

Міністерство освіти і науки України
Університет митної справи та фінансів
Факультет інноваційних технологій

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня бакалавра
за освітньо-професійною програмою «Готельно-ресторанна справа»
на тему: «Вплив надзвичайних ситуацій (COVID-19, воєнний стан) на
організацію роботи закладів ресторанного господарства України»

Виконала:
здобувач IV курсу спеціальності
241 «Готельно-ресторанна справа»
Матухно О.С.

Керівник:
к.е.н., доц. Кучер М.М.

Дніпро – 2024

АНОТАЦІЯ

Матухно О.С. Вплив надзвичайних ситуацій (COVID–19, воєнний стан) на організацію роботи закладів ресторанного господарства України. Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр» за спеціальністю 241 Готельно–ресторанна справа. Університет митної справи та фінансів, Дніпро.

Метою кваліфікаційної роботи є виявлення проблем та визначення комплексу заходів щодо організації роботи закладів ресторанного господарства в умовах надзвичайних ситуацій (COVID–19, воєнний стан).

Об'єкт дослідження: процеси організації роботи закладів ресторанного господарства України в умовах надзвичайних ситуацій (COVID–19, воєнний стан).

Предмет дослідження: вплив надзвичайних ситуацій (COVID–19, воєнний стан) на організацію роботи закладів ресторанного господарства України.

Виходячи з поставленої мети, виконано такі завдання: проаналізувати вплив карантинних обмежень на функціонування закладів громадського харчування; проаналізувати вплив війни на функціонування закладів громадського харчування; проаналізувати комплекс рішень щодо організації роботи українських закладів ресторанного господарства під час COVID–19 та воєнного стану; проаналізувати роботу закладів ресторанного господарства в умовах надзвичайних ситуацій на прикладі кав'ярні «HAVESCOFFEE»; виявити проблеми функціонування закладів ресторанного господарства в умовах надзвичайних ситуацій для визначення шляхів їх розв'язання в закладах громадського харчування; обґрунтувати комплекс заходів щодо організації роботи закладів ресторанного господарства в умовах надзвичайних ситуацій на прикладі кав'ярні «HAVESCOFFEE».

Методи дослідження: діалектичний детермінізм, який дає змогу відобразити вплив надзвичайних ситуацій (обумовлюють і опосередковують) на зміни в організації роботи закладів ресторанного господарства; логічний, метод системного аналізу, синтезу, узагальнення, порівняння, статистичний аналіз.

Практична цінність роботи полягає в розробці рекомендацій щодо підвищення стійкості ресторанного бізнесу за умов форс–мажору та надзвичайних ситуацій, що можуть бути застосовані як для кав'ярні «HAVESCOFFEE», так і загалом у ресторанній галузі.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків; містить 88 сторінок тексту, 15 рисунків, 20 таблиць. Список джерел включає 68 найменувань літератури.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ЗАКЛАДИ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА, COVID–19, ВІЙНА, ОРГАНІЗАЦІЯ РОБОТИ, ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ СТІЙКОСТІ.

ABSTRACT

Matukhno O.S. The impact of emergency situations (COVID–19, martial law) on the organization of the work of Ukrainian restaurant establishments. Qualification work for obtaining a higher education degree "bachelor" in specialty 241 Hotel and restaurant business. – University of Customs and Finance, Dnipro.

The purpose of the qualification work is to identify problems and determine a set of measures for organizing the work of restaurant establishments in conditions of emergency situations (COVID–19, martial law).

Object of research: processes of organizing the work of Ukrainian restaurant establishments in conditions of emergency situations (COVID–19, martial law).

Subject of research: the impact of emergency situations (COVID–19, martial law) on the organization of the work of Ukrainian restaurant establishments.

Based on the goal, the following tasks were completed: to analyze the impact of quarantine restrictions on the functioning of public catering establishments; analyze the impact of war on the functioning of catering establishments; analyze a set of decisions on the organization of the work of Ukrainian catering establishments during COVID–19 and martial law; analyze the work of catering establishments in emergency situations using the example of the "HAVECOFFEE" cafe; identify problems in the functioning of catering establishments in emergency situations to determine ways to solve them in catering establishments; substantiate a set of measures for the organization of the work of catering establishments in emergency situations using the example of the "HAVECOFFEE" cafe.

Research methods: dialectical determinism, which allows reflecting the influence of emergency situations (condition and mediate) on changes in the organization of the work of catering establishments; logical, method of system analysis, synthesis, generalization, comparison, statistical analysis.

The practical value of the work lies in the development of recommendations for increasing the resilience of the restaurant business in conditions of force majeure and emergency situations, which can be applied both to the HAVECOFFEE cafe and to the restaurant industry in general.

The work consists of an introduction, three chapters, conclusions; contains 88 pages of text, 15 figures, 20 tables. The list of sources includes 68 titles of literature.

KEYWORDS: RESTAURANT ESTABLISHMENTS, COVID–19, WAR, WORK ORGANIZATION, WAYS TO INCREASE RESILIENCE.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ	5
ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ДЕТЕРМІНАЦІЯ ЗМІН В ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ ЗАКЛАДІВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ В УМОВАХ НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЙ.....	9
1.1. Загальна характеристика впливу COVID–19 на організацію роботи закладів ресторанного господарства в Україні	9
1.2. Загальна характеристика впливу війни на організацію роботи закладів ресторанного господарства в Україні	22
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	32
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ТРАНСФОРМАЦІЇ РЕСТОРАННОЇ ГАЛУЗІ В УКРАЇНІ В УМОВАХ НАДЗВИЧАЙНОГО СТАНУ НА ПРИКЛАДІ ЗАКЛАДУ «HAVESCOFFEE».....	34
2.1. Організаційно–економічна характеристика кав’ярні «HAVESCOFFEE»	34
2.2. Організація роботи кав’ярні «HAVESCOFFEE» під час пандемії COVID–19	39
2.3 Організація роботи кав’ярні «HAVESCOFFEE» в умовах воєнного стану	46
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	53
РОЗДІЛ 3 ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ КАВ'ЯРНІ «HAVESCOFFEE» В УМОВАХ НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЙ.....	55
3.1. Загальні рекомендації щодо організації роботи закладів ресторанного господарства України під час COVID–19.....	55
3.2. Загальні рекомендації щодо організації роботи закладів ресторанного господарства України під час військового стану.....	58
3.3 Розробка рекомендацій для кав’ярні «HAVESCOFFEE».....	60
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	65
ВИСНОВКИ.....	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	69
ДОДАТКИ.....	77

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

ЗРГ – заклади ресторанного господарства

ЗГХ – заклади громадського харчування

ВПО – внутрішньо переміщені особи

COVID-19 – COrona VIrus Disease 2019 – коронавірусна інфекція 2019 року

ЗІЗ – засоби індивідуального захисту

МОМ – міжнародна організація з міграції

ВСТУП

Актуальність теми. Заклади ресторанного господарства (далі – ЗРГ) України, починаючи з 2020 року і дотепер, функціонують в умовах надзвичайних ситуацій (COVID–19, війна). Ситуація з пандемією (COVID–19) охопила усі країни світу і детермінувала світові тенденції змін в ресторанному господарстві. Війна росії в Україні створила нові загрози і суттєво вплинула на український ресторанний бізнес, що призвело до необхідності розв'язання нових складних спеціалізованих завдань в організації роботи ЗРГ. Ресторанна галузь має властивість швидко підлаштовуватись під зміни, та трансформуватись для запобігання банкрутства та зменшення наслідків криз. Відповідно визначенню трансформація – це зміни, перетворення будь–чого [1]. Однак, в умовах надзвичайних ситуацій набутий досвід трансформацій не дозволив вирішити поставлені завдання. ЗРГ потрібно було швидко реагувати та шукати нові креативні рішення щодо організації своєї роботи. Досвід інноваційних рішень щодо трансформації ресторанної галузі України під час війни є унікальним і може бути цікавим не лише в межах України, а й усій світовій ресторанній сфері. У зв'язку з цим тема кваліфікаційної роботи є актуальною.

Питання детермінантів, трансформацій та інноваційних підходів до роботи ресторанного бізнесу України в умовах сьогодення розглядалися в роботах таких науковців як Балацька Н.Ю., Гончаренко Н.В., Кукліна Т.С., Цвілий С.М., Корнієнко О.М. та інших. В наукових працях проаналізована робота та стан українського ресторанного господарства під час пандемії COVID–19 та війни. Наголошується, що тема є новою та потребує подальших досліджень для розуміння механізмів підвищення стійкості ресторанного бізнесу в умовах надзвичайних ситуацій.

Метою кваліфікаційної роботи є виявлення проблем та визначення комплексу заходів щодо організації роботи закладів ресторанного господарства в умовах надзвичайних ситуацій (COVID–19, воєнний стан) .

Завдання роботи:

- проаналізувати вплив карантинних обмежень на функціонування закладів громадського харчування;
- проаналізувати вплив війни на функціонування закладів громадського харчування;
- проаналізувати комплекс рішень щодо організації роботи українських закладів ресторанного господарства під час COVID–19 та воєнного стану;
- проаналізувати роботу закладів ресторанного господарства в умовах надзвичайних ситуацій на прикладі кав'ярні «HAVESCOFFEE»;
- виявити проблеми функціонування закладів ресторанного господарства в умовах надзвичайних ситуацій для визначення шляхів їх розв'язання в закладах громадського харчування;
- обґрунтувати комплекс заходів щодо організації роботи закладів ресторанного господарства в умовах надзвичайних ситуацій на прикладі кав'ярні «HAVESCOFFEE».

Об'єкт дослідження: процеси організації роботи закладів ресторанного господарства України в умовах надзвичайних ситуацій (COVID–19, воєнний стан).

Предмет дослідження: вплив надзвичайних ситуацій (COVID–19, воєнний стан) на організацію роботи закладів ресторанного господарства України.

База для проведення дослідження : кав'ярня «HAVESCOFFEE» (м. Дніпро).

Методи дослідження: діалектичний детермінізм, який дає змогу відобразити вплив надзвичайних ситуацій (обумовлюють і опосередковують) на зміни в організації роботи закладів ресторанного господарства; логічний, метод системного аналізу, синтезу, узагальнення, порівняння, статистичний аналіз.

Інформаційні джерела дослідження: наукова література, статистичні дані, матеріали, що зібрано під час переддипломної практики.

Практична цінність роботи полягає в розробці рекомендацій щодо підвищення стійкості ресторанного бізнесу за умов форс–мажору та надзвичайних ситуацій, що можуть бути застосовані як для кав'ярні «HAVESCOFFEE», так і загалом у ресторанній галузі.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків; містить 88 сторінок тексту, 15 рисунків, 20 таблиць. Список джерел включає 68 найменувань літератури.

РОЗДІЛ 1

ДЕТЕРМІНАЦІЯ ЗМІН В ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ ЗАКЛАДІВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ В УМОВАХ НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЙ

1.1. Загальна характеристика впливу COVID–19 на організацію роботи закладів ресторанного господарства в Україні

2020–2023 роки стали важким випробуванням для ресторанного бізнесу України. В 2020 році заклади ресторанного господарства (ЗРГ) зіткнулись з Всесвітньою пандемією «COVID–19». В 2022 році на роботу закладів ЗРГ додатково почала впливати війна в Україні. Ці чинники змін впливають на всі функції та процеси в закладах ЗРГ, такі, як, наприклад: обслуговування відвідувачів; виробничі процеси; години роботи закладів; безпека; дохід підприємств.

Для запобігання розповсюдження COVID–19 були застосовані обмежуючі заходи, впроваджено карантин, щоб боротись з розширенням летального захворювання, що впливало на кількість відвідувачів закладів, прибуток, гігієнічні та сан норми, та не тільки. Причиною змін також виступала психологічна сторона питання, люди боялися захворювання, тож обмежували свої переміщення та відвідування скупчення людей, які відбувались в закладах громадського харчування.

Карантинні обмеження, що особливо шкідливо впливають на малий та середній бізнес, в тому числі і на сферу громадського харчування були запроваджені 12 березня 2020 року, і наразі подовжені до 30 червня 2023 року за постановою Кабміну [2].

Упродовж зазначених часових рамок відбувались зміни в кількості та суворості зазначених обмежень. Для перевірки виконання всіх обмежень було створено спеціальні моніторингові групи, до складу яких входять правоохоронці та представники місцевої влади.

За даними хроніки карантинних обмежень згідно постанов Кабінету

Міністрів виділено ті, що впливали на ЗРГ та складено таблицю з інформацією щодо змін (таблиця 1.1). Таблицю складено з змінами, що впливали на всю територію України[3–11]. Зміни окремих епідеміологічних ситуацій в областях не вказані.

Таблиця 1.1 – Хроніка карантинних обмежень щодо ЗРГ

Дати змін	Суть зміни
1	2
12 березня 2020 року	Впровадження першого карантину.
11 травня 2020	Дозволено: – відчинити літні майданчики кафе і ресторанів під відкритим небом; – продаж на винос в закладах громадського харчування (тільки ті заклади, які зареєстровані в Державному реєстрі потужностей операторів ринку харчових продуктів).
10 червня 2020	В рамках впровадження адаптивного карантину (з 22 травня) з 10 червня в областях, які відповідають умовам щодо кількості хворих, впроваджується дозвіл на діяльність закладів харчування, зокрема приймання відвідувачів у приміщеннях, за умови дотримання протиепідемічних заходів.
1 серпня 2020	В рамках впровадження адаптивного карантину (з 22 травня) з 1 серпня вводиться поділ України на 4 «зони»: – Зелена зона — діють обмеження щодо кількості пасажирів у транспорті, 50 % заповненість кінотеатрів, обов'язкове носіння маски/респіратору в громадських будівлях, масові заходи дозволені за умови перебування 1 людини на 5 м ² ; – Жовта зона — усі обмеження зеленої зони, заборона відвідування установ соціального захисту, де перебувають люди похилого віку; – Помаранчева зона — усі обмеження жовтої зони, заборона діяльності закладів розміщення (крім готелів), діяльності розважальних закладів і ресторанів у нічний час (з 22:00 до 7:00), планової госпіталізації пацієнтів, діяльності фітнес-залів, спортивних клубів, проведення культурних заходів, приймання нових змін в дитячі табори, а для масових заходів встановлено обмеження 1 людина на 20 м ² та не більше 100 людей; – Червона зона — усі попередні обмеження, заборона роботи громадського транспорту у звичайному режимі, діяльності закладів харчування та ТРЦ, відвідування закладів освіти. Відносно стану епідеміологічної ситуації в областях, або окремих містах використовуються індивідуальні обмеження відповідно кольору «зони»
13 листопада – 30 листопада 2020 року	Запровадження «карантину вихідного дня». Забороняється: закладам громадського харчування приймати відвідувачів. Дозволено: адресна доставка або робота в режимі «на виніс».
19 грудня 2020 року – 8 січня 2021 року	Забороняється: – проведення в розважальних закладах та закладах громадського харчування святкових заходів, бенкетів, майстер-класів, публічних подій; – робота ЗРГ з 23:00 до 7:00, крім доставки та замовлень на виніс. Проведення розрахункових операцій припиняється після 22:00. У ніч з 31.12 на 01.01

Продовження таблиці 1.1

1	2
	робота ресторанів та кафе дозволена до 01:00; – розміщення в закладах харчування більше 4 повнолітніх осіб за одним столом та коли відстань між столами менш ніж 2 метри; – робота суб'єктів господарювання, в яких працівники не забезпечені масками, не нанесено маркування щодо дистанції між клієнтами в 1,5 м, а відвідувачі не мають правильно вдягнутих ЗІЗ.
8 січня – 24 січня 2021 року	Запровадження «карантину зимових канікул». Забороняється: закладам громадського харчування приймати відвідувачів. Дозволено: адресна доставка або робота в режимі «на виніс».
23 вересня 2021 року	На всій території України запроваджено «Жовтий» рівень епідемічної небезпеки. Заклади громадського харчування працюють без обмежень «жовтого» рівня, якщо 80% працівників та всі відвідувачі закладу мають принаймні 1 щеплення або чинний (72 години) негативний тест на коронавірус. Заборонено: знаходження більше 4 осіб за столиком, відстань між столами повинна бути мінімум 1,5 м.

Джерело: складено автором за даними [3–11]

Упродовж наступного часу карантинні обмеження корелювались відповідно входження в «зону» окремих областей. На 28 травня 2023 р. всі області знаходяться в зеленій зоні [12].

Зміни відвідуваності та прибутків закладів громадського харчування через COVID-19

Карантинні обмеження безпосередньо впливають та такі фактори, як кількість відвідувачів та прибутки закладів ресторанного господарства [13–20].

Продажі у закладах громадського харчування в Україні з 23 до 29 березня 2020 р. знизився в середньому на 73%, якщо порівняти з аналогічним періодом до карантину. Продаж різко впав не тільки в столиці (на 78%), а й у всіх найбільших обласних центрах. Так, у Львові показник просів у середньому на 78%, у Харкові – на 73%, у Дніпрі – на 65%, в Одесі – на 60% (рисунком 1.1, складено автором за джерелом [21]).

Зіткнувшись з падінням кількості відвідувачів, карантинними обмеженнями роботи закладів громадського харчування, багато закладів припинили свою роботу. За інформацією Poster [21] на 25 березня 63% їх клієнтів – ЗРГ припинили свою роботу.

За результатами дослідження Української Ресторанної Асоціації, в якому прийняло участь 2330 респондентів (власники та управлінці закладів) було

складено діаграму з інформацією щодо того, як виглядала робота ЗРГ на 14 травня 2020 року (рисунок 1.2) [22].

