

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-49>

УДК 338.488.2:640.43

РЕСТОРАННИЙ БІЗНЕС В УМОВАХ КРИЗИ: ПРОБЛЕМИ ТА НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ

RESTAURANT BUSINESS IN CRISIS CONDITIONS: PROBLEMS AND DIRECTIONS OF DEVELOPMENT

Процак Катерина Володимирівна

кандидат економічних наук, доцент,
Національний університет «Львівська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5864-4077>

Передрій Марія Олексіївна

магістр,
Національний університет «Львівська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9965-6231>

Protsak Kateryna, Peredrui Mariia

Lviv Polytechnic National University

В статті розглянуто теоретичні основи управління стійкістю підприємств в умовах кризи та їх практичне застосування у ресторанному бізнесі. Удосконалено методичні підходи та розроблено рекомендації щодо маркетингової діяльності ресторанних підприємств для подолання існуючих проблем в умовах пандемії COVID-19 та війни в Україні. Обґрунтовано застосування дизайн-мислення для вирішення зазначених проблем та інноваційних стратегій розвитку. Розглянуто основні тренди, які впливають на ресторанний бізнес в сучасних умовах, зокрема доставка їжі та приготування страв на виніс, диджиталізація та автоматизація в ресторанній діяльності, скорочення меню, створення моно продукту, відмова від імпортованих продуктів на користь локальних, мінімізація продуктових запасів та відмова від великих площ. Запропоновано рестораторам шукати нові форми співпраці, поглиблювати та розвивати зв'язки з третіми сторонами та обмінюватися ресурсами для отримання взаємної вигоди та конкурентної переваги.

Ключові слова: ресторанний бізнес, маркетингова діяльність, дизайн-мислення, інноваційні рішення, криза.

The purpose of the study is to analyze the theoretical foundations of managing the sustainability of enterprises in crisis conditions and their practical application in the restaurant business. Improvement of methodological approaches and development of recommendations regarding marketing activities of restaurant enterprises to overcome existing problems in the conditions of the COVID-19 pandemic and the war in Ukraine. In the article, the authors, using the methods of induction, deduction, and theoretical generalization, clarified the essence of management in crisis conditions, the application of design thinking and approaches to building a marketing innovation strategy; observation, cause-and-effect relationship, description, specification, formalization – to analyze the problems of restaurant enterprises in crisis conditions; dialectical, modeling, generalizing – for developing recommendations and conclusions. The crisis can be seen not only as decline and bankruptcy, but also as new opportunities for creating business innovations. For this, restaurant industry enterprises need to be inventive and adaptive, apply design thinking techniques and marketing innovation strategies. The results of this study are of interest to restaurant enterprises that are engaged in the management of financial stability in crisis conditions. In addition, they will be important in cases when entrepreneurs decide to continue operations or better to preserve the restaurant for the period of crisis, how to organize food delivery, when choosing which strategy is better to apply in conditions of uncertainty. The work highlights features, new opportunities and substantiates the main ways of solving problems related to the activities of restaurant enterprises in the conditions of the COVID-19 pandemic and the war in Ukraine. The main trends that affect the restaurant business in modern conditions are considered, in particular, food delivery and takeaway cooking, digitalization and automation in restaurant operations, reduction of menus, creation of a mono product, rejection of imported products in favor of local ones, minimization of food stocks and rejection of large areas. It is suggested that restaurateurs seek new forms of cooperation, deepen and develop relationships with third parties, and exchange resources for mutual benefit and competitive advantage.

Keywords: restaurant business, marketing activity, design thinking, innovative solutions, crisis.

