

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ  
ІЗМАЇЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
КАФЕДРА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ТА  
ТУРИСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ**

**СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ  
(НА ПРИКЛАДІ ЄВРОПЕЙСЬКИХ КРАЇН)**

Кваліфікаційна робота здобувача  
освітнього ступеня «бакалавр»  
спеціальності 242 Туризм  
освітньої програми Туризм  
Гажевої Марії Петрівни  
Керівник: к. е. н., доц.  
Шевченко- Перепьолкіна Р.І.  
Рецензент: директор туристичної агенції  
«Море турів» Бикова Г. В.

Робота допущена до захисту

на засіданні кафедри Управління підприємств та туристичної діяльності (назва факультетської кафедри)

протокол № 14 від « 05 » червня 2023 р.

Завідувач кафедри

Метіль М. К.

(підпис)

(прізвище, ініціали)

Робота пройшла публічний захист

на відкритому засіданні ЕК

« 22 » червня 2023 р.

Оцінка

94

(за загальною шкалою)

Відмінно

(за традиційною шкалою)

Голова ЕК

Шевченко-Дереволкіна Р. І.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА.....	8
1.1. Основні поняття та класифікація закладів ресторанного господарства.....	8
1.2. Становлення та тенденції розвитку ресторанного бізнесу Європи.....	19
1.3. Функціонування закладів ресторанного господарства та специфіка харчування в країнах Європи.....	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДІВ ГРОМАДСЬКОГО ХАРЧУВАННЯ.....	35
2.1. Рівень розвитку ресторанного господарства в Європі.....	35
2.2. Аналіз конкурентного середовища ресторанного бізнесу.....	43
2.3. Дослідження попиту та аналіз розвитку ринку послуг закладів харчування на прикладі країн Європи.....	53
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА В КРАЇНАХ ЄВРОПИ.....	60
3.1. Проблеми та перспективи розвитку ресторанного бізнесу Європи.....	60
3.2. Напрями удосконалення розвитку підприємств громадського харчування.....	75
ВИСНОВКИ.....	86
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	89

## ВСТУП

**Актуальність теми.** У сучасних умовах важливою складовою туристичної індустрії є організація харчування для туристів. Окрім знайомства з цікавими історичними пам'ятками, містами та країнами, туристи прагнуть дізнатися про кулінарні особливості тієї чи іншої країни. Тому важливо розвивати ресторанний бізнес, який відрізняється від усіх інших видів бізнесу.

Ресторан – це підприємство, яке поєднує в собі мистецтво і традиції, бізнес-структуру і маркетинговий досвід, філософію обслуговування і концепції, які формують потенційну клієнтуру. З кожним роком ресторанне господарство країн розвивається, на ринок виходять нові гравці з новими гастрономічними пропозиціями. Актуальність дослідження розвитку ресторанного бізнесу в нових економічних умовах пов'язана з його специфікою як складової сфери гостинності, високим ступенем ризику і водночас соціальною природою, пов'язаною із задоволенням нагальних потреб людей у харчуванні, відпочинку та дозвіллі. Ресторани є результатом суспільного поділу праці, сприяючи економічному використанню робочої сили та створюючи умови для харчування поблизу місць роботи, навчання та відпочинку. Тому в умовах ринкової економіки жоден бізнес не може бути прибутковим без ретельно підготовлених планів і добре обладнаних приміщень.

Досвід бізнес-організацій показує, що планування діяльності організації набуває все більшого значення у зв'язку з тим, що середовище, в якому вона функціонує, швидко змінюється. Чим динамічніше середовище, тим більше порядку потрібно на самому підприємстві, і тим більше уваги потрібно приділяти формулюванню стратегій та оперативним діям для їх реалізації. Успіх підприємницьких проєктів, незалежно від їх розміру, сфери діяльності чи форми організації бізнесу, неможливий без чіткого розуміння «зовнішнього середовища», перспектив бізнесу та розробки реалістичного бізнес-плану з достовірними орієнтирами. Основним викликом для окремих

підприємств є розробка методології планування діяльності, яка дозволить їм відслідковувати зміни умов виробництва та збуту на кожному етапі життєвого циклу конкретного продукту. Важливо також вивчати досвід конкурентів не тільки всередині країни, але й порівнювати його з іншими країнами. Особливо важливим є порівняння з країнами, які є лідерами у розвитку харчової промисловості. Актуальність даної кваліфікаційної роботи не викликає сумнівів, адже ресторанний бізнес Європи є одним із найприбутковіших та швидкозростаючих.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дослідження є вивчення сучасного стану, перспектив та тенденцій розвитку ресторанного господарства в країнах Європи.

**Завдання дослідження:**

- 1) розкрити основні поняття та класифікацію закладів ресторанного господарства;
- 2) окреслити становлення та тенденції розвитку ресторанного бізнесу Європи;
- 3) висвітлити функціонування закладів ресторанного господарства та специфіку харчування в країнах Європи;
- 4) проаналізувати рівень розвитку ресторанного господарства в Європі;
- 5) показати аналіз конкурентного середовища ресторанного бізнесу;
- 6) дослідити попит та аналіз розвитку ринку послуг закладів харчування на прикладі країн Європи;
- 7) визначити проблеми та перспективи розвитку ресторанного бізнесу Європи;
- 8) розробити напрями удосконалення розвитку підприємств громадського харчування.

**Об'єкт дослідження:** ресторанне господарство країн Європи.

**Предмет дослідження:** сучасний стан, перспективи та тенденції розвитку ресторанного господарства в країнах Європи.

**Методи дослідження.** Дослідження базується на використанні сукупності загальнонаукових і спеціальних методів:

- діалектичний метод пізнання – для висвітлення загальних моментів, зв'язків, закономірностей розвитку ресторанного господарства;

- історичний підхід – для вивчення питань, пов'язаних з започаткуванням та удосконаленням господарської діяльності людей в сфері гостинності, зміною політичних та економічних умов, різними кліматично-географічними особливостями регіонів, культурними рівнями розвитку країн, з урахуванням національних звичаїв і традицій, методи економічного та статистичного аналізу;

- анкетування й узагальнення – для аналізу динаміки розвитку та чинників ресторанного господарства;

- методи системно-структурного аналізу – для встановлення структурних зв'язків між елементами досліджуваної системи ресторанного господарства;

- методи оперативного та стратегічного аналізу – для визначення відповідних управлінських рішень;

- табличний і графічний методи – для наочного відображення матеріалів та схематичного подання низки теоретичних положень кваліфікаційної роботи;

- SWOT-аналіз – для визначення слабких та сильних сторін, можливостей та загроз в ресторанному господарстві.

**Джерельна база дослідження.** Фундаментальні аспекти розвитку ресторанного господарства в їх різноманітності висвітлено в працях зарубіжних та вітчизняних учених, серед яких особливої уваги заслуговують наукові праці: Мальської М.П., Архіпова В. В., Іванникової Т. В., Архіпової А. В., Русавської В. А., та інших.

Джерелом пізнання слугували також регуляторні аспекти держави в сфері ресторанного господарства, такі як: Закони України, Національні та Державні стандарти, Постанови, Кодекси, Накази, Правила, відображені на відповідних веб-сайтах державних органів влади.

Численні роздуми, висвітлення проблем та методів їх вирішення рестораторами-практиками заслуговують уваги на багатьох веб-сайтах та в різноманітних соціальних мережах Інтернету.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в можливості використання в ресторанному господарстві України пропозицій автора щодо впровадження в роботу ресторанів нових Інтернет технологій та тенденцій. Проаналізовані переваги та недоліки використання електронного меню в закладах ресторанного господарства підтверджують доцільність його використання, що є ефективним засобом удосконалення системи замовлень та дозволяє зменшити витрати та збільшити прибутки підприємств.

**Апробація результатів дослідження.** Деякі результати наукового дослідження доповідалися та обговорювалися на:

VIII Всеукраїнській студентській науково-практичній конференції «Науковий пошук студентів XXI ст.: актуальні питання гуманітарних і соціально-економічних наук» за результатами якої опубліковано тези «Сучасні тенденції розвитку ресторанного бізнесу» [17, с. 186-190].

**Структура роботи:** кваліфікаційна робота містить вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 94 сторінки тексту, та включає 15 таблиць, 2 рисунки. Список джерел містить 51 найменування.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

### 1.1. Основні поняття та класифікація закладів ресторанного господарства

Ресторанний бізнес має загальні характеристики, в основі яких лежить задоволення потреб людини в їжі та напоях. Зокрема, заклади торгівлі, які продають продукти харчування на експорт для споживання вдома, не включаються до ресторанного господарства, якщо їхня діяльність є значною.

Найбільшу частку мережі ресторанного господарства становлять кафе, закусочні та буфети, що зумовлено стійким споживчим попитом на продукцію та послуги цих підприємств: на кафе припадає понад - 20%, на бари - 16%, на інші заклади ресторанного господарства - 7% [1, с.117-123].

В індустрії ресторанного господарства є багато різних понять. Підприємства громадського харчування є невід'ємною частиною культури країни. Існує особлива філософія гостинності, яка позначає шлях до успіху в ресторанній індустрії. Це особливе ставлення людей до інших, засноване на гуманізмі, людяності, а отже, принципах певної культури. Ця філософія формується під впливом традицій турботи про інших. Індустрія харчування створює комфорт, позитивну самосвідомість, мир і свободу в розумінні всього, що може запропонувати культура [2, с. 352].

Вивчення гостинності має також велике соціальне значення, оскільки розвиток франчайзингових мереж створює робочі місця, формує культуру бренду і сприяє інтелектуальному обміну соціальними і культурними цінностями. Для клієнтів гостинність у ресторанах повинна створювати атмосферу відкритості, довіри, демократії, свободи спілкування та взаємоповаги. Знання і розуміння такої гостинності, а також розробка методів її досягнення – це завдання якісного брендингу, франчайзингової політики, сильної філософії та розвиненої корпоративної культури. Тобто,



при створенні успішної ресторанної мережі відтворення традицій гостинності у ставленні до кожного гостя сприятиме підвищенню довіри до бренду та зростанню лояльності [3, с. 54-57].

Термін «гостинність» був запропонований експертами Федерації національних асоціацій готелів і ресторанів Європейського економічного співтовариства, яка була заснована в 1982 році.

Індустрія гостинності відіграє важливу роль у більшості національних економік. Її розвиток забезпечує великий ринок праці: у 20-му столітті готельно-ресторанна індустрія стала одним з найважливіших соціальних явищ. У багатьох країнах витрати домогосподарств на харчування та туристичні послуги є одними з основних статей сукупних витрат. У секторі виїзного та в'їзного туризму готельне та ресторанне господарство охоплює широкий спектр послуг для туристів і є важливим фактором, що визначає перспективи зростання туризму в кожній країні світу. Розвиток індустрії гостинності робить місцеву економіку більш конкурентоспроможною та формує країну в глобальній системі туристичного бізнесу. Поняття гостинності вивчалось протягом тривалого часу. Англійське слово «hospitality» походить від старо-французького слова «hosprice», що означає «своєрідний прийом». В економічній літературі під індустрією гостинності зазвичай розуміють все, що пов'язано з наданням ресторанних та готельних послуг [4, с. 384].

Гостинність – це комплекс послуг, який створює позитивне сприйняття та імідж бізнесу через специфічні споживчі атрибути і стимулює попит на його послуги.

Створення позитивного іміджу в індустрії гостинності вимагає використання правильних ресурсів, приємного середовища, хорошої стратегії та інтегрованої концепції гостинності. Все середовище гостинності в технічному процесі вимагає постійної координації та зосередженості на відносинах у системі «гість - обслуговування - готель - навколишнє середовище».

Гостинність – це процес прийому та обслуговування відвідувачів. Вона є складовою туризму і визначається як сукупність відносин, зв'язків і явищ, що виникають під час пересування та перебування людей у місцях, не пов'язаних з проживанням або роботою. Слід зазначити, що наразі гостинність забезпечується такими видами економічної діяльності як готелі та ресторани.

Важливою складовою індустрії гостинності є ресторанне господарство, яке є сучасним бізнесом, що стрімко розвивається та має багато форм [43].

Ресторанне господарство – це вид економічної діяльності суб'єктів господарювання, які надають послуги для задоволення потреб споживачів у харчуванні, з організацією дозвілля або без нього. Діяльність у сфері ресторанного господарства здійснюється через суб'єкт господарювання (заклад) ресторанного господарства [5, с. 351].

Являючись одним з найбільш прибуткових секторів світової економіки, індустрія громадського харчування стає ключовим сектором економічного і соціального розвитку Європи 21 століття. Міжнародний досвід показує, що сучасна сервісна інфраструктура є необхідною умовою для активного та успішного просування цього сектору на національних ринках. Сьогодні сфера послуг формує економіку багатьох країн і регіонів та є важливим чинником стабільного зростання світової індустрії гостинності [6, с. 280].

Дослідження показують, що готельно-ресторанний бізнес є одним з найпривабливіших для інвесторів у всьому світі, а його рентабельність ніколи не опускається нижче 40% у розвинених країнах і досягає 100% у «туристичних дестинаціях». Сьогодні вимоги клієнтів до сервісу, конкуренція між гравцями та несприятливі економічні умови змінюють правила гри в ресторанному бізнесі та роблять його більш вимогливим.

Сфера громадського харчування відіграє важливу роль у досягненні соціальних та економічних цілей. Його основним завданням є забезпечення

населення кулінарною продукцією та організація високоякісного обслуговування відповідно до його потреб.

З початком економічних перетворень основним завданням підприємств є підвищення прибутковості. Однією з найсерйозніших проблем є питання постачання продуктів харчування та алкоголю. Підприємства ресторанного господарства стверджують, що постачальники якісних продуктів несправедливо підвищують ціни, а підприємства ресторанного господарства не можуть підвищувати ціни на продукти харчування через конкуренцію, що призводить до зниження прибутковості. Це забезпечує задоволення першочергових інтересів учасників процесу розвитку. У працях провідних економістів, з питань управління розвитком чітко зазначено, що механізми управління повинні реагувати на перспективні напрями зростання підприємств і галузей та орієнтуватися на функціонування суб'єктів у кризових ситуаціях. Послуги розглядаються як соціальні явища і відрізняються від людських дій [7, с. 100-108].

Щоб бути конкурентоспроможними, ресторани повинні завжди бути в тренді своєї галузі та впроваджувати інновації, щоб бути на два кроки попереду конкурентів. Однією з найбільших проблем у ресторанному бізнесі є брак реклами. Тому важливо запровадити активну рекламу на веб-сайтах і в журналах, щоб певною мірою зменшити зовнішню конкуренцію. Спонсорувати різноманітні фестивалі та конкурси є корисним для реклами. Сучасним рестораторам доводиться придумувати щось нове буквально щодня. Тому ресторатори постійно знижують ціни або пропонують більше послуг за ту саму ціну.

Сьогодні ресторанний бізнес вважається однією з найбільш швидко-окупних галузей у світі. Експерти стверджують, що відносно невеликі капітальні витрати на відкриття ресторану можуть окупитися за 2-3 роки. Однак у деяких випадках це своєрідний «бізнес для душі», який не передбачає високої початкової віддачі або прибутковості. Водночас

ресторанний бізнес є одним з найризикованіших, оскільки один з багатьох факторів успіху може зробити бізнес взагалі збитковим.

Слово «ресторан» походить від французької мови і означає «відновлення» (сили, здоров'я). Сучасні ресторани – це підприємства громадського харчування, що працюють на основі сировини, а не напівфабрикатів (на відміну від фаст-фудів) і потребують спеціальної кухні. Крім того, в ресторані клієнтів обслуговують офіціанти. Правила вимагають, щоб у ресторанах був гардероб та окремі туалети для чоловіків і жінок. Парковка для автомобілів клієнтів не є обов'язковою, але наявність або відсутність парковки свідчить про статус ресторану. На практиці, однак, багато кафетеріїв позиціонують себе як ресторани на основі своєї цінової категорії, якщо їхній середній чек вищий за середній чек кафетерію. І навпаки, ресторани можуть само-ідентифікуватися як кафетерії або кав'ярні, щоб не відлякувати потенційних клієнтів надмірними витратами, пов'язаними з терміном «ресторан» [8, .с. 265-270].

Ресторани – це комерційні заклади громадського харчування, які продають не лише їжу, але й атмосферу, нові враження, сервіс, розваги, соціальний статус та відпочинок. Звичайно, в реальності фаст-фуди також продають ці елементи, але ресторани пропонують їх у більш концентрованому вигляді. У ресторані їжа має бути смачнішою, посуд – красивішим і сучаснішим, атмосфера – максимально комфортною, обслуговування – кращим, середній чек – більшим і т.д., і все це має різні рівні.

Оскільки основною ланкою в системі громадського харчування є ресторанне господарство, то визначальним принципом не тільки ресторанного бізнесу, а й усього бізнес-сектору є досягнення високих прибутків при мінімальних витратах матеріальних і трудових ресурсів.

Вище зазначене свідчить про те, що громадське харчування є високодинамічним і прибутковим сектором ринку послуг, привабливим для інвестування та ведення бізнесу. У європейських країнах підприємства

громадського харчування є важливою складовою аграрного сектору і відіграють значну роль у формуванні продовольчої ситуації. Це ставить перед ресторанными операторами нові виклики, такі як необхідність впроваджувати сучасні методи управління та маркетингу у свою повсякденну діяльність, підвищуючи таким чином ефективність виробництва та конкурентоспроможність. Одним із вирішальних чинників зростання ресторанної індустрії є збільшення реальних доходів на душу населення, що змінило структуру споживання домогосподарств і сприяло збільшенню витрат на культуру та дозвілля. Це призвело до переорієнтації з громадського харчування на готельно-ресторанну діяльність. Цей сектор послуг стрімко зростає завдяки розвитку туризму та міжнародних зв'язків і забезпечує роботою понад 500 000 осіб.

Ця галузь, швидше за все, буде розвиватись дуже стрімко завдяки розвитку туризму та міжнародних відносин. На жаль, вишукана кухня та ресторанна індустрія в цілому дуже вразливі до різних соціальних та економічних потрясінь та катаклізмів. Це особливо помітно під час пандемії коронавірусу, яка скоротила кількість зайнятих у ресторанах на 200 000 осіб. Посилення конкуренції підвищує гнучкість і адаптивність до нових тенденцій. Співробітники відчують мінливу динаміку галузі. У громадському харчуванні працює молодь, особливо студенти. На їхню думку, гастрономія – це школа життя з високими вимогами. Проте, ми все частіше помічаємо, що підприємці все більше звертають увагу на вишуканість та якість послуг, що надаються. Завдяки цьому ресторатори піклуються про своїх співробітників, що сприяє зростанню престижу закладу [9, с. 7-9].

Основними критеріями класифікації закладів громадського харчування є:

- Вид економічної діяльності.
- Характер торговельно-виробничої діяльності.
- Місцезнаходження.

- Кількість споживачів, що обслуговуються (відвідувачів).
- Асортимент продукції (спеціалізація).
- Потужність.
- Форма обслуговування.
- Час роботи.
- Рівень обслуговування.

Роль підприємств громадського харчування на даному етапі визначається характером і масштабами потреб населення в послугах з організації споживання матеріальних та інтелектуальних благ поза домом. У конкурентній боротьбі за споживача підприємства громадського харчування використовують різні засоби. Великої популярності набули авторська кухня, креативна кухня, ф'южн-кухня, а в останні роки – молекулярна кухня.

Ресторанна індустрія також запровадила низку інших привабливих елементів: високоякісне спеціалізоване та багатофункціональне обладнання, високоякісний посуд та сервісні аксесуари, сучасний дизайн, виконавські програми та інші музичні послуги, послуги сомельє, фумерів та бариста, різноманітні дисконтні програми та запровадження інших привабливих елементів.

