БА.мз-01С
шифр

Суми 2021

Міністерство освіти і науки України

Сумський державний університет

КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, ПІДПРИЄМНИЦТВА
ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки,
підприємництва
та бізнес-адміністрування

_____ О.І. Карінцева

« ___ » _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ

до кваліфікаційної роботи магістра

Студента(ки) групи БА.мз-01С, 2 курсу ЦЗДВн
(найменування інституту)

Спеціальності 073 «Менеджмент»

Освітня програма 8.073.00.09 «Бізнес-адміністрування»

Антошкін В.В.

Тема індивідуальної роботи: _____

Управління ресторанним бізнесом в умовах Covid-19: нові можливості
бізнес-моделі

Затверджую наказом по СумДУ № _____ від « ___ » _____ 20__ р.

Термін здачі студентом закінченої роботи: « ___ » _____ 20__ р.

Вихідні дані до роботи: навчально-методична література,
статистичні дані, нормативні акти

Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, що
підлягають розробленню) _____

Аналіз ресторанної індустрії в постковідний період

Дослідження кризи у ресторанній індустрії в період карантинів внаслідок COVID-19

Формування бізнес-моделей ресторанної індустрії в умовах цифрової економіки

Напрями трансформації ресторанного бізнесу

Перелік ілюстрацій

Динаміка обсягу реалізованих послуг ресторанною індустрією

Динаміка кількості сидячих обідів у порівнянні з таким же днем у допандемійний період

Дата видачі завдання: « _____ » _____ 20__ р.

Керівник кваліфікаційної роботи магістра _____ к.е.н., доц. Маценко О.М.
(вч. звання, П.І.Б.)

Завдання прийняв(ла) до виконання: « __ » _____ 20__ р. _____
підпис студента(ки)

Примітки:

1. Це завдання підшивається до пояснювальної записки кваліфікаційної роботи магістра.
2. Крім завдання, студент має отримати від керівника календарний графік роботи над кваліфікаційною роботою магістра на період проектування із зазначенням строків виконання окремих етапів.

Зміст

Анотація.....	5
Summary.....	6
Вступ.....	6
Розділ 1. Аналіз ресторанної індустрії в постковідний період.....	7
1.1 Аналіз впливу наслідків Covid-19 на ресторанний бізнес.....	8
1.2 Напрями трансформації ресторанного бізнесу.....	8
Розділ 2. Дослідження кризи у ресторанній індустрії в період карантинів внаслідок COVID-19.....	18
2.1 Вплив зовнішніх заходів безпеки в період карантинів на ресторанний бізнес	18
2.2 Кадрові проблеми та їх вирішення в ресторанній індустрії	19
Розділ 3. Формування бізнес-моделей ресторанної індустрії в умовах цифрової економіки	21
3.1 Бізнес-модель ресторану віртуальної франшизи: світовий досвід.....	21
3.2 Бізнес-моделі темної кухні	24
Висновки.....	33
Список використаної літератури.....	34

АНОТАЦІЯ

Дипломна робота містить 39 стр. тексту; 3 розділи; 2 рисунків; 1 таблиці; список використаної літератури з 33 джерел.

Мета даної роботи – дослідити зміни у діяльності підприємств ресторанної галузі в результаті карантинних обмежень та трансформаційні зміни.

Об’єкт дослідження – економічна діяльність підприємства ресторанної індустрії

Метод дослідження – аналіз, порівняння, прогнозування.

У першому розділі роботи «Аналіз ресторанної індустрії в постковідний період» розглянуто стан ресторанної галузі в постковідний період, а також напрями трансформації ресторанного бізнесу.

У другому розділі роботи досліджено вплив зовнішніх заходів безпеки в період карантинів на ресторанний бізнес та здійснено аналіз кадрових проблем та їх вирішення в ресторанній індустрії.

У третьому розділі роботи розглянуто формування бізнес-моделей ресторанної індустрії в умовах цифрової економіки, досліджено сучасні тренди соціально-економічного та технологічного розвитку з метою удосконалення та трансформації ресторанної індустрії.

Ключові слова: ресторан, цифрова економіка, бізнес, пандемія, COVID-19, ресторанна галузь, онлайн, розвиток, тренд, доставка, прибуток, прогнозування, витрати, виручка.

SUMMARY

This thesis contains 39 pages of text; 3 sections; 2 drawings; 1 table; list of used literature from 33 sources.

The purpose of this work is to investigate changes in the activities of restaurant enterprises as a result of quarantine limited and transformational changes.

The object of research is the economic activity of the restaurant industry

Research method - analysis, comparison, forecasting.

The first section of the work "Analysis of the restaurant industry in the post-cooking period" considers the state of the restaurant industry in the post-cooking period, as well as areas of transformation of the restaurant business.

The second section examines the flow of external security measures during the quarantine period for the restaurant business and analyzes the staffing problems and their solutions in the restaurant industry.

The third section examines the formation of business models of the restaurant industry in the digital economy, examines current trends in socio-economic and technological development in order to improve and transform the restaurant industry.

Keywords: restaurant, digital economy, business, pandemic, COVID-19, restaurant industry, online, development, trend, delivery, profit, forecasting, costs, revenue.

ВСТУП

Під час пандемії рестораний бізнес постраждав сильніше, ніж багато інших галузей. Національна асоціація ресторанів повідомила, що ресторани і продажі підприємств громадського харчування знизилася на 240 \$ млрд і більш ніж 110,000 їжі і питні заклади закрили свої двері в 2020 році, тимчасово або постійно. Багато з тих, кому вдалося вижити або навіть процвітати протягом останніх 18 місяців, мають одну спільну рису: вони використовували технології, щоб швидко адаптувати свої бізнес-моделі, операції та пропозиції відповідно до умов, що постійно змінюються [30, 32].

Хоча Covid-19 знищив результати шістьох років зростання продажів у рестораний індустрії, за словами представника Національної асоціації ресторанів, він також прискорив темпи та масштаби цифрової трансформації галузі. У липні 2020 року в опитуванні McKinsey керівники різних галузей підрахували, що їхні компанії прискорили оцифровку взаємодії з клієнтами та ланцюгом поставок і внутрішніх операцій на три-чотири роки. Digital став не просто тимчасовим рятувальним колом для індустрії — він змінив те, як він керує враженнями від гостей, операціями магазинів і ланцюгом поставок сьогодні і, ймовірно, у майбутньому.

РОЗДІЛ 1. АНАЛІЗ РЕСТОРАННОЇ ІНДУСТРІЇ В ПОСТКОВІДНИЙ ПЕРІОД

1.1. Аналіз впливу наслідків Covid-19 на ресторанний бізнес

Під час пандемії у 2020 році ресторани, мабуть, були найбільш постраждалими. З мандатами, які обмежували публічні зібрання, їдальні у приміщенні та робочий час, ресторани не відчували пішохідного руху, що змушувало їх адаптуватися та знаходити інноваційні способи обслуговування своїх клієнтів. Служби доставки, такі як UberEats і Doordash, зазнали стрімкого зростання частки ринку і більш ніж удвічі збільшили свої доходи з 2019 року. У той час як 2020 рік приніс спустошення багатьом місцевим ресторанам, 2021 рік приносить надію та багато уроків, здобутих з працею. Ось деякі тенденції для ресторанної індустрії, які допоможуть їй процвітати в 2021 році.

Трагічна пандемія COVID-19 змінила соціально-економічні відносини, особливо це вплинуло на сферу послуг. Страх безпосереднього фізичного контакту та карантинні обмеження призвели до банкрутства значної частини ресторанів, втрати роботи обслуговуючим персоналом та доходів ресторанної індустрії в цілому. На початку кризи у більшості ресторанів були операційні резерви всього на два-три тижні, і ці резерви були швидко вичерпані. Зважаючи на відсутність дати закінчення обов'язкового закриття, власники швидко звільнили майже весь персонал, підтримуючи залишкові бригади.