Постановка проблеми. Ресторанний бізнес сам по собі є складним видом діяльності, враховуючи велику кількість конкурентів, залежність від багатьох зовнішніх чинників та необхідність повної залученості. Нещодавно він важко пережив пандемію COVID-19, тепер зіткнувся з кризою, пов'язаною з війною в Україні.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Велика кількість досліджень присвячена діяльності підприємств, в тому числі ресторанних, в умовах кризи. Дослідники стверджують, що значна кількість ресторанів та закладів харчування припинила свою діяльність через пандемію, проте є ресторани, які працюють в такий період навіть краще, ніж до кризи [1]. Дослідники стверджують, що інновації необхідні малим і середнім ресторанним підприємствам, щоб конкурувати та вижити в умовах кризи [2]. Китайські науковці комплексно вивчають діяльність ресторанних підприємств в умовах кризи та досліджують інноваційну модель їх розвитку в період пандемії COVID-19 [3].

Науковці пропонують рестораторам в умовах кризи впроваджувати інновації, які допоможуть компанії вийти на новий рівень та збільшити власні прибутки. Наприклад, впроваджувати ондбординг, які вирішує такі завдання як залучення та втримання клієнтів [4].

Практики стверджують, що рестораторам в кризових умовах важливо бути гнучкими та адаптивними, розвивати власні сильні сторони, не відмовлятися від власних цінностей та зберігати спокій [5]. Криза, зокрема пандемія COVID-19, мала не лише значний та катастрофічний вплив на бізнес та економіку в усьому світі, але розкривала внутрішні та зовнішні можливості стійкості та ефективності підприємств, використовуючи креативне мислення та проактивність [6].

Не зважаючи на велику кількість публікацій та актуальність дослідження ресторанного бізнесу в умовах кризи, виникає необхідність більш детально дослідити, які тенденції прослідковуються в даній галузі в умовах пандемії COVID-19 та війни в Україні, та які маркетингові інструменти доцільно застосовувати рестораторам в умовах кризи.

Формулювання цілей статті, постановка завдання. Стаття присвячена дослідженню проблем, особливостей маркетингової діяльності закладів харчування в умовах кризи та напрями зміни бізнес процесів.

Виклад основного матеріалу. Діяльність ресторанних підприємств під час кризи

ускладнюється тим, що одночасно починають негативно впливати різні фактори: втрачається значна кількість клієнтів, стають дорожчими продукти харчування, зменшуються грошові потоки, відчувається нестача працівників, змінюються партнерські відносини і все це супроводжується стресом і невизначеністю. Частина рестораторів відразу скорочують свої операційні витрати: зменшують чисельність персоналу, вводять жорсткий контроль витрат на страви та відходи, змінюють параметри меню (скорочують страви, які є занадто дорогими або до яких складно чи занадто дорого дістати інгредієнти), зменшують енергоспоживання (замінують освітлювальні прилади на більш економні, роблять раціональнішим простір холодильника та морозильної камери, контролюють кондиціювання повітря тощо).

Проте досвідчені підприємці крім того надають перевагу стратегічному управлінню, починають переглядати свої маркетингові стратегії, тобто вивчати, які клієнти в них залишилися, як змінились потреби та очікування в них і що вони можуть їм запропонувати, враховуючи нові реалії, пов'язані з кризою. Часто для цього вони створюють нову клієнтську базу, знижують ціни, переглядають маркетингові інструменти.

Зміни в ресторанній діяльності потрібно проводити, враховуючи різні цільові сегменти.

1. Постійні клієнти. Для постійних клієнтів найкраще працюють персоналізовані звернення. Через контакти та додатки важливо надсилати повідомлення про новини закладу та спеціальні пропозиції, удосконалення в сервісі обслуговування, тощо.

2. Колишні клієнти. В даний сегмент відносять як клієнтів, які перейшли до конкурентів, так і тих відвідувачів, які через пандемію COVID-19 чи війну готують свої страви вдома. Для даного сегменту ефективними маркетинговими інструментами можуть бути акційні ціни, орієнтовані на лояльність, зміна формату і перехід на пекарні, кав'ярні та заклади харчування з простою домашньою їжею.