Складна сучасна ситуація, зумовлена соціально-політичними змінами, зумовлює те, що розвиток галузі громадського харчування потребує вдосконаленого менеджменту, який впливає на рівень економічного розвитку країн, регіонів і міст через головний фактор виробництва суспільства – людину. Підприємство громадського харчування самостійно шукає джерела фінансування, ефективні технології, які можуть забезпечити конкурентоспроможність продукції та послуг, аналізує ринок і будує відносини з постачальниками. Ці завдання успішно вирішують підприємства, які адаптувалися до сучасних умов господарювання та успішно працюють в умовах кризи [9, с. 7-9].

Для цього необхідно створити для них таку систему управління, яка об'єднує всі ланки і підпорядковує діяльність досягненню єдиної мети.

Функціонування та розвиток підприємства ресторанного господарства передбачає організацію управління на основі єдиного організаційно-економічного механізму, покликаного прискорити бізнес-процеси. Дія цього механізму забезпечує підприємству підвищення стабільності роботи, можливість отримувати стабільний дохід, успішно конкурує з іншими підприємствами громадського харчування та значно прискорює темпи його розвитку. Проте процес трансформації галузі громадського харчування, викликаний ринковою трансформацією, посилив кризовий стан галузі. Ці процеси зумовлені також тим, що галузь громадського харчування потребує підвищення своєї конкурентоспроможності, впровадження інноваційної та інвестиційної політики, вдосконалення стратегічної діяльності та подальшого коригування своїх потреб для синхронізації та збалансованості економічних відносин із зовнішнім середовищем. Процес управління ресторанним бізнесом у сучасних умовах вимагає абсолютно нового підходу до змін процесів, організаційних форм, структурних та якісних змін видів діяльності, що включає диверсифікацію окремих посад, а також концепції менеджменту. Новий підхід передбачає встановлення раціонального співвідношення між традиційними методами менеджменту та сучасними перспективними методами, такими як економіка, маркетинг, широке впровадження принципів менеджменту, орієнтованих на найбільше задоволення потреб споживачів. Таким чином, можна розподілити заклади ресторанного господарства, як показано в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1.

Розподіл закладів ресторанного господарства за видами економічної діяльності

*Джерело: розроблено автором*

Класифікація закладів ресторанного господарства		
Назва закладу	група	призначення
ресторан, кафе, кафетерій, закусочна	заклади, які продають їжу та напої	для споживання на місці, з показом розважальних вистав або без них.

Їдальня, буфет	заклади, які продають їжу та напої, переважно за зниженими цінами	для споживачів, об'єднаних за професійними ознаками.  Продовження таблиці 1.1.
фабрика-заготівельня, фабрика-кухня, домова кухня, ресторан за спеціальним замовленням (catering).	заклади, які постачають їжу, приготувану централізовано	для споживання в інших місцях.

Ресторани, кафе і бари при готелях у більшості випадків відкриті для відвідувачів, хоча їхня основна мета – обслуговувати гостей. Ресторани при готелях також відкриті для мешканців міста. Заклади громадського харчування в готельних клубах і пансіонатах обслуговують тільки своїх клієнтів.

Залежно від різноманітності пропонованої продукції (спеціалізації) заклади громадського харчування можна розділити на дві основні категорії:

А) Ресторани з повним спектром послуг – ресторани з широким вибором смачних, переважно порційних страв (не менше 15 страв). Ці ресторани можуть бути формальними або неформальними. Вони відрізняються за ціною, атмосферою та меню. Ці ресторани використовують французькі та італійські кулінарні традиції та принципи обслуговування у французькому стилі.

Б) Спеціалізовані ресторани – ресторани, які спеціалізуються на певному типі обслуговування, наприклад, фаст-фуд, сімейні, повсякденні або етнічні.



Спеціалізація закладів громадського харчування може варіюватися від широкої спеціалізації на певній кухні до вузької спеціалізації на одному або декількох видах кухні. Така категоризація ресторанної індустрії є дуже умовною, оскільки один і той самий ресторан може бути як повно-сервісним, так і спеціалізованим [5, с. 351].

Ресторан може мати місткість 50-500 місць, кафетерій - 50-150 місць, їдальня - 50, 100, 200, 500 місць і так далі.

Залежно від типу обслуговування заклади ресторанного господарства поділяються на:

- Заклади самообслуговування.
- З частковим обслуговуванням офіціантами.
- Повне обслуговування офіціантами.
- Обслуговування барменами.

Заклади громадського харчування поділяються на категорії за такими показниками, як рівень обслуговування, тобто рівень технічного оснащення, якість і кількість пропонованих послуг, місце розташування, ціни, архітектурно-художнє оформлення приміщень, асортимент тощо.

Ресторани поділяються на три категорії. Категорія закладу визначається сукупністю ознак, що характеризують певний тип ресторану/закладу, які характеризують власне виробництво, товари, що закупаються, умови споживання, організацію обслуговування та необхідний рівень проведення дозвілля:

- люкс;
- вища;
- перша.

Заклади громадського харчування класифікуються за видом економічної діяльності, особливостями торгівлі та виробництва, класом, видом товарів та послуг, сезонністю, місткістю, характером задоволення потреб та методами обслуговування, що використовуються. Зокрема

виділяють таку класифікацію ресторанів в залежності від місця розташування, показано в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2.

### Класифікація ресторанів в залежності від місця розташування

*Джерело: розроблено автором*

Розподіл ресторанів		
Різновиди ресторанів	Розташування, меню	Години праці
Продовження таблиці 1.2.		
міські ресторани	Розташовані в межах міста і пропонують різноманітний асортимент страв або спеціалізуються на наданні обідів, вечерь.	Працюють у визначені години і мають численних клієнтів.
вокзальні ресторани	Розташовані на залізничних і аеровокзалах. Характерний обмежений набір страв, невисокий рівень цін і швидке обслуговування.	Працюють цілодобово.
вагони-ресторани	У меню вагонів-ресторанів входять різні страви та напої, комплексні обіди, а також дорожні набори в пакетах, вода, які продаються у вагонах потяга.	Зазвичай є в потягах далекого спрямування і призначені для обслуговування пасажирів у дорозі.
ресторани на теплоходах	Призначені для обслуговування пасажирів і туристів під час подорожі водними шляхами. У них надаються сніданки, обіди і вечері.	Обслуговування здійснюється офіціантами, але може застосовуватися і самообслуговування.
ресторани для автотуристів, які не	Для економії часу клієнтів, їх обслуговують прямо в	Розташовані уздовж шосе чи поблизу великих

бажають полишати автомобіль.	машині офіціанти, які пересуваються на роликах.	автостоянок.
---------------------------------	--	--------------

Підсумовуючи, слід зазначити, що лише розвиток туризму, дозвілля та освіти в ресторанному секторі, мінімальне втручання держави та налагодження систем постачання, транспорту та обслуговування призведе до зростання ресторанної індустрії, а інновації, інвестиції та сильна конкуренція підвищать глобальну та регіональну конкурентоспроможність. Створення сучасної туристичної індустрії було б неможливим без ресторанного господарства, яке сприяє задоволенню первинної потреби туристів у їжі.

## **1.2. Становлення та тенденції розвитку ресторанного бізнесу Європи**

Заклади громадського харчування здавна вважаються попередниками сучасного ресторану. Люди поступово вдосконалювали як свій смак, так і складність технологій приготування їжі. Одним із прикладів є європейська кухня, яка розквітла з часів Середньовіччя. Першими продемонстрували свою кулінарну майстерність італійці. Наприкінці 14 століття центр кулінарного мистецтва в Європі перемістився з Італії до Франції. У Франції вміння виробляти хорошу їжу всіляко підтримувалося урядом.

До середини 19 століття в ресторанах подавали всю замовлену їжу відразу, а в 30-х роках 19 століття у Франції запропонували подавати страви в порядку їх розташування в меню. У сучасних ресторанах цей метод став нормою.

У 1553 році в Парижі відкрився перший ресторан «Tour d'Argent». З кінця 19 століття під меню розуміють перелік закусок і страв для певного сніданку, обіду або вечері в закладі громадського харчування. Меню змінюється кожного дня, тижня, місяця або року. Так, наприкінці 19 століття з'явилися меню *a la carte*, які дозволяли клієнтам обирати улюблені страви зі списку.

У 18-19 століттях у Франції відбувався значний розвиток кулінарної техніки та організації підприємств громадського харчування [10, с. 512].

Французькі кухарі Урбен Дюбуа та Еміль Бернар запровадили техніку, відому як «швидка подача», яка не дає їжі охолонути перед тим, як її з'їсти. Вони пропонували різні способи спрощення сервірування.

Жорж Огюст Ескоф'є (1847-1935) кухар, що здійснив справжню революцію в організації ресторанного бізнесу. Він розробив концепцію організації харчування на палубі шляхом підбору та навчання персоналу. Він застосував наукові принципи до організації виробничого процесу на корабельному камбузі і чітко визначив структуру, функції, ієрархію і службові відносини команди корабельного камбуза. Також він розробив гасло, яке і сьогодні є актуальним у ресторанному бізнесі. «Задовольнити клієнта або втратити його - третього не дано».

У 19 столітті почали відкриватися кулінарні школи. Перша школа, Національна школа кулінарної підготовки, з'явилася в Англії.

В сучасному ресторанному бізнесі професійна ресторанна спільнота все частіше використовує такі терміни, як «концепція», «формат» і «форма» для позначення індивідуальних особливостей і корпоративної ідентичності, які є специфічними і унікальними для конкретної компанії або мережі ресторанів [11, с. 103-107].

Розвиток індустрії громадського харчування включає наступні тенденції:

- формування нових напрямків у сучасній кухні;
- поглиблення спеціалізації ресторанів;
- формування міжнародної мережі ресторанів;
- удосконалення стандартів роботи та їх впровадження в науково-технічний прогрес.

Нові тенденції в сучасній кулінарії, такі як ф'южн та молекулярна кухня. У перекладі з англійської «ф'южн» означає «злиття, сплав». Це просте поєднання смаків і стилів Сходу і Заходу, старих і нових традицій, а також

екзотичних інгредієнтів, які вміло використовуються, вміло замінені місцевими продуктами, а також включає в себе іноземні кулінарні традиції, адаптовані до знайомих місцевих смаків. Батьківщиною цього напрямку є США. Сьогодні кухня ф'южн поширилася по всьому світу.

Важливим в ресторанному бізнесі є вивчення різних напрямків в гастрономії, наприклад молекулярна кухня. Молекулярна кухня – це галузь гастрономії, яка поєднує в собі кулінарне мистецтво та науку. Відома також під іншими назвами: молекулярна гастрономія, модерністська, експериментальна або сучасна кухня. Вона була створена в результаті експериментів вчених - фізиків і хіміків – з різними способами обробки їжі.

Молекулярна гастрономія зосереджується на хімічних і фізичних явищах, які відбуваються під час обробки харчових інгредієнтів. Дізнаючись про ці явища та механізми, кухарі можуть відкривати та використовувати різні способи приготування їжі для досягнення оригінальних, нових результатів, які створюють унікальні сенсорні враження.

Шеф-кухарі, що займаються молекулярною гастрономією, зосереджені насамперед на дослідженні технік, які дозволяють навмисно кардинально змінити текстуру та зовнішній вигляд страв, зберігаючи оригінальний смак страви. Класичним прикладом такої обробки є, наприклад, морозиво зі смаком бекону, піна з соусу каррі або морквяна ікра.

Надати продуктам дивовижної форми та смаку – лише одна з цілей молекулярної гастрономії. Не менш важливим елементом є візуальний ефект. Складання меню молекулярної гастрономії може зайняти у шеф-кухаря багато годин, а результатом цієї роботи є справжні витвори мистецтва на тарілці. Те, з чим найбільше асоціюється молекулярна кухня, – це поєднання кольорів і текстур, точний підбір інгредієнтів різної консистенції, а також незвичайні поєднання смаків [17, с. 186-190.].

Засновником молекулярної кулінарії вважають професора фізики Ерве Тіс, Оксфордський університет. Він запропонував унікальне поєднання хімії та кулінарії та підсумував молекулярні формули всіх французьких соусів.

Найвідоміший практик і популяризатор молекулярної кухні шеф-кухар Хестон Блюменталь, засновник і власник одного з найкращих ресторанів в світі, «The Fat Duck», в Англії. Серед прихильників цієї нової доктрини такі відомі шеф-кухари як Ферран Адрія (ресторан «El Bulli», Іспанія), П'єр Ганьєр (ресторан «Pierre Gagnaire», Франція), Мішель Браш (ресторан «Michel Bras», Франція).

Сутність молекулярної кулінарії полягає в тому, що в процесі приготування використовуються новітні технології і досягнення молекулярної хімії, що дозволяє отримати страви незвичної консистенції та оригінальних смакових якостей. Молекулярна хімія дозволяє створювати незвичайні кулінарні і креативні смаки. До основних методів включають обробку рідким азотом, емульгування (змішування нерозчинних речовин), гранулювання (виробництво рідких кульок) гелеутворення, карбонізація, карбонізація або конденсація вуглекислого газу, вакуумна дистиляція. Особливість молекулярної кулінарії полягає в тому, що вона може значно розширити смакові можливості продукту [12, с. 71-76.].

«Фрі-фло», або free flow, означає вільний рух. У випадку ресторану, це означає вільний рух між клієнтами та їжею. Ознаками такого бізнесу є приготування їжі в присутності відвідувачів, відсутність офіціантів, відкрита кухня і багата різноманітність. Суть концепції free flow полягає в максимально демократичних стосунках з гостями.

Останніми роками в ресторанному бізнесі формується новий напрям – демократичні ресторани, який поєднує в собі «швидкі» технології фаст-фуду і якість національної (або змішаної) кухні, що потребують індивідуального підходу.

Звичайно, поїсти у фаст-фуді в кілька разів дешевше, ніж поїсти в ресторані, але популярність ресторанів базується на атмосфері та якості продукту. Згідно зі світовими конвенціями, демократизовані ресторани є більш динамічною сегментацією ресторанного ринку.

Основними споживачами таких підприємств є середній клас. У розвинених країнах споживання їжі зміщується до ресторанів через брак вільного часу, тоді як нові технології та висока конкуренція роблять демократичні магазини все більш доступними для населення.

Ресторанний дворик, або фуд-корт (від англ. food court), – це територія харчування, яка є в торгових центрах, готелях, аеропортах, вокзалах і, в деяких випадках, в окремих будівлях, де клієнтів обслуговують різні підприємства громадського харчування із загальними обідніми зонами. У коледжах і школах заклади громадського харчування можуть доповнювати або навіть замінювати традиційні їдальні. Перший успішний фуд-корт відкрився в торговому центрі в Нью-Джерсі (США) в березні 1974 року. Принцип роботи закладу полягає в тому, що відвідувачі замовляють їжу та напої у продавців на місці і забирають свої замовлення в загальну зону. Типовий північноамериканський або європейський фуд-корт може містити мережу ресторанів швидкого харчування, таких як McDonald's. Ці ресторани дворики, існують в основному з наступних причин, економічна ефективність, а також тому, що клієнти обирають різні варіанти харчування, тому їх відвідує велика кількість людей. Економічна ефективність ресторанів також забезпечує певну вигоду завдяки використанню одноразового посуду та меблів, які є дешевими і легко миються, що полегшує прибирання та зменшує експлуатаційні витрати на утримання приміщення. А також їжа сама по собі є хорошою рекламою [13, с. 395–402].

Таким чином послуги харчування є важливим елементом туристичних послуг. Цей сектор стрімко зростає в кластері туристичних послуг і має потенціал стати важливим сектором туристичної діяльності в майбутньому. Ресторани, які зберігають кращі традиції національної кухні, є символом гостинності в кожному місті, популярною формою відпочинку та спілкування, ознакою престижу та процвітання.

### 1.3. Функціонування закладів ресторанного господарства та специфіка харчування в країнах Європи

Ресторанний бізнес є видом економічної діяльності цільової групи. Це економічна діяльність з надання послуг, які задовольняють потреби споживачів у харчуванні, що супроводжується або не супроводжується відпочинком. Ресторанний бізнес має свої особливості і відрізняється від промислових та торговельних підприємств, підприємств харчової промисловості.

Залежно від функцій, які виконує харчова промисловість, її види діяльності можуть мати певну специфіку у своїй діяльності:

- 1) галузеві;
- 2) організаційно-економічні;
- 3) соціальні особливості.

Галузеві особливості включають наступні три взаємопов'язані функції: організація виробництва, збуту та споживання.

Організаційно-економічні функції дозволяють скоординовано організувати організацію приготування їжі та своєчасне обслуговування споживачів у секторі. До цих функцій відносяться наступні:

- щоденна доставка сировини для виробництва, є спеціалізовані складські приміщення для короткострокового зберігання;
- доставка швидкопсувних продуктів невеликими партіями (необхідно враховувати швидкість їх реалізації);
- забезпечення необхідних умов зберігання продукції, які повинні бути з урахуванням особливостей товару;
- зміни асортименту продукції в залежності від дня тижня;
- залежність асортименту продукції від групи споживачів, сезонності, попиту та наявності сировини та продукції на складі;
- суворе дотримання гігієни виробництва продукції працівниками компанії, виробничий регламент та особиста гігієна;



- обладнання робочого місця, кухонне приладдя відповідне технічне оснащення, інструменти тощо.

Соціальний характер реалізації продукції проявляється в наступному:

- відсутності стабільного попиту на продукцію (наприклад, по днях, тижнях, місяцях, сезонах);

- впливає на коло потенційних споживачів продукції, асортимент можливої продукції, вік, віросповідання, національність, характер і форма зайнятості, способи реалізації продукції;

- залежність від режиму роботи підприємств, установ та навчальних закладів;

- необхідність реклами продукції, закладів громадського харчування в будь-який час;

- орієнтація на місцеве населення, наявність інших закладів громадського харчування, кількість підприємств харчової промисловості, продуктових магазинів тощо [14, с. 331].

Соціальні характеристики закладу харчування, як було описано вище, важливі, проте це ускладнює виробничі завдання і вимагає глибоких знань, організаторських здібностей, гнучкості мислення та ефективності.

Для реалізації принципів інноваційного підходу до розвитку необхідно орієнтувати підприємство ресторанного господарства на формування та реалізацію інноваційного потенціалу. Цей потенціал являє собою систему ресурсів і можливостей, що має системний і комплексний характер, яка створює умови для процесу переходу на принципово новий якісний рівень розвитку в життєвому циклі всього підприємства, не тільки як окремої одиниці, але і як системи. При цьому система управління підприємством повинна бути відкритою до впровадження інновацій, забезпечувати безперервне навчання та саморозвиток персоналу на всіх рівнях взаємодії із зовнішнім середовищем та бути спрямованою на забезпечення високого рівня інноваційного розвитку, що вимагає відповідного управління. Таким чином, інноваційна діяльність є однією з функціональних підсистем

управління бізнесом, а також рівнозначною сферою діяльності, що характеризується переважно передбачуваними та досяжними результатами. Тому управління інноваціями має бути безперервним і систематичним процесом [15].

Розглянемо специфіку національного харчування в європейських країнах. Зокрема, в таких як: Україна, Болгарія, Франція, Італія та Польща.

**Українська національна кухня** сформувалася в основному у 18-му та на початку 19-го століть на основі елементів культури харчування, що склалися в різних регіонах України.

Україна здавна відома своєю багатою кухнею. Борщ і гарбуз, хліб на пару і вареники, ковбаси, м'ясо на грилі, фруктові та медові напої відомі далеко за межами України. Існують сотні рецептів національних страв. Деякі страви, наприклад, український борщ, мають давню історію. Більшість страв характеризуються складним поєднанням інгредієнтів і різними методами термічної обробки, які відповідають за неповторний смак і аромат української кухні. Незважаючи на величезну територію, різні фізичні умови та історичний розвиток кожної частини, українська кухня є цілісною, як у виборі інгредієнтів, так і в принципах їх приготування та обробки.