Наслідки падіння ресторанної індустрії позначаються на пов'язаних з нею галузях, приносячи економічні збитки фермерам, рибалкам, збирачам, тваринникам та іншим виробникам, які здійснюють поставки продуктів. Також несуть збитки партнери по ланцюжку поставок. З іншого боку ресторани, розташовані в офісних комплексах або поруч з ними, постраждали

від скорочення заповнюваності офісів і будуть продовжувати відчувати негативний вплив.

Зазначені фактори впливу трансформують індустрію харчування і вона вже відрізняється від традиційної, яка існувала до початку березня 2020 р. Багато ресторанів перейшли на вивезення і доставку їжі, розширили свої можливості з розміщення на узбіччі доріг і передачі замовлення біля входу. Деякі розробили пропозиції на винос з інструкціями щодо повторного нагрівання, або остаточного приготування.

За загальними оцінками, більше 30–40% ресторанів закриються назавжди, а іншим для відновлення до стану 2019 р потрібно буде як мінімум шість місяців. Так, в Україні ресторанний бізнес втратив майже 40% від працюючих закладів за 2020 рік (State, 2021). Проблеми галузі посилюються появою нових штамів коронавірусу та хвильовою природою епідемії. Початок кризи показав, що у більшості ресторанів дуже швидко були вичерпані операційні резерви (в середньому за 2-3 тижні) і вони почали скорочення персоналу.

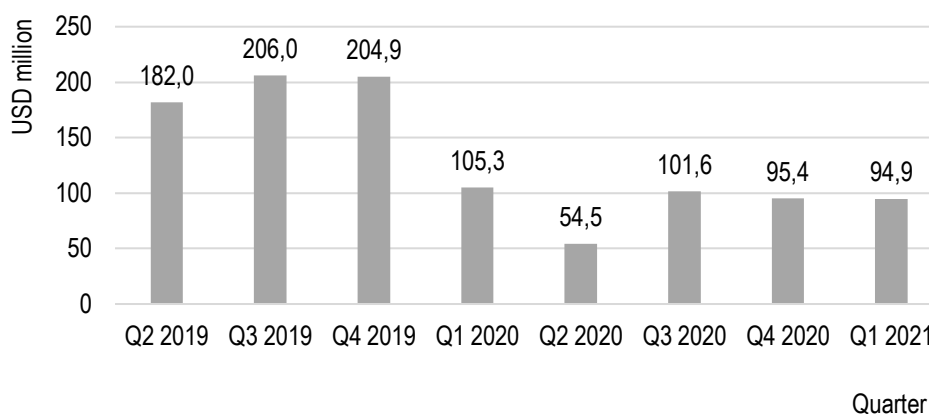


Рисунок 1.1. Динаміка обсягу реалізованих послуг ресторанною індустрією, у т.ч. послуг мобільного харчування, млн долл. США, Україна, 2 квартал 2019 р. – 1 квартал 2021 р.

В Україні обмеження в умовах Covid-19 спричинило падіння ресторанної індустрії, що обумовило пошук нових шляхів надання

ресторанних послуг. В період боротьби з пандемією COVID-19 зросла роль Foodtech. Обсяг ринку громадського харчування в Україні у 2019 р. оцінювався у 50 тис. точок. В період “жорсткого” карантину в країні не працювало близько 30 тис. закладів. Тому зросла роль online замовлень та доставки їжі. У перші дні карантину в Україні обсяг замовлень у сервісу Foodtech зріс на 80%, порівняно зі звичайним функціонуванням життєдіяльності країни (Markevych and Sidenko, 2021).

На світовому рівні ресторанна індустрія відновлюється до рівня 2019 р., про що свідчать відкриті дані OpenTable (The restaurant, 2021). На Figure 6 відображені дані про кількість сидячих відвідувачів у певний день у порівнянні з таким же днем 2019 р. (допандемійний період). Дані отримані на основі вибірки близько 20 тис. ресторанів світу.

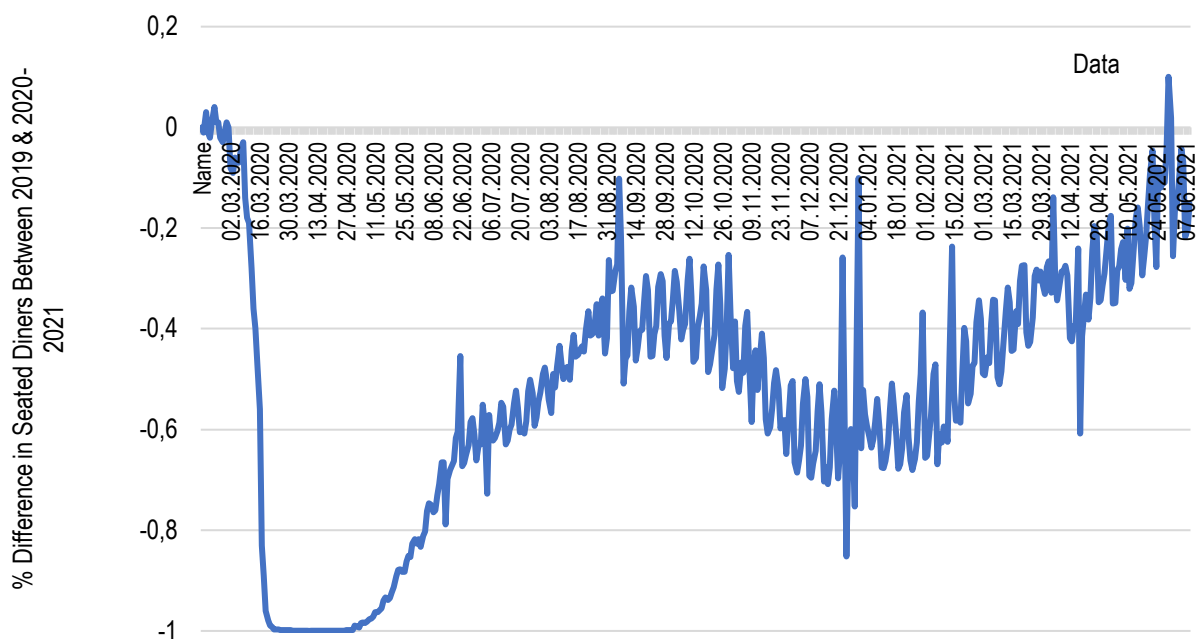


Рисунок 1.2. Динаміка кількості сидячих обідів у порівнянні з таким же днем у допандемійний період 2019 р.

З побудованого графіку ми бачимо, що початок відновлення ресторанної індустрії розпочався приблизно з травня 2020 р. після першої хвилі коронавірусу. Чітко простежується вплив другої хвилі захворювань взимку 2020-2021 р. Поява нових штамів вірусу SARS лише підвищує

ймовірність нових хвиль захворюваності населення, карантинних заходів та локдаунів. Відновлення попиту на ресторанный послуги свідчить про те, що попит на ресторанный послуги серед населення наявний, проте потрібно звернути увагу на можливості трансформації ресторанного бізнесу з метою його збереження та стабілізації.

1.2 Напрями трансформації ресторанного бізнесу

Якщо 2020 рік навчив нас чомусь, так це тому, що цифрова ера переважає більше, ніж будь-коли раніше. Клієнти взаємодіють і взаємодіють з компаніями в Інтернеті, які є активними та корисними. Вони повністю охоплюють зручність і простоту онлайн-замовлень, доставки та миттєвого доступу. Ця нова хвиля цифрового доступу, безсумнівно, піднесе ресторани, які використовують його, на вершину свого місцевого ринку в 2021 році.

1. Накази на виконання

Накази на виконання не є новим, але надихають на нові ідеї, які задовольняють подібні потреби. Запропонувати сімейні страви на винос — це чудовий спосіб задовольнити тих, хто не хоче готувати, але не хоче сидіти в ресторані й на те, щоб його чекали. Здебільшого ці сімейні страви вважаються великою кількістю, тим більше, що зазвичай є залишки їжі.