3. Потенційні клієнти. Навіть у період кризи є можливість залучити нових клієнтів. Так, наприклад, з початком війни в Україні, коли багато жінок з дітьми виїхали за кордон, чоловіки стали частіше відвідувати заклади харчування через те, що не вміли чи не хотіли самотійно собі готувати їжу. Для даного сегменту споживачів варто звести асортимент страв до простих та традиційних за помірну ціну.

Зміни, пов'язані з пандемією COVID-19 та війною в Україні, вимагають від рестораторів переосмислення цільових груп клієнтів, перегляду ефективності використання площі закладу харчування та його дизайну, оновлення меню, можливостей роботи на доставку та оцифрування досвіду клієнтів.

Часто у своїй діяльності під час кризи ресторатори співпрацюють з третіми сторонами, тобто вони можуть об'єднуватися з іншими організаціями для покращення стійкості в невідомих та швидко змінних умовах. Наприклад, співпраця з організаціями електронної комерції допомогла рестораторам створювати QR коди для безпечного перегляду меню, платформи для збереження лояльності клієнтів під час пандемії. Співпраця з банками допомагає ресторанним підприємствам не тільки розширювати ринкові канали, але й покращує рівень обслуговування клієнтів банку. Також під час пандемії спостерігалась співпраця ресторанів з платформами служб доставки їжі, новими партнерами-постачальниками безпечних продуктів, логістичними компаніями.

Розглянемо тренди, які впливатимуть на ресторанний бізнес у найближчому майбутньому і які маркетингові рішення варто приймати, враховуючі дані тенденції:

1. Доставка їжі та приготування страв на виніс.

Цей тренд сформувався ще з появою пандемії, коли більшість людей в світі, в тому

числі в Україні, дотримувались правил самоізоляції. З послабленням карантинних обмежень ця тенденція збереглась, аналітики передбачають що вона буде актуальною ще найближчі роки. Цьому сприятимуть такі фактори: розвиток цифрових технологій, які дозволяють максимально спрощувати процес замовлення. Тепер їжу можна замовити через соціальні мережі, за допомогою чат ботів чи з навігаційної системи авто. Крім того сучасне молоде покоління має більшу потребу замовляти готову їжу, цінуючи свій час. В них збільшуються вимоги, вони готові платити більше за миттєву доставку, гейміфікацію, трекінг процесу доставки та індивідуальний підхід. Зазвичай це актуально для великих міст, проте прогнозують активне зростання в майбутньому незалежно від розміру населеного пункту. Зазвичай рестораторам при прийнятті рішення щодо доставки, стикаються з дилемою – займатися процесом доставки самостійно чи скористатись допомогою кур'єрських служб та агрегаторів доставки. Переваги та недоліки способів доставки їжі представлено в таблиці 1.

Дослідники підтверджують, що служба доставки та імідж бренду відіграють важливу роль у збільшенні продажів ресторанами під час пандемії COVID-19. [7]. Проте ресторатори самостійно повинні враховувати переваги та недоліки кожного способу доставки, при потребі їх поєднуючи.

Таблиця

Переваги та недоліки доставки страв ресторанами підприємствами

Способи доставки	Переваги	Недоліки
Власна доставка їжі	Вища окупність через відсутність комісії за доставку	Великі витрати при запуску та налаштуванні логістики
	Вища маржинальність меню доставки через вищий вибір страв	Постійні власні витрати на кур'єрів та транспорт
	Можливість контролювати роботу кур'єрів, в результаті кращий сервіс	Підвищення витрат при доставці у віддалені райони
	Кращий зворотній зв'язок від клієнтів	
Провайдери та служби доставки їжі	Мінімальні витрати на запуск доставки	Висока комісія сервісу
	Зручний варіант для мереж і франшиз	Низька маржинальність меню доставки
	Вдалий варіант, щоб загалом розкрутити послугу доставки їжі (достатньо додавати до замовлення візитки чи брошури з меню, бонусами, які пропонують)	Непостійний потік замовлення
	Налагоджена схема доставки, навіть у віддаленні райони	Неможливість контролювати кур'єрів
		Поганий зворотній зв'язок з клієнтами