Українці почали використовувати сало в різних варіантах. У той же час яловичину в Україні споживали дуже мало, оскільки корів використовували як робочу худобу. Свинина є найпоширенішим видом м'яса, за нею йде яловичина та птиця. М'ясо споживають у різних формах, але найчастіше у смаженому або вареному вигляді.

Популярні такі страви, як печеня по-домашньому, українська котлета, свинина, присмачена часником і салом, тушкована свинина з капустою і салом та фарширована курка. М'ясні страви часто використовують як першу страву. Найпопулярніша страва в Україні – борщ, який налічує близько 30 рецептів. Найпоширенішим є борщ з капустою, квашеною капустою, морквою та цибулею, у 19 столітті до борщу почали додавати картоплю. На півдні та сході борщ готують з квасолею. Поширеною овочевою стравою є

капусняк (квашена капуста з пшоном). Рідкі овочеві страви з борошном, крупами, рибою або м'ясом називаються супами. Найпоширенішим є картопляний суп.

Риба також відіграє важливу роль в українській кухні, з такими улюбленими стравами, як короп у сметані, щука з грибами та раками, рибні котлети. Для української кухні характерне широке використання яєць, як у самотійному приготуванні, так і при додаванні до страв на основі борошна, яєць і фруктів. Найпоширеніші страви в Україні готують з овочевих інгредієнтів.

Каша має найдавніше походження. Її готують з пшона (проса, перловки), гречки, кукурудзи, ячменю, пшениці та вівса. З цих зерен також готують рідкі страви. До них відносяться пшоняний кльош і ячмінний крупник. Поширені також кашоподібні страви з різного зернового борошна, такі як гречана ремішка, пшенична та житня соломка, кукурудзяна мамалига та вівсяна каша. Однією з найдавніших українських страв є кисіль, особливо вівсяний.

Для української кухні характерне широке розмаїття борошняних виробів. Перевага надається прісним видам тіста. Національними стравами є вареники, деруни, млинці, оладки, курники, гречаники, коржі, вергуни, струнці та інші страви з простого прісного тіста. Найчастіше випікають хліб, але також печуть пампушки, книші та пироги з різними начинками. Як і хліб, ці вироби випікають з житнього борошна, рідше - з пшеничного. З гречаного борошна також готують пули, пампушки та коржі з гречаного борошна. Млинці готують з пшоняного або кукурудзяного борошна.

Гарбуз також широко вживається (гарбузова каша, смажений гарбуз, фарширований гарбуз для пирогів). Картопля займає особливе місце в українській кухні. Її варять, печуть, смажать і готують у різних видах, а також готують багато простих і поживних страв, таких як деруни, млинці, деруни, комі та вареники.

Солодкі страви широко представлені в українській кухні і включають фрукти, мед, мак і горіхи. До традиційних українських солодких страв відносяться всілякі бабки, вергуни, сирники та маківники. Для випічки основним інгредієнтом є пісочне тісто. Фрукти та ягоди використовують для начинки пирогів і вареників, компотів або їдять сирими. Основними спеціями та приправами є цибуля, часник, аніс, кмин, фенхель, м'ята, лаванда, савойський перець, червоний перець і чебрець.

Для української кухні характерні молочні напої, особливо пряжене молоко та ряжанка. Поширеними домашніми напоями є компоти із сухофруктами та свіжими ягодами, вертуни, квас із сухарями, фруктовий квас. В Україні готують замітники чаю з листя суниці, квітів липи та бальзамічного кореня, квітів та пелюсток троянд, слив та стебел чорної смородини. З алкогольних напоїв поширені медовуха, хмільне пиво, наливки, горілка, вино та міцні настоянки.

Останнім часом почали створювати пам'ятники та музеї української кухні. Наприклад, у Черкасах спорудили пам'ятники варенику, у Полтаві - галушкам. У Львові відкрили музей сала. Багато кафе і ресторанів роблять українську кухню своєю спеціалізацією [16, с. 629].

**Болгарська кухня** схожа на вірменську та грузинську. Попереднє османське панування Болгарії також вплинуло на болгарську кухню. Болгари вважають за краще готувати з овочами, бараниною, кислим молоком, овечим і козячим сиром, морепродуктами і гострими спеціями.

Болгари також успадкували традицію готувати їжу на відкритому вогні на сковороді, схожій на мангал. У такий спосіб готують «кебапчета», шашлик з баранини, куряче філе, курячі котлети. «Шопський салат», запіканки, каварма, фрикадельки, пахлава. Кисле молоко («кисело мляко») і білий сир («сирене») є типовими болгарськими стравами.

Ці традиційні національні страви та продукти прославили Болгарію на весь світ і завжди присутні на болгарських столах у різних формах. На відміну від японської чи китайської кухні, однією з переваг болгарської кухні

є те, що продукти, необхідні для традиційної болгарської кухні, є легкодоступними.

Барбекю і шашлик займають важливе місце в болгарській кухні. Однією з фірмових страв болгарського шашлику є ціла баранина, запечена на рожні. Ця страва характерна для гірського регіону Родопи, але її готують і в інших частинах Болгарії.

«Кебапче» (рубані ковбаски) також є типовими болгарськими стравами і готуються в спеціальних казанах-гриль. Риба також вітається: цілу скумбрію та форель смажать на грилі і їдять одразу.

Свіжий кавуновий або динний сік напрочуд смачний та енергійний. Спробуйте його як альтернативу морозиву.

Виноробство в регіоні добре розвинене. Популярними болгарськими сортами пива є «Камениця», «Загорка» і «Бургаско». Також рекомендується «ракія» – болгарський фруктовий лікер з винограду, слив, абрикосів, груш та інжиру.

**Французьку національну кухню** можна розділити на три основні категорії: регіональна кухня, народна кухня та розкішна аристократична кухня.

Регіональна кухня – це страви, які століттями готували жителі історично відмінних регіонів (рибний суп-буйабес з Марселя, паштет з гусячої печінки зі Страсбурга, яловичина з Бургундії, ельзаська капуста, приготована в білому вині, тощо). Аристократична французька кухня сформувалася при дворі Бурбонів, де Париж став світовим законодавцем моди. Її унікальна кухня характеризується різноманітністю та витонченістю.

Традиційна французька кухня починається з закусок, за якими слідують суп, основна страва, салат і сир. Закінчується десертом і фруктами. Зіркою закусок є сир. Чисті супові страви походять з Франції, другі страви базуються на антрекоті.

Регіон Нормандія на північному заході Франції славиться яловичиною, багаті вершкові соуси та кальвадос, яблучний бренді, є фірмовими стравами

регіону, а місцеві сири, такі як яблучний пиріг, камамбер та ріваро, часто подають як десерт.

У сусідньому штаті Бретань, завдяки близькості до Атлантичного океану, популярні морепродукти, особливо устриці та омари. Також популярні артишоки, а на десерт подають «крепи» (тонкі млинці).

Піренеї, розташовані на півдні, є сільськогосподарським регіоном і також є батьківщиною французьких делікатесів, таких як фуа-гра і трюфелі.

Легка середземноморська кухня поширена на півдні Франції, в історичному регіоні Лангедок, наприклад, кашуле, густий бобовий суп із зеленню та м'ясом, є однією з найпопулярніших страв.

Для Провансу характерне використання трав і спецій, помідорів, перцю, баклажанів, часнику і великої кількості оливкової олії. Знаменитий суп буйабес, що подається з гострим часниковим соусом, походить з цього регіону.

Бургундія особливо відома своїм вином і виноградними равликами, а деякі м'ясні та рибні страви готуються з соусами, настояними на вині.

Жителі Ельзасу готують ситні і жирні страви, такі як фламмокухен (дуже тонка і хрустка піца з цибулею і беконом), квашена капуста, бекеофе (варена картопля з м'ясом) і фрукти фламбе.

Активне використання виноградного вина, коньяку та лікерів у приготуванні різних страв також характерне для французької кухні. Французи також вважаються винахідниками соусів.

У порівнянні з іншими західноєвропейськими країнами, у французькій кухні використовується дуже мало молочних продуктів, за винятком сиру. У Франції виробляють понад 500 видів сиру, включаючи такі відомі сири, як рокфор, грюйер і камамбер.

Десерти включають круасани, вишневе клафуті, шарлотку, відкриті фруктові торти, різдвяні поліна і крем-брюле (запечений крем з карамелізованою скоринкою).

З напоїв французи віддають перевагу фруктовим сокам і мінеральній воді. Дуже популярна кава. Абсент, кальвадос і коньяк – найпопулярніші алкогольні напої у Франції. Французи дуже пишаються своїми винами. Бордо і Бургундія є королями французького вина. Шампанське також дуже популярне у всьому світі [18].

**Італійська кухня** вже давно конкурує з французькою кухнею і визнана в усій Європі та світі, але вона має свої унікальні характеристики та особливості. В Італії налічується 20 регіонів, кожен з яких славиться своєю унікальною кухнею. Однак кулінарною пристрастю, яка об'єднує мільйони людей є, звичайно ж, макарони. 90% пшениці, що вирощується в Італії, використовується для виготовлення макаронних виробів. Існує понад 1000 страв з макаронних виробів, які об'єднані загальною назвою «паста». Кожен кухар (і домогосподарка) має десятки власних рецептів. Пасту подають як першу страву разом з різноманітними соусами з томатів, сиру, м'яса, зелені, грибів та часнику. Обід зазвичай починається з супу мінестроне, який також готується на основі макаронів, з семи інгредієнтів – семи різних овочів, семи різних видів м'яса і семи різних трав, які, згідно з легендою, символізують чесноти семи кардиналів.

Хоча Італія часто вважається батьківщиною пасти та піци, є багато інших страв, які ви можете спробувати. М'ясні страви включають яловиче філе і в'ялену шинку, бичачий хвіст з великою кількістю селери, телячий живіт і овочі, тушковані у вині, а також квасоллю з беконом.

Равіолі, популярні серед італійців – це маленькі квадратні макарони, наповнені гострою начинкою, не обов'язково м'ясною, а іноді і сирною. Пасту і равіолі подають з томатним соусом і тертим сиром.

Різотто – одна з найпопулярніших італійських страв. Його можна фарширувати рибою, гарбузом або пепероні, а також ковбасою. Особливу роль в італійській кухні відіграють закуски до пасти.

Італійський сир – важливий елемент італійської кухні. В Італії виробляють близько 400 різних видів сиру, найпопулярнішими з яких є моцарела, горгонзола та пармезан.

Італійці люблять морозиво, і існує багато видів морозива. Серед інших продуктів – панетоне (холодний десерт з тіста, випечений у циліндричній формі), тірамісу (десерт з сиру маскарпоне та какао) та каннолі (хрусткі вафлі з сиру маскарпоне) [22].

**Польська кухня** має багато спільного з кулінарними традиціями етнічних груп, які століттями проживали в регіоні, таких як євреї, українці, білоруси, литовці. Загалом польська кухня зберігає патріархальний, сільський характер. Буряковий, капустияний, помідорний, гарбузовий суп і суп з водяного салату часто є єдиною стравою, що подається на обід або вечерю. Житній хліб є важливим доповненням до цих супів.

У спекотні літні дні готують холодні супи з полуниці, вишні, яблук, груш і лісових ягід. Восени популярні огіркові та грибні супи.

«Бігос» – це поєднання квашеної та свіжої капусти надає йому складного смаку, що, можливо, і стало причиною його назви. Його наповнюють різними видами м'яса, дичини, грибів та ковбас.

Польська кухня славиться широким розмаїттям варених і копчених ковбас, які подають гарячими або холодними. Гострі страви супроводжуються горілкою.

Польська кухня має регіональні особливості. Наприклад, для сілезької кухні характерні страви з картоплі. Типовою сілезькою стравою є макарони з картопляного тіста з тертою сирою картоплею. Також популярні страви з білокачанної та червонокачанної капусти (червонокачанну капусту зазвичай готують з беконом). Заслуговує на увагу сілезький маковий пиріг – солодкий десерт з подрібненого маку, меду, родзинок, горіхів і сухофруктів. У гірських районах Малопольщі популярна свинина, приготована в пиві зі спеціями та овочами. Серед супів жителі Бескидів віддають перевагу «юрі», приготованій на сироватці, і «квасниці» – різновиду капустияного супу з великою кількістю



свинини, в тому числі з салом. Кухня польських горян, що живуть в Татрах і Підгаллі, характеризується овечим сиром, а також смаженою бараниною. Кухня мазурів і поморців славиться своєю рибною юшкою.

Типовими польськими стравами є «журек» – пісний, молочний або м'ясний суп, приправлений кубами з вівсяного та житнього борошна, зазвичай з білою ковбасою, салом та круто звареними яйцями, «фляки» (густий суп з рубців), «чернина» (суп на основі курячої, качиної, кролячої, іноді свинячої крові, іноді з родзинками, яблучним соком, медом) [20, с. 237-239].

## **Висновки до розділу 1.**

Ми розглянули основні поняття та класифікацію закладів ресторанного господарства, можна сказати, що в індустрії ресторанного господарства є багато різних понять і термінів, наприклад термін «гостинність» був запропонований експертами Федерації національних асоціацій готелів і ресторанів. Слід зазначити, що наразі гостинність забезпечується такими видами економічної діяльності як готелі та ресторани. Важливою складовою індустрії гостинності є ресторанне господарство, яке є сучасним бізнесом, що стрімко розвивається та має багато форм. Ресторанне господарство – це вид економічної діяльності суб'єктів господарювання, які надають послуги для задоволення потреб споживачів у харчуванні, з організацією дозвілля або без нього. Сьогодні ресторанний бізнес вважається однією з найбільш швидко-окупних галузей у світі.

Водночас ресторанний бізнес є одним з найризикованіших, оскільки один з багатьох факторів успіху може зробити бізнес взагалі збитковим. Саме слово «ресторан» походить від французької мови і означає «відновлення» (сили, здоров'я). Вище зазначене свідчить про те, що громадське харчування є високо-динамічним і прибутковим сектором ринку послуг, привабливим для інвестування та ведення бізнесу. У європейських країнах

підприємства громадського харчування є важливою складовою аграрного сектору і відіграють значну роль у формуванні продовольчої ситуації.

Також, нові тенденції в сучасній кулінарії, такі як ф'южн та молекулярна кухня. У перекладі з англійської «ф'южн» означає «злиття, сплав». Це просте поєднання смаків і стилів Сходу і Заходу, старих і нових традицій, а також екзотичних інгредієнтів, які вміло використовуються, вміло замінені місцевими продуктами, а також включає в себе іноземні кулінарні традиції, адаптовані до знайомих місцевих смаків. Батьківщиною цього напрямку є США. Сьогодні кухня ф'южн поширилася по всьому світу. Останніми роками в ресторанному бізнесі формується новий напрям – демократичні ресторани, який поєднує в собі «швидкі» технології фаст-фуду і якість національної (або змішаної) кухні, що потребують індивідуального підходу. Таким чином, послуги харчування є важливим елементом туристичних послуг. Цей сектор стрімко зростає в кластері туристичних послуг і має потенціал стати важливим сектором туристичної діяльності в майбутньому. Ресторани, які зберігають кращі традиції національної кухні, є символом гостинності в кожному місті, популярною формою відпочинку та спілкування, ознакою престижу та процвітання.

Також, ресторанний бізнес має свої особливості і відрізняється від промислових, торговельних та підприємств харчової промисловості. Залежно від функцій, які виконує харчова промисловість, її види мають певну специфіку у своїй діяльності. Ми розглянули специфіку національного харчування в європейських країнах. Зокрема, в таких як: Україна, Болгарія, Франція, Італія та Польща. Можна сказати, що в цих країнах досить добре розвинуте ресторанне господарство і багата різноманітність страв та напоїв, та можна виділити національну кухню кожної з цих країн.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ РОЗВИТКУ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

### 2.1. Рівень розвитку ресторанного господарства в Європі

Європейський регіон лідирує у світі за кількістю туристичних прибуттів. Це пов'язано з чудовою історико-культурною спадщиною та рівнем розвитку кожної країни. Одним з найважливіших факторів лідерства є рівень гастрономічного розвитку європейського регіону.

Європа розташована в чотирьох кліматичних поясах: арктичному, субарктичному, помірному (включаючи помірні континенти) і субтропічному. Така велика територія призводить до гастрономічних відмінностей між європейськими країнами. По-перше, кліматичні відмінності призводять до гастрономічних розрізень. Рослини і тварини, яким комфортно в субтропіках, не можуть існувати в Арктиці, і навпаки. Також наявність океанів в одних країнах дає можливість виловлювати морські види, які були б неможливими в інших країнах. Рівень розвитку та історико-культурні відмінності між європейськими країнами також мають вплив [21, с. 11].

Відмінності в гастрономічній культурі європейського регіону. Ця різниця в гастрономічній культурі різних країн європейського регіону є результатом ряду факторів. Весь європейський регіон можна розділити на субрегіони (відповідно до поділу ООН): західний, східний, південний і північний. У сучасних умовах ресторани активно конкурують за всіх реальних або потенційних гостей. Відносно невеликі капітальні витрати на відкриття ресторану приваблюють все більше інвесторів, а боротьба за виживання і, по можливості, розширення діяльності загострюється. У нашій країні активно розвиваються і набувають популярності ресторани, що пропонують національні кухні, з наступними частками ринку [19, с. 262].

В українському ресторанному бізнесі постійно створюються нові формати та додаткові послуги. Сьогодні гості відвідують ресторани не тільки для того, щоб пообідати, але й для того, щоб отримати задоволення від процесу. Найцікавіше в цьому бізнесі – це його концепція: концепція ресторану полягає в тому, щоб запропонувати широкий асортимент страв, від найтрадиційніших до найсучасніших. І якщо наша кухня буде і надалі вдосконалюватися, спираючись на світовий кулінарний досвід і йдучи в ногу зі світовим прогресом, то ресторанний бізнес в Україні буде більш успішним, ніж в інших країнах.

Ресторанний ринок – один з найбільш динамічних ринків. Він є надзвичайно чутливий до економічної кон'юнктури, коливань валютних курсів та соціальних факторів. На сьогоднішній день кількість приватних структур збільшилася, головним чином, за рахунок інтенсивного розвитку операторів громадського харчування. Це сприяло оновленню фізичної та технічної інфраструктури ресторанів, а також підвищення інвестиційної привабливості індустрії громадського харчування. Незважаючи на те, що кількість ресторанів в Україні зростає, їхня частка в мережевій структурі ресторанного господарства залишається найменшою. Тоді як кафе, закусочні та буфети мають найбільшу частку – 53,1%. Останнє можна пояснити активним розвитком ресторанів, орієнтованих на бізнес та політичну еліту (тобто 2-3% населення), і повільнішим розвитком усіх інших ресторанів.

Останніми роками ринок громадського харчування постійно змінювався: його показники то зростали, то знижувалися. Це, безсумнівно, пов'язано з нестабільною економічною та політичною ситуацією в Україні. Сучасні тенденції розвитку української індустрії громадського харчування можна узагальнити наступним чином.

Сучасні тренди розвитку індустрії громадського харчування:

- Підвищення якості продукції за рахунок поліпшення сировини, особливо від вітчизняних виробників.

- Підвищення культури обслуговування клієнтів з урахуванням європейських стандартів обслуговування.
- Спеціалізація мереж громадського харчування, збільшення частки ринку підприємств швидкого обслуговування.
- Розширення асортименту продукції, що реалізується.
- Збільшення обсягів реалізації власної продукції для роздрібного сектору.
- Удосконалення матеріально-технічної бази для впровадження ресурсозберігаючих технологій.
- Освоєння виробництва нових видів продукції, наприклад, хліба, копченостей, макаронних виробів.
- Надання додаткових послуг.