Відмінним способом використання замовлень на виконання було б просування його серед місцевих жителів і фахівців, які працюють або живуть у цьому районі. Рекламуйте свої замовлення на обід і вечерю як швидку зупинку на шляху додому. Запускайте медійні оголошення через Google, які показуються з 9:30 до 12:30 ранку та знову з 2:30 до 5:30 дня. Націлюйте ці оголошення на місцевих жителів, які живуть або працюють у певних галузях у районах поблизу вас, і сприяти зручності замовлення на вашому веб-сайті в Інтернеті та отримання його по дорозі додому.

Безсумнівно, що як тільки мандати будуть скасовані, споживачі знову захочуть їсти в кафе. Але незабаром ці нетерплячі споживачі повернуться до

бажаної зручності швидких і простих варіантів вечері. Знання того, як продавати ці варіанти та задовольняти їхні конкретні інтереси, дозволить ресторанам залишатися попереду своїх конкурентів у 2021 році.

2. Присутність у соціальних мережах

Хоча присутність у соціальних мережах завжди була важливою для цієї галузі, зараз вона є життєво важливою для успіху, як ніколи. Споживачі хочуть бачити, що таке враження у вашому ресторані, як виглядає ваша їжа, а також бути в курсі спеціальних акцій, які ви проводите. Часто клієнти шукають ресторани, в яких можна пообідати, у Google і відвідують їхні веб-сайти чи профілі в соціальних мережах, щоб порівняти потенційні враження та дізнатися більше про навколишнє середовище та їжу.

У цій конкретній галузі, тому взаємодія з вашими клієнтами в Інтернеті для просування позитивного досвіду роботи з брендом є так важливою. Залучення лояльних послідовників бренду спонукатиме їх поширювати інформацію про те, наскільки смачна ваша їжа, чому вони люблять відвідувати ваш ресторан, і спонукатиме їх залишати чудові відгуки на цифрових платформах, які люди переглядають, вирішуючи, де поїсти.

Соцмережі також збільшують ваше відвідування в Інтернеті, що допомагає більшій кількості клієнтів знайти ваш ресторан, щоб перевірити його. Саме тому створення та керування присутністю на таких платформах, як Google My Business і Yelp, є настільки важливими. Це дозволяє клієнтам знаходити вас безпосередньо за певними ключовими словами, читати ваші відгуки, відвідувати ваш веб-сайт та переглядати звідти іншу інформацію про компанію. Якщо ви не впевнені, які ключові слова включити в профіль свого ресторану або на веб-сайт, ви завжди можете скористатися генератором ключових слів, щоб знайти різні варіанти.

3. Реклама в Instagram

Хоча присутність у соціальних мережах є життєво важливою для успіху ресторану в 2021 році, так само важливо розміщувати рекламу, яка рекламує спеціальні пропозиції та збільшує вашу популярність. Instagram –

це гаряча точка для молодих поколінь, які постійно шукають нові тенденції, щоб спробувати. Розміщення реклами в Instagram потенційно може допомогти вам створити постійну аудиторію та сприяти миттєвому відвідуванню.

Особливо, якщо ви перебуваєте в університетському місті, ви можете орієнтуватися на місцевих студентів, які шукають спеціальні пропозиції на напої або обіди. Розмістіть рекламу, щоб повідомити цій аудиторії, де ви перебуваєте, що таке ваше оточення та який чудовий смак ваша їжа. Найголовніше, що ця конкретна аудиторія буде більше дбати про спеціальні пропозиції та знижки, ніж про розташування чи естетику.

Завжди знайте аудиторію, якій ви рекламуєте, і створюйте контент для кожного сегмента. Якщо ви вже знаєте свою нішу, створіть для них рекламу та зосередьте свій вміст на їхніх інтересах. Дізнайтеся, що вони цінують – ціну, навколишнє середовище, зручність, досвід, розташування, тип їжі – і вкажіть ці змінні у своїх оголошеннях та вмісті соціальних мереж. Загалом, розміщення реклами в Instagram — це чудова можливість швидко залучити підписників, рекламувати спеціальні пропозиції та стимулювати миттєві продажі.

4. Набори для приготування їжі

Мабуть, найцікавішим трендом 2020 року є ідея місцевих ресторанів, які пропонують набори для приготування їжі. Ця концепція з'явилася після того, як у 2020 році в продуктових магазинах різко зросли продажі готових заморожених обідів. Фактично, станом на грудень 2020 року 68% споживачів часто готують готові страви на вечерю (більше ніж раз на місяць).

Ресторани цілком могли б виготовляти власні набори їжі зі своїх найпопулярніших страв і продавати їх як набір для приготування їжі для швидкого та легкого рішення для вечері. Це був би фантастичний спосіб задовольнити потреби ваших клієнтів і залишатися на їхній тарілці, навіть коли їм не хочеться виходити. Ця тенденція відкриває абсолютно новий потенціал для зростання, коли справа доходить до присутності продуктового

магазину, повторних і масових продажів, а також поширення обізнаності серед нових клієнтів, які уникають обідати в ресторані.

Станом на грудень 2020 року 57% споживачів не відчувають себе комфортно обідати поза домом, що дає величезну можливість задовольнити потреби цих клієнтів за межами вашого ресторану, а точніше, в комфорті свого дому. Готові страви можуть бути саме тим, що потрібно вашому ресторану, щоб охопити споживачів, які шукають альтернативу замороженим продуктам.

5. Доставка

Споживачі хочуть доступні та зручні способи отримання їжі. Особливо якщо вони ведуть насичений спосіб життя, доставка їжі додому чи на роботу значно полегшує їхнє життя. Хоча існують такі варіанти, як UberEats і DoorDash, вони часто стягують зі споживачів неймовірні збори, які в кінцевому підсумку збільшують вартість їжі більш ніж вдвічі. Ці збори поширюються не тільки на споживачів, але й на ресторани. Доставка їжі безпосередньо з ресторану може бути дешевше як для ресторану, так і для споживача.

Це не тільки сприятиме більшому збуту менш дорогим способом, але й, швидше за все, спонукатиме клієнтів замовляти доставку з вашого ресторану кілька разів на тиждень, щоб уникнути зайвих зборів, які вони несуть на сторонній платформі. Хоча це може бути не життєздатним варіантом щодня, пропонування його кілька разів на тиждень і його реклама можуть значно покращити ваші продажі та онлайн-замовлення. Попросіть додаткового співробітника прийти на вихідних або в середу і провести акцію за доставлену їжу за вирахуванням посередників. Якщо все пройшло добре, подивіться, як додати його як послугу на повний робочий день.

Їжа на винос

Існує багато унікальних тенденцій, які можна відобразити в інших подібних галузях, але ці п'ять перерахованих тут, безсумнівно, принесуть користь ресторанам, які скористаються ними у 2021 році. Прийміть 2020 рік

як важко зароблений урок про необхідність інновацій та унікальності способи задоволення потреб потенційних клієнтів.

Споживачі все ще втомилися виходити на публіку, і їм потрібно зв'язатися з іншими каналами. 2021 рік буде дуже цифрово-орієнтованим і вимагатиме сильної присутності в Інтернеті від брендів, які хочуть домінувати на місцевому ринку. Реклама в Instagram, соціальні мережі, різноманітні пропозиції їжі та зручність швидких і простих варіантів їжі сприятимуть успіху в ресторанній індустрії протягом 2021 року. Якщо ви хочете, щоб ваш ресторан приносив більше онлайн-замовлень і відвідувачів, залишайтеся попереду цих тенденцій будь найкращим.

Із запровадженням карантинних заходів та червоних зон ресторани змушені були реагувати. На Figure 7 зображені найбільш поширені інструменти та напрями протидії наслідкам пандемії в ресторанній сфері.