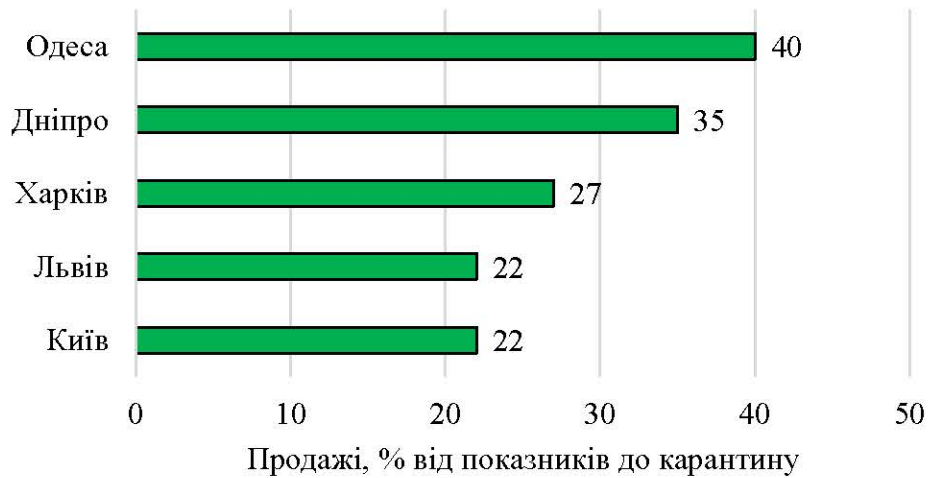
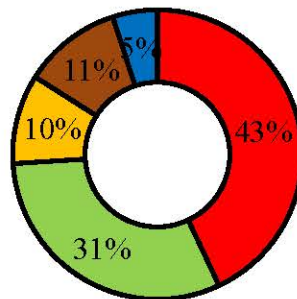


Рисунок 1.1 – Продажі у закладах громадського харчування в Україні з 23 до 29 березня 2020 р.

Джерело: складено автором за даними [21]



- Повністю зачинені з 17.03.20
- Працюють на доставку та take away з 17.03.20
- Були зачинені, але потім розпочали доставку
- Почали працювати на доставку, але пізніше закрили бізнес повністю
- Інше

Рисунок 1.2 – Робота ЗРГ під час пандемії (на 14.05.2020)

Джерело: складено автором за даними [22]

З рисунку 1.2 видно, що понад 50% індустрії зупинило свою діяльність під

час пандемії (на зазначену дату).

З 18 травня 2020 року після змін щодо роботи закладів громадського харчування, а саме дозволу на відкриття літніх майданчиків, кількість працюючих закладів зросла на 18% (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2 – Динаміка кількості працюючих закладів за період 24.02.2020–31.05.2020

Період	Кількість відкритих закладів, %	Період	Кількість відкритих закладів, %
24.02.20–01.03.20	100	13.04.20–19.04.20	33
02.03.20–08.03.20	99	20.04.20–26.04.20	34
09.03.20–15.03.20	98	27.04.20–03.05.20	36
16.03.20–22.03.20	45	04.05.20–10.05.20	44
23.03.20–29.03.20	33	11.05.20–17.05.20	62
30.03.20–05.04.20	33	18.05.20–24.05.20	68
06.04.20–12.04.20	32	25.05.20–31.05.20	70

Джерело: складено автором за даними [23]

Упродовж березня–квітня 2020 року оборот в закладах громадського харчування впав до 39,3% в порівнянні з даними обороту лютого 2020 року (рисунок 1.3).

Упродовж квітня–травня 2020 року оборот в закладах громадського харчування впав до 32,6% в порівнянні з даними обороту лютого 2020 року.

Відсоток зниження обороту був різним в залежності від виду закладу громадського харчування (рис. 1.4).

За наявними даними можна зробити висновок, що кількість відвідувачів ЗРГ з початку введення карантину зросла в період березня – травня 2020 року (на 6,7%). Найменшого впливу карантину зазнали заклади, що працювали на доставку, найбільшого – ресторани та бари. За часові рамки графіку сильно

підвищилась (на 18%) відвідуваність кав'ярень. У липні 2020 року виторг 54% закладів ресторанного господарства впав в порівнянні з липнем 2019 року (рисунок 1.5)[24].

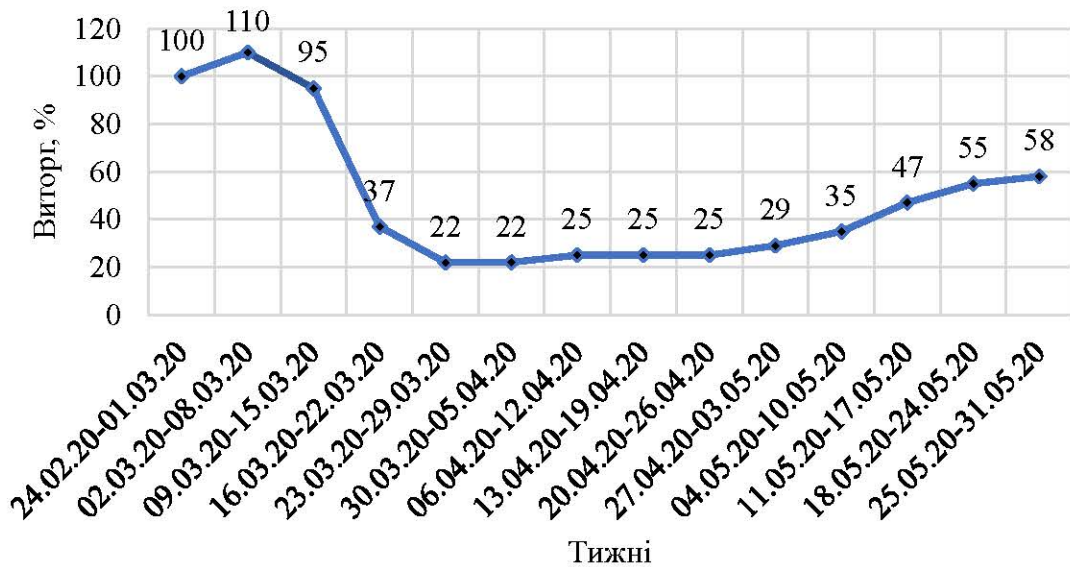


Рисунок 1.3 – Динаміка змін виторгу українських ЗРГ під час карантинних обмежень (березень–травень 2020 р.)

Джерело: складено автором за даними [23]

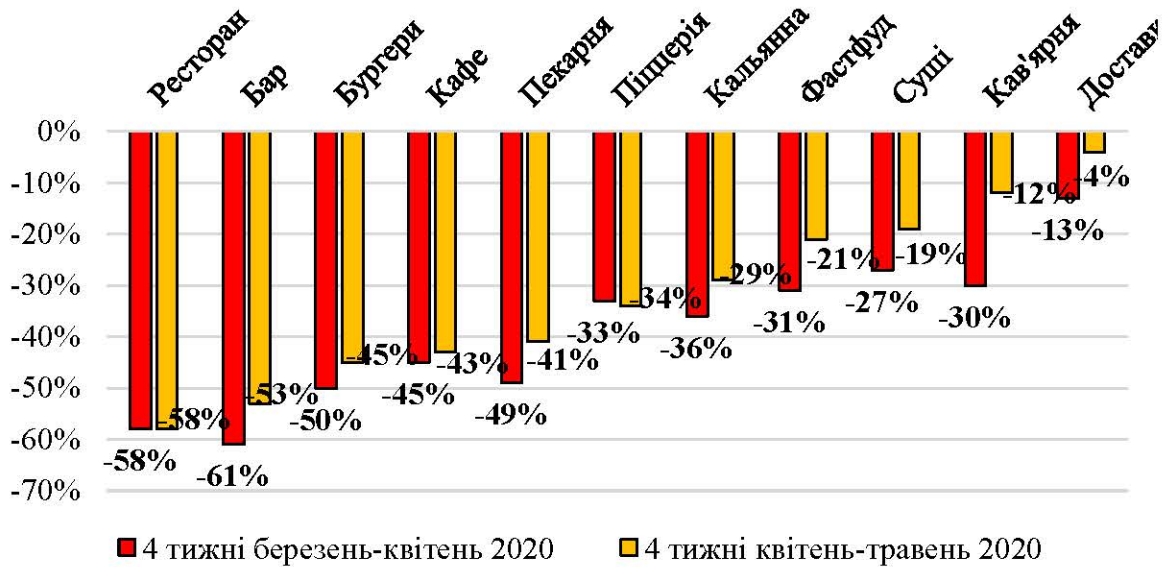
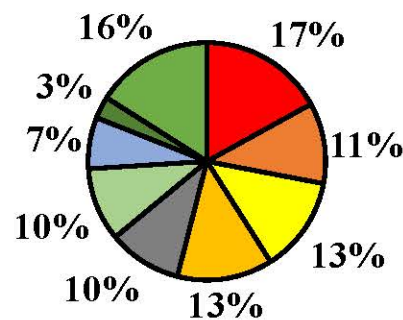


Рисунок 1.4 – Динаміка змін: відсоток зниження обороту українських ЗРГ під час карантинних обмежень (березень–травень 2020 р.)

Джерело: складено автором за даними [23]

Упродовж 2020 року було запроваджено велику кількість карантинних обмежень, перехід закладів на роботу тільки в форматі адресної доставки або «на виніс», зонування України відповідно епідеміологічної ситуації, все це значно впливало на виручку закладів громадського харчування. Невелике зростання показали тільки кав'ярні та заклади фаст-фуду, 1,5% та 0,5% відповідно у порівнянні з 2019 роком.



- виторг впав на 40% та більше
- виторг впав на 30%
- виторг впав на 20%
- виторг впав на 10%
- не змінився
- виторг зріс на 10%
- виторг зріс на 30%
- виторг зріс на 40% та більше

Рисунок 1.5 – Виторг в закладах харчування у червні 2020 року по відношенню до червня 2019 року

Джерело: складено автором за даними [24]

В 2021 році стан ресторанного ринку України покращився. Це було пов'язано з меншою кількістю всеукраїнських локдаунів, з тим, що більшість областей знаходились в «жовтій зоні», що дозволяло працювати закладам в приміщеннях, хоча все ще залишались обов'язковими такі правила, як: заборона знаходження більше 4 осіб за столиком, необхідна відстань між столами повинна мінімум 1,5 м, користування ЗІЗ працівниками та гостями, перевірка сертифікатів вакцинації або негативного тесту на коронавірус.

Виторг кав'ярень у 2021 році зріс на 35%, пекарень на 24%, закладів фаст-фуду на 33%, барів на 4% в порівнянні з 2019 роком.

Окрім виторгу зріс також середній чек закладів в порівнянні з 2019 роком. Заклади фаст-фуду на 29%, бари та кав'ярні на 27%, пекарні на 23% (рисунок 1.6)[25].

Зростання розміру середнього чеку пов'язано з підвищенням цін на продукцію ЗРГ через подорожання сировини та інших закладених в собівартість показників. У 2020 році інфляція становила 5%, а у 2021 році вдвічі вище — 10%, це найбільший показник з 2017 року[25, 26].

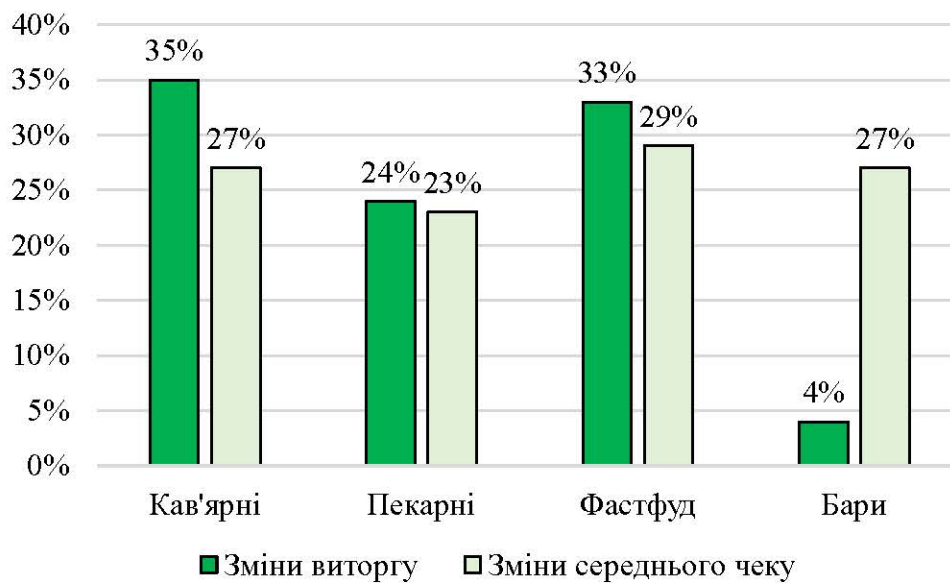


Рисунок 1.6 – Зростання виторгу та середнього чеку в закладах ресторанного господарства в 2021 році порівняно з 2019 роком

Джерело: складено автором за даними [25]

Після повномасштабного вторгнення 24 лютого 2022 року фокус з проблем спричинених COVID-19 перейшов на проблеми через війну та ресторанний ринок перестав так сильно контролюватись на дотримання карантинних обмежень, зокрема області здебільшого знаходились в «зеленій» зоні, що зменшувало обмеження та кількість правил. Деякі зміни стали невід'ємною частиною роботи ЗРГ, такі як, наприклад, наявність дезінфікуючих засобів в закладах.

В Україні все ще триває карантин, який подовжено до 30 червня 2023

року[11].

Аналіз літературних джерел [20–25] показав, що під час пандемії COVID–19 заклади харчування зіткнулися з рядом проблем, що суттєво вплинули на їх роботу та прибутковість, а саме:

- ресторани та кафе зазнали різкого зниження попиту клієнтів через карантини, заходи соціального дистанціювання та страх людей заразитися вірусом. Багатьом закладам довелося працювати з обмеженою потужністю або перейти лише на послуги виносу та доставки, що призвело до значного падіння доходів;

- через зменшення відвідуваності клієнтів, заклади зіткнулися з фінансовими труднощами. Їм доводилося мати справу з високими постійними витратами, такими як оренда, комунальні послуги та зарплата персоналу, при цьому одержуючи набагато нижчий дохід. Ця фінансова напруга у багатьох випадках призвела до закриття та звільнень;

- пандемія спричинила збої в глобальному ланцюгу постачання продуктів харчування, вплинувши на доступність і вартість інгредієнтів. Заклади ресторанної галузі зіткнулися з труднощами в закупівлі свіжих продуктів, м'яса та інших продуктів, що призвело до обмеження меню або збільшення витрат;

- забезпечення безпеки та благополуччя співробітників стало головним пріоритетом. Заклади харчування повинні були впроваджувати суворі заходи щодо охорони здоров'я та безпеки, включаючи регулярні перевірки температури, вимоги до засобів індивідуального захисту (ЗІЗ), вакцинування, посилені протоколи прибирання та соціальне дистанціювання на кухні та в їдальні;

- закладам харчування доводилося орієнтуватися в нормах і рекомендаціях, які швидко змінювалися місцевими органами охорони здоров'я. Ці правила включали обмеження місткості, кількість гостей в закладах, вимоги до вентиляції та інші санітарні протоколи. Дотримання цих правил часто вимагало додаткових інвестицій в інфраструктуру та навчання персоналу;

- щоб вижити, закладам ресторанної галузі довелося швидко адаптуватися до онлайн-платформ і служб доставки. Створення ефективної присутності в

Інтернеті, налагодження систем доставки та управління логістикою становили проблеми для багатьох компаній, які раніше не були зосереджені на цих сферах;

– значною проблемою стало формування довіри споживачів до того, щоб поїсти поза будинком або замовити їжу на винос. Ресторани повинні були ефективно повідомляти про свої заходи безпеки, надавати прозору інформацію про методи поводження з їжею та гарантувати, що клієнти почуваються комфортно та безпечно, відвідуючи їх заклад;

– оскільки пандемія тривала, багатьом закладам харчування довелося оцінити свою довгострокову життєздатність і врахувати такі фактори, як перегляд орендної плати, реструктуризація боргу, пошук нових джерел доходу та потенційне прийняття складних рішень, як–от остаточне закриття чи скорочення.

Варто зазначити, що серйозність цих проблем змінювалася залежно від місця розташування, змін державних постанов, а також стійкості та адаптивності окремих закладів. Згідно з даними [27] велика кількість малих та середніх закладів не впорались з наслідками пандемії та збанкрутували. Знизилась також кількість відвідувачів закладів після послаблення карантинних обмежень. Це було пов'язано з фінансовою та купівельною спроможністю населення. Маленькі заклади часто працюють в кредит, а тому «виживають» лише завдяки постійному потоку клієнтів при умові нормального функціонування економіки.

Пандемія призвела до посилення проблеми безробіття персоналу у ресторанній галузі. До початку в Україні нараховувалось близько 30 тис. закладів ресторанного господарства. В кожному господарстві в середньому працювало біля 40 осіб. Через епідемію та зниження попиту на послуги значний відсоток працівників ресторанного бізнесу втратили роботу. Більшість персоналу у галузі або залишилася без доходу (звільнений, відправлений у відпустку за власний рахунок), або отримує набагато менший дохід, ніж до карантину.

Статистика щодо кількості безробітних в Україні на 1 липня 2020 року за даними Держслужби зайнятості [28] наведено на рисунку 1.7. З діаграми видно, що за кілька місяців пандемії (з початку квітня до початку липня) кількість

безробітних зросла більш ніж на 48%. На 1 липня 2019 року в Україні було зареєстровано в 1,8 рази менше безробітних ніж на 1 липня 2020.