Основні бар'єри на шляху розвитку ресторанного бізнесу:

- Відсутність налагодженої системи логістики.
- Війна в країні.
- Кризові соціально-економічні явища в усіх сферах економіки та суспільства в цілому.
- Падіння національного доходу та купівельної спроможності населення.
- Проблеми якості послуг та управління ресторанним господарством
- Зростання психологічної незахищеності та страху в суспільстві.
- Зростання цін та інфляція.
- Нераціональне розміщення мереж громадського харчування в містах та регіонах.
- Зростання операційних витрат у сфері громадського харчування.
- Низький рівень інформатизації бізнесу.
- Низька ефективність управлінської діяльності.
- Нестача кваліфікованих фахівців, особливо тих, хто може забезпечити високий рівень обслуговування іноземних клієнтів [23, с. 358].

В умовах сучасної економіки польський ресторанний бізнес має високу репутацію, як організація, що поєднує ризик і комунікабельність та задовольняє важливі потреби населення, а саме громадське харчування, відпочинок та розваги. Беручи до уваги рівень розвитку ресторанного бізнесу в економіці не варто забувати, що економіка країни є одним з показників якості життя її громадян в країні в цілому. Водночас, це створює високу конкурентоспроможність ресторанного господарства, що не може не радувати. Впровадження інновацій, пошук нових ніш і сегментів ринку, а також експериментування необхідні для розвитку цього сектору. А також збереження конкурентної переваги на ринку. Зміни в соціально-економічному середовищі як зовнішній фактор, що впливає на сферу діяльності та цей бізнес. Однак цей бізнес має свою закономірність, хоч і з певною нестабільністю. Особливості його мають велике практичне значення, так само як і недостатнє розуміння тенденцій його розвитку. Найважливішими критеріями вибору ресторану є їжа (25%), обслуговування та декор (15%) і розваги (5%). Проте для більшості відвідувачів (40%) всі критерії є важливими.

Що стосується розвитку болгарського ресторанного бізнесу, то можна сказати, що Болгарія є визнаним лідером у сфері пляжного відпочинку. Тут є курортні комплекси з красивими і романтичними назвами, такі як Золоті піски, Сонячний берег, Албена, Сонячний день, Рів'єра, Камбія і курортне селище Русалка, Еллініте та Дюни, які відповідають усім вимогам сучасного туризму. Велика перевага болгарських курортів полягає в гармонії між природною красою та рукотворними творіннями, а також в атмосфері гостинності та домашнього затишку. Нещодавно почала розвиватися індустрія МІСЕ. У країні з'явилися 4- і 5-зіркові готелі з конгрес-центрами, конференц-залами, усіма зручностями, необхідними для проведення ділових зустрічей і конференцій, а також добре обладнаними ресторанами. Провідні готелі, такі як Sheraton, Hilton, Kempinski і Radisson, звертають свою увагу на Болгарію.

За даними Болгарської федеральної туристичної ради, багато туристів приїжджають з Румунії (613 000), Німеччини (562 000), Греції (558 000), Великобританії (404 000), Чехії (149 000) і Швеції (116 000). Болгарія – одна з небагатьох країн, де туристичний сезон не закінчується, залежно від того, якому виду відпочинку надається перевага. Поступово країна почала розвивати відповідні сектори. Більшість курортів вже пропонують серфінг, дайвінг, водні лижі та підводну археологію. Яхти можна взяти напрокат у портах Балчика, Варни, Святого Урана, Несебра та Бургаса. Також розвинені бальнеологічні курорти, які доповнюють корисний вплив підземних джерел і гірського повітря разом з екзотичними спа-процедурами. Тому ресторанна індустрія завжди буде займати провідне місце в суспільстві, оскільки люди завжди потребуватимуть їжі. Сьогодні ресторанне господарство ґрунтується на використанні сучасного рівня організації виробництва, швидкому та якісному обслуговуванні, широкому асортименті страв та напоїв, що пропонуються гостям. Підприємства ресторанного господарства обслуговують досить різноманітний контингент туристів, від національних та міжнародних, організованих до індивідуальних. Кожен споживач вимагає особливих методів і прийомів обслуговування [24, с. 400].

Франція, яка належить до цього субрегіону, є світовим лідером у кулінарному світі. Французька кухня вважається класичною і найбільш вишуканою. Франція також приваблює гастро-туристів з усього світу, які відвідують її винні та сирні заводи. Французька кухня внесена до списку нематеріальної культурної спадщини ЮНЕСКО. Франція бере участь у створенні найвідоміших кулінарних путівників світу – Michelin, Le Guide Rouge та Red Guide Michelin – найвідоміших і найвпливовіших ресторанних рейтингів у світі на сьогоднішній день, вперше опублікованих у Франції в 1900 році. Започаткований у Франції в 1900 році Андре Мішленом, одним із засновників Michelin [25].

Італія – один з найпопулярніших гастрономічних напрямків у світі. Туристичний бренд Італії безпосередньо пов'язаний з її місцевою кухнею.

Близько 50 мільйонів туристів відвідують Італію щороку. Кожен з її регіонів мають свої кулінарні особливості, але найвідоміші страви італійської кухні: паста, піца. У країні налічується близько 335 000 закладів харчування, 23 тисяч фермерських господарств і 114 тематичних музеїв, пов'язаних з гастрономією, а також 173 "винні дороги" та 3 900 виноробень в Італії [16, с. 629]. За даними Statista 2019, майже 98% туристів куштували страви місцевої кухні під час своєї подорожі. Крім того, 93% людей їли страви місцевої кухні під час своєї подорожі. Особливо це стосується гастрономічних подій (фестивалів, виставок, ярмарок, екскурсій та відвідування ринків). Загалом, внутрішні туристи споживають близько 25% своїх але ця цифра може бути вищою [26, с. 31-36].

Ринок ресторанних послуг – один з найбільш динамічних і високоприбуткових ринків на сьогоднішній день і, як наслідок, мають найвищий рівень конкурентоспроможності. За оцінками експертів, пропозиція на ринку ресторанних послуг перевищує попит, що зумовлено конкуренцією та конкурентною боротьбою між ресторанами. Задоволення потреб споживачів постійно загострюється. У сучасній економіці визначилися специфічні вимоги для підвищення готовності споживача до покупки. Рівень конкурентоспроможності операторів громадського харчування вимагає швидкого реагування на мінливі економічні умови. Підтримувати стабільне фінансове становище та постійно його покращувати, а також організувати свою діяльність у відповідь на мінливі ринкові умови [27].

Слід зазначити, що для досягнення стійкої конкурентоспроможності у цій сфері для компанії, як правило, важлива не кон'юнктура, а домінування в одній з її детермінант. Конкурентні фактори – середній чек, швидкість обслуговування, якість їжі. Це дозволяє, з одного боку, компенсувати недоліки інших детермінант конкурентоспроможності, а з іншого боку зменшити залежність від ринкових коливань. Таким чином, конкурентоспроможність підприємства ресторанного господарства – це



узагальнена характеристика їх стійкості, що базується на ефективному використанні ресурсів, здатності надавати споживачам високоякісні продукти та послуги, що задовольняють їхні потреби, а також реакції на зміни у зовнішньому середовищі [28, с. 255].

На особливу увагу заслуговує сучасний стан конкуренції на ринку послуг харчування. Головною особливістю є розвиток цінової конкуренції в окремих ресторанах, які знаходяться в одній цінній ніші, адже відносно низький рівень доходів більшості населення відображається на якості надання послуг харчування. Однак, в окремих сегментах ринку де товари та послуги продаються споживачам зі середнім рівнем доходу, боротьба за споживача набуває все більшого значення.

Необхідно дослідити конкурентів і конкурентну ситуацію в галузі, щоб визначити переваги та недоліки порівняно з конкурентами і зробити висновки. Сформулювати успішну конкурентну стратегію для вашої компанії та підтримувати її конкурентну перевагу [50, с. 992].

Розроблені та впроваджені національними та міжнародними компаніями численні програми підвищення конкурентоспроможності, кожна з яких є унікальним набором заходів і процедур, адаптованих до умов. Це пов'язано з різноманітністю складністю і множинністю проблем і цілей, що стоять перед компанією, а також різними середовищами, в яких підприємствам ресторанного господарства доводиться працювати. Тому розробка програмної моделі для програми підвищення конкурентоспроможності є досить складним завданням [50, с. 992].

На практиці етапи розробки програми підвищення конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства виглядає наступним чином (таблиця 2.1.)

Таблиця 2.1.

Етапи розробки програми підвищення конкурентоспроможності  
ресторану

*Джерело: розроблено автором.*

Етапи розробки програм підвищення конкурентоспроможності ресторану				
↓	↓	↓	→	↓
Стратегічне планування	Стратегічний маркетинг			
↓	↓		Управління аналізом середовища	←
			Продовження таблиці 2.1.	
Маркетингові дослідження споживчого ринку ресторанних послуг			Управління асортиментною політикою підприємства	←
↓			Управління розробками нової продукції й послуг підприємства ресторанного бізнесу	←
			↓	
Аналіз, оцінка та прогноз стану й розвитку ринку ресторанних послуг				
↓				
Формування стратегії та тактики ринкової поведінки підприємства ресторанного бізнесу				
↓	↓	↓		
Політика цін	Реклама й сервіс	Реалізація		
↓	↓	↓		
Споживче середовище ринку ресторанних послуг				

Підприємства ресторанного господарства дуже залежні від змін факторів зовнішнього середовища, умов розвитку громадянської культури, доходів та формування звичаїв. Це вимагає постійних змін стратегій, що реалізуються під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів середовища.

Таким чином, власники виконують свою функцію, ставлячи перед собою конкретні цілі, вони повинні керуватися необхідністю програмування, забезпечити довгострокову конкурентну позицію, щоб реалізувати більше стійких переваг, ніж короткострокове підвищення прибутковості.

## 2.2. Аналіз конкурентного середовища ресторанного бізнесу

Процес комплексної адаптації підприємств до зовнішніх і внутрішніх умов, притаманних ринковому середовищу, залежить від загальної макроекономічної ситуації, змін у ринковому середовищі або впливу внутрішніх для підприємства факторів. Одним із найпоширеніших інструментів стратегічного аналізу позиції (потенціалу) підприємства в конкурентній боротьбі є метод SWOT-аналізу. Аналіз ринку ресторанних послуг проводиться з метою виявлення прибуткових можливостей і потенційних загроз розвитку. Таким чином було розроблено SWOT-аналіз ресторанного господарства кожної з розглянутих ( Україна, Болгарія, Франція, Італія, Польща) країн Європи. Зокрема в таблиці 2.2. представлений SWOT-аналіз ресторанного господарства України.

Таблиця 2.2.

### SWOT-аналіз ресторанного господарства України

*Джерело: розроблено автором.*

Внутрішнє середовище	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- зростання роздрібних продажів;</li> <li>- наявність налагодженої мережі;</li> <li>- наявність конкуренції;</li> <li>- зростання купівельної спроможності населення;</li> <li>- розвиток сучасних видів та форм надання послуг;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- практика харчування вдома;</li> <li>- хаотичність і територіальні диспропорції розвитку галузі;</li> <li>- відсутність регуляторних механізмів (неефективність</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- сприяння розвитку аутсорсингу в неприбутковому секторі;</li> <li>- розвиток громадських організацій професійного спрямування;</li> <li>- легкість започаткування бізнесу;</li>   <li>- популяризація комунікаційної функції індустрії харчування у ЗМІ та соціальних мережах.</li> </ul>	<p>стимулів для муніципалітетів;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- слабке впровадження нових технологій, заснованих на передових формах обслуговування.</li> </ul> <p>Продовження таблиці 2.2.</p>
Зовнішнє середовище	Можливості (О)	Загрози (Т)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- забезпечення та збільшення платоспроможного попиту;</li> <li>- підвищення якості послуг;</li> <li>- розширення форм, методів та асортименту послуг і засобів обслуговування;</li> <li>- поєднання міжнародного досвіду з елементами національного ресторанного господарства;</li> <li>- державна підтримка та державне управління;</li> <li>- створення міжнародних мереж (у тому числі з експорту послуг); <ul style="list-style-type: none"> <li>- створення елементів для добросовісної конкуренції;</li> </ul> </li> <li>- популяризація кейтерингової індустрії у ЗМІ та соціальних мережах через проведення фестивалів та майстер-класів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- низька купівельна спроможність населення;</li> <li>- інфляція;</li> <li>- правова реформа;</li> <li>- проникнення на ринок неякісної продукції;</li> <li>- відсутність належного державного та громадського контролю;</li> <li>- недобросовісна конкуренція.</li> </ul>

Таким чином, на ринку ресторанних послуг конкурентоспроможність послуги відображає її здатність краще задовольняти потреби споживачів порівняно з аналогічними послугами, представленими на ринку. Вона визначається конкурентними перевагами, споживчими характеристиками, з одного боку, та ціною, встановленою постачальником послуги, з іншого.

В таблиці 2.3. показаний SWOT-аналіз ресторанного господарства Болгарії.

Таблиця 2.3.

### SWOT-аналіз ресторанного господарства Болгарії

*Джерело: розроблено автором.*

Внутрішнє середовище	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- оригінальне меню;</li> <li>- швидке обслуговування гостей;</li> <li>- ресторан швидко реагує на умови, пропозиції (наприклад, дитячі свята, заходи);</li> <li>- кваліфікований персонал;</li> <li>- велика площа ресторану та його місткість;</li> <li>- зручне розташування.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- нечасто оновлюється меню</li> <li>- витратні матеріали в деякому обладнанні;</li> <li>- неефективний монтаж на великих виробничих об'єктах;</li> <li>- відсутність власного сайту;</li> <li>- відсутність місця для паркування.</li> </ul>
Зовнішнє середовище	Можливості (O)	Загрози (T)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- розширення меню з акцентом на алкогольну продукцію;</li> <li>- впровадження технологій;</li> <li>- доступ до цікавих ідей та їх реалізація в ресторанах;</li> <li>- зростання попиту;</li> <li>- просування реклами та іншого креативу закладу;</li> <li>- можливість залучення блогерів для розвитку ресторану.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- страх спробувати щось нове для закладів;</li> <li>- низька обізнаність споживачів про продукт;</li> <li>- стрибки цін при закупівлі продукції;</li> <li>- перехід персоналу до конкурентів.</li> </ul>

Таким чином, можна сказати, що ресторанне господарстві Болгарії добре розвинуте, зокрема має оригінальне меню, високу кваліфікацію персоналу, добре оснащені ресторани, також просувається реклама ресторанів, залучаються блогери та інтернет ресурси для розвитку ресторанів. Але це також потребує високих витрат, покращення обладнання в ресторанах, оновлення меню, також існують такі загрози як стрибки цін, перехід персоналу до конкурентів, низьку обізнаність та деякі страхи споживачів.

В таблиці 2.4. розроблений SWOT-аналіз ресторанного господарства Польщі.

Таблиця 2.4.

## SWOT-аналіз ресторанного господарства Польщі

Внутрішнє середовище	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- наявність навчальних закладів для підготовки фахівців;</li> <li>- створення бізнес-закладів у торговельних та рекреаційних об'єктах;</li> <li>- високий рівень обслуговування;</li> <li>- вдале розташування;</li> <li>- відмінний персонал;</li> <li>- відкриті майданчики влітку;</li> <li>- відмінний персонал;</li> <li>- наявність місць для паркування.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- високі ціни;</li> <li>- висока плинність кадрів;</li> <li>- одноманітне меню;</li> <li>- звичка їсти вдома.</li> </ul>
Зовнішнє середовище	Можливості (O)	Загрози (T)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- планування та організація заходів;</li> <li>- додаткові послуги</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- низька купівельна спроможність населення;</li> <li>- інфляція;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- онлайн бронювання;</li> <li>- зміни в меню;</li> <li>- впровадження інноваційних технологій;</li> <li>- поєднання міжнародного досвіду з національною ресторанною індустрією;</li> <li>- державна підтримка та адміністрування.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- проникнення на ринок неякісної продукції;</li> <li>- відсутність належного державного та громадського контролю;</li> <li>- недобросовісна конкуренція.</li> </ul>
--	---	--

*Джерело: розроблено автором.*

Таким чином, на ринку послуг харчування конкурентоспроможність послуги відображає її здатність краще задовольняти потреби споживачів порівняно з аналогічними послугами на ринку. Вона визначається, з одного боку, конкурентними перевагами та споживчими характеристиками, а з іншого – ціною, яку встановлює постачальник послуг.

В таблиці 2.5. представлений SWOT-аналіз ресторанного господарства Франції.

Таблиця 2.5

#### SWOT-аналіз ресторанного господарства Франції

*Джерело: розроблено автором.*

Внутрішнє середовище	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- високий рівень обслуговування;</li> <li>- вдале розташування;</li> <li>- відмінний персонал;</li> <li>- відкритий майданчик влітку;</li> <li>- наявність місць для паркування.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- висока ціна;</li> <li>- висока плинність кадрів.</li> </ul>
Зовнішнє середовище	Можливості (O)	Загрози (T)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- планування та організація заходів;</li> <li>- додаткові послуги;</li> <li>- онлайн бронювання;</li> <li>- зміни в меню;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- висока залежність від постачальників;</li> <li>- відносно низька платоспроможність населення;</li> <li>- зміна вподобань споживачів;</li> </ul>

	-впровадження інноваційних технологій.	- вихід на ринок нових конкурентів; - підвищення податків.
--	--	---

Таким чином, було знайдено сильні сторони, такі як високий рівень обслуговування; вдале розташування; відмінний персонал; відкритий майданчик влітку; наявність місць для паркування та слабкі сторони такі як висока ціна та висока плинність кадрів, а також можливості такі як, планування та організація заходів; додаткові послуги; онлайн бронювання; зміни в меню; впровадження інноваційних технологій та загрози такі як, висока залежність від постачальників; відносно низька платоспроможність населення; зміна вподобань споживачів; вихід на ринок нових конкурентів; підвищення податків.

В таблиці 2.6. показаний SWOT-аналіз ресторанного господарства Італії.

Таблиця 2.6.

### SWOT-аналіз ресторанного господарства Італії

*Джерело: розроблено автором.*

Внутрішнє середовище	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- унікальний природний, екологічний та ресурсний потенціал.</li> <li>- унікальна культурно-історична спадщина</li> <li>- наявність різноманітних курортів.</li> <li>- потенціал накопиченої інфраструктури.</li> <li>- позитивний імідж Італії.</li> <li>- державна підтримка розвитку</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- високе навантаження на навколишнє середовище в деяких районах.</li> <li>- висока вартість проживання та послуг у деяких частинах країни.</li> <li>- багато привабливих туристичних дестинацій розташованих на значній відстані від аеропортів та залізниць і недостатньо</li> </ul>



	<p>бізнесу;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- збільшення щорічних туристичних потоків.</li> <li>- хороше транспортне сполучення.</li> <li>- продуктивна маркетингова стратегія країни.</li> </ul>	<p>підготовлені до прийому туристів.</p>
Зовнішнє середовище	Можливості (О)	Загрози (Т)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- можливості для розвитку широкого спектру видів туризму</li> <li>- інвестиційні проекти в інфраструктуру ресторанного бізнесу.</li> <li>- сприятливі інституційні умови для розвитку підприємництва в ресторанному господарстві.</li> <li>- фінансування з боку уряду країни.</li> <li>- підвищення рівня життя, а отже, збільшення платоспроможного попиту населення.</li> <li>- розвиток співпраці з іншими європейськими країнами.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Культурна спадщина втрачається швидкими темпами;</li> </ul> <p>Продовження таблиці 2.6.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- швидке виснаження ресурсів;</li> <li>- численні сильні конкуренти.</li> </ul>

Таким чином, можна сказати, що Італія є дуже перспективною країною з точки зору туризму. Вона має широкий спектр унікальних переваг, серед яких особливий природний, екологічний, ресурсний та історико-культурний потенціал. Державна підтримка туристичної галузі та наявність заохочувальних програм надають значні можливості для швидкого розвитку туризму та створення високоякісного і відомого італійського туристичного

продукту, в тому числі гастрономічного. В останні роки це один з найбільш швидкозростаючих секторів туристичного ринку.