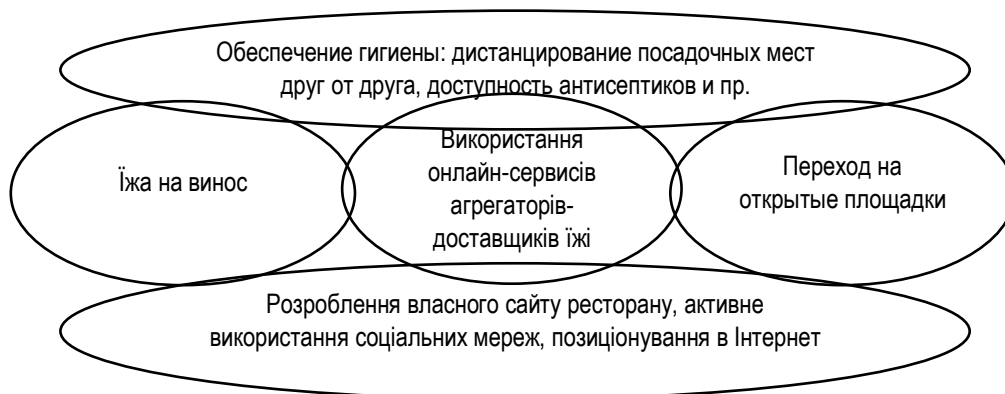


Рисунок 1.3 Найбільш поширені заходи з переорганізації ресторанного господарства

На період жорсткого карантину ресторани припинили свою традиційну діяльність. В місцях, де заборонено приймати відвідувачів, найбільш ефективним напрямом порятунку ресторанного бізнесу є його трансформація у бізнеси швидкої доставки їжі. Їжа на винос та доставка стали основними джерелами доходу ресторанів. При цьому акцент варто робити на якість упаковки, щоб знизити ризик потрапляння бактерій в їжу, тим самим підвищуючи рівень довіри клієнта. QR-коди стають все популярнішими, і деякі відвідувачі приймають їх як стандартні.

Однією з причин втрат у ресторанному бізнесі є те, що люди не хочуть їсти поза домівкою, оскільки вони хочуть уникнути контакту з інфекцією COVID-19. Це означає що після спалаху інфекції SARS-CoV-2 споживачі, як правило, віддають перевагу послугам доставки їжі додому (Roelman et al., 2021). І хоча довіре к ресторанам после карантинa возвращается и многие готовы посещать их (Наkim et al., 2021) ресторанам следует обратить внимание на инновации в логистике доставки еды. Крім цього ресторанам варто диверсифікувати свої канали продажів, урізноманітнюючи меню та варіанти доставки.

Розвиток цифрової економіки сприяв здешевленню процесів обміну а також на перший план вийшла нова цінність – дані та інформація. Розумне використання даних дозволяє швидко реагувати на запити клієнтів, диференціювати послуги за окремими групами споживачів, будувати більш складну та ефективну цінову політику. При цьому ресторани змушені залучати фахівців нових професій – аналітиків у сфері Big Data.

Останнім часом набирають популярності безпілотні служби доставки їжі, які є безконтактною послугою, привертають увагу у сфері харчової промисловості, оскільки забезпечують харчування без очної зустрічі (Brizek et al., 2021). Для доставки можна залучати роботів та дрони. Роботи-гуманоїди, автономные транспортные средства, дроны и другие интеллектуальные роботы используются множеством различных способов для уменьшения контакта с людьми и источниками потенциального распространения вируса SARS-CoV-2 (Zeng et al., 2020).

На думку експертів, ресторани можуть оптимізувати організаційні рішення та свої бізнес-моделі і в подальшому задовольнити інтерес відвідувачів в скороченні кількості точок дотику з офіціантами і традиційними фізичними меню. В (Table 1) зведено інноваційні рішення щодо трансформації ресторанного бізнесу, які вже впроваджено у практику (Melnyk et al., 2017; Melnyk et al., 2019; Hens et al., 2018; Hens et al., 2019).

Таблиця 1.1. Інноваційні рішення у сфері ресторанного бізнесу

Рішення (інновація)	Характеристика	Успіх у застосуванні
Онлайн доставка їжі (online food delivery – OFD)	Це інноваційний спосіб придбання їжі, який об'єднує соціальні та особисті потреби споживачів. OFD відбувається за допомогою цифрових платформ, таких як Just Eat, Uber Eats та Glovo, які дозволяють користувачам замовляти їжу з декількох різних ресторанів через додаток або веб-сайт	В період локдауну 93% великих італійських міст обслуговувало OFD, порівняно з лише 74% у 2017 році, і приблизно кожен другий житель (47%) може замовити готові страви через Інтернет (у 2017 році лише 31% мали таку можливість). Під час пандемії коронавірусу 2019 (COVID-19) витрати на доставку їжі зросли ще більше в декількох країнах, включаючи Італію. Більше того, 40% роздрібних торговців продуктами харчування відчували збільшення запитів на доставку їжі
Використання роботів у сфері доставки та обслуговування	Сервісні роботи почали використовуватися поряд з людьми в ресторанах. Ресторанна промисловість автоматизувала процес підготовки їжі до етапу обслуговування	Корейська компанія доставки "People of Delivery" запустила послугу, при якій роботи доставляють їжу в будинки. Клієнти замовляють їжу через додаток для доставки, і співробітники служби доставки приїжджають до будівлі та розміщують їжу в приміщенні для зберігання продуктів на першому поверсі. Згодом робот доставляє їжу замовнику
Використання дронів для доставки їжі	Один із швидкозростаючих секторів останнім часом, і їх застосування широко зростає у ресторанній галузі	Uber розпочав доставку їжі за допомогою дронів у 2021 році (Business, 2018). Компанія зазначила, що споживачі могли отримати їжу біля свого порогу за п'ять-тридцять хвилин. Uber – не перша компанія, яка доставляє їжу за допомогою дронів. FoodPanda пропонує службу доставки за допомогою безпілотних літальних апаратів за 20 хв в межах Гонконгу (Food, 2018). Dominos – перша велика харчова мережа, яка перевіряла доставку їжі за допомогою дронів

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ КРИЗИ У РЕСТОРАННІЙ ІНДУСТРІЇ В ПЕРІОД КАРАНТИНІВ ВНАСЛІДОК COVID-19

2.1. Вплив зовнішніх заходів безпеки в період карантинів на ресторанний бізнес

Унікальні проблеми: ведення віртуального бізнесу

Ресторан, який покладається виключно на видимість в Інтернеті, — це абсолютно нова концепція, і створення сильного бренду може стати проблемою, оскільки темні кухні стають все більш звичними. У вас буде обидва**більше доступних ресурсів** так добре як **більше конкуренції** мати справу з.

Встановити міцні стосунки з клієнтами також складніше без особистої взаємодії, а цифрові взаємодії дуже короткі за визначенням. Додавання **елемент емоції** а індивідуальний підхід до ваших кулінарних витворів – це те, чим вам доведеться володіти, щоб створити та підтримувати базу лояльних клієнтів. Таким чином, певна кількість**технічна підготовка** необхідний для успіху темної кухні.

Плюси	Мінуси
<ul style="list-style-type: none">- Нижчі експлуатаційні витрати- Знижені ціни на оренду	<ul style="list-style-type: none">- Зростання конкуренції- Сильна залежність від Інтернету
<ul style="list-style-type: none">- Швидкий запуск- Легкий цифровий моніторинг/управління	<ul style="list-style-type: none">маркетинг- Відсутність особистої взаємодії з клієнтом– Технологія відіграє центральну роль

2.2. Кадрові проблеми та їх вирішення в ресторанній індустрії

Перешкоди на шляху відновлення кадрового складу ресторанів починаються з забезпечення безпеки працівників ресторану, включаючи необхідність враховувати вік і колишні умови нинішніх і майбутніх співробітників. Власники ресторанів також повинні забезпечувати гнучкість в розкладі занять через потреби у догляді за дітьми і можливості закриття літніх програм і шкіл до вересня або пізніше. Деякі співробітники можуть неохоче повертатися, тому що поєднання допомоги по безробіттю штату і федеральної надбавки в розмірі 600 доларів США на тиждень, доступною як мінімум до 1 серпня, збільшує їх заробіток понад розмір компенсації до COVID. З іншого боку, в умовах масового безробіття по всій країні, якщо їм запропонують повернутися до роботи, багато хто може відповісти позитивно, стурбовані конкуренцією за свої посади з боку інших, тих, хто шукає роботу.