Джерело: власна розробка авторів

2. Діджиталізація та автоматизація – тренд, який розвивається не лише в Україні, але й у світовому масштабі. Значний вплив на застосування цифрових технологій у ресторанній діяльності мала пандемія COVID-19 – проте щораз більше рестораторів продовжують інтеграцію з технологіями, щоб оптимізувати швидкість обслуговування, краще контролювати бізнес-процеси, економити на оплаті праці.

3. Скорочення меню, створення моно продукту, відмова від імпортованих продуктів на користь локальних, мінімізація продуктових запасів та відмова від великих площ – тренди, які актуальні в період кризи. На теперішній час перевагами користуються вузькоспеціалізовані затишні атмосферні заклади, невеличкі ресторани без дорогого ремонту із затишним інтер'єром. Головна цінність тут забезпечується персоналізованим підходом та створенням закладу, який люблять.

Рекомендовані заходи застосування:

1) різними способами підвищувати впізнаваність бренду ресторанного закладу;

2) надавати перевагу приготуванню простої та домашньої їжі. Такі страви дешевші в собівартості, мають менше проблем з доставкою інгредієнтів і відносяться до так званої "comfort food". Така їжа є комфортна для психіки, особливо в періоди змін та невизначеності;

3) пропонувати певну частину продукту (послуги) безкоштовно. Наприклад, дегустація наливок при відвідуванні ресторанів, безкоштовна доставка від умовно прийнятої невисокої суми замовлення тощо;

4) ініціювати соціальні кампанії, наприклад збір пожертв та власних коштів закладу на підтримку ЗСУ, благодійні обіди ВПО тощо;

5) не потрібно відмовлятися в період кризи від маркетингових та рекламних стратегій, єдине вони повинні ґрунтуватися на творчості та інноваціях, бути адаптовані до протистояння викликам, пов'язаних з війною та пандемією COVID-19.

Криза створює для ресторанних підприємств складне середовище, яке швидко змінюється і часто це може служити потужним поштовхом для бізнес інновацій. Іноземні дослідники підтверджують, що існує тісний зв'язок між змінними навколишнього середовища та бізнес-інноваціями: чим вищий ступінь складності та невизначеності зовнішнього середовища – тим сильніший його вплив на масштаб інновацій [8].

В умовах кризи ресторатори повинні нестандартно та креативно підходити до

вирішення проблем, які виникають, впроваджуючи різні інноваційні рішення. Цього найкраще досягти, використовуючи дизайн-мислення – набір інструментів та методів для нестандартного творчого вирішення проблем [9]. Методика Design Sprint має найбільш практичне застосування та полягає в тому, щоб прототипувати та тестувати різні ідеї, створені за допомогою дизайн-мислення, у найкоротші терміни, зазвичай це п'ятиденний термін. Це якраз дуже ефективно, тому що в умовах пандемії чи війни важливо швидко прийняти рішення. Design Sprint складається з тих самих п'яти етапів: understand (розуміння проблеми та потреби), diverge (пошук можливих ідей), converge (зосередження на кількох ідеях), prototype (створення прототипів), test (тестування ідей).

Рестораторам необхідно придумати ідею вирішення конкретної проблеми, розробити робочий прототип і протестувати в реальних умовах. Спільні риси підприємців, які застосовують дизайн-мислення: винахідливість, спритність, проактивність, адаптивність, орієнтованість на дії, стійкість, рішучість, відкритість, інноваційність, наполегливість, ініціативність, оптимізм, здатність справлятися з невизначеністю, зібрати ресурси та ризикувати.