Також був проведений порівняльний аналіз конкурентоспроможності та якості послуг, що надають країни, табл. 2.7.

Таблиця 2.7.

### Порівняльний аналіз конкурентоспроможності та якості послуг ресторанного господарства

*Джерело: проаналізовано автором.*

Зона порівняння	Ресторанне господарство країн Європи				
	Україна	Польща	Італія	Франція	Болгарія
1. Продукти харчування	свіжі, якісні	свіжі, якісні	свіжі, якісні	свіжі, якісні	свіжі, якісні
2. Реклама	в Інтернеті, в газетах міських видань	в соціальних мережах, в газетах міських видань, в Google maps, на телебаченні	в соціальних мережах, в газетах міських видань, в Google maps, на телебаченні	в соціальних мережах, в газетах міських видань, в Google maps, на телебаченні	в Інтернеті, в газетах міських видань
3. Послуги	перші, другі страви, закуски, салати, напої, фірмові закуски, гарячі, холодні страви, десерти	перші, другі страви, закуски, салати, напої, фірмові закуски, гарячі, холодні страви, десерти	Піца, паста, перші, другі страви, закуски, салати, напої, фірмові закуски, гарячі, холодні страви, десерти	перші, другі страви, закуски, салати, напої, фірмові закуски, гарячі, холодні страви, десерти	перші, другі страви, закуски, салати, напої, фірмові закуски, гарячі, холодні страви, десерти
4. Якість	свіжа, смачна продукція, повний цикл виробництва	завжди якісна та свіжа продукція без консервантів та	завжди якісна та свіжа продукція без консервантів та	завжди якісна та свіжа продукція без консервантів та	свіжа, смачна продукція, повний цикл виробництва

		концентратів	концентратів	концентратів	
5. Ціни	середні	демократичні	високі	високі	демократичні
6. Імідж	багато відомих підприємств, але не користується особливою популярністю серед населення.	багато відомих закладів, постійні клієнти, гарний інтер'єр.	має неповторний імідж на ринку ресторанних послуг, утримує лідируючі позиції.	має неповторний імідж на ринку ресторанних послуг, утримує лідируючі позиції.	має неповторний імідж на ринку ресторанних послуг, утримує лідируючі позиції.

Таким чином, можна сказати, що в цих країнах продукти харчування свіжі та якісні, реклама краще розвинута в таких країнах як Польща, Італія, Франція, а в Україні та Болгарії тільки починають розвивати рекламу ресторанного господарства, послуги в усіх країнах добре розвинуті. А якість послуг в Польщі, Італії, Франції на високому, а в Україні та Болгарії на достатньому рівні, але ще треба покращувати. Ціни в Італії та Франції досить високі, в Польщі та Болгарії демократичні, в Україні середні. По іміджу ресторанного господарства на лідируючих позиціях Італія, Франція, Болгарія, в Польщі багато відомих закладів, постійні клієнти, гарний інтер'єр, а в Україні багато відомих підприємств, але не користується особливою популярністю серед населення [29, с. 255].

На основі розробленого SWOT-аналізу за країнами та проведеного порівняльного аналізу конкурентоспроможності та якості послуг ресторанного господарства, пропонуємо розробити матрицю конкурентного профілю, табл. 2.8.

Таблиця 2.8.

### Матриця конкурентного профілю

*Джерело: розраховано автором.*

Ключовий фактор успіху	Ваговий коефіцієнт	Ресторанне господарство України	Ресторанне господарство Польщі	Ресторанне господарство Італії	Ресторанне господарство Франції	Ресторанне господарство Болгарії
------------------------	--------------------	---------------------------------	--------------------------------	--------------------------------	---------------------------------	----------------------------------

		рейтин г	Оцін ка (2x3)	рейтин г	Оцін ка (2x5)	рейтин г	Оцін ка (2x7)	рейтин г	Оцін ка (2x9)	рейтин г	Оцін ка 2x11
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Якість продук ту	0,4	2	0,8	4	1,6	3	1,2	3	1,2	4	1,6
Продовження таблиці 2.8.											
Ціна продук ту	0,3	4	1,2	2	0,6	3	0,9	3	0,9	2	0,6
Канали збуту	0,1	2	0,2	2	0,2	3	0,3	3	0,3	2	0,2
Імідж	0,1	2	0,2	3	0,3	4	0,4	4	0,4	3	0,3
Реклам а	0,1	2	0,2	2	0,2	3	0,3	3	0,3	2	0,2
Загаль на оцінка	1,0		2,6		2,9		3,1		3,1		2,9

Далі представлена послідовність розрахунку матриці конкурентного профілю.

1. Визначені ключові фактори успіху.
2. Кожному з ключових факторів успіху був наданий певний ваговий коефіцієнт, який характеризує важливість (значущість, місце) відповідного ключового фактора щодо інших ключових факторів. (ваговий коефіцієнт установлює сам підприємець, покладаючись на свій досвід, знання, особисті оцінки; сума вагових коефіцієнтів має дорівнювати одиниці).
3. Список головних (2) конкурентів та визначається рейтинг (індивідуальний кількісний показник оцінки досягнень) кожного конкурента щодо кожного ключового фактора успіху. Рейтинг диференціюється від

одиниці (незначні досягнення конкурента) до чотирьох (дуже великі досягнення).

4. Множенням вагового коефіцієнта на встановлений рейтинг визначили загальну оцінку кожного ключового фактора успіху. Сума одержаних загальних оцінок за всією сукупністю ключових факторів успіху уможлиблює визначення конкурентної позиції власної фірми проти головних конкурентів.

Розрахунки матриці конкурентного профілю ресторанного господарства країн Європи (таблиця 2.8.) дають змогу дослідити конкурентне становище галузі, виділити серед конкурентів лідерів та аутсайдерів, в результаті вказують на приклади успішного та помилкового підходу до організації бізнесу.

За результатами матриці конкурентного профілю можемо зробити висновок, що лідерами на ринку ресторанних послуг є Франція та Італія, в них більше переваг ніж у інших країн. Таку позицію можна пояснити ще й існуючим іміджем країн на світового ринку ресторанного господарства.

### **2.3. Дослідження попиту та аналіз розвитку ринку послуг закладів харчування на прикладі країн Європи.**

Для того, щоб дослідити попит населення до розвитку ринку послуг закладів харчування, ми здійснили опитування шляхом особистого анкетування. Опитування проводилось в м. Ізмаїл (Україна) та м. Голеньов (Польща). Анкета зображена в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Анкета

*Джерело: розроблено автором.*

**Анкета**

1. Ваш соціальний статус \_\_\_\_\_

2. Ваш вік \_\_\_\_\_

3. Ваш улюблений ресторан? \_\_\_\_\_
4. Якій кухні ви надаєте перевагу? \_\_\_\_\_
5. Чи любите Ви відпочивати у ресторанах? \_\_\_\_\_
6. Фактори вибору Вами відпочинку у ресторані \_\_\_\_\_
7. Оптимальна тривалість відпочинку \_\_\_\_\_
8. Як би Ви оцінили перспективу розвитку ресторанного бізнесу ?

Позитивно/Негативно

Застосування анкетного опитування передбачало організацію вибірки респондентів. Серед основних стратегій розробки вибіркового плану дотримано стратегії послідовного розрахунку, в ході якого обсяг вибірки не розраховувався попередньо, а ставився у залежність від результатів, отриманих протягом дослідження. У такий спосіб сформовано вибірку сукупність, що в остаточному підсумку становила 456 респондентів. Із них 53% жінок і 47% чоловіків. Це показано на рис. 2.1.

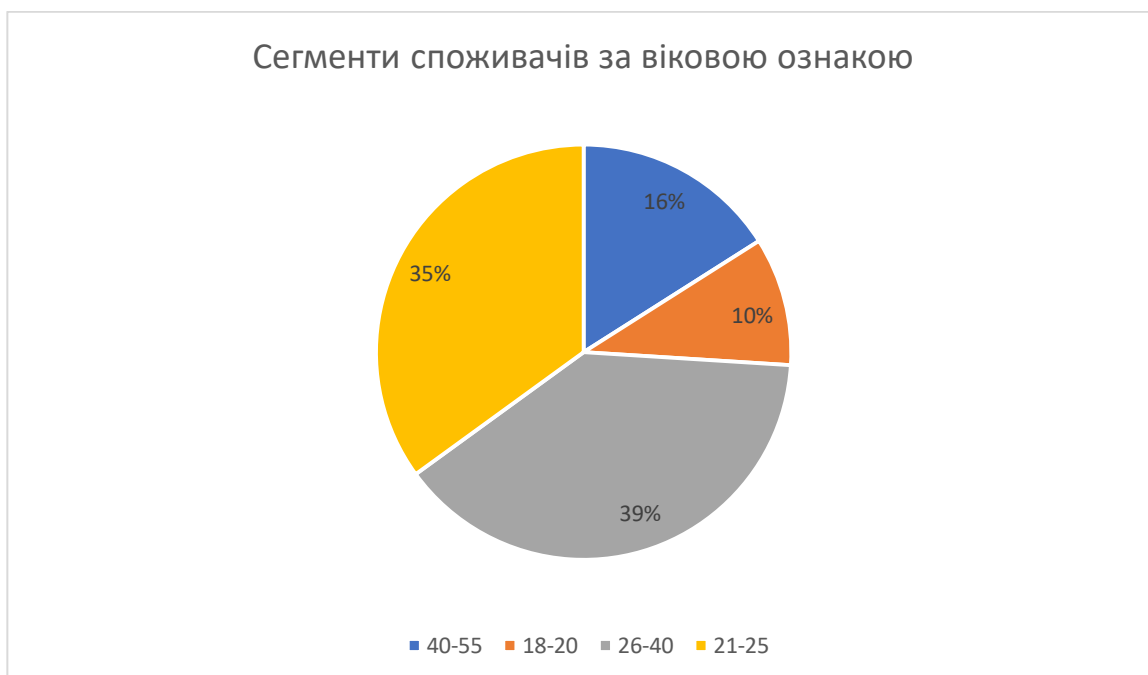


Рис. 2.1. Сегменти споживачів за віковою ознакою

Основними відвідувачами ресторанів є люди середнього віку 26-40 років (39%), у віці 18-20 років (10%), молоді люди у віці 21-25 (35%) і 40-55 років (16%). Високий відсоток відвідування гостей від 21 до 40 років

пояснюється тим, що в ресторані представлені блюда як для дорослих, так і для відвідування з дітьми, рис. 2.2.

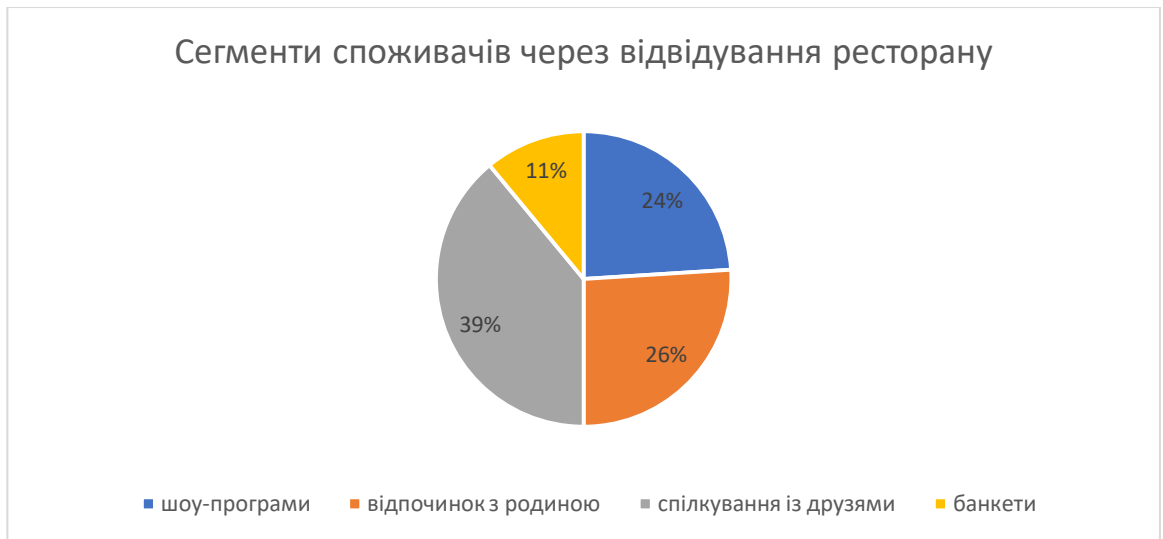


Рис. 2.2. Сегменти споживачів через відвідування ресторану

Можна зробити висновок, що основними споживачами є молоді люди та родини. Великий відсоток споживачів відвідують ресторан з метою спілкування й відпочинку – 39%, сімейного відпочинку – 26%, також шоу програми – 24%, банкети – 11%.

Важливим є сьогодні користування інтернетом на різних пристроях стало щогодинною звичкою для більшості людей. Ця тенденція має значний вплив на всі сфери бізнесу, в тому числі і на ресторанний сегмент. Щоб знайти місце, де можна поїсти під час подорожі, або прочитати відгуки про заклад перед тим, як забронювати столик у ресторані. На їхні рішення впливають різноманітні фактори, такі як фотографії страв, рейтинги ресторанів, скарги на високі оцінки відвідувачів, відгуки про їжу або сам заклад, або навпаки, наприклад, у соціальних мережах та на інших професійних онлайн-ресурсах [30, с. 416-420].

За даними дослідження, проведеного Школою готельного менеджменту Корнельського університету (2013), близько 50% респондентів відповіли, що вони бронюють ресторан через Інтернет і цікавляться інформацією про нього, яка доступна на сайтах ресторанів та у відгуках. Відповідно

ресторанам необхідно підтримувати хорошу репутацію та постійну присутність в інтернеті [39, с 100-109]. Просування підприємств (закладів) громадського харчування в Інтернеті необхідно для досягнення ефективної дистанційної комунікації зі споживачами. Використовуються різноманітні канали, серед яких:

- 1) Спеціалізовані веб-сайти, наприклад, веб-сайти закладів або груп закладів або груп закладів в одній мережі.
- 2) Сторінки закладів у соціальних мережах, зокрема Facebook, Instagram, Twitter тощо.
- 3) Спеціалізовані мобільні додатки.
- 4) Спеціалізовані чат-боти в месенджерах, таких як Viber, Telegram, Whatsapp тощо.
- 5) Інші [32, с. 304].

Веб-сайти для підприємств (закладів) ресторанного господарства повинні бути зручними для навігації, стильними, інформативними та зручними. Цей канал комунікації має бути основним у забезпеченні ефективної комунікації зі споживачами, бути основоположним для забезпечення ефективної комунікації зі споживачами.

Сайт закладу повинен містити щонайменше таку інформацію:

- 1) актуальне меню;
- 2) актуальні ціни;
- 3) візуалізація страв у меню та самого закладу (фотографії та зображення страв і атмосфери ресторану);
- 4) відео екскурсія закладом (за можливості);
- 5) місце розташування закладу;
- 6) графік роботи;
- 7) варіанти паркування (за наявності);
- 8) умови бронювання (онлайн та телефоном);
- 9) можливість замовлення їжі (за наявності);



10) спеціальні пропозиції (у тому числі для постійних відвідувачів/акції/заходи тощо);

11) нагороди/рейтинги/огляди закладу тощо. [33].

Візуалізація враховує потенційно значущий вплив на вибір споживачів на рішення відвідати ресторан (або заклад), який зображений на фотографіях.

Фотографії на веб-сайтах мають бути якісними. При цьому предметом такої фотозйомки можуть бути, зокрема:

1) фотографії готової страви, зроблені з відповідного ракурсу та при відповідному освітленні;

2) сцени приготування їжі на кухні (усміхнені кухарі та відповідні санітарні умови на кухні);

3) робочі процеси обслуговуючого персоналу, привітні та охайно одягнені офіціанти;

4) зовнішній та внутрішній вигляд приміщення (бажано із залученням відвідувачів).

Автоматична інтеграція для всіх пристроїв, особливо корисна через смартфони, згідно з дослідженням Google "Наша мобільна планета", 94% людей використовують свої смартфони для пошуку місцевих підприємств [34].

Незважаючи на важливість наявності корпоративного (інституційного) веб-сайту індустрія громадського харчування є основним потенційним каналом комунікації зі споживачами, багато компаній (закладів) сьогодні не мають власних веб-сайтів. Ресторани, які мають веб-сайти, здебільшого є частиною мереж (вся мережа має один сайт) або заклади з односторінковим сайтом. Це пов'язано в основному з витратами на створення якісного, інформативного контенту для веб-сайтів. Більш доступним і практичним підходом наразі є присутність рестораних операторів на платформі соціальних медіа-платформ з якісними, добре наповненими сторінками, а також користування найбільш поширеними соціальними мережами Facebook, Instagram та Twitter. При створенні сторінок на відповідних платформах

соціальних мереж слід належним чином стимулювати віддалену комунікацію зі споживачами. Наприклад, реклама яка поширює інформацію про акцію, може не тільки бути привабливою для їхніх шанувальників, а також для їхніх друзів та родичів. Поширення якісних, точних візуалізацій (фотографій), ілюстрацій та графіки, які відповідають концепції бізнес PR; забезпечення розумної частоти та послідовності публікацій [35, с. 208-212].

Разом із вищезазначеними операторами ресторанів важливо додати інформацію про місцезнаходження до сервісу Google Maps. Це дозволить значно збільшити пошуковий трафік та є ефективним механізмом надання споживачам та надання дистанційної інформації про місцезнаходження закладів. З наведеного вище видно, що присутність ресторанів на інтернет-платформах має значний вплив на результати їхньої господарської діяльності. Крім веб-сайтів, ще одним можливим джерелом є наявність віддаленої комунікації між операторами (закладами) ресторанного господарства та споживачами. Забезпечити мобільну присутність закладів за допомогою спеціальних мобільних додатків. Оператори ресторанного господарства (заклади) мають власний спеціально розроблений мобільний додаток або підключаються до сторонніх додатків з онлайн-каталогом ресторанів з можливістю бронювання столика та/або дистанційним замовленням доставки їжі тощо. Найбільш приватним каналом для дистанційного спілкування між бізнесом (ресторанами) та споживачами є електронна пошта. Цей канал також важливий для закладів через його низьку вартість та високу додану вартість. За умови правильної реалізації він працює на високому рівні [36, с. 388].

## **Висновки до розділу 2.**

Таким чином, у сучасних умовах ресторани активно конкурують за всіх реальних або потенційних гостей. Відносно невеликі капітальні витрати на відкриття ресторану приваблюють все більше інвесторів, а боротьба за виживання і, по можливості, розширення діяльності загострюється.

Ресторанний ринок – один з найбільш динамічних ринків. Він є надзвичайно чутливий до економічної кон'юнктури, коливань валютних курсів та соціальних факторів. На сьогоднішній день кількість приватних структур збільшилася, головним чином, за рахунок інтенсивного розвитку операторів громадського харчування.

Нами був проведений SWOT-аналіз ресторанного господарства країн Європи та визначили основні сильні і слабкі сторони, а також можливості і загрози кожної з країн у розвитку ресторанного господарства.