Багато інших працівників ресторанів, особливо працівники, які отримують чайові, заробляли більше, працюючи, ніж отримуючи допомогу по безробіттю, і хочуть швидко повернутися, але стурбовані тим, що їх дохід впаде через брак ресторанів. Низька рентабельність галузі робить підвищення заробітної плати працівникам ресторанів практично неможливим за відсутності підвищення цін на меню, від чого клієнти, які сильно постраждали від кризи, швидше за все, відмовляться.

Ще один критичний чинник, який вплине на галузь, – це значна кількість безробітних в цілому і швидкість їх повернення до роботи в усіх сферах економіки. Коли немає роботи, вільний час дозволяє колишнім клієнтам ресторанів більше готувати вдома.

За даними Національної асоціації ресторанів США (Kim et al., 2021), близько 8 мільйонів людей, що становить приблизно дві третини людей, які працюють у харчовій галузі, втратили роботу після спалаху COVID-19. Багато офіціантів заробляли більше, працюючи, ніж отримуючи допомогу по безробіттю, і хочуть швидко повернутися, але стурбовані тим, що їх дохід

впаде через зниження попиту на ресторанный услуги або через жорсткі карантинні обмеження. Низька рентабельність галузі робить підвищення заробітної плати працівникам ресторанів практично неможливим за відсутності можливості підвищення цін на меню, від чого клієнти, які сильно постраждали від кризи, швидше за все, відмовляться.

РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ РЕСТОРАННОЇ ІНДУСТРІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

3.1 Бізнес-модель ресторану віртуальної франшизи: світовий досвід

Оскільки ресторани по всьому світу боролися під тягарем пандемії, **примарні** та **віртуальні кухні** з'явилися серед незалежних брендів, які намагалися втриматися на плаву. Теоретично, це, здається, просто рятувальний круг, необхідний, щоб перейти на інший бік карантину COVID-19. Але, як і більшість припущених теорій, з'являється кілька чорних дір.

Великі гравці

У цьому «лише цифровому» ресторанному просторі є дуже великі гравці. Brinker International, материнська компанія Chili's and Maggiano's, відкрила свій цифровий бренд курячих крильць It's Just Wings. У бренду, який призначений лише для доставки, вичерпується близько 1050 місць, і станом на серпень 2020 року він генерував продажі, які повинні становити понад 150 мільйонів доларів щороку.

Зараз компанія розглядає можливість додати ще кілька віртуальних брендів до суміші.

Dining Brands Global Inc, материнська компанія Applebee's, створила Neighborhood Wings, віртуальний бренд з національною присутністю, який виробляється приблизно в 700 місцях Applebee. Nathan's Famous нещодавно оголосила про відкриття своєї 100-ї кухні-привиди, яка пропонує як концепцію віртуальної кухні, Wings of New York, так і меню Nathan's Famous.

Якщо врахувати плату за доставку та надзвичайно важливе розміщення в сторонніх програмах доставки, як незалежний оператор конкурує з великими хлопцями?

Бізнес-модель Ghost/Virtual-Franchise

The **Local Culinary** рекламує себе як «Перша франшиза віртуальних ресторанів у США». Їхня модель франшизи допомагає ресторанам створити

власну кухню-примару або додати віртуальні ресторани до наявної кухні. Наразі вони пропонують 50 готових віртуальних брендів. Кухні різноманітні: від азіатської до американської, здорові, мексиканські та італійські страви доставляють споживачам через GrubHub, DoorDash, Uber Eats та Postmates.

Ця бізнес-модель також дозволяє знаменитостям скористатися перевагами віртуальної революції, використовуючи свої відомі імена.

MrBeast, також відомий як Джиммі Дональдсон, має 47,8 мільйонів передплатників на YouTube, 3 мільярди переглядів і зібрав приблизно 24 мільйони доларів з червня 2019 року по червень 2020 року. Відомий своїми дорогими концепціями та екстравагантними подарунками, MrBeast наприкінці минулого року повідомив своїм глядачам, що він «дуже щойно відкрив 300 ресторанів у США».

22-річна зірка YouTube оголосила про створення віртуального бренду MrBeast Burger. Як власник ресторану потрапляє в потяг MrBeast Burger? The **New York Times** повідомляє, що ресторани отримують назву, логотип, меню, рецепти та рекламні зображення в обмін на скорочення доходу від продажів.

Buca di Beppo в Мідвейлі, штат Юта, і Handcraft Kitchen & Cocktails, на Манхеттені, є деякими з ресторанів, які пропонують бургери MrBeast.

Virtual Dining Concepts, ідеолог, який стоїть за набігом MrBeast у ресторанну індустрію, пропонує ці концепції доставки під ключ ресторанам. Деякі з їхніх інших брендів-партнерів знаменитостей включають Tyga's Chicken Bites, Mariah's Cookies, Mario's Tortas Lopez та Pauly D's Italian Subs.

Це підводить нас до іншого питання, яке ставлять ті, хто розглядає можливість увійти у віртуальний простір. Скільки ви можете заплатити за доставку та фірмові концепції, але при цьому отримати прибуток?

Зрештою, плата за доставку може коштувати оператору до 30% за замовлення. Для ресторанів, які закривають свої двері через обмежене

харчування, залишок прибутку іноді коштував витрат. Зрештою, трохи краще, ніж нічого.

Стерлінг Дуглас, генеральний директор Chowly, сказав **Bloomberg**, що, за його оцінками, у США налічується майже 100 000 віртуальних ресторанів, і він очікує, що цей сегмент буде зростати в геометричній прогресії.

Зростаюча конкуренція за закусоchnу за межами приміщення вибухає, змушуючи експертів галузі замислюватися, наскільки ринок може витримати. Окрім зростання конкуренції, ресторани стикаються з невизначеністю того, де вони будуть розміщені в сторонньому додатку для доставки.

Якщо хтось шукає певний товар у додатку для доставки, першими з'являються компанії з найбільшими профілями. Компанія з віртуальної франшизи використовує свою цінність, щоб отримати одне з перших місць у цих сторонніх додатках для доставки.

Модель примарної франшизи може спростити процес для ресторанів, які входять у цей сегмент, і вивести їхні віртуальні бренди на вершину списку доставки.

Goddess and the Baker, з кафе, розташованими по всьому Чикаго, і одним у Брукфілді, штат Вісконсін, занурилися у віртуальну франшизу.

Goddess and the Baker пішли з **Nextbite**, ще одним куратором віртуального ресторану під ключ, який пропонує такі бренди, як CraveBurger, Firebelly Wings і Monster Mac. Їхній магазин у Брукфілді тепер має 12 віртуальних брендів Nextbite з кухні. У той час як Nextbite займає 45% продажів, вони також покривають плату за доставку. Їхній найкращий місяць із віртуальною франшизою приніс додаткові **20 000 доларів прибутку**.

Деякі споживачі перебувають у заборі

Деякі споживачі, які хотіли б підтримати звичайні заклади, особливо під час пандемії, відчують себе трохи обдуреними, коли виявляють, що «ресторан», у якому вони замовляють, є віртуальним брендом. Минулого

року жінка, яка хоче підтримати місцевий бізнес, виявила, що Pasqually's Pizza & Wings, у якому вона замовила, є віртуальним брендом Chuck E. Cheese.

З іншого боку, ресторани, які закриваються, кажуть, що можливість пропонувати кілька брендів дає їм місце на цифровій арені. Робота з віртуальною франшизою може бути просто відповіддю для деяких операторів, які хочуть залучити цифрових клієнтів.

3.2 Бізнес-моделі темної кухні

Для концепції ефективності та спрощених операцій світ темних кухонь може здатися дуже заплутаним.

По-перше, існує близько 17 різних назв для ідеї. Для різних людей це все означає дещо різні речі. Але використовуються як взаємозамінні. У вас є темні кухні, хмарні кухні та кухні-привиди, не кажучи вже про віртуальні ресторани, які працюють у них.