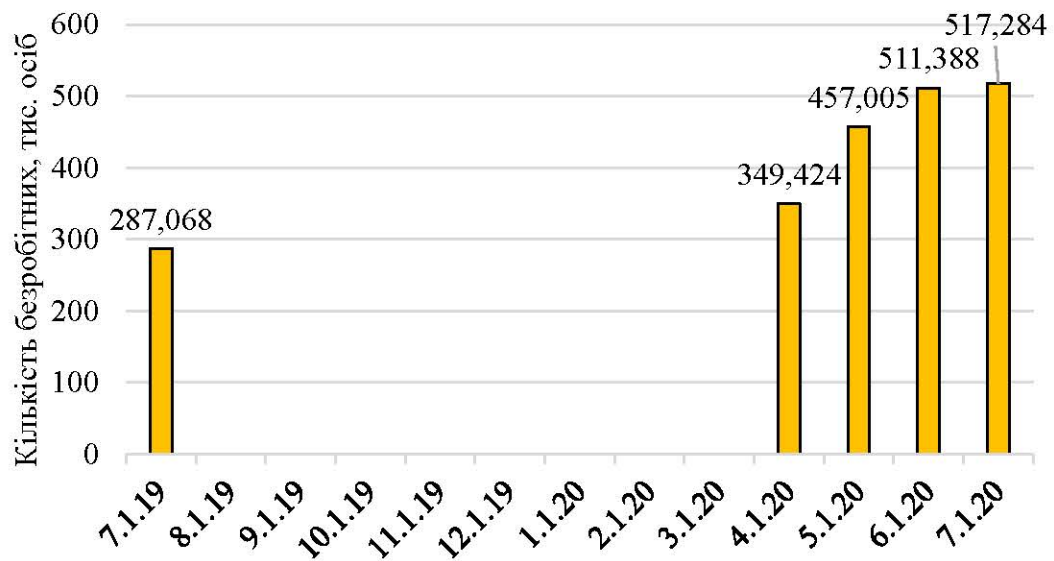


Рисунок 1.7 – Динаміка змін кількості безробітних в Україні на початок пандемії

Джерело: складено автором за даними [28]

У перші тижні карантину очікувана зарплатня коливалася. Спочатку вона зросла з 13 тисяч до 15 тисяч гривень, а потім знизилася до карантинного рівня (12 тисяч грн.) Роботодавці знизили пропоновану заробітну платню з 13 тис. грн. до 12 тисяч[22].

Через карантинні обмеження багато працівників ресторанного господарства втратили роботу. На початку пандемії обмеження були особливо суворими та стали неочікуваним викликом для індустрії. Через банкрутство закладів, зменшення кількості необхідних працівників в роботі були впроваджені звільнення, або відправлення робітників у відпустки.

Є і інша сторона впливу безробіття на ЗРГ: через безробіття та зменшення доходу людей з усіх галузей, доходи населення впали, через що вони зменшили відвідування ЗРГ, віддаючи перевагу приготуванню їжі вдома.

Деяким підприємствам вдалося успішно розвиватися, впроваджуючи інноваційні рішення, а інші, на жаль, зіткнулися з непереборними проблемами.

На підставі аналізу виявлених проблем у ресторанній сфері України було складено таблицю 1.3, в якій визначено основні показники, що характеризують чинники змін в роботі ресторанної галузі за умов COVID–19, період: 12 березня 2020 року – 24 лютого 2022 року. Зроблено експертним методом. В якості експерта – автор. Чинники розставлено за силою впливу на ЗРГ. 1 – найбільший вплив, 7 – менший. Силу впливу визначено на основі особистої оцінки автора.

Таблиця 1.3 – Основні показники, що характеризують чинники змін в роботі ресторанної галузі за умов COVID–19

Показник
1. Зміни в законодавчих актах, нормах та рекомендаціях, правилах роботи ЗРГ
2. Емоційний стан, страх людей захворювання та довіра споживачів
3. Довготривалість посиленних карантинних заходів
4. Економічний стан країни
5. Заощадження закладу та фінансова подушка
6. Зміна цін на сировину та оренду
7. Емоційний стан працівників

Джерело: складено автором

Відповідно до даних табл. 1.3 найбільшими важелями впливу були: зміни в законодавчих актах, нормах та рекомендаціях, правилах роботи ЗРГ, емоційний стан, страх людей захворювання та довіра споживачів, довготривалість посиленних карантинних заходів, а також економічний стан країни. Вибір цих факторів обумовлено тим, що ресторанна галузь не була готова до виникнення такої кризи як COVID–19. ЗРГ зазнали великого впливу на свою роботу від правил роботи в таких надзвичайних умовах. Споживачі послуг ресторанних закладів були налякані пандемією та відвідуваність ЗРГ зменшилась, що вплинуло на дохід підприємств. Тривалість посиленних карантинних заходів (обмеження роботи) негативно впливали на відвідуваність, прибуток та спроможність працювати ЗРГ. При малих карантинних обмеженнях добуток підприємств був більшим, ніж при посиленних. Економічний стан країни впливав на державну підтримку закладів, платоспроможність відвідувачів, ріст цін на сировину та оренду.

Отже, пандемія спричинила зміни в роботі ЗГХ. Кабінет міністрів швидко зреагував на розповсюдження COVID–19 та запровадив карантинні обмеження. З 12 березня 2020 року зміст карантинних обмежень змінювався, іноді обмежуючи роботу сфери громадського харчування тільки на роботу «на виніс» та доставку, а в інший час дозволяючи працювати в закладах за умов перевірки сертифікатів вакцинації або наявності чинного тесту на коронавірус, використання засобів ЗІЗ та обмежень щодо розміщення в приміщеннях. Всі зміни карантинних обмежень, що впливали на роботу ЗГХ на всій території України представлено в таблиці 1.1.

Стикнувшись з карантинними обмеженнями та іншими чинниками змін роботи (див. табл. 1.3) не всі ЗГХ змогли пристосуватись до змін та збанкрутували.

Картина виторгу та обороту, кількості чеків змінювалась упродовж 2020–2022 років.

Упродовж березня–квітня 2020 року оборот в закладах громадського харчування впав до 39,3% в порівнянні з даними обороту лютого 2020 року. Понад 50% індустрії повністю зупинило свою роботу на 17 березня 2020 року.

Кількість відвідувачів ЗРГ з початку введення карантину зросла в період березня – травня 2020 року (на 6,7%). Найменшого впливу карантину зазнали заклади, що працювали на доставку, найбільшого – ресторани та бари (див. рис. 1.4).

У липні 2020 року виторг 54% закладів ресторанного господарства впав в порівнянні з липнем 2019 року.

Найбільш стійкими до карантинних умов показали себе заклади, що працювали на доставку, кав'ярні, заклади, що готують суші та фаст–фуд (рисунок 1.4).

За рік пандемії споживачі та ЗРГ звикли та пристосувались до надзвичайних умов. В порівнянні з 2019 роком виторг кав'ярень у 2021 році зріс на 35%, пекарень на 24%, закладів фаст–фуду на 33%, барів на 4%.

Окрім виторгу зріс також середній чек закладів в порівнянні з 2019 роком.

Заклади фаст–фуду на 29%, бари та кав’ярні на 27%, пекарні на 23%. Але сума чеку зросла через збільшення цін на сировину, оренду та економічну ситуацію в Україні, тож це не призвело до значного збільшення доходу ЗГХ.

Ресторанна сфера стикнулася з багатьма проблемами, а саме:

- Зниження попиту.
- Фінансові труднощі.
- Нестабільна робота логістики.
- Впровадження суворих заходів для охорони здоров’я.
- Необхідність швидкого підлаштування під нові умови та закони.
- Адаптація до онлайн–платформ і служб доставки.
- Налагодження довіри споживачів.
- Перегляд довгострокової життєздатності та зміна бізнес–моделі.
- Безробіття.

Отже, на основі проаналізованих проблем було визначено основні показники, що характеризують чинники змін в роботі ресторанної галузі за умов COVID–19, які наведено в таблиці 1.3. Найвпливовішими показниками визначено: зміни в законодавчих актах, нормах та рекомендаціях, правилах роботи ЗРГ, емоційний стан, страх людей захворювання та довіра споживачів, довготривалість посиленних карантинних заходів, а також економічний стан країни.

1.2. Загальна характеристика впливу війни на організацію роботи закладів ресторанного господарства в Україні

Зранку 24 лютого 2022 росія напала на Україну, почалась війна. Це стало причиною припинення нормального життя по всій країні. В цей день по всіх містах були зачинені магазини, торгові центри, ресторани. Працювали не всі заклади. Здебільшого люди сиділи вдома, або ж бігли на заправки закуплялись бензином, або ж до терміналів – знімати гроші. Послуги закладів громадського харчування були не потрібні. Більшість закладів відчинила свої двері за два–три

дні після початку повномасштабного вторгнення, але вони при цьому стикнулись з багатьма викликами, до яких з того часу повинні були вчитись пристосовуватись.

За умов воєнного стану робота закладів ГРС нестабільна [29–31]. На роботу закладів впливає багато факторів, наприклад, місце розташування. Якщо заклад ГРС знаходиться на тимчасово окупованій території, то він зазнає більшої шкоди та його робота не є стабільною та прибутковою. Якщо заклад знаходиться на вільній території, то на його роботу впливають такі фактори, як міграція населення, близькість до кордону з окупованими територіями, кількість обстрілів, а відповідно і повітряних тривог, відключення водо– та енергопостачання, наявність зв'язку, та інше. Якщо заклад знаходиться в західній частині України, де життя більш спокійне, ніж в східній, то там більше людей, що відвідують заклади ГРС, більш стабільна ситуація з водо– та енергопостачанням, але при цьому такі заклади також стикаються з багатьма складнощами наприклад, підвищення орендної плати.

Динаміка відвідування закладів харчування після 24 лютого 2022 року стрімко впала [32]. Збільшуватись показник відвідуваності почав 28 лютого, але навіть на 19 березня – майже за місяць від початку бойових дій він не сягнув значення до 24 лютого 2022 року (Додаток А).

В залежності від міста статистика відкритих закладів змінювалась [32](Додаток А).

В таблиці 1.4 представлена структура працюючих закладів по областях України станом на 19.03.2022 року (дата введення карантинних заходів).

За даними, наведеними у таблиці 1.4, можна зробити висновок, що в областях, що знаходились на значній відстані від актуальної лінії фронту відвідуваність закладів була вище, аніж в тих, що знаходились в зоні бойових дій, або поряд з нею – показник відвідуваності стрімко спадав.

Відповідно до результатів дослідження, проведеного компанією Poster про кількість працюючих ЗГХ станом на 24 березня 2022 року в порівнянні з довоєнним часом (показник на 20 лютого 2022 року), відновили свою роботу 38%

користувачівPoster. Дослідження ґрунтувалось на більш ніж 9000 закладів–клієнтів компанії Poster.[32]

Таблиця 1.4 – Структура працюючих закладів в областях України станом на 19.03.2022

Області, що знаходяться далеко від зони фронту	% працюючих закладів	Області в зоні бойових дій	% працюючих закладів
Закарпатська область	84	Київська область	16
Чернівецька область	77	м. Київ область	18
Тернопільська область	73	Чернігівська область	1
Хмельницька область	75	Сумська область	16
Івано–Франківська область	72	Харківська область	16
Львівська область	69	Луганська область	0
Миколаївська область	16	Херсонська область	24

Джерело: складено автором за даними [32]

Станом на 20 квітня 2022 року ситуація змінилась у кращу сторону [33]:в Київській області працювало 41% підприємств ГРС, в Києві – 40%. На цю зміну вплинуло звільнення півночі України від окупантів на початку квітня. Рисунок знаходиться в додатку А.

Зокрема кількість відкритих закладів зросла в усіх областях України, окрім Сходу країни. В Закарпатській області простежуються найбільші покращення, на 20.04.2023 там працювало 86% закладів в порівнянні з статистикою довоєнного часу. У Хмельницькій працювало 83% закладів, у Чернівецькій – 81% закладів, у Львівській області 79%. Найнижчі показники становлять в Східних областях: в Харківській працювало 9%, в Донецькій 5%, в Луганській 0% (рисунок 1.8).

Дослідимо дані відвідуваності закладів громадського харчування через рік повномасштабної війни в Україні. Таблицю 1.5 складено на основі транзакцій у ЗГХ за період від 14–20 лютого 2022 до 13–19 лютого 2023 року [34]. Для порівняння використовуються показники транзакцій в однаковий період до початку повномасштабного вторгнення та після.

Оцінивши наявні дані можна зазначити, що на Сході країни кількість продажів впала, при цьому на Заході країни піднялась.

Таблиця 1.5 – Динаміка транзакцій у закладах громадського харчування за період від 14–20 лютого 2022 до 13–19 лютого 2023 року (працюючі заклади)

Область	Відхилення кількості транзакцій, %	Область	Відхилення кількості транзакцій, %
1	2	3	4
Чернігівська	-4	Луганська	-24
Чернівецька	+14	Кіровоградська	+16
Черкаська	+9	Київська	-20
Хмельницька	+11	м. Київ	-15
Херсонська	-62	Івано-Франківська	0
Харківська	-45	Запорізька	-30
Тернопільська	-4	Закарпатська	+17
Сумська	-13	Житомирська	+7
Рівненська	+4	Донецька	-30
Полтавська	+3	Дніпропетровська	-16
Одеська	-7	Волинська	+6
Миколаївська	-27	Вінницька	+1
Львівська	+25	Автономна Республіка Крим*	-

Умовні позначення: * – дані невідомі.

Джерело: складено автором за даними [34]

Розглянувши карту воєнних дій у цей час [35] можна зробити висновок, що ці зміни відбуваються залежно від близькості закладів до місць бойових дій. Спираючись на це спостереження ми можемо зазначити, що дуже великий вплив на роботу ЗРГ має фактор безпеки.

Війна в Україні спричинила дуже серйозну гуманітарну кризу, що привело к переміщенню населення: як внутрішнього (в країні), так і зовнішнього (за кордон). За даними звіту про внутрішнє переміщення в Україні від МОМ [36] у період з 16 до 23 січня 2023 року оцінка внутрішньо переміщених осіб сягала 5352000 осіб.

Статистика відносно кількості внутрішньо переміщених осіб представлена у таблиці 1.6.

Зокрема, потенційні відвідувачі ЗРГ виїжджають і за кордон. Зі слів Дмитра Лубінця, що уповноважений з прав людини у Верховній раді, за територію країни виїхало 14,5 мільйонів українців [37].

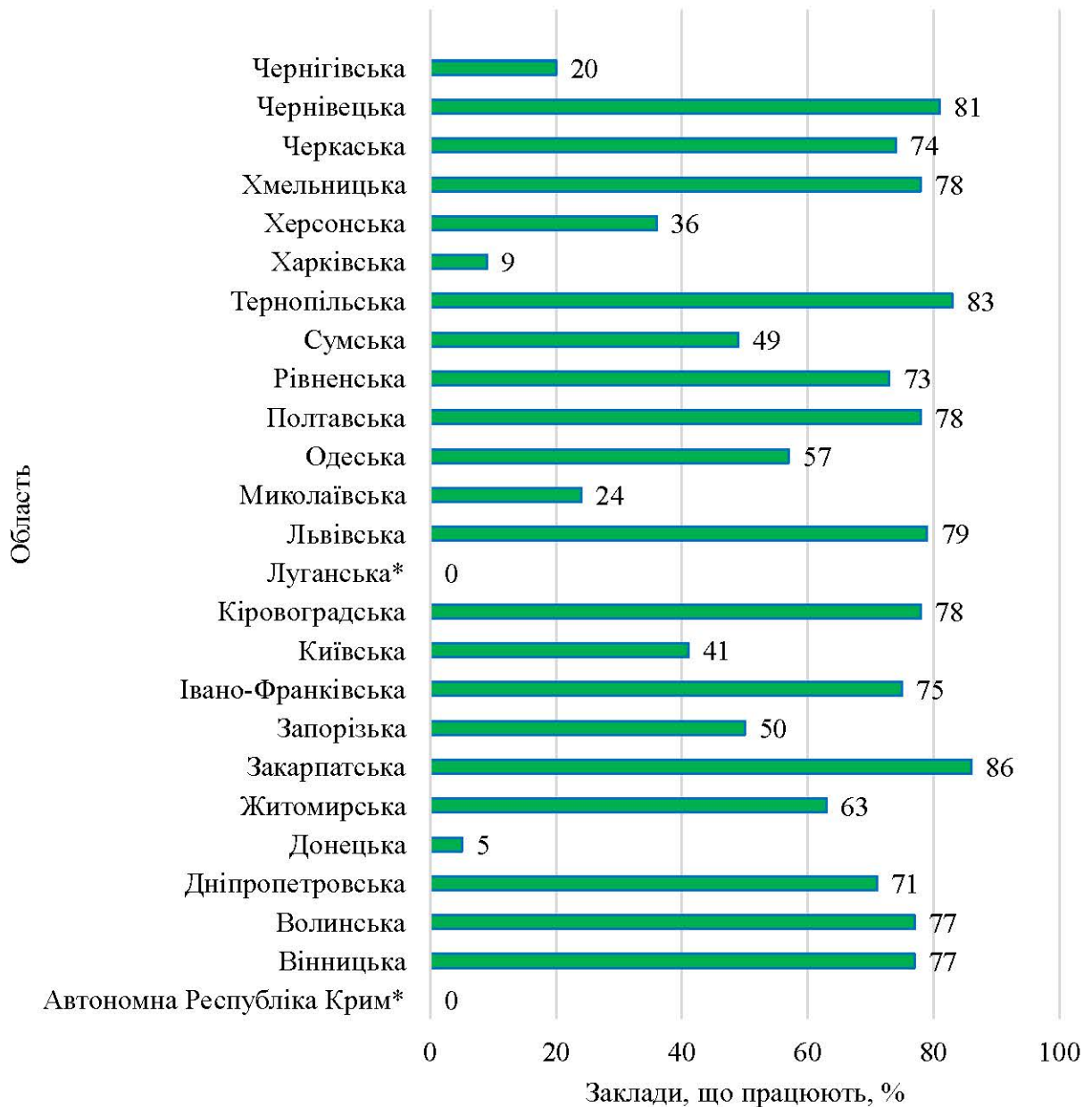


Рисунок 1.8 – Кількість закладів ресторанної сфери, які працювали на 20.04.2023 р., % (по областях з позначкою * інформація відсутня)

Джерело: складено автором за даними [33]

Спираючись на наявну статистичну інформацію можна зробити висновок, що найбільш сильно відчувається міграція населення на Сході та в центрі країни. Цей фактор призводить до зниження відвідуваності ЗРГ у частинах країни, що близькі до країни агресора та тих, що були окуповані, або ж є місцем бойових дій. Як наслідок ми можемо бачити, що змінюється відвідуваність закладів ресторанного господарства (рисунок 1.11, таблиці 1.4–1.5). Всі ці зміни

призводять до того, що йде підвищення кількості відвідувачів закладів ресторанного господарства на Заході України. На 6 вересня 2022 року Львові та області кількість ЗРГ зросла приблизно на 30%, у Івано–Франківській Чернівецькій, закарпатській областях цей показник виріс на приблизно 20% [38].