Також ми провели порівняльний аналіз конкурентоспроможності та якості послуг, що надають країни та розробили матрицю конкурентного профілю. Таким чином лідирує ресторанне господарство Франції та Італії.

Для того, щоб дослідити попит населення до розвитку ринку послуг закладів харчування, ми здійснили опитування шляхом особистого анкетування.

## **РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА В КРАЇНАХ ЄВРОПИ**

### **3.1. Проблеми та перспективи розвитку ресторанного бізнесу Європи**

Стан ринку громадського харчування значною мірою визначається економічною ситуацією в країні. Перспективи сучасного економічного розвитку України характеризується високим динамізмом, структурною інтенсифікацією, зсувом у бік сфери послуг та посиленням конкуренції. Оператори ресторанного господарства, в залежності від типу та категорії на конкретному ринку, надають основні та додаткові послуги, з певними витратами, що залежать від ресурсного потенціалу [38, с.584].

Для забезпечення ефективного функціонування підприємств ресторанного господарства необхідно науково обґрунтувати стратегію розвитку підприємств ресторанного господарства з урахуванням передового світового досвіду та позитивної практики провідних вітчизняних компаній. Науковий підхід до формування стратегії розвитку підприємств ресторанного господарства повинен базуватися на комплексному та системному підході до вирішення проблеми гармонізації та збалансування розвитку підприємств ресторанного господарства із зовнішнім та внутрішнім середовищем [37].

Оскільки індустрія харчування відкрита для суспільства як специфічна глобальна система, нереалізований інтерес до індустрії харчування в нових умовах туристичних ресурсів, необхідно розробляти нові підходи до управління ресторанами. Причини для цього є. По-перше, внутрішні механізми ділової та рекреаційної активності населення, спосіб і умови життя, а також міграція та переміщення населення. По-друге, розвиток туризму та гостинності відкриває шлях до розширення міжнародних зв'язків на глобальному рівні. По-третє, ресторанна індустрія посідає одне з перших місць у рейтингах інвестиційної ефективності та пропонує високу окупність інвестицій за короткий проміжок часу і з високою нормою прибутку. В

умовах глобалізації світової економіки туризм стає необхідною умовою розвитку ресторанної індустрії та важливим джерелом надходження іноземної валюти не тільки для розвинених країн, але й для країн, що розвиваються [39, с 100-109].

Стратегії управління підприємствами ресторанного господарства – це комплексна система (концепція) управлінських рішень, яка визначає напрямки, в яких передбачається розвиток підприємства, форми і методи його діяльності, в сучасних умовах і порядок розподілу ресурсів для досягнення поставлених цілей. Ця система залежить від передумов особливо притаманних будь-якому підприємству:

- планування того, чого підприємство хоче досягти в майбутньому;
- підприємство повинно бути здатним своєчасно виявляти проблеми та передбачити механізми їх вирішення;
- узгоджувати потенціал підприємства з реальними можливостями;
- розробляти стратегічні цілі та своєчасно вносити корективи в ці цілі, щоб забезпечити високий рівень розвитку ресторанного господарства;
- своєчасне коригування для досягнення поставлених цілей та забезпечення необхідної ринкової позиції на ринку послуг;
- поточне управління є продовженням конкретизації стратегічного управління і має здійснюватися в рамках поточної стратегії [40, с. 122-126].

Напрямок подальшого розвитку підприємств ресторанного господарства, слід оцінювати з точки зору їх здатності адаптуватися до вимог зовнішнього середовища. Тому основним змістом формування стратегії розвитку підприємств ресторанного господарства є виявлення перспективних операторів у сфері господарської діяльності на основі постійного моніторингу бізнес-середовища, органічне придбання бізнес-середовища, органічне набуття стратегічного мислення та формування методів управління, орієнтованих на майбутнє.

У ресторанному бізнесі важливо надавати послуги максимально можливої якості. Надання основних і допоміжних послуг добре організовано.

Сьогодні стає все складніше привабити клієнтів затишною квартирою з кухнею. Окрім гарного вигляду з вікон, таких послуг, як супутникове телебачення, безкоштовний Wi-Fi, спа-салони, масажні номери та басейни стали звичними і майже необхідними.

Потенційними гостями є ті, хто вже не знає, як жити без мобільного телефону чи інтернету. Вони можуть шукати інформацію про ресторани на їхніх веб-сайтах, не виходячи з дому, бронювати столики в Інтернеті.

Основними викликами, що стоять перед ресторанним бізнесом у всьому світі, є величезна конкуренція, ринок дуже агресивний, і пропозиція перевищує попит, що ускладнює для готелів захист своїх інтересів. У цьому випадку єдиним підвищенням якості обслуговування та пропозицією спеціальних послуг. Дослідження у ресторанному бізнесі показує, що компанії, які досягли інновацій, створюючи нові та старі ринки, продукти, послуги та бізнес-моделі і таким чином призводять до ще швидшого зростання. Галузь досягла особливого успіху за останні 30 років завдяки ефективному впровадженню систем управління з використанням інновацій [41].

Сучасні технологічні інновації коштують недешево, але власники все одно витрачають гроші. Ресторанний бізнес є високо-інформаційно насиченою галуззю і його успіх безпосередньо залежить від швидкості, релевантності та своєчасності передачі та обміну отриманою інформацією. Розвиток підприємств ресторанного господарства вимагає широкого використання новітніх інформаційних технологій, як при впровадженні послуг, так і при їх просуванні на ринок [42].

Цілком зрозуміло, що впровадження інноваційних технологій є необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності підприємств та покращення якості їх послуг. Використання мультимедійних технологій дозволяє оперативно надавати інформацію потенційним гостям, тим самим даючи їм можливість швидко і точно вибрати продукцію, яка необхідна гостю.

У сучасному суспільстві при плануванні та будівництві ресторанних комплексів найбільша увага приділяється економії часу, грошей та енергії. Для економії енергії створюються екологічні інновації. Потреба в інноваціях у ресторанному бізнесі зумовлена конкуренцією та багатьма іншими вимогами ринку. Важливість їх використання також залежить від мінливих запитів споживачів. Впровадження та поширення інновацій є об'єктивною необхідністю на всіх етапах діяльності підприємства. Сучасні розробки в галузі спрямовані на створення інновацій, які допомагають залучити якомога більше клієнтів, максимізувати продажі, завоювати довіру гостей і сформуванню позитивний імідж компанії [44, с. 259-265].

Успіх ресторанного закладу сьогодні багато в чому залежить від швидкості і точності його роботи, а також від актуальності та своєчасності передачі та отримання інформації. Необхідно впроваджувати в діяльність підприємств ресторанного господарства внутрішніх процесів, облік та інформаційні технології (від програм управління рестораном, до інтеграції закладів у глобальну комп'ютерну мережу). Цей процес набуває все більших масштабів і стає передумовою конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства та підвищення якості обслуговування клієнтів. Наразі відповідний процес отримав назву «автоматизація ресторану». На практиці підприємства впроваджуватимуть спеціальні інформаційні технології. При запиті рахунку офіціант також має можливість згенерувати рахунок, який можна буде оплатити одним дотиком пальця. Подібна система може бути ефективно встановлена на барі. Необхідно використовувати програмне забезпечення, придатне для віддаленого обміну інформацією між працівниками, а також автоматизувати процеси обслуговування клієнтів, що допоможе збільшити швидкість обслуговування до 15% [45, с.31].

На додаток до вищезазначених аспектів, відповідне програмне забезпечення для управління рестораном може допомогти менеджерам і операторам контролювати завантаженість і ефективність роботи кожного офіціанта та кухні, аналізувати інформацію та статистику щодо популярних

позицій, щоб швидко реагувати на дефіцит страв і напоїв, статистику щодо популярних напоїв, замовлень клієнтів, найпопулярніші завантажені години роботи, майбутні та поточні бронювання столиків тощо [46]. Наразі пропонується низка програм з ресторанного менеджменту. З огляду на те, що нинішній воєнний стан і одночасна оцінка та контрзаходи мають особливе значення для продовження пандемії COVID-19.

Сьогодні успіх ресторанного бізнесу залежить від його здатності адекватно реагувати на різноманітні та швидкозмінні запити споживачів. Для того, щоб ваш заклад користувався повагою та приваблював велику кількість клієнтів, необхідно докласти певних зусиль.

У сфері фінансів прибуток є головним пріоритетом. Фінансування закупівлі сировини для виробництва смачної та різноманітної їжі, комунальних послуг, оренди, заробітної плати для працівників - це не єдині витрати, необхідні для роботи ресторану. Необхідно також приділяти увагу навчанню персоналу та його професійним навичкам. Для ресторанів важливо писати хороші відгуки, щоб клієнти були задоволені не тільки їжею, але й обслуговуванням. Для ресторанів хороші відгуки можуть призвести до великого успіху в бізнесі. Це пов'язано з тим, що клієнти будуть рекомендувати ваш ресторан своїм друзям, а репутація вашого ресторану буде рости разом з прибутками [47, с. 48].

Кожен ресторан намагається показати клієнтам тільки позитивні сторони свого бізнесу. Тому що в цей складний час у кожного з нас є багато особистих проблем, які не повинні стосуватися проблем закладу. Але вони існують, і, на жаль, заклад не завжди може їх вирішити.

Спад в економічному секторі бізнесу, зростання цін на продукти харчування, комунальні послуги, підвищення орендної плати та всілякі інші. Існує багато проблем для закладів у сфері громадського харчування. Люди перестали ходити до ресторанів, що негативно впливає на економіку: «немає відвідувачів - немає прибутку». Через карантинні заходи власники бізнесу змушені звільняти працівників, що спричиняє безробіття. Проблема виникла



раптово, люди, як і заклади, не очікували цього і, звісно, не знали, як вирішувати такі проблеми. Однак початкова розгубленість незабаром змінилася пошуком рішень. Стало зрозуміло, що «виживуть» ті ресторани, які зможуть покращити умови роботи своїх працівників під час карантину та запропонувати нові форми обслуговування своїм клієнтам [48, с. 19].

У цій ситуації багато ресторанів почали пропонувати послуги доставки, які виявилися гарним джерелом доходу, що дозволило їм рухатися вперед, не даючи бізнесу занепадати. Навіть після послаблення карантину доставка залишилася популярною, і багато ресторанів спробували формат доставки. В результаті вони змогли залучити постійних клієнтів, які активно користувалися послугою протягом усього періоду закриття. Переваги роботи зі службою доставки, яка має зручний мобільний додаток для клієнтів, очевидні. Це зручно, оскільки не потрібно наймати новий персонал, а можна розвивати бізнес. Однак, якщо бізнес самостійно доставляє їжу та напої, це може бути способом працевлаштувати власних працівників, які могли втратити роботу через кризу.

Ресторани – це місця, де люди можуть розслабитися, смачно поїсти, відчувати себе бажаними гостями, поринути в атмосферу, забути про всі свої проблеми і, нарешті, насолодитися моментом. Але не завжди ці моменти бувають приємними. Іноді безгосподарність персоналу може зіпсувати святковий вечір. Щоб цього не сталося, керівництву слід приділяти більше уваги професійному розвитку своїх співробітників, забезпечуючи їх навчанням, тренінгами та постійним підвищенням кваліфікації [49, с. 17].

Вихід з кризи буде поступовим, оскільки потрібен час, щоб відійти від страху перед епідемією та вийти на стабільний рівень прибутку. Загалом, ринок громадського харчування долає цю складну ситуацію досить впевнено. Конкуренція на виживання та природний відбір під час кризи призвели до значного покращення якості обслуговування та зробили ціни в меню більш доступними для багатьох.

На основі дослідження споживчих очікувань 2020, проведеного міжнародною консалтинговою та аудиторською компанією «Deloitte», понад 62% гостей обирають ресторан через його зручність. Зручність була головним фактором, а не їжа, ціна, репутація, атмосфера, політика, рейтинги чи атмосфера закладу. У світлі вищезазначеного, перше, на що слід звернути увагу всім закладам громадського харчування, які відкриті для ведення бізнесу і ще не внесені до карт, внести своє місцезнаходження до сервісу Google Maps. Це забезпечить споживачам можливість швидкого та ефективного пошуку повного переліку всіх підприємств у сфері громадського харчування, найближчих до поточного місцезнаходження споживача або будь-якого іншого місця, вказаного споживачем. Така дія вимагає багато часу та коштів від самого початку роботи закладу.

Заклади ресторанного господарства на сервісі Google Maps, також повинні вжити заходів для додавання відповідної позначки, актуальних та яскравих фотографій і максимального опису закладу, а також гарантувати прикріплення відгуків від задоволених відвідувачів з метою створення гарної репутації. Таким чином, як зазначено в припущеннях вище, та в описі, ми очікуємо, що протягом найближчих 1-2 років на сервісі Google Maps будуть відображені дані всіх закладів. Це дасть нові можливості для комунікації між споживачами та підтримувати віддалені відносини з поточними клієнтами. Окрім наведеної вище статистики, компанія Deloitte, також виявила три ключові тенденції споживання користувачів ресторанів, а саме:

- 1) Максимізація зручності. У світі, де харчування поза домом знаходиться на підйомі. Ресторани, пікап-сервіс (у вигляді замовлення на автостоянці), самообслуговування, самовивіз та адресна доставка готових страв стають все більш важливими для споживачів.
- 2) Комфортний цифровий досвід. Сучасні споживачі вільно, швидко та ефективно взаємодіють із закладами за допомогою цифрових пристроїв.

3) Підвищення безпеки в умовах COVID-19. Важливо забезпечити віддалену роботу та уникнення скупчення людей – це тренд, який змінить спосіб харчування людей до пандемії.

Оптимізація якісної дистанційної комунікації між бізнесами. Налагодження зв'язку між закладами громадського харчування та споживачами. Створення сторінок для закладів у соціальних мережах, які ще цього не зробили, включаючи Facebook, Instagram, Twitter та інші), а також участь закладів у професійних сторонніх сервісах і платформах, зокрема каталогах, сервіси з рейтингами та відгуками, сервіси доставки їжі тощо. Все більше і більше ресторанів хочуть усунути те, що заважає гостям замовляти їжу – черги, помилки касирів та повільне обслуговування. Тому вони переносять процес замовлення від касира до кіоску самообслуговування або телефону. Цей процес можна назвати діджиталізацією самообслуговування, і за ним, безумовно, майбутнє. У світлі вищесказаного, однією з прогнозованих складових глобальної діджиталізації сфери громадського харчування буде наступне:

- Цифрові рішення. Використання електронних меню, надання іншої цифрової інформації за допомогою QR-кодів, або за допомогою планшетних терміналів, цифрових сенсорних консолей, цифрових інформаційних стійок тощо.
- Автоматизація бізнес-приміщень шляхом запровадження використання управлінського програмного забезпечення (у тому числі забезпечення віддаленого обміну інформацією між працівниками установи).
- Запровадження можливості електронних платежів за послуги закладу [46].

Використання відповідних цифрових рішень є більш фінансово затратним, але збільшує швидкість обслуговування клієнтів до 15%, роблячи процес обслуговування більш організованим, контрольованим, сучаснішим та якіснішим.

В індустрії громадського харчування постійно виникають проблеми. Основна з них – недостатня увага до інтересів споживачів. Майже відсутнє особисте спілкування з офіціантами (в основному через запровадження електронних меню та надання іншої цифрової інформації через QR-коди та інше цифрове обладнання), значні фінансові витрати (в основному пов'язані із забезпеченням споживачів пристроями в приміщеннях, з використанням різних видів електронних пристроїв, створення якісних та інформативних веб-сайтів, запровадження послуг з обробки замовлень споживачів дистанційно та запровадження унікальних адресних послуг доставки, інформаційна програма для управління приміщеннями, в рамках автоматизації всіх відділів і процесів.

У контексті глобальних перспектив бізнесу громадського харчування в найближчі роки можна виділити наступні напрямки діяльності та бізнес-рішення:

- внести дані про місцезнаходження всіх працюючих закладів на сервіс Google Maps;
- впровадити сервіси, які максимально відповідають потребам споживачів поза межами закладу (зокрема, «замовлення паркування», адресна доставка готової їжі тощо);
- додавання закладу на власний веб-сайт, а також на сторінки в соціальних мережах, у їхні мобільні додатки та спеціальні веб-платформи;
- використання електронних меню та інших пропозицій;
- цифрова інформація за допомогою QR-кодів або використання планшетних терміналів, цифрових сенсорних консолей, цифрових інформаційних стійок тощо;
- автоматизувати роботу закладу, запровадивши використання сайту.

*Сучасний ресторанний бізнес завжди мав свої тренди:*

- Відстеження інтересів, які змінюються разом з уподобаннями споживачів.

- Розуміння вподобань споживачів має вирішальне значення для шеф-кухарів, власників ресторанів та всіх працівників.

- Завдяки швидкому стрімкому розвитку технологій за останні роки відбулися значні зміни в кулінарному світі.

- Неймовірними темпами розвивається культура доставки їжі та онлайн-замовлення. Окрім, доставки зі звичайних торгових точок, зростає кількість замовлень з «віртуальних» точок. Ресторани, які не приймають офлайн-гостей і готують виключно для них.

Все більше ресторанів відмовлятимуться від використання паперових меню як небезпечних. Меню з QR-кодами корисні тим, що вони не потребують додаткового обладнання. QR-коди можуть містити широкий спектр інформації: меню, умови доставки, історію магазину, дані картки лояльності тощо. Картку лояльності також можна використовувати для створення нотатків в календарі з цим кодом. Можна також брати участь в акціях та заходах, що відбуваються в цьому закладі, переходити на сторінку з відгуками.

Ресторанна індустрія характеризується високим оборотом порівняно з багатьма іншими галузями. В останні роки споживачі в країнах Європи збільшили свої витрати на проведення дозвілля в ресторанах. Досвід 2020 року дещо скоригував цю тенденцію, але люди все ще хочуть відчувати і відвідувати цікаві ресторани з самобутнім кулінарним характером. До основних сучасних тенденцій на ринку громадського харчування можна віднести активне впровадження ресторанів швидкого обслуговування, тематичних ресторанів та національних ресторанів, таких як McDonald's, Norwegian та Hellfire Club. Широко використовується досвід відкриття нових франчайзингових закладів. Це стосується як нових учасників, які прагнуть використати досвід франчайзера, щоб уникнути проблем з експлуатацією ресторану, так і існуючих учасників, які шукають прибуткові ресторани бренди, що існують в інших регіонах.

З'являються нові форми ресторанного обслуговування, такі як фуд-корти та кейтеринг (ресторанне обслуговування на виїзних заходах та непродовольчих ринках), табл. 3.1.

Таблиця 3.1.

Сучасні формати закладів ресторанного господарства  
Джерело: розроблено автором.

Сучасні формати закладів ресторанного господарства			
Slow Food	Fast Food	→	Street-food
Quick Service Restaurant		→	Free-flow
		→	Drive through
		→	Food-court
	Catering		
Fine Dining	Fast-casual		
↓	↓		
Casual Dining			

Розглянемо нові формати закладів ресторанного господарства:

1. Slow-food – полягає у поєднанні збагачення смаку та естетики зі збереженням місцевої та традиційної кухні, що підтримує традиційну культуру застілля та сприяє правильному харчуванню. Та використовує тільки екологічно чисті продукти (свіжі, без консервантів і ГМО), переважно вирощені в регіоні, де розташований ресторан.

2. Fast food – це заклади, які пропонують швидке харчування за невелику ціну. Відмінною рисою є самообслуговування, специфічні методи приготування з використанням напівфабрикатів, остаточна обробка та розігрівання відбувається безпосередньо перед подачею споживачеві.