Залежно від того, на скільки сильно криза вплинула на ресторанне підприємство, можуть бути різні напрямки дій. На рис. 1 представлено чотири стратегії маркетингових інновацій, які можуть вибирати ресторатори підприємства для того, щоб легше адаптуватися до кризи (викликаних пандемією чи воєнними діями).

Перша стратегія реагування застосовується, коли потрібно пристосувати існуючу діяльність ресторану до змін в зовнішньому середовищі. Її особливість полягає в тому, що як правило, ресторанне підприємство знаходиться сам на сам зі своїми проблемами в умовах кризи і потребує знаходження негайних дій або йому загрожує банкрутство. Друга стратегія колективна, належить до компаній, які сильно постраждали від кризи та не мають ресурсів, щоб здійснити необхідні заходи в умовах змін. Третя стратегія, проактивна, фокусується у компаніях, які не сильно постраждали від кризи та розглядають зміни в середовищі як нові можливості та вміють помічати вигоди від складних умов. Стратегія партнерства, четверта стратегія, базується на партнерстві з іншими фірмами, в наслідок чого утворюються нові бізнеси, які підтриму-

Мотивація до інновацій

Рівень спільних інновацій	Рівень	Проблематика пошуку	Млявий пошук
	Низький	Стратегія реагування	Проактивна стратегія
	Високий	Колективна стратегія	Партнерська стратегія

Рис. 1. Стратегії маркетингових інновацій в умовах кризи

Джерело: [10]

ють нові власні потреби та потреби споживачів, які змінилися під впливом кризи.

Позитивним моментом є те, що клієнти та партнери, з якими переживають ресторатори кризові часи, стають ще більш лояльними та стійкими в майбутньому.

Висновки. Кризу можна розглядати не лише як крах, занепад та руйнування, але і як нові можливості. В умовах пандемії COVID-19 та війни, виживають ті підприємці, які вміють нестандартно і креативно мислити і в результаті знаходять нові інноваційні рішення. Складні обставини змушують рестораторів шукати нові форми співпраці, поглиблювати та розвивати зв'язки з третіми сторонами та обмінюватися ресурсами для отримання вза-

ємної вигоди та конкурентної переваги. Щоб продовжувати працювати в умовах кризи, ресторатори повинні застосовувати весь свій підприємницький досвід, застосовувати техніки дизайн-мислення, бути винахідливими та адаптивними. Підприємці знають, що держава не зможе їх фінансово підтримати, оскільки всі витрати йдуть на військові потреби та соціальне забезпечення, тому вони беруть всю відповідальність і розраховують лише на себе. Найстійкіші підприємці реагують на кризу креативними рішеннями та інноваційними послугами. Подальші дослідження за даною тематикою стосуватимуться антикризових інструментів управління, які допоможуть рестораторам підприємствам подолати кризу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Motoc, Adrian (2020). Crisis management and resilience for restaurants in Romania during the COVID-19 pandemic. In: Management dynamics in the knowledge economy. DOI: <https://doi.org/10.2478/mdke-2020-0028>.
2. Najib, M.; Abdul Rahman, A.A.; Fahma, F. Business Survival of Small and Medium-Sized Restaurants through a Crisis: The Role of Government Support and Innovation. *Sustainability* 2021, 13, 10535. DOI: <https://doi.org/10.3390/su131910535>.
3. Bin Li, YunYing Zhong, Tingting Zhang, and Nan Hua Transcending the COVID-19 crisis: Business resilience and innovation of the restaurant industry in China *Journal of Hospitality and Tourism Management*. 2021 Dec; 49: 44–53. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.08.024>.
4. Гненний О. М., Чаркіна Т. Ю., Полішко Т. В., Гребенюк Г. М., Пікуліна О. В. Інструментарій антикризового управління туристичного та готельно-ресторанного бізнесу. *Економіка та держава*. 2021. № 4. С. 18–22. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.4.18>.
5. Бєбко-Мінаєва А. (2022). Як відновити ресторанный бізнес під час війни: Досвід співвласниці ресторанної мережі Rose Family. URL: <https://womo.ua/yak-vidnoviti-restoranniy-biznes-pid-chas-viyni-dosvid-spivvlasnitsi-restorannoyi-merezhi-rose-family>.
6. Maritz, A.; Perenyi, A.; de Waal, G.; Buck, C. Entrepreneurship as the Unsung Hero during the Current COVID-19 Economic Crisis: Australian Perspectives. *Sustainability* 2020, 12, 4612.
7. Kim J., Kim J., Wang Y. Uncertainty risks and strategic reaction of restaurant firms amid COVID-19: Evidence from China. *International Journal of Hospitality Management*. 2021;92:102752.
8. Ribeiro G., Cherobim A.P.M.S. Environment and innovation: Discrepancy between theory and research practice. *RAI Revista de Administração e Inovação*. 2017; 14(1): 30–40.
9. Беспалюк Х., Процак К. Дизайн-мислення як ефективний метод адаптації до змін. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія «Проблеми економіки та управління». 2021. Вип. 5, № 1. С. 121–131. DOI: <https://doi.org/10.23939/semi2021.01.121>.
10. Wang, Y, Hong, A., Li, X., Gao, J., (2020), Marketing innovations during a global crisis: A study of China firms' response to COVID-19. *Journal of Business Research*, vol. 116, pp. 214–220.