Таблиця 1.6 – Статистика відносно кількості внутрішньо переміщених осіб по Україні

Макрорегіони	Кількість внутрішньо переміщених осіб
Схід	1964000
Центр	928000
Захід	863000
Північ	604000
Київ	497000
Південь	496000

Джерело: складено автором за даними [37]

Також про підвищення кількості відвідувачів свідчать дані про виручку малих та середніх закладів (таблиця 1.7). Для порівняльного аналізу використовувались дані до повномасштабної війни (14–20 лютого 2022) з тижнем у травні 2022 (16–22 травня) [39].

Таблиця 1.7 – Виручка малих та середніх закладів на травень 2022 року відносно довоєнного часу

Області, де підвищилась виручка	Відсоток відносно довоєнного часу,%
Закарпатська область	152
Волинська	124
Чернівецька	119
Хмельницька	115
Запорізька	106
Полтавська	105
Вінницька	103
Львівська	102
Рівненська	102

Джерело: складено автором за даними [39]

За рухом людей вирушили і ресторатори, що перевозили свій бізнес, або ж відкривали новий. Це були як вимушені переселенці через бойові дії у своїх

містах, наприклад, ресторатори з Маріуполя Дар'я та Станіслав Дмитрієви відкрили ресторан у Львові «Bluefin», так і ресторатори, що розуміли, що відбувається збільшення кількості потенційних відвідувачів закладів. Наприклад, відомий український ресторатор Дмитро Борисов відкрив у Львові «Останню барикаду» – заклад, що багато років працює у Києві, також слід згадати ресторатора Алекса Купера, що також є відомим ресторатором, він відкрив у Львові «Шалом» [40].

Такий попит призвів до різких підвищень цін на оренду приміщень. Через те, що велика кількість бізнесів релакувалась до Львову, підвищився попит на комерційні приміщення. За придатні приміщення є дуже висока конкуренція. На високу вартість оренди впливає і те, що у Львові вона прив'язана до курсу долара, тож ця вартість дуже сильно зросла у порівнянні з часом до повномасштабного вторгнення.

Від місця активних бойових дій також залежить те, наскільки якісно заклад може працювати через умови постачання води, електрики. Через постійне тероризування міст України бомбами та іншими видами атак, електро- та водопостачання не є постійними. Тож ЗРГ стикнулись також з проблемою налагодження роботи в таких нестабільних умовах.

При цьому в Україні продовжують відкриватись заклади. Упродовж 2022 року в Києві відкрилось 106 закладів громадського харчування [41].

Аналіз проблем, що виникли у закладах ресторанного господарства під час повномасштабної війни в Україні

Війна, що триває в Україні, мала серйозні наслідки для ресторанної галузі. Автором було виявлено такі проблеми:

– Конфлікт спричинив економічну нестабільність і зниження купівельної спроможності споживачів. В результаті ресторани відчули значне зниження попиту клієнтів. Люди більше турбуються про свої основні потреби, що призводить до зменшення витрат на харчування поза домом.

– Зниження відвідуваності через небезпеку. На основі проведеного аналізу в розділі 1.2 зрозуміло, що на тій території України, яка знаходиться під

окупацією, або ж поряд, чи в зоні бойових дій – відвідуваність ЗГХ стрімко спадає в порівнянні з показниками територій на відстані від активних бойових дій. Тож виявлено проблему відвідуваності в залежності від місця розташування на території України.

– Війна створила атмосферу страху та невизначеності. Ресторани в постраждалих районах стикаються з проблемами безпеки, включаючи ризик пошкодження або руйнування внаслідок обстрілів або військових дій. Занепокоєння безпекою стримують клієнтів від відвідування ресторанів, що впливає на бізнес–операції.

– На відвідуваність ЗРГ впливають також повітряна сирена та комендантська година. Через комендантську годину заклади змушені обмежувати годин роботи, що призводить до зменшення виручки. Особливо це відчувається барами та ресторанами, в яких висока кількість відвідувачів була саме в другій половині дня.

– Війна порушила транспортні маршрути, логістику, через що стало складно підтримувати постійне постачання сировини.

– У районах, які безпосередньо постраждали від війни, ресторани зазнали пошкодження фізичної інфраструктури. Будівлі, обладнання та споруди були зруйновані або серйозно пошкоджені, вимагаючи значного ремонту або навіть закриття закладів.

– Порушення систем життєзабезпечення міст та територій (електрика, вода, газ). За умов від'єднання від електропостачання закладам працювати дуже важко, бо в таких підприємствах дуже багато приладдя, що живиться від електроенергії. Можна сказати, що всі функції та послуга надаються за допомогою устаткування. Наприклад, у кав'ярні, де основна послуга – приготування кави, дуже важливим є стабільна робота кавомашини, що живиться від електроенергії. Зокрема, заклади стикаються з проблемою комунікації з гостями, бо через відключення електроенергії не працюють і стаціонарні телефони та інтернет, через які відбувається комунікація з клієнтами та постачальниками, керівною ланкою.

Відсутність водопостачання також дуже сильно впливає на роботу закладів, бо в закладах ресторанного господарства дуже важливою є санітарна безпека, якої набагато складніше дотримуватись при відсутності водопостачання.

Така відсутність базових потреб роботи ЗРГ призводить до зниження робочих годин та швидшому зношенню обладнання. Для прикладу візьмемо водяні фільтри. Таке устаткування завжди є у кав'ярнях високого рівню, і від відключення води фільтри швидше забруднюються, що призводить до потреби більш частоті заміни. А кавомашина від відсутності доступу до води заповнює бойлер повітрям, що призводить до зміни тиску, а в наслідок, і до зміни якості її роботи.

– Конфлікт спричинив переміщення населення, багато людей покинули постраждалі регіони. Ресторани стикаються з труднощами в утриманні кваліфікованого персоналу, оскільки працівники їдуть у безпечніші райони або шукають альтернативні можливості працевлаштування. Цей дефіцит персоналу впливає на загальну роботу та якість обслуговування ресторанів.

– Війна негативно вплинула на туристичну галузь в Україні. Багато туристів уникають відвідування постраждалих від конфлікту територій з міркувань безпеки. Ресторани, які значною мірою залежали від туристичного потоку, зазнали різкого скорочення відвідувачів, що загостило їхні фінансові труднощі.

– Заклади ресторанної галузі в районах, уражених конфліктом, можуть зіткнутися з труднощами в доступі до державної підтримки та фінансової допомоги через загальне навантаження на ресурси та пріоритетність інших нагальних потреб під час війни. Відсутність підтримки ще більше ускладнює їх здатність долати труднощі, з якими вони стикаються.

Важливо зазначити, що проблеми змінюються залежно від конкретного місця розташування та близькості до зони військового розмежування. Заклади харчування, розташовані в регіонах, які менше постраждали від війни, також можуть зіткнутися з деякими з цих проблем через економічні та соціальні

наслідки конфлікту.

На підставі аналізу виявлених проблем у ресторанній сфері України під час війни, станом на період 24 лютого 2022 року – 5 червня 2023 року, було складено таблицю 1.8, в якій визначено основні показники, що характеризують чинники змін в роботі ресторанної галузі за умов війни. Зроблено експертним методом. В якості експерта – автор. Чинники розставлено за силою впливу на ЗРГ. 1 – найбільший вплив, 10 – менший. Силу впливу визначено на основі особистої оцінки автора.

Таблиця 1.8 – Основні показники, що характеризують чинники змін в роботі ресторанної галузі за умов війни

Показник
1. Місце розташування на території України
2. Руйнування інфраструктури
3. Економічний стан країни
4. Порушення систем життєзабезпечення міст та територій
5. Зміна цін на сировину та оренду
6. Заощадження закладу та фінансова подушка
7. Порушення логістики
8. Міграція населення
9. Комендантська година
10. Повітряна тривога

Джерело: складено автором

В порівнянні з чинниками, що були при пандемії COVID–19, станом на період 12 березня 2020 року – 24 лютого 2022 року – їх сила впливу змінилась, з'явилися нові чинники.

На основі складеної таблиці найвпливовішими факторами є: місце розташування закладів на території України, руйнування інфраструктури, економічний стан країни, порушення систем життєзабезпечення міст та територій. Місце розташування на території України визначено найвпливовішим фактором, бо від нього залежить більшість інших факторів, а саме: руйнування інфраструктури, порушення систем життєзабезпечення міст та територій, зміна цін на сировину та оренду, порушення логістики, міграція населення, комендантська година, повітряна тривога. Руйнування інфраструктури займає

друге місце через те, що при ньому заклад може повністю зупинити свою діяльність та зазнати матеріальних втрат (руйнування устаткування, сировини). Економічний стан країни впливає на логістику, платоспроможність відвідувачів, ріст цін на сировину та оренду (при війні ріст більший, ніж за умов COVID-19). Порушення систем життєзабезпечення міст та територій впливає на можливість закладу працювати, або ж обмежує кількість можливих наданих послуг та продукції.

Отже, повномасштабна війна в Україні вплинула на роботу підприємств ресторанного господарства. Значна їх кількість припинила свою діяльність. В інших підприємствах цієї сфери діяльності спостерігається зниження рівня їх доходів, що залежить, перш за все, від їх близькості до лінії фронту. Активні бойові дії призвели до міграції населення на Захід України та збільшення виручки, відвідуваності, та кількості транзакцій у західній частині країни. Показники сягали навіть більших значень, ніж до початку повномасштабної війни (таблиці 1.5, 1.7). ЗГХ також релокувались на територію західної України, що призвело до росту цін на оренду на приміщення та розвиток ресторанної сфери в цій частині країни. На основі проаналізованої інформації автором було виявлено 10 проблем в ресторанній сфері, що детерміновані воєнними діями. На основі проаналізованих проблем було визначено основні показники, що характеризують чинники змін в роботі ресторанної галузі за умов війни. Серед найбільш значущих показників виділено : місце розташування закладів на території України, руйнування інфраструктури, економічний стан країни, порушення систем життєзабезпечення міст та територій.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

За результатами виконання першого розділу отримано наступні висновки.

1. Галузь ресторанного господарства зазнала сильних змін упродовж 2020–2023 років через COVID-19 та війну. Загалом ЗРГ показали свою здатність швидко адаптуватись та підлаштовуватись під надзвичайні умови, але не всі

заклади змогли пережити кризи.

2. Визначено, що під час COVID–19 найменшого впливу карантину зазнали заклади, що працювали на доставку, найбільшого – ресторани та бари. Кількість відвідувачів та виторг зменшилися порівняно з попередніми роками. Низька прибутковість призвела до скорочення персоналу або повного закриття закладів, що підвищило рівень безробіття в ресторанній сфері. Потужними лімітуючими факторами прибутковості роботи ЗРГ стали: постійні зміни законодавчих актів та обмеження щодо роботи ЗРГ під час карантину; емоційний стан потенційних споживачів, які обмежували відвідування місць скупчення людей через страх інфікування; довготривалість посиленних карантинних заходів, а також економічний стан країни. Аналіз статистичної інформації дозволив зробити висновки, що під час війни динаміка відвідування закладів харчування стрімко впала. З початку квітня 2022 року кількість відкритих закладів та відвідуваність почали зростати в усіх областях України, окрім Сходу країни. При цьому слід зазначити, що на Заході країни кількість продажів продовжує зростати, навіть з'являються нові заклади. Це пов'язано з внутрішньою міграцією як потенційних відвідувачів, так і працівників та власників ЗРГ в більш безпечні регіони, а також з релокацією окремих закладів. Тому, можна зробити висновок, що значний вплив на роботу ЗРГ має фактор безпеки. Чим далі від лінії фронту знаходяться заклади, тим вище відвідуваність та прибуток, але одночасно вище орендна плата. Окрім того, порушена звична логістика, що змушує шукати нових постачальників сировини. На роботу ЗРГ впливають пошкодження інфраструктури та комендантська година і кількість повітряних тривог. На жаль, ефективних рішень щодо проблем, пов'язаних з війною, не існує.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТРАНСФОРМАЦІЇ РЕСТОРАННОЇ ГАЛУЗІ В УКРАЇНІ В УМОВАХ НАДЗВИЧАЙНОГО СТАНУ НА ПРИКЛАДІ ЗАКЛАДУ «HAVESCOFFEE»

2.1. Організаційно–економічна характеристика кав'ярні «HAVESCOFFEE»

Вибір бази дослідження обумовлений наступними причинами:

– «HAVESCOFFEE» є сучасним та популярним закладом (заклад «третьої хвилі»), який має високий рейтинг серед поціновувачів якісної кави;

– «HAVESCOFFEE» є невеликим закладом, який має менший «запас витривалості» порівняно з мережевими закладами, а тому має можливість дуже динамічно реагувати на різноманітні виклики часу (COVID–19, фінансові кризи, військовий стан, інші форс–мажори);

– місце розташування закладу. Заклад знаходяться в місті Дніпро, яке розташовано у Східній Україні, не дуже далеко від лінії зіткнення, що призводить до наявності високих ризиків та характерних для військового часу проблем. При цьому місто стало волонтерським хабом, намагається жити у звичайному ритмі, приймає велику кількість переселенців, а ресторани заклади продовжують функціонувати.

Організаційно–правова форма підприємницької діяльності кав'ярні «HAVESCOFFEE» – одноосібне володіння (фізична особа – підприємець (далі ФОП)), власником якої є ФОП Убірія Катерина знаходиться у центрі міста Дніпро, на проспекті Дмитра Яворницького, 70А. Навпроти закладу ресторанного господарства розташований театр опери та балету, а за 5 хвилин пішки – парк імені Лазаря Глоби. Фото кав'ярні наведено в додатку Б.

Розміщення кав'ярні є її сильно стороною через знаходження в центрі міста, високий пішохідний трафік, розміщення транспортних зупинок, наявність культурних центрів та рекреаційної зони поряд з закладом.

Кав'ярня «HAVESCOFFEE» – сучасний заклад в мінімалістичному інтер'єрі, що надає каву «specialty» класу, тут можливо спробувати як класичні кавові напої – еспресо, капучіно, та інші, так і альтернативні методи

приготування кави – аеропрес, боनावіта, кемекс, та інші.

Тип ресторанного закладу: кав'ярня (з частковим самообслуговуванням).

Склад основного контингенту споживачів: люди середнього віку з середнім або вище середнього достатком.

Час роботи кав'ярні: щодня з 8:00 до 21:00.

Кількість місць в залі: 27.

Приміщення кав'ярні орендоване.

В працівників є уніформа:

Літня: 2 футболки з принтом лого кав'ярні;

Зимова: 2 толстовки з принтом лого кав'ярні.

Години завантаженості відрізняється в залежності від дня тижня та години дня (таблиця 2.1). Оцінка відбулась на основі особистих спостережень автора.

Таблиця 2.1 – Години завантаженості торговельної зали кав'ярні «HAVESCOFFEE»

День тижня	Години найбільшої завантаженості
Понеділок	13:00–15:00; 18:00–19:00.
Вівторок	16:00–18:00.
Середа	13:00–16:00.
Четверг	13:00–15:00; 18:00–19:00.
П'ятниця	12:00–14:00; 17:00–19:00.
Субота	12:00–18:00.
Неділя	12:00–17:00.

Джерело: складено автором

На основі даних таблиці 2.1 можна зробити висновок, що кав'ярня користується попитом в будні дні в 12:00 – 14:00 (обідня година) та з 17:00 до 19:00. В вихідні дня заклад загрузено більше – з 12:00 до 17:00.

Заклад відкрився у 2017 році. За 6 років роботи кав'ярня здобула великий обсяг постійних клієнтів та гарну репутацію на ресторанному ринку міста Дніпро, входить в топ 100 кав'ярень України за «CityCoffeeGuide»[48].

Продукція кав'ярні «HAVESCOFFEE» виготовлена з дотриманням

принципів та вимог до безпечності та якості харчових продуктів і має високі смакові якості, які дозволяють їй конкурувати з аналогічними кав'ярнями міста Дніпро. Таблиці з картою напоїв та меню страв зі зміною цін за період невизначеності наведені у додатках В.1, В.2.