3. Street-food – є ідеальним рішенням для втамування обіднього голоду. До точок вуличної їжі належать кіоски, павільйони та фургони, а також пересувні прилавки та візки. Хот-доги, чебуреки, сендвічі, бургери, печена

картопля, млинці, шаурма, пиріжки, слойки, курка і пончики часто продаються поштучно.

4. Free flow – має відкриту кухню, де гості можуть вільно пересуватися торговим залом і обирати з асортименту готових страв, а також працює за принципом самообслуговування. Характеризується широким асортиментом, доступними цінами, високою пропускнуною спроможністю та театралізованим стилем подачі.

5. Drive Through – це можливість обслуговувати відвідувачів ресторану, не виходячи з машини.

6. Quick Service Restaurant – ресторани швидкого харчування. Відрізняються обслуговуванням офіціантами за столиками, але основний акцент робиться на тому, щоб бути швидшими, ніж інші ресторани. Меню готується так само, як і в класичних ресторанах, але асортимент обмежений. Якість і швидкість обслуговування в ресторанах цього рівня забезпечується тим, що вони готують власні готові напівфабрикати. Такий формат ідеально підходить для ділових зустрічей та обідів, а локації найкраще розташовувати в міських бізнес-центрах.

7. Catering – це послуга, що надається кейтеринговою компанією, яка готує та доставляє готову ресторанну продукцію клієнтам у визначене місце, а також ресторанний сервіс для фестивалів, що пропонує різноманітні послуги.

8. Food Court – популярний формат у торгових центрах, де кілька різних магазинів розміщені в одному просторі, орієнтований на покупців, які втомилися від покупок у магазинах. Сюди також можуть бути включені fast-food і street-food, тобто заклади швидкого харчування та вуличної їжі.

9. Fine dining – це ресторани преміум-класу, з дорогими інтер'єрами від найкращих дизайнерів, професійним персоналом, авторськими стравами, широким меню, елітними винними картами і, як правило, розташовані в самому центрі міста. На сучасному ринку елітні ресторани – це більше про престиж, ніж про прибуток.

10. Fast Casual – цей формат знаходиться між фаст-фудом і демократичними ресторанами. Він пропонує можливість поїсти і провести час в одному місці за відносно невелику ціну. Він поєднує в собі обмежене меню зі смачною та різноманітною їжею в поєднанні зі швидким обслуговуванням. Цей тип бізнесу схожий на ресторани тим, що має багаторазовий посуд і стильний інтер'єр.

11. Casual dining – це формати, що виникли на межі між fast casual та fine dining. Вони демократичні за ціною, але належать до преміум-сегменту за дизайном, якістю обслуговування та рівнем пропонованих страв. До найпопулярніших представників належать:

- кондитерська;
- кафе;
- пивна;
- стейк-хаус;
- національний ресторан;
- бар-ресторан, що працює по концепції монопродукту.

*Крафтові напої та їжа.* Крафтовий тренд цікавий у всьому – посуді, келихах і напоях. Не можна сказати, що це не лише модне явище, а й креативний підхід до скорочення витрат. З'явилася низка нових пивоварень і навіть крафтових коньяку, віскі, джину, настоянок.

*Робототехніка в ресторанах.* Ono Foods Corporation – перша компанія у світі, яка створила повністю автоматизований ресторан на колесах, що стало можливим завдяки роботам і технологіям. В Європі ситуація з технологіями розвивається не так стрімко, як у США. Проте, багато ресторанів вже мають системи обліку, а офіціанти користуються смартфонами та планшетами, в той час як смартфони та планшети, а на кухні є екран, на якому приймаються замовлення.

*«From Farm To Table»* – це сервіс, що набирає популярності в індустрії громадського харчування, вирощує власну сировину на території закладу, фермерських господарствах, фермах і т.д. Екологічно чисті продукти можна



скуштувати за помірними цінами цілий рік. У ресторани є теплиця для демонстрацій, де клієнти мають можливість вирощувати власну сировину, на орендованій ділянці за додаткову плату. При замовленні страв, приготованих з власної сировини власного виробництва, ціни на 70% нижчі. Ресторан супроводжує садівник-консультант. Вони не тільки вирощують сировину, а й консультують та доглядають за нею.

*Унікальні морепродукти.* Відвідувачі ресторанів із задоволенням замовляють оригінальні страви з морепродуктів. Найпопулярніші з них – кальмари, устриці та ікра в поєднанні з популярними міжнародними інгредієнтами.

*Вегетаріанські страви.* Багато людей відмовляються від м'яса, щоб поповнити ряди прихильників вегетаріанської кухні. При розробці меню створюють розділ, присвячений овочам, бобовим та альтернативним джерелам білка.

Також стрімко розвивається *культура вуличної їжі*. Наразі у цьому секторі з'являються різноманітні заклади (кіоски, пересувні кав'ярні, піцерії тощо), нові тематичні концепції, кулінарне розмаїття, різні цінові категорії та прагнення до якісної, здорової їжі. Збалансоване харчування та постійно зростаючий асортимент продуктів (свіжо-вичавлені соки, натуральна кава, млинці, салати, сендвічі, піца, солодоші).

*Коворкінг.* У наш час так звані вільні або креативні простори часто називають «коворкінгом», «некафе» або «смарт-кафе». Можуть бути створені в центрах міст та офісних центрах. Основна концепція цих закладів полягає в тому, що в них все безкоштовно, окрім годин роботи. Ці заклади працюють за принципом «все включено» (не за їжу та напої, а за час) і являють собою нову форму нерухомості. Вони були створені спеціально для фрілансерів, стартапів, ІТ-підприємців та ділових людей. Коворкінг для маркетологів – це модель, в якій працівники працюють зберігають свою свободу та незалежність і використовують вільний простір для своєї діяльності.

Сучасні тенденції інновацій у харчовій промисловості включають технологію термоміксу, технологію вакуумного маринування, технологію холодної обробки, молекулярну та ароматичну дистиляцію. З'являються нові види обладнання та інноваційні біологічно активні добавки на основі такої сировини, як овочі, що використовуються для виробництва функціональних харчових продуктів.

Технологічні інновації включають інтерактивні (електронні) меню, планшетні екрани на столах, сенсорні екрани, QR-коди, світлодіодні технології попередження, харчові 3D-принтери, сенсорні виробники продуктів харчування, демонстрації приготування їжі з використанням 3D-проекції та відео-мапінгу, автоматизацію процесів та інформатизацію в компаніях, використання веб- та телекомунікаційних технологій.

Використання таких інновацій можуть дозволити собі не всі оператори ресторанного господарства, а лише ті, що мають значні фінансові ресурси. Оператори ресторанного господарства розробляють альтернативні способи залучення фінансових ресурсів для інвестування в інноваційні технології, щоб зробити свої ресторани більш конкурентоспроможними [51, с. 125-127].

Таким чином, основними тенденціями розвитку світового ресторанного бізнесу є наступні:

- Під час пандемії на доставку додому припадає більша частка споживання послуг харчування, що пов'язано з підвищеним ризиком відвідування місць масового скупчення людей.
- Використання технологічних інновацій як фактора конкурентної переваги як у процесі виробництва їжі, так і в способах замовлення.
- Надання переваги органічним, натуральним та свіжим продуктам. Обов'язкові стандарти в приготуванні їжі, невикористання хімічних добавок та принцип доставки їжі «від землі до столу».
- Приготування їжі безпосередньо перед споживачем на відкритих кухнях. Мінімальна обробка при приготуванні їжі: клієнти хочуть відчувати смак їжі.

- Більше уваги приділяється здоровому харчуванню, зростає кількість суп-барів, салат-барів та вегетаріанських ресторанів.

Українська індустрія громадського харчування має великий потенціал для розвитку, а залучення іноземного досвіду, як очікується, сприятиме створенню індустрії громадського харчування високого міжнародного та вітчизняного рівня.

Таким чином, з активним розвитком індустрії громадського харчування високою конкуренцією, інтерес до нових трендів постійно зростає. Тому слід звернути увагу на особливості розвитку індустрії громадського харчування, темпи та динаміку її зростання, запити споживачів тощо, власні вподобання, нові підходи до приготування страв та нові підходи до роботи підприємств громадського харчування, щоб залучити більше нових споживачів та розвивати ресторанне господарство країни.

### **3.2. Напрями удосконалення розвитку підприємств громадського харчування**

За допомогою нашого дослідження ми визначили, що лідерами в розвитку ресторанного господарства є такі країни як Франція та Італія, середній рівень розвитку мають Польща та Болгарія, а Україна є – аутсайдером, але в Україні є потенціал та всі можливості для покращення ресторанного господарства та запровадження нових технологій в цей бізнес. В умовах поглиблення кризи в українській економіці та збереження нестабільності ключовим викликом для розвитку підприємств громадського харчування є прогнозування майбутніх умов, вибір оптимальної стратегії та контроль рівня можливих ризиків.

Наразі на ринку ресторанного бізнесу в Україні існує низка проблем та бар'єрів на макро- та мікрорівні, які заважають успішному функціонуванню цього бізнесу. Ситуація на ринку ресторанного господарства є суперечливою. Це пов'язано з тим, що, з одного боку, активно розвиваються нові ресторани

концепції, а з іншого – величезна кількість ресторанів працює на межі банкрутства і змушені закриватися або йти з ринку через високі щомісячні витрати і поганий менеджмент.

У цьому контексті від вітчизняних операторів ресторанного господарства вимагається адаптація до нових обставин та гнучке реагування на потреби споживачів. Адже, незважаючи на ситуацію, що склалася, українські споживачі є дуже хорошими споживачами. Незважаючи на це, українські споживачі дуже вимогливі. Для них важлива не лише продукція ресторану, а й обслуговування в ресторані, включаючи атмосферу, комфорт, обслуговування, їжу, дизайн інтер'єру, лояльність, маркетинг, відкритість і зручність, тобто використання інноваційних технологій. Тому ресторанні оператори, будуючи концепцію ресторану, повинні враховувати тренди, які не тільки залучають нових споживачів, але й полегшують ведення бізнесу. Необхідно обрати правильний підхід, наприклад, дослідження та впровадження в роботу ресторану нових технологій та тенденцій.

Багато «класичних» технологій у певному сенсі стали «must have» для ресторанного господарства, а їхня вартість настільки відповідає інвестиційним цілям, що є сенс впроваджувати їх зараз, щоб не залишитися позаду через невиправдану економію на автоматизації. Які технології будуть розвиватися далі, можна визначити, проаналізувавши зміни на ринку за останній рік.

По-перше, змінилися потреби гостей ресторанів, які стали більш практичними, з одного боку, і більш орієнтованими на розваги, що запам'ятовуються, з іншого. Клієнти мають зовсім інші цінності. Вони вважають за краще отримувати враження, а не витратити час на повсякденні турботи. Старше покоління прагне професійного зростання і хоче заощаджувати час на приготуванні їжі. Окрім пандемії, ці зміни є драйверами для розвитку доставки готової їжі, що дає ресторанам можливість створювати комплексний досвід, який формує чудове враження від відвідування ресторану. Своєю чергою, потреба в готових до вживання

стравах щодня диктує необхідність реалізації витрат, які є пропорційними до витрат на самообслуговування [49, с. 17].

Тому, з глобальної точки зору має сенс розділити технології на п'ять напрямків:

- 1) технології для оптимізації витрат ресторану;
- 2) технології, що покращують досвід гостей;
- 3) технології, пов'язані із замовленням на місці, замовленням на винос і доставкою;
- 4) технології для організації бізнесу: платіжні системи, онлайн чайові, різноманітні касові системи тощо;
- 5) робототехніка та штучний інтелект.

До першої групи відносяться:

- Хмарні рішення для управління рестораном, від створення технічних карт, закупівель, управлінської звітності та системи роялті.
- Сервіс, що дозволяє управляти та оптимізувати графік роботи співробітників (на західному ринку представлений гарячими графіками).
- Сервіси, що дозволяють контролювати виконання операційних стандартів.
- Сервіси, спрямовані на зменшення харчових відходів. Наприклад, Leanpath – європейське та американське рішення для зменшення харчових відходів, скорочення яких на 50%, скорочення трудових і операційних витрат, а також підвищення продуктивності [45, с. 31].

У другій групі рішень, спрямованих на покращення гостьового досвіду, можна виокремити також пов'язані з рішеннями щодо оптимізації витрат:

- Різноманітні чат-боти та голосові боти можуть бути унікальними рішеннями, які можуть інтегрувати потік комунікації з гостями та об'єднати їх в одну мережу.
- Функціональність зчитування біометричних даних, яка зчитує дані про особу з метою персоналізації. Ця пропозиція дозволяє «познайомитися» з гостями в найкращому сенсі цього слова.

- Офлайн-простір, маркетингова аналітика/CRM-системи та технологічні можливості, VR/AR технології для доповнення реальності.

До третьої групи належать:

- Це комплексне рішення, яке може автоматизувати надання операцій в ресторанах і кухнях (від управління замовленнями, транспортування виробництва, від веб-сайтів та інших каналів комунікації з клієнтами до управління логістикою). Такі сервіси зазвичай є комбінацією рішень від кількох ІТ-провайдерів, а у випадку одного у великих компаніях ці системи розробляються власними силами.

- Замовлення їжі на винос.

Найцікавіші інновації в четвертій групі – це онлайн-системи для отримання чайових від офіціантів. Це досить прості та зрозумілі системи, до яких можна віднести впровадження:

- Безпілотних автомобілей для доставки їжі, один з найпомітніших технологічних трендів.

- Використання дронів для доставки їжі обіцяє значно скоротити час очікування гостей. Очікується, що дрони можуть здійснювати приблизно 15 доставок на годину (раніше - три). Як наслідок, ресторани можуть збільшити час роботи.

Очікується, що це збільшить доходи за рахунок збільшення продажів. На ринку США доставку їжі за допомогою дронів тестують Google, Amazon і Uber. Крім того, технологія доставки з використанням роботів і дронів є перспективною, але існують значні бар'єри для її впровадження.

Інтернет та інтерактивні технології відіграють важливу роль у житті сучасних людей. Не в останню чергу на зміну старим методам реклами приходять нові. Це пов'язано з тим, що в індустрії продуктів харчування та напоїв важко просувати послуги без цього виду маркетингу.

Традиційний маркетинг спрямований на досить пасивну аудиторію, інтерактивний маркетинг націлений на людей, які самі вирішують, які веб-сайти відвідувати і на яку рекламу звертати увагу. Потенційні споживачі не

лише усвідомлюють сучасний темп життя, але й вони все частіше спілкуються через соціальні мережі. Більшість людей потребують використання цих мереж у своїй маркетинговій діяльності в ресторанному бізнесі.

Існує величезна кількість різних соціальних мереж. Найпопулярнішими є Facebook, Instagram, Twitter, Tumbler, Google+, Vider, WatsUp, Telegram. Співпраця з ними полягає в постійному просуванні каналів, зареєстрованих на цих майданчиках від імені компанії. Для того, щоб ця діяльність була ефективною, потрібно мати хороші соціальні навички і, звичайно ж, постійно бути в курсі нових трендів. У соціальних мережах візуальні аспекти в публікаціях мають найбільше значення. Якщо ви можете досягти цього ефекту, коли користувачі, незнайомі з вашим брендом, звертають увагу на ваші публікації, канал, то це можна вважати успішним дописом.

Ще один спосіб збільшити кількість споживачів, зацікавлених у брендованій соціальній мережі Instagram.

Насправді це не звичайна мережа, а мережа, яка повністю пов'язана з фотографією та користувачами. Це ідеально підходить для ресторанної індустрії, може мотивувати до замовлень, тут також розміщені коментарі клієнтів, які були в цьому ж місці, а також фотографії. Такі фотографії мають сильніший вплив на свідомість громадськості, ніж професійно зроблені, абсолютно ідеальні фотографії.

Дослідження Бостонського університету показало, аспекти, що визначають соціально-медичну природу інтерактивного маркетингу:

- визначаються основні завдання та цілі маркетингової кампанії;
- канали формують основу стратегії;
- утримання нових та постійних клієнтів (картки лояльності та інтерактивні «сніданки за репости та відгуки»);
- комунікація з колишніми клієнтами;

- використання соціальних мереж, можна використовувати для нагадування клієнтам про ваш ресторан через позначки на їхніх фотографіях, пам'ятати про хороші часи і про те, як ними скористатися знову;
- впізнаваність бренду (бренд постійно присутній на сторінках великих журналів та блогерів) для потенційної клієнтської бази;
- заохочувати клієнтів до відгуків в інтернеті, особливо позитивні;
- сприяння онлайн-обслуговуванню клієнтів, онлайн-бронювання, наявність онлайн-сервісу, який надає відповіді на запитання.

Однією з галузей сфери послуг, яка зобов'язана використовувати нові технології, є ресторанний бізнес. Багато людей незадоволені якістю та швидкістю обслуговування в закладах ресторанного господарства.

Найважливішими інноваціями сучасності є інформаційно-комп'ютерні технології, розроблені для підприємств ресторанного господарства, які дозволяють значно спростити, оптимізувати та прискорити низку специфічних послуг цього бізнесу.

Система eMenu (електронне меню) це – мультимедійна система замовлення, яка використовує портативні пристрої (часто бездротові), що дозволяють клієнтам ознайомитися з повним асортиментом пропонованих страв, зробити замовлення і попросити рахунок легко і швидко, в будь-який час, без допомоги офіціанта. Електронні меню можуть бути представлені в декількох варіантах.

Електронні меню є аналогом паперових і дозволяють власникам закладів легко додавати або вилучати страви та напої з асортименту в будь-який час. Переваги та недоліки використання електронних меню в закладах ресторанного господарства наведені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2.

#### Особливості використання системи eMenu

*Джерело: розроблено автором*

<b>Переваги</b>	<b>Недоліки</b>
Зручний інтерфейс (перелік страв, їх	У програмі можуть бути збої (неправильно



фотографії, відео приготування, визначення калорійності страви, вибір мови).	відображаються страви, неправильно визначається остаточна сума чека, кухня не отримує замовлення). Тому завжди необхідно консультиватися з програмістом, що тягне за собою додаткові витрати.
Меню змінюється щонайменше двічі на рік (під час сезонних змін року), часто змінюються ціни (через зростання цін на сировину), і час від часу потрібна зміна дизайну, щоб зробити меню більш привабливим, повне оновлення меню набагато простіше, ніж передрукувати паперове меню.	Електронне меню не дозволяє змінювати склад страв (наприклад, якщо у вас алергія на один інгредієнт, виникає питання, чи замінити його іншим інгредієнтом або виключити).
Замовлення відбувається автоматично, без обов'язкової присутності офіціанта. Розрахунок остаточної суми чека відображається миттєво.	Зменшення взаємодії між клієнтами та офіціантами, що ускладнює отримання необхідної інформації про їжу та порад щодо того, які страви найкраще смакують.
Зменшення кількості обслуговуючого персоналу.	Витрати на встановлення та обслуговування системи.

Результати табличних даних 3.2. показують, що переваги електронних меню переважають над недоліками. Вони можуть стати ефективним засобом удосконалення системи замовлень, що, в свою чергу, може зменшити витрати та збільшити прибутки підприємств.