Якщо подивитися, звідки походять назви, це можна спростити. Вони *темні* чи *примарні* в тому сенсі, що вони діють поза полем зору, *хмари* чи *віртуальні*, оскільки вони використовують технологію онлайн-замовлення для зв'язку з клієнтами.

Як би їх не називали, темні кухні мають однакові робочі процеси: надходять замовлення, готується їжа, упаковані страви виходять до клієнта. Різниця між різними типами темних кухонь полягає в тому, як вони працюють.

Щоб розкрити цю загадку, давайте подивимося на найпоширеніші бізнес-моделі темної кухні та як вони працюють.

6 бізнес-моделей темної кухні та як вони працюють

Є кілька способів керувати виробничою кухнею, орієнтованою на доставку, і диявол криється в деталях. Велике питання полягає в тому,

скільки операцій на вашій кухні ви хочете повністю контролювати, а скільки вам потрібно передати на аутсорсинг?

Різні моделі темних кухонь дають вам можливість керувати процесом, скільки забажаєте. Від прийому замовлень і доставки їжі до маркетингу вашої кухні і навіть до виробництва їжі.

Щоб побачити, як це працює на практиці, ми розглянемо найпоширеніші бізнес-моделі темної кухні та як вони працюють. Тоді ви зможете прийняти правильне рішення про те, чи підходить бізнес-модель темної кухні для вашого бізнесу.

1. «Традиційна» темна кухня

Хоча концепція насправді не існує достатньо довго, щоб заслужити *традиційне* прізвисько, ця установка є стандартною робочою моделлю темної кухні.

Один бренд володіє або орендує одну кухню, не пропонуючи їдальні. Оскільки один бренд використовує одну кухню, ці підприємства зазвичай зосереджуються на одному типі кухні та оптимізують операції для онлайн-замовлень з доставкою. Вони можуть покладатися на сторонні канали доставки або наймати власних співробітників для обробки замовлень і доставки.

Ця модель дозволяє максимально оптимізувати для однієї конкретної кухні, але не пропонує багато місця для спроб нових ідей.

2. Мультибрендова темна кухня

У цій установці кілька брендів працюють під однією материнською компанією. Бренди пропонують різноманітні кухні та страви, користуючись спільною кухнею, обладнанням та ресурсами, щоб максимізувати ефективність та знизити експлуатаційні витрати.

Успіх цієї моделі залежить від аналізу даних: кожен окремий бренд або тип кухні має свою унікальну ідентичність з точки зору маркетингу. Оператор використовує дані, щоб пропонувати найпопулярніші страви на основі місцевого попиту для кожного різного типу кухні.

Мультибрендова темна кухня може захопити більшу частину ринку та забезпечує максимальну гнучкість. Ви можете швидко адаптуватися до попиту. Помітили, що місцеві жителі шукають довколишні бургерні? Створіть бренд гамбургерів, щоб задовольнити попит!

3. Темна кухня на винос

Ця установка дуже схожа на *традиційну* темну кухню, за винятком того, що вона приймає клієнтів, а також пропонує доставку – не для того, щоб обідати, а для того, щоб чекати їжу та забирати її самі, бачити кухню в дії та взаємодіяти з співробітниками.

По суті, це гібрид темної кухні та звичайного ресторану, який запозичив найкращі частини обох моделей. Як ви можете собі уявити, для цього бізнесу потрібні більший простір і більше інвестицій в декор – навіть без їдальні – але він пропонує більше можливостей для налагодження зв'язків із клієнтами.

4. Темна кухня, що належить агрегатору

Все частіше агрегатори доставки – наприклад, Doordash і Uber Eats – переходять у гру темної кухні, пропонуючи в оренду кухонне приміщення та обладнання для ресторанного бізнесу. Ці підприємства отримують переваги від парку водіїв агрегатора доставки, технології онлайн-замовлення та платформи для створення меню, не витрачаючи гроші на власну кухню.

У цій моделі «кухня як послуга» бренди ресторанів можуть зосередитися на приготуванні їжі, а про все інше подбає власник кухні. В одному більшому кухонному просторі може функціонувати багато невеликих кухонь, де в будь-який момент готують кілька ресторанів.

5. Темна кухня плюс, що належить агрегатору

Ця модель дуже схожа на темну кухню, що належить агрегатору, за винятком того, що в пропозицію включено більше інфраструктури та оптимізовані рамки кухонних процесів. Це може включати вітрину магазину, схожу на ті, що використовуються в моделі темної кухні на винос.

Наприклад, агрегатор доставки може надати добре обладнану кухню та подбати про кожен операційний та маркетинговий процес, за винятком приготування їжі та меню – це може навіть включати управління попитом на основі даних.

6. Аутсорсинг темна кухня

Будучи найновішим доповненням до бізнес-моделі темної кухні, ця установка дозволяє ресторану передавати на аутсорсинг майже будь-який – або кожен – процес, за винятком останніх штрихів. Це робиться в партнерстві з іншим бізнесом, який спеціалізується на приготуванні їжі, а також обробці та доставці замовлень.

Бренд, орієнтований на клієнта, лише мінімально бере участь в останніх штрихах процесу приготування, дозволяючи команді зосередитися на створенні бездоганного, відмінного кінцевого продукту, який обов'язково приведе в захват.

3.3. Стратегія вибору моделі темної кухні для бізнесу

Вирішення того, яка модель найкраще підходить для бізнесу, буде залежати від ряду факторів:

- Ресурси – володіння кожним кроком і процесом або всім аутсорсингом?
- Попит у районі – чи підтримає місцеве населення декілька брендів ресторанів чи краще зосередитися на одному конкретному бренді?
- Вартість нерухомості на головній вулиці та за містом – чи варто пропонувати послугу самовивезення з вітрини, чи можна заощадити на накладних витратах і розташуватись поблизу заміського житлового району?

- Цінності та місія – створити загальну кухню для інших харчових компаній чи працювати в одиночку та керувати кількома брендами зі своєї кухні?

Чудова особливість темних кухонь полягає в тому, що можна використовувати дані, щоб з'ясувати, де криються можливості, а потім вибрати модель, яка найкраще підходить для ситуації. Потім постійно оптимізувати, щоб отримати максимальну віддачу.

Якщо щось не працює, модель дозволяє вносити зміни та змінювати свою пропозицію або навіть створити абсолютно новий віртуальний ресторан, якщо потрібно.

Одне можна сказати точно: світ темних кухонь все ще розвивається, і в майбутньому ми побачимо більше інноваційних моделей.

Темні, хмарні, примарні, розумні кухні та кухні лише з доставкою мають на увазі ту саму ідею: аресторан, який продає страви виключно через канали доставки. Ці ресторани не пропонують фізичну трапезу, а натомість обслуговують лише клієнтів, які їдять вдома.

Темні кухні покладаються виключно на продажі через онлайн-платформи. Насправді, зростання каналів доставки, таких як Deliveroo, UberEats, JustEat та багато інших, робить можливими темні кухні, оскільки вони дозволяють харчовим підприємствам зв'язуватися з клієнтами та легко та швидко доставляти їжу до їхнього помешкання. Зайве говорити, що темні кухні повинні використовуватися передові технології та нові маркетингові методи щоб охопити й утримати їхню вимогливу аудиторію – що означає фундаментальну зміну мислення.

Точка безбитковості

Власнику ресторанного бізнесу дуже важливо правильно планувати фінанси та знати безбитковість свого ресторану. Незалежно від формату, багато ресторанів зазнають невдачі не через їжу чи послуги, а через погане фінансове планування. Правильне фінансове планування дає вашому ресторану достатню ліквідність для успішного бізнесу. З меншими

капітальними витратами, низькими початковими витратами на налаштування, мінімальними вимогами до персоналу та обладнання, динаміка темних кухонь є більш сприятливою, ніж обідня зона. За допомогою стратегій та порад, згаданих у цій статті, стабільний бізнес із темною кухнею може швидко досягти беззбитковості та приносити прибуток.