На основі вивчення змін цін в меню складено рисунок 2.1, я якому відстежуються базисні індекси цін на основні види продукції закладу.

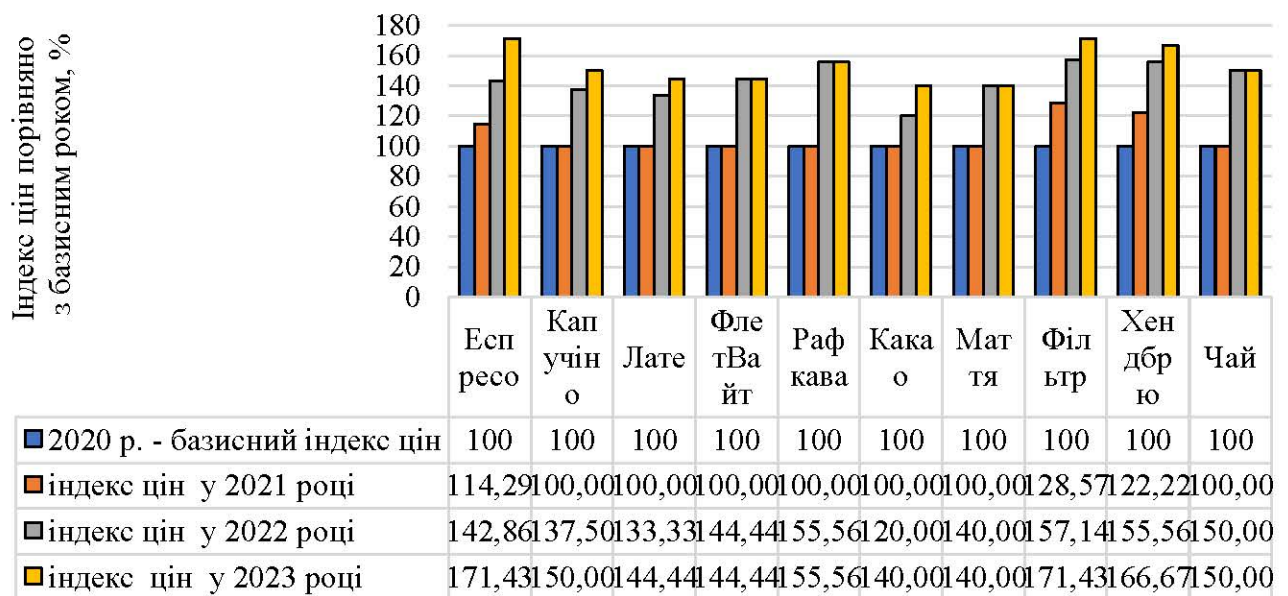


Рисунок 2.1 – Базисні індекси цін на основні види продукції кав'ярні

«HAVESCOFFEE»

Джерело: складено автором

Згідно місця розташування (радіус розташування 0,5 км) конкурентами кав'ярні «HAVESCOFFEE» у місті Дніпро є наступні кав'ярні: OneWay; OnurBakery; DB.coffee; Франс.уа; РадіоХвиля; КОСМОС.

У таблиці 2.2 наведено порівняльний аналіз основних показників кав'ярні «HAVESCOFFEE» та її конкурентів. Для оцінки показників складено шкалу від 0 до 5 балів, де 0 – найнижча оцінка, а 5 – найвища. Зроблено експертним методом. В якості експерта – автор.

Головними конкурентами кав'ярні є заклади «OneWay» та «Космос». Вони, як і «HAVESCOFFEE» надають продукцію високої якості, спрямовані на той

самий сегмент споживачів. «OneWay» – це маленький заклад, здебільшого розрахований на віддачу продукції з собою. І «OneWay» і «Космос» відкрились пізніше «HAVESCOFFEE», у 2020 році.

Таблиця 2.2 – Порівняльна характеристика основних показників кав'ярні «HAVESCOFFEE» та її конкурентів

Назва кав'ярні	Показники					
	Рівень цін	Якість продукції	Рівень сервісу	Розмір закладу	Відповідність інтер'єру сучасним вимогам	Матеріальний достаток клієнтів
HAVESCOFFEE	4	5	4	3	4	4–5
OneWay	4	5	4	1	4	4–5
OnurBakery	3	3	3	3	3	3
DB.coffee	4	3	3	3	2	3
Франс.уа	3	3	3	3	2	2–3
РадіоХвиля	4	4	3	3	3	3–4
КОСМОС	4	5	4	3	4	4–5

Джерело: складено автором

Кав'ярня «HAVESCOFFEE» має перевагу перед конкурентами в першу чергу через якість продукції, рівень цін, відповідний до ринкового, високий рівень сервісу, сучасний інтер'єр, місце розташування та репутацію закладу, що напрацьована за 6 років роботи.

Заклад має ієрархічну структуру управління. Головним керівником закладу є директор. В закладі працює 10 працівників. Всі співробітники комплексу підлягають обов'язковому соціальному страхуванню та забезпеченню згідно з законодавством. Організаційну структуру управління кав'ярні представлено на рисунку 2.2.

Кав'ярня «HAVESCOFFEE» за характером організації виробництва – заклад з неповним технологічним процесом.

Структура виробництва кав'ярні «HAVESCOFFEE» безцехова тому що кав'ярня має невеликий обсяг виробничої програми, всі виробничі процеси (приготування напоїв) виконуються на робочому місці. Їстівну продукцію кав'ярня отримує в готовому вигляді від постачальників.

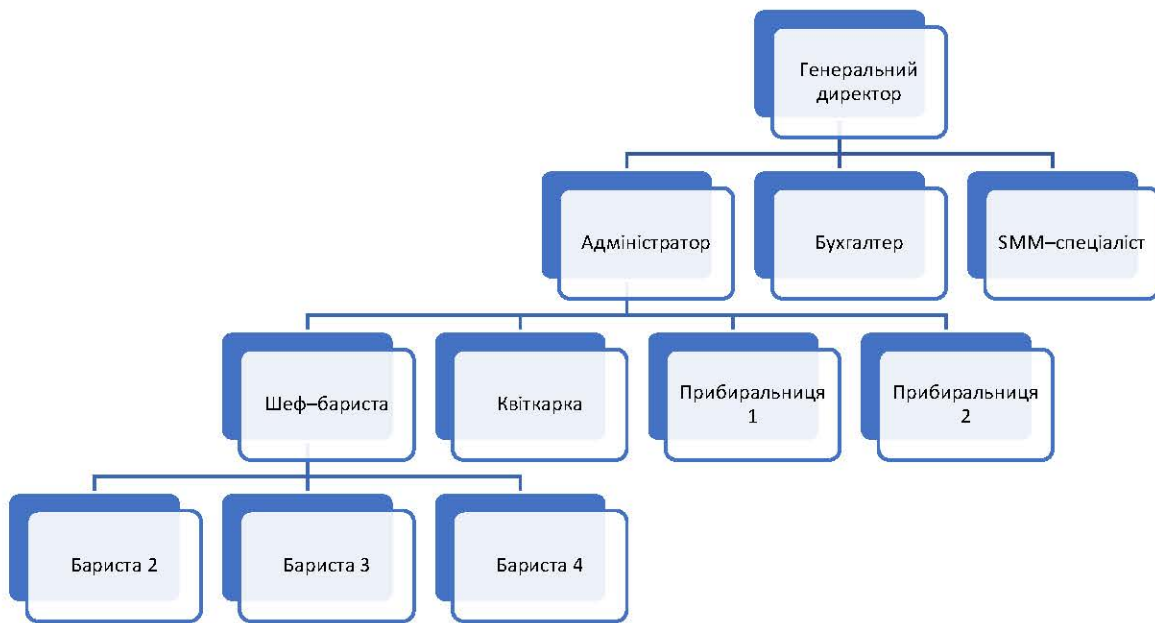


Рисунок 2.2 – Організаційна структура управління кав'ярні «HAVECOFFEE»

Джерело: складено автором

Форма організації виробництво – кооперування. Заклад самостійно з сировини виготовляє напої, їстівну продукцію кав'ярня отримує в готовому вигляді від постачальників.

Виробничо–торгівельна структура складається з трьох етапів: приймання та зберігання сировини, обробка сировини, реалізація продукції (рис. 2.3).

Функції структурних підрозділів:

- складські приміщення – тимчасове розташування і зберігання запасів, забезпечення умов зберігання;
- виробничо–доготівельне приміщення – виготовлення продукції за технічними картами;
- торгівля – продаж продукції кав'ярні «HAVECOFFEE».

Заклад також має великий асортимент кави на продаж, та кавових девайсів. Працівники–бариста завжди з охотою допомагають гостям обрати каву, що буде за їх смаком, доречного рівня обсмаження (в залежності від того, як клієнт планує готувати каву), та за бажанням можуть змолоти зерна. Серед девайсів

можна знайти і аеропреси, і воронки – V60, паперові фільтри, чайники, термоси, та інше.



Рисунок 2.3 – Виробничо–торгівельна структура підприємства

Джерело: складено автором

Отже, кав'ярня «HAVESCOFFEE» є типовим мережевим закладом харчування. Сучасний, розрахований на надання послуг з продажів кави «specialty» класу.

2.2. Організація роботи кав'ярні «HAVESCOFFEE» під час пандемії COVID–19

З визнанням Всесвітньої пандемії COVID–19 та запровадженням карантинних заходів в Україні безпосередньо стикнувся предмет дослідження дипломної роботи – кав'ярня «HAVESCOFFEE».

На засіданні міської комісії з питань ТЕБ та НС у місті Дніпро було введено обмежувальні заходи з 18.03.2020 року у зв'язку з неконтрольованим розповсюдженням захворюваності. Комісія вирішила призупинити роботу закладів громадського харчування[43].

Після початку дії карантинних обмежень кав'ярня «HAVESCOFFEE»

повністю припинила свою роботу на 10 днів, як і інші заклади в місті. Орієнтуючись на актуальну ситуацію з зараженням та роботу інших закладів міста, бажання працівників продовжити роботу, заклад почав працювати в форматі «на виніс» з 28 березня 2020 року. Для запобігання скупчення людей на вулиці було зроблено розмітку з відстанню між відвідувачами, що стояли в черзі. До дверей закладу було переміщено вітрину з тістечками та стіл, за яким знаходилось устаткування для прийняття замовлень.

На той момент в закладі працювали 3 бариста, бо за місяць до пандемії четвертий співробітник звільнився. До роботи повернулись 2 з 3 бариста, що були готові працювати в незрозумілих умовах, третій співробітник з метою збереження здоров'я залишався на карантині вдома за особистим бажанням.

Мотивацією працюючих співробітників було отримання доходу, бо заробітна плата закладу «HAVECOFFEE» напряму залежить від кількості відпрацьованих змін на місяць, відповідно, якщо заклад було зачинено, дохід працівників–бариста зменшувався. Через тиждень після відновлення роботи, закладом було змінено принцип отримання заробітної плати з урахуванням актуальної ситуації на ринку. Базова ставка за роботу була зменшена, при цьому, всі працівники, незалежно від того, чи вони виходять на роботу, чи ні, її отримували. Ті, хто виходив працювати, отримував додаткову суму. Таким чином заклад підтримував своїх працівників у кризу ресторанного господарства.

В зміну виходив один бариста, що виконував всі функції самостійно: приймання замовлення, приготування замовлення, видача замовлення.

Після прийняття дозволу на приймання гостей в приміщенні з 10 червня за умови дотримання протиепідемічних заходів заклад почав працювати в цих обмеженнях. Заклад знайшов 4-го бариста та почалась робота в парах, як до карантину.

Обмеження роботи (формат «на виніс»), страх споживачів перед пандемією, все це вплинуло на кількість чеківна день (рисунок 2.4).

Аналіз даних рис. 2.4 дозволяє визначити, що зміна формату сильно вплинула на кількість відвідувачів. Після відкриття закладу кількість гостей була

лише 45 осіб на день. Після того, як відвідувачі звикли до ризиків епідемії в країні, почали підлаштовувати життя та повертати звички з періоду «до пандемії» – кількість чеків в закладі зростає.

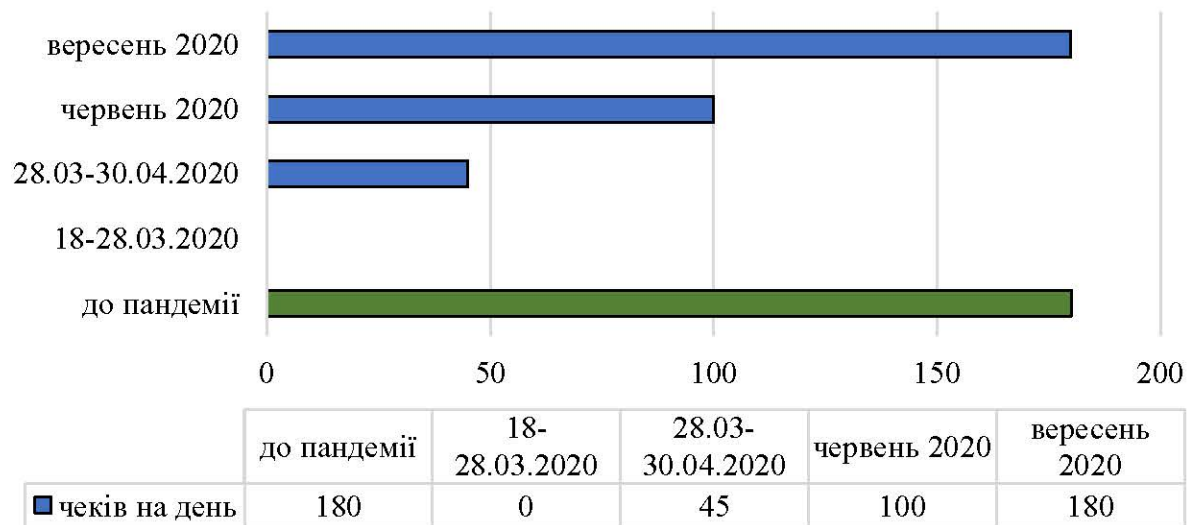


Рисунок 2.4 – Динаміка змін кількості чеків на день під час пандемії

Джерело: складено автором

Після повернення можливості працювати в приміщення, хоч і з проти епідеміологічними заходами заклад за три місяці повернув кількість відвідувачів, що була до пандемії.

На відміну від кількості чеків, прибуток кав'ярні не повернувся до звичного до осені 2020 року (рисунок 2.5).



Рисунок 2.5 – Динаміка змін прибутку під час пандемії, %

Джерело: складено автором

З наявних даних ми бачимо, що прибуток кав'ярні суттєво впав упродовж 4 місяців. Це пов'язано з багатьма факторами:

- економія відвідувачів (хоча кількість чеків збільшилась, а ціни на напої та страви закладу піднялись, підсумкова сума чеків зменшилась);

- ріст цін на сировину, що закупається закладом (господарські товари, кава, молоко, десерти і т.ін.);

- додаткові витрати на проти епідеміологічні засоби захисту (наприклад, маски для персоналу, маски для відвідувачів, санітайзери, дезінфікуючі засоби; спеціальний апарат для розприскування дезінфікуючого засобу на руки, зроблений під замовлення кав'ярні (додаток Б.4));

- економія відвідувачів (хоча кількість чеків збільшилась, а ціни на напої та страви закладу піднялись, підсумкова сума чеків зменшилась);

- ріст цін на сировину, що закупається закладом (господарські товари, кава, молоко, десерти і т.ін.);

- додаткові витрати на проти епідеміологічні засоби захисту (наприклад, маски для персоналу, маски для відвідувачів, санітайзери, дезінфікуючі засоби; спеціальний апарат для розприскування дезінфікуючого засобу на руки, зроблений під замовлення кав'ярні (додаток Б.4));

- ріст ціни оренди;

- сезонність (на прибутковість ЗРГ впливає сезон). В «HAVESCOFFEE» найприбутковішими є весна та осінь. В 2020 році через пандемію кількість відвідувачів дуже сильно впала, літом, окрім фактору COVID-19 на прибуток впливала ще й неприбутковість сезону.

В розділі 1 розповідалось про проблеми з оплатою оренди. На початку пандемії частина орендодавців зменшила вартість оренди, розуміючи неспроможність закладів оплачувати її в повному обсязі.

Орендодавці кав'ярні «HAVESCOFFEE» зробили знижку на оренду в квітні 50%, в травні 30%, з червня ціна була повною, в серпні ціну на оренду підвищили на 10%.

Проблеми закладу під час COVID–19

На основі зібраної інформації виділено проблеми, з якими зіткнулась кав'ярня «HAVESCOFFEE»:

– Зменшення прибутку. Через зменшення кількості відвідувачів, ріст витрат закладу, підвищення оренди— прибуток кав'ярні «HAVESCOFFEE» суттєво впав.

– Підлаштування під постійні зміни правил роботи (див. табл. 1.1). Через постійні зміни в правилах та обмеженнях щодо роботи кав'ярні «HAVESCOFFEE» мала швидко адаптувати модель роботи до змін. Заклад повинен був не один раз за два роки змінювати свою роботу на формат «на виніс», змінювати розстановку столів, звичний графік роботи. Такі постійні зміни та підсвідоме очікування погіршення умов роботи сприяло зменшенню працездатності, морального духу та невпевненість в регламенті та обов'язках.

– Непрацездатність існуючої бізнес–моделі. Бізнес–моделі, якими користувалось керівництво не працювали в умовах COVID–19. Через нестабільність роботи в індустрії розробити нову бізнес–модель, що буде працювати при будь–яких надзвичайних умовах та приносити прибуток було неможливо.