REFERENCES:

1. Motoc, Adrian (2020) Crisis management and resilience for restaurants in Romania during the COVID-19 pandemic. In: Management dynamics in the knowledge economy. DOI: <https://doi.org/10.2478/mdke-2020-0028>.
2. Najib, M.; Abdul Rahman, A.A.; Fahma, F. Business Survival of Small and Medium-Sized Restaurants through a Crisis: The Role of Government Support and Innovation. *Sustainability* 2021, 13, 10535. DOI: <https://doi.org/10.3390/su131910535>.
3. Bin Li,* YunYing Zhong, Tingting Zhang, and Nan Hua Transcending the COVID-19 crisis: Business resilience and innovation of the restaurant industry in China *Journal of Hospitality and Tourism Management*. 2021 Dec; 49: 44–53. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.08.024>.
4. Hnennyi, O., Charkina, T., Polishko, T., Hrebeniuk, H. and Pikulina, O. (2021), "Tools for anti-crisis management of tourism and hotel and restaurant business", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 4, pp. 18–22. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.4.18>.
5. Bebko-Minaeva A. (2022). How to restore restaurant business during the war: Experience of co-owner of restaurant network Rose Family. Available at. <https://womo.ua/yak-vidnoviti-restoranniy-biznes-pid-chas-viyni-dos-vid-spivvlasnitsi-restorannoyi-merezhi-rose-family>.
6. Maritz, A.; Perenyi, A.; de Waal, G.; Buck, C. Entrepreneurship as the Unsung Hero during the Current COVID-19 Economic Crisis: Australian Perspectives. *Sustainability*, 2020, 12, 4612.
7. Kim J., Kim J., Wang Y. Uncertainty risks and strategic reaction of restaurant firms amid COVID-19: Evidence from China. *International Journal of Hospitality Management*. 2021;92:102752.
8. Ribeiro G., Cherobim A.P.M.S. Environment and innovation: Discrepancy between theory and research practice. *RAI Revista de Administração e Inovação*. 2017;14(1):30–40.
9. Bepaliuk K., Protsak K., (2021) Design thinking as an effective method of adaptation to change. *Journal of Lviv Polytechnic National University. Series of Economics and Management Issues*. Vol. 5. No. 1. Pp. 121–131. DOI: <https://doi.org/10.23939/semi2021.01.121>.
10. Wang, Y, Hong, A., Li, X., Gao, J., (2020), Marketing innovations during a global crisis: A study of China firms' response to COVID-19. *Journal of Business Research*, vol. 116, pp. 214–220.