Після того як ви оцінили загальні постійні та змінні витрати та очікувані продажі для вашої хмарної кухні за рік, рекомендується розрахувати точку беззбитковості, яка в кінцевому підсумку вкаже, чи збираєтеся ви отримати прибуток. Ресторан отримує прибуток лише тоді, коли продажі перевищують витрати.

Формула для розрахунку прибутку така:

Продажі – (праця + витрати на харчування + накладні витрати)

На думку експертів галузі, модель темної кухні є більш економічно вигідною, ніж ресторани на фасаді будинку.

«Хмарні кухні можуть вийти з ладу й окупитися набагато швидше, менш ніж за рік і менше ніж за 18 місяців відповідно», – каже Рашимі Дага, засновник і генеральний директор Fresh Menu.

Прогноз грошового потоку

Для отримання високого прибутку в першу чергу важливо мати фінансовий план. За допомогою прогнозу грошових потоків ви можете отримати уявлення про те, як краще керувати своїм грошовим потоком. Використання прогнозу грошових потоків дасть чітке розуміння грошових надходжень і витрат, тому ви зможете краще підготуватися до прийняття рішень.

Прогнози особливо корисні, коли справа доходить до прийняття майбутніх рішень щодо розширення або рішення про скорочення витрат на свій бізнес із темною кухнею. Прогнозування також дозволить отримати

вигоду від правильного складання бюджету, що дуже важливо для ведення ресторанного бізнесу. Це також допоможе порівняти фактичні цифри з прогнозованими. Якщо є якісь розбіжності між цифрами, ви можете легко проаналізувати та перевірити області, де були максимальні витрати.

Уникайте кредитного бізнесу

У ресторанному бізнесі високі кредитні рахунки є однією з найгірших помилок у фінансуванні ресторанів, які допускають більшість операторів громадського харчування. У моменти, коли обсяг продажів низький, а ви придбали запаси на високому кредиті, це може обійтися вам дорожче у вигляді відсотків і комісій.

У перші роки роботи на темній кухні **рекомендується підтримувати постійний грошовий потік і не брати багато кредитів**. Замість того, щоб купувати сировину в кредит у своїх постачальників, перевірте, чи готові вони запропонувати знижку, якщо ви здійсните негайну оплату. Це буде корисно для вас і ваших постачальників, покращуючи ситуацію з грошовими потоками в кінці місяця для обох.

Тримайте нарахування заробітної плати під контролем

Незважаючи на те, що для роботи в темній кухні потрібен мінімум персоналу, **ви повинні бути пильними щодо зарплати в ресторані**. Коли обсяг замовлень збільшується, і ви розширюєте свій бізнес до кількох брендів, може виникнути потреба в більшій кількості співробітників.

Через погане управління змінами ви можете оплачувати понаднормову роботу деяким працівникам, навіть якщо це не потрібно. Це додаткові витрати, яких можна легко уникнути. Переконайтеся, що на вашій кухні не надлишок персоналу, і в наявності відповідна система управління змінами. Крім того, створіть чітку кадрову політику щодо планування змін, щоб зменшити можливість понаднормової роботи [29, 30, 31, 32, 33].

Тримайте витрати на харчування під контролем

Незалежно від формату ресторану, витрати на харчування зазвичай становлять значну частину загальних витрат ресторану. Контроль над

витратами на харчування може мати великий вплив на прибуток. Одним із способів скоротити витрати на продукти харчування та втрати їжі є **регулярне відстеження та моніторинг запасів.**

Меню також є важливим аспектом контролю вартості їжі в ресторані. Щоб переконатися, що немає великих витрат, оновіть та оптимізуйте меню вашої темної кухні, **щоб виключити будь-які продукти, які погано продаються і, фактично, призводять до підвищення вартості їжі .**

Впровадити автоматизований процес обліку

Ресторатори часто роблять велику помилку, відстежуючи витрати з різних джерел вручну. Звірка рахунків із різних джерел може призвести до плутанини. Тому інвестуйте в надійну систему управління хмарною кухнею, яка автоматизує процес обліку .

Системи POS зменшують кількість помилок у звітах, забезпечують детальний аналіз ваших облікових записів і мають комплексну інформаційну панель звітів, яка полегшує сприйняття бізнес-даних. Вони добре інтегруються з існуючими бухгалтерськими програмними платформами та ще більше оптимізують процес звітності та обліку вашого ресторанного бізнесу, усуваючи будь-які помилки.

Зменшити витрати на технічне обслуговування

Витрати на обслуговування часто розглядаються як шкідливі для прибутку ресторану. Для темних кухонь кухонне обладнання в першу чергу вимагає найбільшого догляду. Однак більшість темних кухонь проводять перевірку технічного обслуговування свого обладнання лише в разі поломки.

Навпаки, **оператори хмарних кухонь повинні проводити технічне обслуговування на регулярній основі, щоб уникнути непотрібних уповільнень або зупинок, які можуть завдати величезних збитків і завдати шкоди вашому бренду.** Крім того, ефективний план регулярного технічного обслуговування **продовжить термін служби обладнання, уникне дорогого**

несподіваного ремонту та принесе позитивну віддачу від інвестицій у ваш бізнес.

Ресторанний сектор є значним джерелом підприємництва (включаючи малий і середній бізнес), зростання та зайнятості, а також значною частиною багатьох економік лише з точки зору свого розміру.

Враховуючи важливість ресторанного сектору, варто розуміти можливості доставки їжі для ресторанів, а також розуміти вплив на цей сектор в цілому. Оцінка впливу нових технологічних змін, таких як сторонні платформи, і визначення суперечливого світу без них для порівняння є складним з огляду на інші тиски та можливості, з якими стикаються ресторани. Однак цей динамізм робить це все. Цей сектор також є культурним надбанням міста, доповнюючи його соціальну структуру та вирізняючи його як привабливе місце для життя та ведення бізнесу. Тому ресторани мають більш широке значення, непропорційне економічному розміру ресторанного сектору. Ресторанний сектор завжди був складним для деяких учасників ринку, особливо для невеликих стартапів. Одне академічне дослідження показало, що із 141 нового учасника London Good Food Guide у 2004 році 94 залишили його до 2010 року, тоді як інше дослідження показало, що середній рівень невдач у цьому секторі в Ірландії становив «15% через рік; 37,62% через три роки; і 53,06% після п'яти років у бізнесі».

ВИСНОВКИ

Загальною рисою пандемій є їх серйозні негативні наслідки для світової економіки. Результатом COVID-19 стало обмеження пересування робітників, зміна попиту споживачів, закриття виробничих потужностей, обмеження політики торгівлі продуктами харчування та фінансовий тиск у ланцюгу постачання продуктів харчування. Кожна країна повинна усвідомити серйозність ситуації, іноді повинна посилити або послабити заходи відповідно до поширення пандемії.

Ресторанний сектор є значним джерелом підприємництва (включаючи малий і середній бізнес), зростання та зайнятості, а також значною частиною багатьох економік лише з точки зору свого розміру.