– Збільшення кількості конфліктів з клієнтами. Нажаль, в умовах карантинних обмежень заклад не мав права працювати за звичними відвідувачам нормами. За постановою Кабміну від відвідувачів закладів сфери обслуговування вимагалось використання масок, після вводу «адаптивного карантину» вони були зобов'язані показувати свої сертифікати вакцинації, або свіжі ПРЦ тести, при їх відсутності відвідувачі не могли бути обслужені в кав'ярні. Багато відвідувачів були незадоволені такими вимогами. Регулярно спалахували конфлікти, де працівникам приходилось пояснювати, чому вони просять про виконання офіційних вимог щодо роботи ЗРГ. Якими би ввічливими та дружелюбними не були працівники – це не завжди допомагало запобігти конфліктів.

– Стресові умови роботи персоналу закладу. Великою проблемою роботи

під час пандемії стали стресові умови роботи. Друга та четверта з вище описаних проблем впливали на психологічний стан працівників. Стрес може призводити до зниження продуктивності, виникнення втоми та вигорання, збільшення кількості помилок на робочому місці, погіршення атмосфери в колективі. Всі ці наслідки особливо відчущуються в роботі у ЗРГ, бо одна з послуг – це сервіс, де особливо важливо те, як будується комунікація. Якщо працівник перебуває в пригніченому стані, від дуже швидко виснажується, в нього поганий настрій, що дуже відчущується в кав'ярнях та інших підприємствах індустрії гостинності.

– Посилені медичні вимоги до працівників. При запровадженні адаптивного карантину було введено правило про необхідність працівникам ЗРГ вакцинуватись або робити ПРЦ тести для можливості роботи.

На основі проаналізованої інформації зроблено таблицю 2.3– SWOT–аналіз для кав'ярні «HAVECOFFEE» під час умов COVID–19, та таблицю 2.4.

Таблиця 2.3– SWOT–аналіз для кав'ярні «HAVECOFFEE» під час умов COVID–19

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> – висока якість кави та напоїв, іншої кулінарної продукції; – унікальна атмосфера та дизайн кав'ярні, що створює комфорт і відпочинок у важкі часи; – досвідчений персонал, який забезпечує високу якість обслуговування навіть у стресових умовах; – вигідне розташування; – хороша репутація на ринку. 	<ul style="list-style-type: none"> – знижений попит на послуги кав'ярні через економічну нестабільність та скорочення доходів населення в умовах COVID–19; – обмежені можливості поставок сировини та інгредієнтів через порушення логістики; – відсутність літнього майданчика; – рівень стресу в працівників; – непрацездатність існуючої бізнес–моделі.
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> – впровадження доставки; – збільшення присутності на медіа–просторі, контент в TikTok; – впровадження програм лояльності, акцій; – впровадження сталого споживання, екологічних ініціатив. 	<ul style="list-style-type: none"> – захворювання в штаті; – виникнення нових посиленних карантинних обмежень; – обмеження роботи тільки «на виніс»; – зниження попиту та зменшення покупної спроможності клієнтів; – ріст конфліктності клієнтів; – збільшення вимог охорони здоров'я; – обмеження на поставки сировини та інгредієнтів через економічні та транспортні перешкоди; – виникнення нових конкурентів; – зростання цін на сировину та обладнання.

Джерело: складено автором

Таблиця 2.4 – Порівняльний аналіз показників роботи кав'ярні до та під час пандемії

Назва показника	Зміна показника порівняно з часом до пандемії, % (– зменшення, + збільшення показнику)
Кількість відвідувачів	–75 в перші місяці карантинних обмежень; –45 – червень 2020 дорівнювала показникам до пандемії на вересень 2022
Чистий прибуток	0 – березень–травень 2020 +5 – червень 2020 +7 – липень 2020 +10 – серпень 2020 +30 – вересень
Орендна плата	–50 – квітень 2020 –30 – травень 2020 100 – від оренди до пандемії – червень–липень 2020 +10 серпень 2020
Ціни на продукцію кав'ярні	+ 10 – 20 з червня 2020 до листопада 2021
Заробітна плата	+10 березень 2021 +10 травень 2021 +10 грудень 2021

Джерело: складено автором

Отже, пандемія COVID–19 вплинула на роботу кав'ярні «HAVESCOFFEE» негативно. Упродовж 10 днів після впровадження карантину в м. Дніпро заклад було повністю зачинено. Після цього до роботи повернувся не весь штат, через те, що умови були незрозумілі та працівники боялись захворювання.

Упродовж карантинних обмежень заклад відповідно до актуальних карантинних обмежень заклад змінював свою роботу на формат «на виніс», що впливало на дохід та кількість відвідувачів.

Після відкриття закладу (28 березня 2020 року) кількість чеків впала з 180 до 45 на день (за умов роботи «на виніс»). В червні кількість чеків зросла до 100, в вересні повернулась до 180 (див. рис. 2.4).

На відміну від кількості чеків, прибуток кав'ярні не повернувся до звичного до осені 2020 року (рисунок 2.5). В червні 2020 року він складав 5% від прибутку до пандемії, в липні 7%, в серпні 10%, а в вересні 30%.

Невідповідність прибутку до кількості чеків обумовлено такими факторами:

– економія відвідувачів (хоча кількість чеків збільшилась, а ціни на напої

та страви закладу піднялись, підсумкова сума чеків зменшилась);

– ріст цін на сировину, що закупається закладом (господарські товари, кава, молоко, десерти і т.ін.);

– додаткові витрати на проти епідеміологічні засоби захисту (наприклад, маски для персоналу, маски для відвідувачів, санітайзери, дезінфікуючі засоби; спеціальний апарат для розприскування дезінфікуючого засобу на руки, зроблений під замовлення кав'ярні (додаток А));

– ріст ціни оренди;

– сезонність (на прибутковість ЗРГ впливає сезон). В «HAVESCOFFEE» найприбутковішими є весна та осінь. В 2020 році через пандемію кількість відвідувачів дуже сильно впала, літом, окрім фактору COVID–19 на прибуток впливала ще й неприбутковість сезону.

Отже, на основі проведеного аналізу виділено такі проблеми в кав'ярні під час пандемії: зменшення прибутку; підлаштування під постійні зміни правил роботи; непрацездатність існуючої бізнес–моделі; збільшення кількості конфліктів з клієнтами; стрес від роботи в працівників; посилені медичні вимоги до працівників.

2.3 Організація роботи кав'ярні «HAVESCOFFEE» в умовах воєнного стану

Після початку повномасштабного вторгнення в Україну 24 лютого кав'ярня «HAVESCOFFEE» не працювала лише перший день. Потім працівники вирішили спробувати роботу в нових умовах. У порівнянні з раптовими змінами, спричиненими COVID–19, персонал вже звик до стресових умов роботи, тож був готовий повернутись до роботи швидше.

В перші дні було прийнято рішення на час повітряних вимог зачиняти кав'ярню та переходити в складські приміщення, які відповідали правилу «2 стін». Всім відвідувачам, що в момент небезпеки знаходились в кав'ярні пропонувалось перейти в ці приміщення або покинути заклад (виключно при їх бажанні) до зачинення дверей.

Зовнішня стіна кав'ярні є великим панорамним вікном. В перші дні війни вікна було заліплено клейкою стрічкою для зменшення небезпеки травмування персоналу та відвідувачів друзками скла у випадку пошкодження вікон під час повітряних атак. Через особливості фасаду закрити вікна фанерою було неможливо.

Графік роботи був з 10:00 до 17:00.

Працювали перші два тижні в основному 2 з 4 бариста. 3 працівник боявся покидати домівку через небезпеку, 4 працівнику було далеко добиратись до роботи, тому для своєї безпеки він також майже не працював.

Через місяць війни кав'ярню перестали зачиняти на час повітряних тривог, працівники перестали ховатись в підсобні приміщення, хоча це підвищує ризики і є порушенням рекомендацій.

Графік роботи закладу упродовж 2022 року змінювався відповідно до змін комендантської години. Коли комендантська година розпочиналася пізніше – заклад додавав час роботи.

Наразі заклад працює з 8:00 до 21:00, як і в часи до повномасштабної війни.

Порівняльний аналіз показників роботи кав'ярні до та під час війни наведено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Порівняльний аналіз показників роботи кав'ярні до та під час війни

Назва показника	Зміна показника порівняно з довоєнним часом, % (– зменшення, + збільшення показнику)
Кількість відвідувачів	–50 на початку війни; наразі дорівнює довоєнним показникам
Чистий прибуток	–30–40 на поточний час (червень 2023)
Орендна плата	–50 – березень 2022 –30 – квітень–травень 2022 100 від довоєнної – червень–липень 2022 +10 – серпень 2022 +40 – лютий 2023
Ціни на продукцію кав'ярні	+10–20 на поточний час (червень 2023)
Заробітна плата	+10 – січень 2023

Джерело: складено автором

На зменшення чистого прибутку впливає збільшення закупівельних цін на всі групи товарів, а також ріст орендної плати.

Окрім збільшення цін на закупівельні товари заклад стикнувся і з іншими проблемами з постачаннями, а саме проблемою з логістикою. На самому початку вторгнення не працювали логістичні мережі, тож заклад не міг купити каву, бо постачальник знаходиться в Києві.

Для вирішення цієї проблеми заклад знайшов нових локальних обсмажчиків до налагодження логістики.

Всі харчові та господарські постачальники залишились тими самими, всі вони були локальними.

Війна вплинула на плинність персоналу. За один рік змінилось 5 працівників. Кількість претендентів на роботу зросла, насамперед через масовий переїзд харків'ян, але при цьому і кількість вакансій на ринку зросла через від'їзд дніпрян, тому суттєво картина не змінилась.

Серед нових працівників були ті, що переїхали в Дніпро з Харкова, тікаючи від лінії фронту (рисунок 2.6).

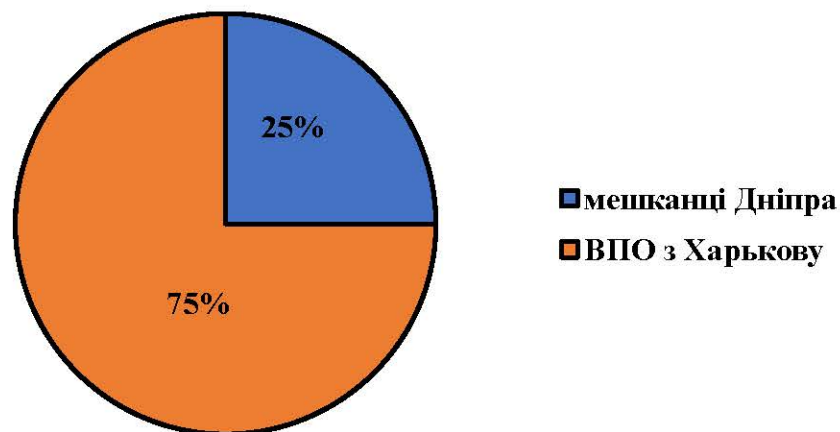


Рисунок 2.6 – Склад працівників кав'ярні «HAVESOFFEE» протягом 2022 року

Джерело: складено автором

З початку війни 3 працівника мігрували за кордон (рисунок 2.7). Один

працівник звільнився за особистим бажанням, 2 повернулись. Ті працівники, що пізніше повернулись, мали можливість працювати онлайн під час переїзду: адміністратор, та відповідна за маркетинг особа.

Незважаючи на труднощі умови роботи і розмір зарплати не змінювались в гіршу сторону. З січня 2023 року зарплата працівників збільшилась на 10%.

Як і під час виникнення пандемії, від початку війни були зміни орендної плати. В березні 2022 року кав'ярні «HAVESCOFFEE» було надано знижку 50% на орендну плату, в квітні–травні 30%, після цього заклад платив стандартну суму. В серпні ціна піднялась на 10%, з лютого 2023 року ціна піднялась на 40%.

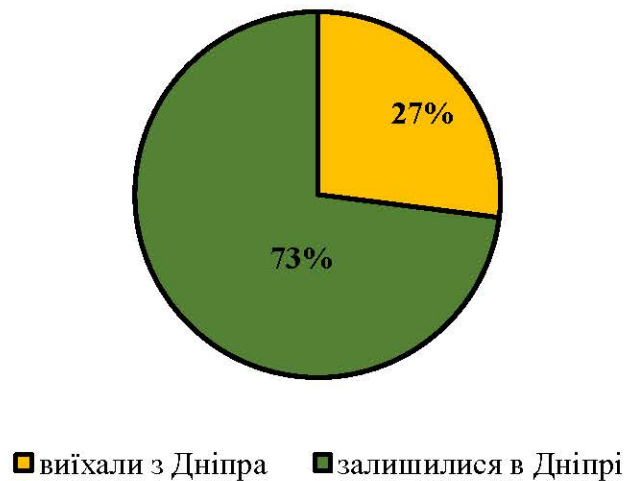


Рисунок 2.7 – Кількість працівників кав'ярні «HAVESCOFFEE», що виїздили або залишалися у Дніпрі у 2022 році

Джерело: складено автором

Упродовж 2023 року через масові обстріли в Україні були проблеми з енерго– та водопостачанням. Спочатку, стикнувшись з цією проблемою заклад доводилось декілька разів зачиняти раніше, або просто чекати на нову подачу електроенергії, це зменшило прибуток. Згодом міська рада надала графіки відключення електроенергії. Працівники, орієнтуючись на графіки відключення готували завчасно фільтр–каву (чорна кава, без домішок, що готується в окремій фільтр–машині та зберігається в термосах, подається в об'ємі 250мл), щоб мати можливість робити продажі, бо все обладнання працює на електроенергії,

класичні напої було неможливо приготувати. Якщо готової фільтр-кави не було – працівники ходили в сусідній заклад «One Way», де їм давали можливість приготувати фільтр з їх сировиною.

Для вирішення проблеми відсутності електроенергії заклад купив електрогенератор. Його розмістили в підсобних приміщеннях, зробивши спеціальний отвір для виходу вихлопів, від нього до бару було проведено подовжувач. Електрогенератор був середньої цінової категорії, його потужності вистачало на роботу обмеженої кількості обладнання, а саме:

- кавомашина або фільтр-машина (одночасно це обладнання працювати не могло. Коли готовий фільтр закінчувався, працівники вимикали каво-машину та варили нову порцію фільтру);

- кавомолка (одна з двох);

- вай-фай роутери;

- устаткування для прийому замовлень;

- спеціальна лампа-гірлянда для освітлення залу.

Основною проблемою стала неможливість обігрівати заклад, в ньому було холодно під час відключень електроенергії.

Якщо в місті припинялась подача води, то в закладі вона залишалась через особливості його розташування (залишки води після зникнення тиску подавались до місця розташування кав'ярні).

Через відсутність стабільного водо- та енергопостачання в закладі відбувались проблеми з поставкою кондитерської продукції від постачальників.

Наразі заклад працює в стабільному стані.

Проблеми закладу під час війни

Заклад стикнувся з такими проблемами:

- Небезпека працівників та клієнтів. Під час війни найбільшою проблемою є безпека та ризик руйнування. Кав'ярня «HAVESCOFFEE» знаходиться в Україні, де зараз йдуть воєнні дії. Заклади можуть бути піддані атакам, бомбардуванням або мародерству.

- Нестабільність графіку роботи. Через небезпеку від атак ворога

працівники, не почуваються в безпеці і можуть не виходити на робоче місце, що впливає на спроможність закладу працювати та створювати актуальний робочий графік.

– Зменшення прибутку. Воєнний стан негативно впливає на економіку країни, збільшуються ціни на закупівельні товари, виникає неспроможність закласти той чистий дохід, який закладався до змін цін сировини (бо це відлякує споживачів), ріст ціни оренди— всі ці фактори зменшують дохід закладу.

– Порушення логістики. Заклад стикнувся з проблемами з нестабільністю роботи логістичної системи, певний час не міг отримувати найважливішу сировину кав'ярні – каву.

– Ріст цін на закупівельні товари. Як вже було зазначено в пункті 2 – ціни закупівельних товарів ростуть, що шкодить прибутку.

– Збільшення цін продукції закладу. Через ріст ціни сировини заклад вимушений підіймати ціни своєї продукції, що зменшує попит, кількість споживачів, підвищує конкуренцію, що і так висока.

– Плинність персоналу. Війна впливає на плинність персоналу. Багато працівників мігрує подалі від лінії фронту для особистої безпеки.

– Нестабільність енерго– та водопостачання. Через постійні атаки ворога країна стикається з нестабільністю енерго– та водопостачання, що впливає на виробничі спроможності, ефективність роботи та прибуток.

– Ріст ціни оренди. Через економічні проблеми країни ціни ростуть, це впливає також і на ціни оренди приміщень. Від початку повномасштабного вторгнення ціна піднімалась вдвічі, наразі вона на 50% більша у порівнянні з січнем 2022 року.

– Психологічна напруга. Війна впливає на психологічний стан працівників, вони піддаються стресу, що негативно впливає на їх працездатність та настрій.

– Нестабільність умов, необхідність швидко підлаштовуватись. Робота у військових умовах не є стабільною, постійно з'являються нові виклики закладам ресторанного господарства, під які потрібно швидко підлаштовуватись.

В таблиці 2.6 представлено SWOT-аналіз для кав'ярні «HAVECOFFEE»

під час умов військового стану.

Отже, після 24 лютого 2022 року кав'ярня «HAVECOFFEE» була зачинена 1 день, після чого активно почала адаптацію до сучасних надзвичайних умов — війни. Економічні показники кав'ярні змінилися у гіршу сторону, в першу чергу через зменшення відвідувачів, суми середнього чеку та подорожчання сировини та оренди.