Основними особливостями таких електронних меню є детальна інформація про страви та напої, зручний пошук та сортування страв, стоп-листи, відправка замовлення в один дотик, виклик офіціанта, замовлення додаткових послуг, багатомовна підтримка, підтримка декількох варіантів дизайну інтерфейсу, система «кілька в одному». Меню, система перехресних продажів страв і напоїв, інтерактивні анкети, рейтинги страв, реклама закладів і конкретних страв у соціальних мережах, доступ до інтернету, соціальних мереж і будь-якого додатку або гри для Android. Електронне

меню включає головну сторінку, головну персональну сторінку, спеціальні розділи, категорії страв, списки страв в межах категорій, конкретні страви, кошик, сторінку результатів пошуку (за назвою та тегом) та декілька функцій, доступних з цих сторінок (пошук страв за назвою (інгредієнтами, тегами, виклик офіціанта, показ рекламних оголошень, доступ до соціальних мереж окремих власників профілів), а також вісім різних екранних сторінок, які пов'язані між собою. Зручність впровадження електронних меню в закладах ресторанного господарства відображається в наступних перевагах: швидке обслуговування великої кількості споживачів; обслуговування іноземних відвідувачів, оскільки електронні меню можуть бути перекладені більш ніж на 50 мов; новий рівень обслуговування для залучення більшої кількості клієнтів і підвищення конкурентоспроможності закладів ресторанного господарства; додаткова інформація про страви та напої. Це може бути відображено в таких перевагах, як нові можливості отримання додаткової інформації про їжу та напої.

Згідно з Національною стратегією розвитку туризму в Україні до 2035 року, однією з основних проблем в індустрії гостинності є відсутність ефективної вертикальної інтеграції управління. Вертикальна інтеграція ефективного управління в ресторанному бізнесі можна представити у вигляді складових, табл. 3.3.

Таблиця 3.3.

Види менеджменту в сфері ресторанного бізнесу

*Джерело: розроблено автором.*

Види менеджменту в сфері ресторанного бізнесу			
Управління якістю в сфері ресторанного бізнесу	Антикризовий менеджмент в сфері ресторанного бізнесу	Фінансовий менеджмент у сфері ресторанного бізнесу	Інноваційний менеджмент у сфері ресторанного бізнесу

Розглянемо кожен з них більш детально.

1) Управління якістю в ресторанному бізнесі має унікальні особливості, що зумовлено особливостями самого продукту. Розробляється політика у сфері якості, контролюється і постійно її вдосконалюють. Створивши одну концепцію, застосовують її до кожного конкретного закладу громадського харчування вже адаптовано раніше.

2) Під інноваційним менеджментом у цій сфері прийнято розуміти управлінський процес, заснований на застосуванні інноваційних і творчих принципів, інноваційних та креативних принципів і функцій у цій сфері. Він є частиною стратегії розвитку підприємств громадського харчування і повинен бути в її основі.

3) Фінансовий менеджмент – це управління фінансовими ресурсами для досягнення стратегічних і тактичних цілей. Фінансова стратегія формується на основі системи довгострокових цілей установи і є найбільш найефективніших шляхів їх досягнення. Етапи розробки фінансової стратегії у сфері ресторанного бізнесу:

- Визначення періоду формування фінансової стратегії об'єкта управління підприємствами харчової промисловості.
- Дослідження зовнішнього фінансового середовища в сфері ресторанного бізнесу.
- Формування стратегічних цілей фінансової діяльності об'єктів ресторанного господарства.
- Визначення цільових показників фінансової стратегії управління об'єктами ресторанного господарства.
- Розробка фінансової політики управління об'єктами ресторанного господарства.
- Забезпечення реалізації фінансової стратегії об'єкта господарювання ресторанного господарства.
- Оцінка ефективності фінансової стратегії управління об'єктом ресторанного господарства.

- 4) Антикризовий менеджмент у цій сфері включає наступні заходи запобігання кризам, робота в умовах кризи та розробка контрзаходів подолання кризових явищ. Основні етапи розробки антикризової стратегії показані в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4.

## Етапи розробки антикризової стратегії

*Джерело: розроблено автором.*

Постановка цілей		
↓		
Розробка нової структури		
↓		
Розробка цілей і завдань для кожного структурного підрозділу та критеріїв оцінки ефективності й		
↓	↓	↓
Підбір керівних кадрів та формування	Розробка виробничого плану	Розробка виробничого плану
↓		↓
Розробка антикризової стратегії у сфері ресторанного бізнесу		
↓	↓	↓
Стратегічний план розвитку	Технічні рішення	План тактичних дій

У сучасних умовах господарювання для ефективного управління об'єктами у сфері ресторанного бізнесу доцільно реалізовувати керування сервісом (service management). Це означає сервісний менеджмент. Під «сервісним менеджментом в індустрії харчування» зазвичай розуміють технології управління всіма системами обслуговування в цій сфері. Це наступні технології: проєктування послуг, впровадження, навчання персоналу, управління, оцінка і розвиток.

Використання сучасних технологій у ресторанному бізнесі з одного боку - це ефективна та дієва програма, яка може підвищити продуктивність, а

з іншого боку, операторам ресторанів необхідно зробити правильний вибір програмного забезпечення.

### **Висновки до розділу 3.**

Запорукою успіху закладів харчування є те, що вони пропонують широку різноманітність кухонь за доступними цінами та зручне розташування. Ресторанний ринок зазнає позитивних якісних змін: розширюється спектр послуг, впроваджуються нові рецептури, подаються кілька різних видів страв одночасно, розвивається культура відвідування ресторанних форматів та підвищується якість. Це стосується і якості обслуговування, і заходів із залучення споживачів, і впровадження сучасних маркетингових інструментів. Заклади ресторанного господарства потребують вдосконалення організації управління.

Сучасним видом інновацій для корпоративних закладів ресторанного господарства на місцевому ринку є система eMenu, яка являє собою систему якісного та оперативного обслуговування, унікального сервісу та комфорту відвідування ресторану.

## ВИСНОВКИ

В наш час ресторанне господарство країни є дуже важливим для розвитку туризму. Ресторанний бізнес є дуже прибутковою галуззю економіки. Саме тому важливо вивчати та покращувати ресторанне господарство країн. Вивчаючи досвід інших країн, Україна може досягти більшого розвитку в цій сфері та впровадити в свою роботу досвід інших країн.

Саме тому було розкрито основні поняття, такі як «гостинність», «ресторанне господарство», «ресторан» та розкрито класифікацію закладів ресторанного господарства. Отже, ресторанне господарство – це вид економічної діяльності суб'єктів господарювання, які надають послуги для задоволення потреб споживачів у харчуванні, з організацією дозвілля або без нього, а заклади громадського харчування класифікуються за видом економічної діяльності, особливостями торгівлі та виробництва, класом, видом товарів та послуг, сезонністю, місткістю, характером задоволення потреб та методами обслуговування, що використовуються та в залежності від місця розташування ресторану.

Було окреслене становлення та тенденції розвитку ресторанного бізнесу Європи. В результаті ми визначили, що послуги харчування є важливим елементом туристичних послуг. Цей сектор стрімко зростає в кластері туристичних послуг і має потенціал стати важливим сектором туристичної діяльності в майбутньому. Ресторани, які зберігають кращі традиції національної кухні, є символом гостинності в кожному місті, популярною формою відпочинку та спілкування, ознакою престижу та процвітання.

Висвітлені функціонування закладів ресторанного господарства та специфіка харчування в країнах Європи. З цього видно, що ресторанний бізнес має свої особливості і відрізняється від промислових, торговельних та підприємств харчової промисловості. Залежно від функцій, які виконує

харчова промисловість, її види мають певну специфіку у своїй діяльності. Розглянута специфіка національного харчування в європейських країнах. Зокрема, в таких як: Україна, Болгарія, Франція, Італія та Польща. Можна сказати, що в цих країнах досить добре розвинуте ресторанне господарство і багата різноманітність страв та напоїв, та можна виділити національну кухню кожної з цих країн.

Проаналізований рівень розвитку ресторанного господарства в Європі, тому можна сказати, що підприємства ресторанного господарства дуже залежні від змін факторів зовнішнього середовища, умов розвитку громадянської культури, доходів та формування звичаїв. Це вимагає постійних змін стратегій, що реалізуються під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів середовища. Таким чином, власники повинні, ставити перед собою конкретні цілі, вони повинні керуватися необхідністю програмування, забезпечити довгострокову конкурентну позицію, щоб реалізувати більше стійких переваг, ніж короткострокове підвищення прибутковості.

Також, представлений аналіз конкурентного середовища ресторанного бізнесу, за допомогою проведення SWOT-аналізу ресторанного господарства країн Європи, визначені сильні і слабкі сторони, а також можливості і загрози кожної з країн у розвитку ресторанного господарства. Проведений порівняльний аналіз конкурентоспроможності та якості послуг, що надають країни та розроблена матриця конкурентного профілю. Таким чином, лідирує ресторанне господарство Франції та Італії.

Досліджений попит та аналіз розвитку ринку послуг закладів харчування на прикладі країн Європи, за допомогою опитування, шляхом особистого анкетування. Було визначено, що основними споживачами є молоді люди та родини, а також, що важливим є сьогодні користування інтернетом на різних пристроях для більшості людей. Ця тенденція в свою чергу має значний вплив на всі сфери бізнесу, в тому числі і на ресторанний сегмент.

Були визначені проблеми та перспективи розвитку ресторанного бізнесу Європи, можна сказати, що з активним розвитком індустрії громадського харчування високою конкуренцією, інтерес до нових трендів постійно зростає. Тому, слід звернути увагу на особливості розвитку індустрії громадського харчування, темпи та динаміку її зростання, запити споживачів, власні вподобання, нові підходи до приготування страв та нові підходи до роботи підприємств громадського харчування, щоб залучити більше нових споживачів та розвивати ресторанне господарство країн.

Були розроблені напрями удосконалення розвитку підприємств громадського харчування. Адже використання сучасних технологій у ресторанному бізнесі з одного боку – це ефективна та дієва програма, яка може підвищити продуктивність, а з іншого боку, операторам ресторанів необхідно зробити правильний вибір програмного забезпечення. Це стосується і якості обслуговування, і заходів із залучення споживачів, і впровадження сучасних маркетингових інструментів. Заклади ресторанного господарства потребують вдосконалення організації управління. Таким чином, сучасним видом інновацій для корпоративних закладів ресторанного господарства на місцевому ринку є система eMenu, яка являє собою систему якісного та оперативного обслуговування, унікального сервісу та комфорту відвідування ресторану.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аветисова А.О. Ресторанні мережі: конкурентні переваги, проблеми, перспективи розвитку. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2005. №28. С.117-123.
2. Агафонова Л. Г., Агафонова О. С. Туризм, готельний та ресторанний бізнес: ціноутворення, конкуренція, державне регулювання: навч. посіб. Київ: Знання України, 2002. С.352.
3. Антонова В.А. Конкуренція і управління конкурентоспроможністю підприємств ресторанного господарства в умовах становлення ринку. *Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України*. 2007. № 1(21). С.54-57.
4. Архіпов В. В., Іванникова Т. В., Архіпова А. В. Ресторанна справа: асортимент, технологія і управління якістю продукції в сучасному ресторані: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2008. 384 с.
5. Архіпов В. В., Русавська В. А. Організація обслуговування в закладах ресторанного господарства. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 351 с. URL: <https://subject.com.ua/pdf/242.pdf> (дата звернення: 10.04.2023).
6. Архіпов В.В. Організація ресторанного господарства: навч. посіб. 3 - те вид. Київ: Центр учбової літератури, 2016. 280 с.
7. Бабенко Е.Н. Формування конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства та застосування лідерства в управлінні як конкурентної переваги. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2013. № 4(60). С.100-108.
8. Воловельська І.В., Калінковська Е., Гончарова А. Аналіз ресторанного бізнесу у світі та Україні. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. №59. С.265-270.
9. Галасюк К.А. Вітчизняна наука на зламі епох: проблеми та перспективи розвитку. *Популяризація підприємств ресторанного господарства у мережі Інтернет: матеріали XXXIII Всеукраїнської*

наукової інтернет-конференції. Переяслав-Хмельницький, ДПУ ім. Сковороди. 2017. С. 7-9.

10. Галасюк К.А. Проблеми обліку, аудиту, аналізу та оподаткування в умовах глобалізації економіки. *Специфіка маркетингової діяльності підприємств ресторанного господарства*: матеріали I Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції. Кривий Ріг, ДонНУЕТ. 2017. 512 с.

11. Галасюк С.С., Перетятко Ю.М. Економічні проблеми сучасності та концепція сталого розвитку держави та регіонів. *Основні тенденції розвитку ресторанного бізнесу в світі*. Збірник тез Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 17-18 жовтня 2014 р.). Одеса: ЦЕДР, 2014. С.103-107.

12. Гірняк Л.І., Глагола В.А. Сучасний стан, перспективи та тенденції розвитку ресторанного господарства в Україні. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. №16. С. 71-76. URL: <https://rau.ua/uk/novyni/formaty-magazinov-v-ukraine>. (дата звернення: 05.03.2023 ).

13. Горпинченко А. П. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. *Особливості діяльності підприємств ресторанного господарства*. 2012. № 1. С. 395–402.

14. Давидова О. Ю., Полстяна Н. В. Організація в ресторанному господарстві (виробництво). Харків: 2017. 331 с.

15. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 10.03.2023).

16. Діяльність суб'єктів господарювання 2016: стат. зб. / Держ. служба статистики України. Київ: Консультант, 2017. 629 с.

17. Гажева М. П. Сучасні тенденції розвитку ресторанного бізнесу. Науковий пошук студентів XXI ст.: актуальні питання гуманітарних та соціально-економічних наук: матеріали всеукраїнської наук.- практи. конф. (м. Ізмаїл, 17 лист. 2022 р.). Ізмаїл: РВВ ІДГУ, 2022. С. 186-190.

18. ДСТУ 4281:2004 Заклади ресторанного господарства. Класифікація: URL: <http://document.ua/docs/tdoc2728.php> (дата звернення: 12.04.2023).

19. Єгупова І.М. Особливості функціонування закладів ресторанного господарства. Оцінка туристично-рекреаційного потенціалу регіону: монографія. Одеса, 2016. 262 с.
20. Загірова М.С. Сучасні форми підприємств ресторанного господарства. Молодий вчений. 2020. №16 (306). С.237-239.
21. Заклади ресторанного господарства. Класифікація: ДСТУ 4281-2004 зі змінами: [затв. Наказом Держспоживстандарту України від 31.03.2004 р. № 59. Київ: Держстандарт України, 2004. 11 с. (Національний стандарт України).
22. Інновації в ресторанному світі. URL: [https://reston.ua/kyiv\\_topics/innovatsii-v-restorannom-mire](https://reston.ua/kyiv_topics/innovatsii-v-restorannom-mire) (дата звернення: 09.05.2023).
23. Каленік К.В. Формування конкурентної стратегії підприємств ресторанного господарства. Дис. к.е.н.: Харків, 2018. 358 с.
24. Капліна Т., Іванова О. Санітарія та гігієна закладів ресторанного господарства. Суми: Університетська книга, 2010. 400с.
25. Каталог обладнання для підприємств харчування і торгівлі. URL: [www.assari.com.ua/katalog.html](http://www.assari.com.ua/katalog.html) (дата звернення: 11.04.2023).
26. Кравченко О.М. Система макроекономічних показників ефективності ресторанного господарства. *Вісник Одеського національного університету ім. І.І. Мечнікова*. Одеса: ОНУ, 2015. Т. 20. Вип. 2/1. С. 31 – 36.
27. Кривонос А. Ресторанний бізнес в Україні: підсумки та прогнози. URL: <http://fbc.net.ua/video/9551/> (дата звернення: 11.03.2023).
28. Кривошей В.В. Економічний механізм підвищення продуктивності праці в підприємствах ресторанного господарства: монографія Харків: ХДУХТ, 2009. 255 с.
29. Кривошей В.В. Трудовий капітал ресторанного господарства: теорія та методологія управління: монографія. Харків: ФОРТ, 2011. 255 с.

30. Литовка А.О., Шикіна О.В. Класифікація інноваційної діяльності туристичного підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. Вип.14. С. 416-420.
31. Малиновська Т.М. Сучасні тенденції розвитку ресторанного господарства в світі та Україні. URL: [https://tourlib.net/statti\\_ukr/malynovska.htm](https://tourlib.net/statti_ukr/malynovska.htm). (дата звернення: 16.04.2023).
32. Мальська М. П., Гаталяк О. М., Ганич Н. М. Ресторанна справа: технологія та організація обслуговування туристів (теорія та практика): підруч. Київ: Центр учбової літератури, 2013. 304 с.
33. Мальська М.П. Поняття ресторанного господарства та його місце в індустрії гостинності. URL: <https://westudents.com.ua/glavy/93168-21-ponyattya-restorannogo-gospodarstva-ta-yogo-mstse-v-ndustr-gostinnost.html> (дата звернення: 12.05.2023).
34. Мальська М.П. Сучасні тенденції розвитку ресторанного господарства в світі та Україні. URL: <https://westudents.com.ua/glavy/93166-14-suchasn-tendents-rozvitku-restorannogo-gospodarstva-u-svt-ta-ukran.html> (дата звернення: 13.05.2023).
35. Міценко Н.Г. Ресторанне господарство як канал збуту продукції АПК. Бізнес Інформ. 2014. № 4. С. 208-212.
36. Мостова Л. М., Новікова О. В. Організація обслуговування на підприємствах ресторанного господарства: навч. посіб. 2-ге вид. Київ: Ліра Київ, 2011. 388 с.
37. Нові правила роботи кафе та ресторанів під час карантину. URL: <https://oppb.com.ua/news/novi-pravy-la-roboty-kafe-ta-restoraniv-pid-chaskarantynu> (дата звернення: 15.05.2023).
38. Організація обслуговування у закладах ресторанного господарства: підруч. для вищ. навч. закладів за ред. Н. О. П'ятницької. 2-ге вид. перероб. та допов. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 584 с.

39. П'ятницька Г. Концептуальні засади розвитку ресторанного господарства в Україні. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2008. № 3. С. 100-109.
40. П'ятницька Г.Т., П'ятницька Н.О. Вплив інноваційних змін на діяльність підприємств ресторанного господарства. *Економіка розвитку*. 2013. №1 (65). С.122-126.
41. Початок епохи закладів ресторанного господарства. URL: <http://lvivposter.com/news/146-Zakladrestorannogo-gospodarstva/>. (дата звернення: 17.04.2023).
42. Правила, регулюючі порядок роботи ресторанів, кафе. URL: <http://www.empirem.com.ua/articles-rulesforresurants.php> (дата звернення: 17.05.2023).
43. Пріма В. Гостинність як чинник формування національного характеру українців. Альманах «Культура і сучасність», 2016. URL: <http://journals.uran.ua/kis/article/view/148801> (дата звернення: 21.04.2023).
44. Прокопюк А. Сучасні тенденції розвитку ресторанного господарства України та Польщі. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2015. Вип. 25.4. С. 259-265.
45. Ресторанне господарство. Терміни та визначення : ДСТУ 3862-99 зі змінами: затв. наказом Державного комітету України з питань технічного регулювання та споживчої політики від 29.10.2003 р. № 185. Київ: Держспоживстандарт України, 2004. 31 с.
46. Ресторанне господарство. URL: <http://www.visnuk.com.ua/ua/pubs/id/2340> (дата звернення: 22.03.2023).
47. Ресторанний бізнес. Податки та бухгалтерський облік. 2008. № 63. 48 с.
48. Смірнова Н. В. Облік у ресторанному господарстві: організація і методика : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: 08.06.04 Київ, 2006. 19 с.

49. Чумак О. В. Облік і аналіз собівартості продукції в підприємствах ресторанного господарства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: 08.06.04. Харків, 2006. 17 с.

50. Шалимінов О. В Збірник рецептур національних страв та кулінарних виробів, правових, нормативно-правових та інших актів для закладів ресторанного господарства. Київ: Арій, 2016. 992 с.

51. Шикіна О.В., Доценко К.В. Туристичний та готельно-ресторанний бізнес в Україні: проблеми розвитку та регулювання. *Відкрита кухня як форма інноваційних технологій ресторанного господарства*: матеріали XI Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Черкаси, 19-20 березня 2020 р.). У 2-х т. Черкаси: ЧДТУ, 2020. Т.1. С.125-127.