Враховуючи важливість ресторанного сектору, варто розуміти можливості доставки їжі для ресторанів, а також розуміти вплив на цей сектор в цілому. Оцінка впливу нових технологічних змін, таких як сторонні платформи, і визначення суперечливого світу без них для порівняння є складним з огляду на інші тиски та можливості, з якими стикаються ресторани. Однак цей динамізм робить це все. Цей сектор також є культурним надбанням міста, доповнюючи його соціальну структуру та вирізняючи його як привабливе місце для життя та ведення бізнесу. Тому ресторани мають більш широке значення, непропорційне економічному розміру ресторанного сектору. Зміни, спричинені пандемією та її наслідками, призводять до інтенсивного пошуку рішень щодо подолання цих наслідків та трансформації існуючих способів ведення бізнесу, зокрема у сфері гостинності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ou, J., Wong, I. K. A., & Huang, G. Q. I. (2021). The coevolutionary process of restaurant CSR in the time of mega disruption. *International Journal of Hospitality Management*, 92. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102684>
2. Song, H. J., Yeon, J., & Lee, S. (2021). Impact of the COVID-19 pandemic: Evidence from the U.S. restaurant industry. *International Journal of Hospitality Management*, 92. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102702>
3. Kim, J., Kim, J., & Wang, Y. (2021). Uncertainty risks and strategic reaction of restaurant firms amid COVID-19: Evidence from China. *International Journal of Hospitality Management*, 92. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102752>
4. Poelman, M. P., Gillebaart, M., Schlinkert, C., Dijkstra, S. C., Derksen, E., Mensink, F., Hermans, R. C. J., Aardening, P., de Ridder, D., & de Vet, E. (2021). Eating behavior and food purchases during the COVID-19 lockdown: A cross-sectional study among adults in the Netherlands. *Appetite*, 157. <https://doi.org/10.1016/j.appet.2020.105002>
5. Brizek, M. G., Frash, R. E., McLeod, B. M., & Patience, M. O. (2021). Independent restaurant operator perspectives in the wake of the COVID-19 pandemic. *International Journal of Hospitality Management*, 93, 102766. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102766>
6. Li, C., Miroso, M., & Bremer, P. (2020). Review of online food delivery platforms and their impacts on sustainability. In *Sustainability (Switzerland)* (Vol. 12, Issue 14). MDPI AG. <https://doi.org/10.3390/su12145528>
7. Cha, S. S. (2020). Customers' intention to use robot-serviced restaurants in Korea: relationship of coolness and MCI factors. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(9), 2947–2968. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-01-2020-0046>

8. Kyung, A., & Whitney, S. (2020, September 1). A study on the financial and entrepreneurial risks of small business owners amidst COVID-19. *IEMTRONICS 2020 - International IOT, Electronics and Mechatronics Conference, Proceedings*.
<https://doi.org/10.1109/IEMTRONICS51293.2020.9216384>
9. Schwark, N., Tiberius, V., & Fabro, M. (2020). How will we dine? prospective shifts in international haute cuisine and innovation beyond kitchen and plate. *Foods*, 9(10). <https://doi.org/10.3390/foods9101369>
10. de Freitas, R. S. G., & Stedefeldt, E. (2020). COVID-19 pandemic underlines the need to build resilience in commercial restaurants' food safety. In *Food Research International* (Vol. 136). Elsevier Ltd.
<https://doi.org/10.1016/j.foodres.2020.109472>
11. Sung, H. J., & Jeon, H. M. (2020). Untact: Customer's acceptance intention toward robot barista in coffee shop. *Sustainability (Switzerland)*, 12(20), 1–16. <https://doi.org/10.3390/su12208598>
12. Leone, L. A., Fleischhacker, S., Anderson-Steeves, B., Harper, K., Winkler, M., Racine, E., Baquero, B., & Gittelsohn, J. (2020). Healthy food retail during the COVID-19 pandemic: Challenges and future directions. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(20), 1–14. <https://doi.org/10.3390/ijerph17207397>
13. Yang, Y., Liu, H., & Chen, X. (2020). COVID-19 and restaurant demand: early effects of the pandemic and stay-at-home orders. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
<https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2020-0504>
14. Kim, J., & Lee, J. C. (2020). Effects of COVID-19 on preferences for private dining facilities in restaurants. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 45, 67–70. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.07.008>
15. Hu, X., Yan, H., Casey, T., & Wu, C. H. (2021). Creating a safe haven during the crisis: How organizations can achieve deep compliance with

COVID-19 safety measures in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 92. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102662>

16. Bracale, R., & Vaccaro, C. M. (2020). Changes in food choice following restrictive measures due to Covid-19. *Nutrition, Metabolism and Cardiovascular Diseases*, 30(9), 1423–1426. <https://doi.org/10.1016/j.numecd.2020.05.027>

17. Li, C., Miroso, M., & Bremer, P. (2020). Review of online food delivery platforms and their impacts on sustainability. In *Sustainability (Switzerland)* (Vol. 12, Issue 14). MDPI AG. <https://doi.org/10.3390/su12145528>

18. Troise, C., O'Driscoll, A., Tani, M., & Prisco, A. (2020). Online food delivery services and behavioural intention – a test of an integrated TAM and TPB framework. *British Food Journal*. <https://doi.org/10.1108/BFJ-05-2020-0418>

19. Zhao, Y., & Bacao, F. (2020). What factors determining customer continuingly using food delivery apps during 2019 novel coronavirus pandemic period? *International Journal of Hospitality Management*, 91. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102683>

20. Amicarelli, V., & Bux, C. (2020). Food waste in Italian households during the Covid-19 pandemic: a self-reporting approach. *Food Security*. <https://doi.org/10.1007/s12571-020-01121-z>

21. Mehroliya, S., Alagarsamy, S., & Solaikutty, V. M. (2020). Customers response to online food delivery services during COVID-19 outbreak using binary logistic regression. *International Journal of Consumer Studies*. <https://doi.org/10.1111/ijcs.12630>

22. Mayasari, N. R., Ho, D. K. N., Lundy, D. J., Skalny, A. V., Tinkov, A. A., Teng, I. C., Wu, M. C., Faradina, A., Mohammed, A. Z. M., Park, J. M., Ngu, Y. J., Aliné, S., Shofia, N. M., & Chang, J. S. (2020). Impacts of the COVID-19 pandemic on food security and diet-related lifestyle behaviors: An analytical study of google trends-based query volumes. *Nutrients*, 12(10), 1–12. <https://doi.org/10.3390/nu12103103>

23. Miura, K., Giskes, K., & Turrell, G. (2012). Socio-economic differences in takeaway food consumption among adults. *Public Health Nutrition*, 15(2), 218–226. <https://doi.org/10.1017/S136898001100139X>
24. Horta, P. M., Matos Souza, J. de P., & Mendes, L. L. (2020). Digital food environment during the COVID-19 pandemic in Brazil: An analysis of marketing strategies in a food delivery app. *British Journal of Nutrition*. <https://doi.org/10.1017/S0007114520004560>
25. Dannenberg, P., Fuchs, M., Riedler, T., & Wiedemann, C. (2020). Digital Transition by COVID-19 Pandemic? The German Food Online Retail. *Tijdschrift Voor Economische En Sociale Geografie*, 111(3), 543–560. <https://doi.org/10.1111/tesg.12453>
26. Leone, L. A., Fleischhacker, S., Anderson-Steeves, B., Harper, K., Winkler, M., Racine, E., Baquero, B., & Gittelsohn, J. (2020). Healthy food retail during the COVID-19 pandemic: Challenges and future directions. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(20), 1–14. <https://doi.org/10.3390/ijerph17207397>
27. Hwang, J., Kim, D., & Kim, J. J. (2020). How to Form Behavioral Intentions in the Field of Drone Food Delivery Services: The Moderating Role of the COVID-19 Outbreak. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(23). <https://doi.org/10.3390/ijerph17239117>
28. Kim, J. J., Kim, I., & Hwang, J. (2021). A change of perceived innovativeness for contactless food delivery services using drones after the outbreak of COVID-19. *International Journal of Hospitality Management*, 93. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102758>
29. Економіка енергетики : підручник / за ред. Л. Г. Мельника, І. М. Сотник. – Суми: Університетська книга, 2015. – 378 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/45315>
30. Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. Л. Г. Мельника. - Суми : Університетська книга, 2012. - 864 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80106>

31. Мельник Л. Г., Карінцева О. І. (2021) Економіка і бізнес : підручник / за ред. Л. Г. Мельника, О. І. Карінцевої. Суми : Університетська книга, 2021. 316 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83721>

32. Сотник І. (2018) Підприємництво, торгівля та біржова діяльність / І. Сотник, Л. Таранюк. – Суми: Університетська книга, 2018. – 572 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80114>

33. Экономика развития: учебное пособие / под ред. д.-ра экон. наук, проф. Л. Г. Мельника, канд. экон. наук А. Вик. Кубатко. Сумы : «Университетская книга», 2017. 352 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80184>