Таблиця 2.6 – SWOT-аналіз для кав'ярні «HAVECOFFEE» під час умов військового стану

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> – навичка підлаштування під кризи; – висока якість кави та напоїв, іншої кулінарної продукції; – унікальна атмосфера та дизайн кав'ярні, що створює комфорт і відпочинок у важкі часи; – досвідчений персонал, який забезпечує високу якість обслуговування навіть у стресових умовах; – вигідне розташування; – хороша репутація на ринку. 	<ul style="list-style-type: none"> – знижений попит на послуги кав'ярні через економічну нестабільність та скорочення доходів населення в умовах війни; – обмежені можливості поставок сировини та інгредієнтів через порушення логістики; – відсутність водяної системи опалення; – відсутність літнього майданчика; – високий рівень стресу в працівників; – небезпека та ризики для працівників та клієнтів в воєнні умови; – непрацездатність існуючої бізнес-моделі.
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> – переміщення закладу на Захід за прикладом вдалих переміщень (розділ 1.2); – співпраця з організаціями та благодійними фондами для надання підтримки та послуг працівникам, військовослужбовцям та постраждалим від воєнного конфлікту; – створення нового меню страв; – впровадження доставки; – збільшення присутності на медіа-просторі, контент в TikTok; – впровадження програм лояльності, акцій; – впровадження сталого споживання, екологічних ініціатив. 	<ul style="list-style-type: none"> – загроза руйнування, мародерства; – загроза окупації; – ризики для безпеки працівників та клієнтів через можливість конфлікту та насильства; – зниження попиту та зменшення покупної спроможності клієнтів; – нестабільність водо- та енергопостачання; – комендантська година; – обмеження на поставки сировини та інгредієнтів через економічні та транспортні перешкоди; – виникнення нових конкурентів; – зростання цін на сировину та обладнання.

Отже, під час військового стану кав'ярня зіткнулась з такими проблемами: небезпека працівників та клієнтів, нестабільність графіку роботи, зменшення прибутку, порушення логістики, ріст цін на закупівельні товари, збільшення цін продукції закладу, плинність персоналу, нестабільність енерго- та водопостачання, ріст ціни оренди, психологічна напруга, нестабільність умов,

необхідність швидко підлаштовуватись.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

За результатами другого розділу отримано наступні висновки.

1. Кав'ярня «HAVESCOFFEE» надає послуги по задоволенню потреб споживача в харчуванні та проведенні дозвілля, працює з продуктом найвищої якості – кавою «specialty» класу. До пандемії та війни заклад мав високу конкурентоспроможність на ринку міста Дніпро. Зіткнувшись з надзвичайними умовами (COVID-19, війна) заклад був вимушений шукати шляхи адаптації та впроваджувати інноваційні заходи для підвищення стійкості роботи в кризових умовах. Шляхом аналізу та співставлення кількісних показників було визначено основні проблеми під час пандемії: зниження кількості відвідувачів та, відповідно, виторгу (від 180 чеків до пандемії до 0–45 чеків в перші місяці карантинних обмежень); підвищення орендної плати (серпень 2020 – на 10%); додаткові витрати на ЗІЗ та засоби дезінфекції; порушення логістичних зв'язків; збільшення стресу персоналу через конфлікти з відвідувачами через карантинні вимоги (необхідність контролювати наявність у відвідувачів ЗІЗ та сертифікатів вакцинації).

2. Визначено основні проблеми під час війни: зниження кількості відвідувачів та, відповідно, прибутку (чистий дохід закладу зменшився на 30–40% у порівнянні з періодом до війни); обмеження часів роботи комендантською годиною; плинність обслуговуючого персоналу (міграція постійних працівників до більш безпечних областей); підвищення орендної плати (серпень 2022 – на 10%, лютий 2023 – на 40%); зростання цін на сировину; додаткові витрати на генератор та його обслуговування; порушення логістичних зв'язків; нестабільність енерго- та водопостачання. Кав'ярня «HAVESCOFFEE» під час пандемії та війни стикнулася з усіма проблемами, характерними для ЗРГ України. Кав'ярня «HAVESCOFFEE» намагається підлаштуватися під нові виклики та знайти рішення проблем, де це можливо. Так, під час карантину

кав'ярня не маючи змоги приймати відвідувачів у приміщенні, працювала на виніс; під час війни – придбала генератор для забезпечення сталого енергопостачання. Існує потреба в перегляді організації роботи кав'ярні.

РОЗДІЛ 3

ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ КАВ'ЯРНІ «NAVESOFFEE» В УМОВАХ НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЙ

3.1. Загальні рекомендації щодо організації роботи закладів ресторанного господарства України під час COVID–19

Карантинні обмеження сильно вдарили по ресторанному ринку, але через його гнучкість та здатність швидко повлаштовуватись під умови надзвичайного стану відбувся і розвиток. Заклади громадського харчування мали бути інноваційними та адаптуватися до викликів, пов'язаних із пандемією COVID–19. Проаналізуємо деякі з інноваційних рішень, які застосовували заклади громадського харчування за цей час:

З метою адаптації до умов роботи в надзвичайному стані та вирішення проблем, виокремлених у розділі 2, кав'ярнею було розроблено за запроваджено наступні заходи:

1. Біля 20% закладів громадського харчування в Україні змінили свої бізнес–моделі, включивши у склад додаткових послуг – доставку їжі споживачу. Вони оптимізували своє меню для замовлення на винос, розфасували страви в зручні та гігієнічні контейнери та співпрацювали зі сторонніми платформами доставки, щоб охопити ширшу клієнтську базу.

Через епідемію COVID–19 відбувся розвиток служб доставок та «dark kitchen» і «cloud kitchen», що до цього не займали таку значну частину сегменту. Під термінами «dark kitchen» і «cloud kitchen» маються на увазі підприємства, що готують ресторанный страви, але реалізують їх виключно через сервіси доставок, посадочні місця в таких закладах не передбачені[44].

Поширився такий вид послуг як надання продукції «на винос», робота з адресною доставкою, оскільки упродовж карантину залишалось постійно можливим надавати ці послуги. Упродовж перших місяців пандемії обсяг доставки їжі зріс на 20–25% [28].

Покупці віддають перевагу таким сервісам, як: Glovo, BoltFood, Raketa [45,

46]. Динаміка попиту наведена у ДодаткуГ.1[46].

Від початку пандемії попитом користувалась і доставка Uber Eats, але вона вийшла з ринку доставок України в 2020 році.

Розвиток доставки відбувся не тільки в Україні, а й в усьому світі. Uber, наприклад, заробила в 2020 році більше на доставці їжі, ніж на перевезеннях [46, 47].

Операційну модель сформувала компанія Uber, що відмовилась від штатних водіїв та сформувала додаток, через який будь-який власник автомобіля може надавати послуги водія. Цю модель перейняли служби доставки їжі. В них нема штатних кур'єрів, доставку можуть виконувати всі бажаючі, що пройдуть реєстрацію. В Glovo, наприклад, кур'єри самостійно визначають форму співпраці, графік зайнятості, територію, де виконують замовлення[48].

Такі сервіси доставки стають посередником між ЗРГ та їх клієнтами. В додатку користувачі мають перелік закладів, з яких вони мають можливість зробити замовлення. Таким чином ЗРГ отримують новий канал продажів та сервіс, який самостійно займається логістикою та доставкою.

Бізнес-модель така, що доставка отримує понад 30% від суми замовлення, також сервіс забезпечує повні витрати на доставку[48].

Крім спеціальних сервісів, що займаються доставкою, частина ресторанних закладів налагодила особисту доставку, бо через відсоток, що отримує служба доставок ціна страв та напоїв сильно зростає, що може відлякати споживача.

Також на ринку з'явилась доставка продуктів з супермаркетів.

2. Для дотримання правил соціального дистанціювання та збереження кількості відвідувачів заклади громадського харчування розробляли нове зонування приміщень, навіть створювались спеціальні окремі споруди для прийому клієнтів, відкривались літні майданчики, якщо до цього їх не було.

3.Для збереження дозволеної кількості місць за столиками були вигадані цікаві варіанти того, як зайняти стільці, що не могли бути використані для посадки. Таким варіантом було, наприклад, розміщення іграшок, рослин на

стілцях. Іншим варіантом вирішення цього питання було створення спеціальних перегорожок між столами.

4. Для підтримки діяльності закладів громадського харчування під час перших місяців COVID-19 закладами було впроваджено сертифікати та абонементи, які клієнти могли використовувати на страви, напої та іншу продукцію закладу. Це забезпечує миттєвий дохід для ресторану та він може сплачувати ті витрати, які не можна відкласти, наприклад, оренда, також це спонукає клієнтів відвідувати ресторан, коли умови поліпшаться.

5. Заклади громадського харчування співпрацювали з іншими підприємствами харчової промисловості, щоб підтримувати один одного під час в умовах ризику. Вони співпрацювали з місцевими фермерами та постачальниками, щоб безпосередньо отримувати свіжі інгредієнти, співпрацювали з платформами доставки їжі для ширшого охоплення. Це також сприяло зменшенню витрат.

6. Заклади громадського харчування впровадили суворі протоколи охорони здоров'я та безпеки, щоб гарантувати клієнтам безпечне харчування. Вони покращили методи дезінфекції, запровадили варіанти безконтактної оплати, встановили захисні бар'єри та надали персоналу засоби індивідуального захисту (ЗІЗ), щоб вселити довіру клієнтів.

7. Заклади громадського харчування збільшили свою присутність в Інтернеті та використовували платформи соціальних мереж для взаємодії з клієнтами. Вони рекламували свої послуги, демонстрували основні моменти меню, пропонували спеціальні знижки чи рекламні акції та спілкувалися з клієнтами через прямі трансляції, віртуальні події та цікавий контент, щоб залишатися на зв'язку та зміцнювати лояльність.

8. Під час пандемії загострилася проблема забруднення довкілля через утворення великої кількості таких відходів, як медичні маски та респіратори, одноразовий посуд та ін. А тому в сучасному європейському просторі екологізація ЗРГ стала ще одним підходом, що позитивно впливає не лише на навколишнє середовище, але й дозволяє закладам відрізнитися від конкурентів,

тим самим залучати лояльну клієнтську базу, і, зрештою, підвищувати прибутковість [49–51]. Пропагуючи екологічно чисті ініціативи, такі як використання органічних інгредієнтів, місцеве постачання або зменшення відходів, заклади ресторанної галузі можуть залучати екологічно свідомих клієнтів, які готові платити більше за екологічно чисті продукти та зменшення вуглецевого сліду продукції[52]. Тим самим відбувається розширення охоплення ринку: екологічні ініціативи можуть залучити ширшу аудиторію, включно з екологічно свідомими споживачами, які активно шукають підприємства, які відповідають їхнім цінностям. Це може допомогти ЗРГ отримати доступ до нових сегментів споживачів, розширити охоплення ринку та залучити клієнтів, які, можливо, раніше не думали про їхній заклад.

Отже, ці інноваційні рішення допомогли закладам громадського харчування адаптуватися до викликів, пов'язаних з пандемією, диверсифікувати потоки доходів і зберегти залучення клієнтів, незважаючи на обмеження.

3.2. Загальні рекомендації щодо організації роботи закладів ресторанного господарства України під час військового стану

Під час військового стану в Україні заклади громадського харчування стикаються з додатковими проблемами (див. п. 2.3). Але існують інноваційні рішення, реалізовані ресторанами України під час військового стану:

– Заклади ресторанного господарства співпрацюють з місцевими організаціями, благодійними організаціями чи громадськими групами, щоб забезпечити харчуванням працівників, медичний персонал або тих, хто потребує. Це не тільки допомагає громаді, але й створює позитивну рекламу та покращує репутацію для ресторану.

– Впровадження альтернативних джерел електроенергії та водопостачання. Через нестабільність наявності електроенергії та води заклади встановлювали генератори та закупували воду для виготовлення продукції, робили запаси води для господарських задач. Наявність електроенергії не тільки

дозволяла закладам виконувати свої функції, а й приваблювала відвідувачів, яким необхідно було скористатись електрикою.

– Посилення онлайн–маркетингу та залучення соціальних мереж допомагає ресторанам залишатися на зв'язку з клієнтами під час воєнного стану. Ресторани можуть демонструвати свої страви, ділитися оновленнями щодо заходів безпеки та проводити онлайн–акції чи конкурси, щоб підтримувати зацікавленість клієнтів [53]. У 2022–2023 роках до маркетингу ЗГХ активно залучалась дуже популярна платформа «TikTok», де створювались розважальні відео для приваблювання нових споживачів. Зокрема, для просування у соціальних мережах заклади залучали таргетинг та купували рекламу, наприклад, в «Instagrsm».

– Через велику кількість споживачів, що зацікавлені в доставці їжі, ті заклади ресторанного господарства, що не додали цю послугу під час появи COVID–19, впровадили адаптацію своїх меню, щоб пропонувати доступні та зручні варіанти їжі, придатні для доставки або виносу. Попередньо розфасовані набори їжі, сімейні порції або готові до вживання страви можуть задовольнити вподобання клієнтів, дотримуючись обмежень воєнного стану та надаючи можливість не покидати домівку під час небезпеки. Деякі заклади навіть створили свої особисті додатки для доставок.

– Під час воєнного стану заклади ресторанного господарства спрямовують свої маркетингові зусилля на місцевих жителів, а не на туристів чи відвідувачів. Пропонуючи спеціальні акції або програми лояльності для місцевих клієнтів, заклади можуть налагодити міцніші зв'язки з громадою та сприяти довгостроковій підтримці.

– Заклади ресторанного господарства оптимізують свою роботу, впровадивши заходи підвищення ефективності, такі як скорочення змін персоналу, оптимізація управління запасами та покращення логістики доставки. Ці заходи допомагають скоротити витрати та максимізувати доходи в рамках обмежень, які накладає воєнний стан.

– Заклади ресторанного господарства повинні бути в курсі державних

постанов і вказівок, щоб забезпечити відповідність під час воєнного стану. Вивчення доступних програм підтримки або субсидій може надати фінансову допомогу закладам ресторанного господарства, які стикаються з труднощами.

Отже, для закладів ресторанного господарства в Україні важливо уважно стежити за певними правилами, які діють під час воєнного стану, і дотримуватися їх, оскільки вони можуть відрізнитися залежно від ситуації та місця розташування. Гнучкість, адаптація та дотримання заходів безпеки мають вирішальне значення для того, щоб заклади могли пережити ці складні часи, але при цьому обслуговувати своїх клієнтів.

3.3 Розробка рекомендацій для кав'ярні «HAVESCOFFEE»

На основі досвіду індустрії гостинності України та аналізу індивідуальних проблем кав'ярні «HAVESCOFFEE» розроблено рекомендації з підвищення стійкості закладу під час форс-мажорів та надзвичайних ситуацій, які можна використовувати як і в умовах визначеності, так і в надзвичайних:

1. Зменшення фактору стресу в працівників, робота з психологічними наслідками роботи в надзвичайних умовах. При аналізі проблем, що виникли через COVID-19 та війну було виявлено проблеми психологічного характеру у персоналу, що негативно впливає на якість послуг та ефективність роботи [54, 55]. Для вирішення цієї проблеми треба створити комфортну атмосферу всередині колективу, пом'якшити лінію спілкування вищої ланки з нижчою, створювати спільні активності (team building), що зміцнить команду та підніме її дух, проконсультуватись з фахівцем-психологом щодо заходів для зменшення фактору стресу в команді. Проаналізувавши ціни на консультації спеціаліста [56] можна зазначити, що витрати можуть бути від 600 грн. за годину консультації. Кількість консультацій залежить від складності ситуації. Оплата з прибутку.

2. Розвиток закладу в медіа-просторі. На 6 серпня 2022 року за аналізом GlobalLogik [57] соціальними мережами користується 76,6% українців. В таблиці 3.1 наведено кількість користувачів в різних соціальних мережах.

Таблиця 3.1 – Кількість українських користувачів в соцмережах

Соціальна мережа	Кількість українських користувачів	
	млн осіб	% відносно загальної кількості громадян України
YouTube	28	66,67
Instagram	16,1	38,33
Facebook	15,45	36,79
TikTok	10,55	25,12

Джерело: складено автором за даними [57]

В кав'ярні «HAVESCOFFEE» розвинута сторінка в соціальній мережі «Instagram». В закладу 5064 підписників. Заклад виділяється своєю оригінальністю в цій соцмережі. Також SMM – спеціаліст закладу активно веде сторінку в «Facebook», в цій соцмережі в закладу 746 читачів. Фото наведено в додатку Д. Порівняно з іншими кав'ярнями–конкурентами «HAVESCOFFEE» активно веде соціальні мережі (таблиця 3.2). Таблицю складено на основі аналізу кількості підписників в соціальних мережах кав'ярні «HAVESCOFFEE» та її конкурентів.

Таблиця 3.2 – Кількість підписників кав'ярні «HAVESCOFFEE» та її конкурентів в соцмережах

Соціальна мережа	HAVESCOFFEE	One Way	Onur Bakery	dbcoffee	Радіохвиля	КОСМОС
Instagram	5064	255	1616	2999	1422	2166
Facebook	746	–	124	–	–	–
TikTok	30	–	–	–	–	–

Джерело: складено автором

Наразі розвиток закладів відбувається і за допомогою «TikTok». В кав'ярні є акаунт в цій соцмережі, але на ньому лише 30 слідкувачів.

При проведенні аналізу TikTok акаунтів інших кав'ярень (Додаток Д) було визначено, що контент в цій соціальній мережі користується попитом, тож в кав'ярні «HAVESCOFFEE» є можливість збільшити кількість своїх відвідувачів за рахунок розвитку соціальної сторінки в цій соцмережі.

З аналізу акаунтів інших кав'ярень автором зроблено висновок, що найбільшим попитом користуються відео з такими темами:

- юмористичні відео про роботу в ЗГХ;
- відео приготування напоїв та страв;
- актуальні тренди в TikTok, наприклад, «Wes Anderson». В цій соціальній мережі алгоритми працюють таким чином, що до стрічки користувачів потрапляють відео за популярними хештегами. Простий спосіб набрати аудиторію – знімати відео за популярними ідеями. Весною 2023 року в TikTok набув популярності тренд, де люди знімали свій день, чи роботу закладів в стилі фільмів знаменитого режисера Веса Андерсона. Такі відео збирали понад 1,5 млн переглядів. Фото в додатку Д.

Можна рекомендувати кав'ярні «HAVESCOFFEE» розміщувати більше постановочних фото та відео з продукцією та процесом приготування напоїв; оновлювати контент мінімум раз на добу.

3. Посилений контроль за дотриманням медичних вимог для працівників в умовах COVID–19. Оскільки карантин в Україні все ще наявний, а світ не може бути застрахованим від виникнення нової епідемії, прискіпливе спостереження за всіма медичними вимогами для працівників допоможе швидшій адаптації до потенційних надзвичайних умов.

4. Підвищення мотивації персоналу. Для підвищення ефективності роботи та зміцненню мотивації працювати в умовах невизначеності слід залучити заходи стимулювання працівників. В зв'язку з тим, що в кав'ярні «HAVESCOFFEE» дохід наразі менший, ніж в період до війни, слід сфокусуватись на нематеріальній мотивації. В таблиці 3.3 наведені розроблені автором варіанти мотивації персоналу. Додаткове навчання буде розвивати навички персоналу та збільшувати зацікавленість в головному продукті – каві. Збільшення мотивації вплине і на психологічну стійкість працівників.

5. Впровадження доставки. В закладі відсутня доставка. Гарячі кавові напої не підлягають транспортуванню, але заклад надає холодні напої в пляшках та їстівну продукцію, що можна з легкістю доставляти. Середній чек в кав'ярні «HAVESCOFFEE» складає 175 грн (на 2 особи). Вартість доставки у найбільших сервісів доставки наведено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.3 – Заходи для підвищення мотивації персоналу кав'ярні «HAVESCOFFEE»

Захід	Шлях реалізації заходу	Витрати на реалізацію заходу
Додаткове навчання	Пошук спеціаліста з питання, в якому розглядається розвиток працівників	Відвідування заходів RestoPraktiki онлайн 1200 грн (ціна на 10.05.2023); Відвідування заходів RestoPraktiki офлайн 3600 грн (ціна на 10.05.2023); Тренінг в SCA–тренера Льва Володарського «Базова кавова сенсоріка» 3500 грн (ціна на 28.08.2021)
Внутрішні кавові чемпіонати	Взявши за основу правила класичних кавових чемпіонатів: каптестинг, брюверс, класика можна влаштувати серед працівників змагання.	Витрати на сировину. В залежності від формату проведення змагання витрати будуть різними.
Участь в міських кавових змаганнях	В місті Дніпро розвинута кавова сфера і проводяться кавові змагання. Наприклад, полярня «BEDOIN» проводить періодично змагання з лате–арту, до якого можуть долучитись всі бажаючі.	Безкоштовно
Проведення капінгів	Обсмажчики кави надають семпли кави на пробу безкоштовно. Взявши цю каву можна провести внутрішній капінг–калібрування серед персоналу.	Безкоштовно
Відвідування відкритих капінгів в місті	В місті Дніпро часто проводяться відкриті капінги кави. Такі заходи регулярно проводяться закладами «FUNT COFFEE»	Безкоштовно
Відвідування полярень – цехів обсмаження кави	В кавовій сфері міста Дніпро дружня атмосфера. Домовитись про похід на кавове виробництво для отримання практичного досвіду без додаткових умов цілком можливе.	Безкоштовно

Джерело: складено автором

Таблиця 3.4 – Вартість доставки

Назва сервісу доставки	Мінімальна вартість доставки, грн.
Glovo	40–60
Raketa	60
Zakaz.ua	69

Джерело: складено автором

Найбільш доцільним з урахуванням середнього чеку є найдешевший сервіс доставки, тобто Glovo.

Виконаємо прогноз доцільності впровадження доставки кав'ярнею «HAVESCOFFEE». Для цього застосуємо один з якісних методів – модель очікування споживачів (опитування клієнтів) [68]. Склад основного контингенту споживачів: люди середнього віку з середнім або вище середнього достатком. Було опитано 50 відвідувачів. Результати опитування продемонстрували, що 19 осіб з 50 опитаних, тобто 38%, готові замовляти доставку з кав'ярні при певних умовах (наприклад, погана погода, що дозволить збільшити продажі у такі періоди).

6. Збільшення кількості волонтерських ініціатив. Наразі в кав'ярні нема власних волонтерських проєктів, все відбувається ситуативно. В закладі безкоштовно пригощають військових, підтримується участь волонтерських зборах, але ця інформація не розповсюджується через соціальні мережі та інші засоби інформації. Висвітлення співпраці з волонтерськими організаціями, благодійними організаціями чи громадськими групами буде сприяти підвищенню репутації закладу, налагоджувати довіри споживачів та в наслідку збільшити кількість відвідувачів закладу.

Для залучання більшої кількості людей до волонтерства запропоновано оригінальні проєкти, наприклад, «Чашка фільтра для ЗСУ»: бажаючі відвідувачі можуть оплачувати такий особливий фільтр, весь чистий дохід з якого буде йти на Збройні Сили України. Деталі акції пропонується розмістити на постері на місці прийому замовлень.

7. Створення нових посадочних місць на прибудинковій території. У зв'язку з тим, що на даній території місце для створення літнього майданчику відсутнє, для збільшення посадкових місць пропонується встановити другу лавочку біля входу в заклад. Альтернативні варіанти лавочок з дерева або металу наведено у таблиці 3.5. При завантаженості лавочки 4 особи/день та середньому розмірі чеку у 175 грн. (на 2 особи) очікувана сума доходу від реалізації щодня становитиме 700 грн. /день .

Таблиця 3.5– Характеристики лавочок

Лавочка	Розміри, см	Ціна, грн	Кількість посадочних місць
1. Дерев'яна лавка [57]	Ширина – 150 Глибина – 36	2300	3
2. Дерев'яна лавка FINLAY (13177) [58]	Ширина – 150 Глибина – 61 Висота – 91	10800	3
3. Лава VLL – Garden4You Foster – 434256 [59]	Ширина – 125 Глибина – 59 Висота – 86	6800	2
4. Лавочка з дерева «Модерн» [60]	Ширина – 122 Глибина – 50 Висота – 57	7800	2

Джерело: складено автором

Ефект від впровадження рекомендацій можна поділити на соціальний та економічний (таблиця 3.6).

Таблиця 3.6 – Ефект рекомендації

№	Рекомендація	Ефект
1	Зменшення фактору стресу в працівників, робота з психологічними наслідками роботи в надзвичайних умовах	Соціальний ефект
2	Розвиток закладу в медіа-просторі	Економічний ефект
3	Посилений контроль за дотриманням медичних вимог для працівників в умовах COVID-19	
4	Підвищення мотивації персоналу	Соціальний ефект
5	Впровадження доставки.	Економічний ефект
6	Збільшення кількості волонтерських ініціатив.	Соціальний ефект
7	Розроблення нової бізнес-моделі, адаптація до змін	Економічний ефект
8	Встановлення додаткової лавочки	Економічний ефект

Джерело: складено автором

Отже, слід зазначити, що розроблені рекомендації щодо підвищення стійкості ресторанного бізнесу за умов форс-мажору та надзвичайних ситуацій можуть бути застосовні як для кав'ярні «HAVESCOFFEE», так для інших закладів ресторанної галузі загалом.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

За результатами виконання третього розділу отримано наступні висновки.

1. Аналіз показав, що за часів пандемії COVID–19 та війни ЗРГ знайшли шляхи адаптації та трансформації до нових викликів галузі. Так, інноваційними рішеннями для адаптації ЗРГ до COVID–19 стали: зміни бізнес–моделей для зосередження на доставці та віддачі продукції «на виніс»; нове зонування приміщень з урахуванням карантинних вимог соціального дистанціювання та збереження кількості посадкових місць; співпраця з місцевими фермерами та постачальниками для забезпечення безперебійної логістики; збільшення присутності в Інтернеті та активне використання платформ соціальних мереж; впровадження трендових підходів сталого споживання та екологізації. Інноваційними рішеннями для підвищення стійкості під час війни стали: співпраця з місцевими благодійними організаціями та громадськими групами; використання альтернативних джерел електроенергії та водопостачання; посилення онлайн–маркетингу та залучення соціальних мереж; адаптація меню, щоб пропонувати доступні та зручні варіанти їжі, придатні для доставки або виносу; збільшення фокусу уваги на місцевих жителів, а не туристів; проведення благодійних акцій; оптимізація роботи ЗРГ (підвищення ефективності роботи персоналу, оптимізація управління запасами); покращення логістики доставки; застосування доступних програм державної підтримки або субсидій.

2. Аналіз показників роботи кав'ярні «HAVECOFFEE» під час криз та визначені проблеми сфери громадського харчування дозволили розробити наступні рекомендації щодо підвищення стійкості кав'ярні: розробка нової бізнес–моделі; впровадження доставки; збільшення посадкових місць на вулиці; розвиток закладу в медіа–просторі; створення позитивного іміджу кав'ярні за рахунок волонтерських ініціатив; застосування альтернативних джерел електроенергії та водопостачання; підвищення мотивації персоналу; психологічна допомога персоналу для запобігання стресу від роботи в надзвичайних умовах.

ВИСНОВКИ

За результатами виконання кваліфікаційної роботи отримано наступні висновки:

1. Проаналізовано статистичні та економічні показники ЗРГ під час карантинних обмежень. Визначено, що під час COVID–19 найменшого впливу карантину зазнали заклади, що працювали на доставку, найбільшого – ресторани та бари. Визначено, що під час карантину на роботу закладів громадського харчування негативно впливали такі фактори як епідеміологічні обмеження, низька споживча впевненість у епідеміологічній безпеці, низька кількість відвідувачів, економічна нестабільність.

2. Проаналізовано статистичні та економічні показники ЗРГ під час війни. Аналіз показав, що на початку війни кількість відвідувачів закладів харчування стрімко впала, але з початку квітня 2022 року кількість відкритих закладів та відвідуваність почали зростати в усіх областях України, окрім Сходу країни. Релокація закладів, внутрішня міграція потенційних відвідувачів, персоналу та власників на Захід країни (в більш безпечні регіони) призвела до відкриття нових закладів та підвищення прибутку вже існуючих в цьому регіоні ЗРГ. Тому, зроблено висновок, що значний вплив на роботу ЗРГ має фактор безпеки. Негативними факторами є зростання орендної плати (по всій території України), подорожчання сировинних матеріалів, порушена логістика, пошкодження інфраструктури, нестабільне водо– та енергопостачання, обмеження годин роботи (комендантська година), кількість повітряних тривог, низька купівельна спроможність населення, зниження активності туристів, економічна нестабільність, обмежена державна підтримка.

3. За допомогою опитувань співробітників ЗРГ та аналізу літературних джерел систематизовано підходи та рішення, які забезпечили витривалість окремих українських закладів ресторанного господарства під час COVID–19. З'ясовано, що лише заклади, які виявили значну гнучкість та швидко перебудували моделі ведення бізнесу (наприклад, перейшли з обслуговування в

закладі на адресну доставку) змогли забезпечити повернення біля 50% докарантинного виторгу вже влітку 2020 року. Також були запропоновані креативні рішення щодо оптимального використання приміщень та посадкових місць для дотримання епідеміологічного дистанціювання; розширено присутність в інтернеті, співпрацю з локальними постачальниками сировини та продукції.

4. Виконано аналіз підходів та рішень, які забезпечують витривалість українських закладів ресторанного господарства під час війни. Визначено, що посилення онлайн-маркетингу та залучення соціальних мереж; орієнтація на локального споживача, а не на туристів; оптимізація роботи закладу (скорочення змін персоналу, управління запасами та покращення логістики доставки); розширення пропозицій «на виніс» та меню доставки; волонтерські акції для привернення уваги до закладу; забезпечення безперебійної роботи закладу за рахунок встановлення автономних джерел електроенергії (генератори) – такі рішення допомагають ЗРГ залишатися конкурентоздатними на ринку ресторанних послуг.

5. Проаналізовано економічні показники роботи кав'ярні «HAVESCOFFEE» під час пандемії та війни. Визначено, що кав'ярня під час пандемії та війни стикнулася з усіма проблемами, характерними для ЗРГ України: не працездатна в умовах надзвичайних ситуацій бізнес-модель; зниження кількості відвідувачів та прибутку закладу; безпекові питання; підвищення експлуатаційних витрат, оренда, підвищення вартості сировини; проблеми пов'язані із логістикою, водо- та енергозабезпеченням; плинність кадрів.

6. Розроблено рекомендації з підвищення стійкості кав'ярні «HAVESCOFFEE»: розробка нової бізнес-моделі, адаптованої до змін, що відбулися через пандемію та війну; розвиток закладу в медіа-просторі; збільшення посадкових місць; впровадження доставки; підвищення мотивації персоналу за рахунок матеріальної або нематеріальної мотивації, робота персоналу з психологами для зменшення фактору стресу; привернення уваги до закладу через збільшення волонтерських ініціатив та різноманітних публічних заходів (наприклад, капінги, виставки місцевих художників та інше).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Білодід І.К. та ін. Словник української мови [в 11 т.]. URL: https://archive.org/details/bilodid_slovnyk/Білодід%20І.К.%20Бурячок%20А.А.%20та%20ін.%20Словник%20української%20мови.%20В%2011%20томах.%20Том%2001/
2. Постанова КМУ «Про внесення змін до розпорядження Кабінету Міністрів України від 25 березня 2020 р. № 338 і постанови Кабінету Міністрів України від 9 грудня 2020 р. № 1236». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/383-2023-п#Text>
3. В Україні послаблено карантинні обмеження, в Києві вони суворіші. URL: <https://www.pravda.com.ua/news/2020/05/11/7251186/>
4. Все про скасування карантинних обмежень: коли, де та яких саме? URL: <https://news.dtki.ua/society/community/62625-vse-pro-skasuvannia-karantinnix-obmezen-koli-de-ta-ia-kix-same>
5. Карантин в Україні: які обмеження будуть після локдауну. URL: <https://focus.ua/uk/ukraine/472026-karantin-v-ukraine-kakie-ogranicheniya-budut-posle-lokdauna>
6. Про внесення змін до деяких актів Кабінету Міністрів України: Постанова КМУ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/611-2021-п#Text>
7. В Україні почали діяти нові обмеження. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3157758-v-ukraini-pocali-diati-novi-karantinni-obmezenna.html>
8. З 8 січня в Україні починають діяти посилені карантинні обмеження. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/z-8-sichnya-v-ukrayini-pochinayut-diyati-posilenni-karantinni-obmezhennya>
9. Хроніки локдаунів: як українська влада боролася з COVID-19. URL: <https://apostrophe.ua/ua/article/society/2020-12-31/hroniki-lokdaunov-kak-ukrainskie-vlasti-borolis-s-covid-19/37108>

10. В Україні послабили карантин: що дозволено. URL: <https://web.archive.org/web/20200516035711/https://glavcom.ua/news/v-ukrajini-poslabili-karantin-shcho-dozvoleno-679172.html>
11. Строки встановлення карантину та воєнного стану. URL: https://services.dtkr.ua/catalogues/other_dov/126
12. Кабінет Міністрів України. Постанова «Про встановлення карантину та запровадження посилених протиепідемічних заходів на території із значним поширенням гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/641-2020-p/ed20201014#n185>
13. 2021 карантин економіки / Возович А. та ін. Київ: Adastra, 2021. 33 с. URL: <https://ucci.org.ua/uploads/files/602f9ce03135f554471158.pdf>
14. Балацька Н.Ю. Ресторанний бізнес в умовах пандемії коронавірусу: проблеми та напрями трансформації моделей розвитку. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 42. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/42_2020_ukr/22.pdf
15. Bloom J. How are food supply networks coping with coronavirus? BBC News. URL: <https://www.bbc.com/news/business-52020648>
16. Аналітики порахували втрати малого та середнього бізнесу через карантин. URL: https://zaxid.net/analitiki_porahovali_vtrati_malogo_ta_serednogo_biznesu_cherez_karantin_n1501604
17. Босовська М., Бовш Л., Антонюк І. Ресторанні тактики: антипандемічний кейс. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2021. № 2. С. 113–132.
18. Як кав'ярні в Україні пережили рік пандемії: дослідження Poster. URL: <https://joinposter.com/ua/post/yak-kavyarni-perezhyly-rik-pandemiyi>
19. Вбивство вихідного дня. Як економіка та бізнес відреагують на новий карантин. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2020/11/13/667215/>

20. Matukhno O., Shcholokova H. V. Consequences of COVID-19 for the gastronomy industry and the ways to overcome them. Матеріали III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Інноваційні рішення в економіці, бізнесі, суспільних комунікаціях та міжнародних відносинах» (Дніпро, 20 квітня 2023). Дніпро: УМСФ, 2023. С.134-135.

21. Як впали продажі в закладах України під час карантину. URL: <https://joinposter.com/ua/post/yak-vpaly-prodazhi-v-zakladakh-Ukrayiny-pid-chas-karantynu>

22. Гребенюк Г. М., Марценюк Л. В., Задоя В. О., Пікуліна О. В. Трансформація та розвиток підприємств ресторанного бізнесу України в умовах пандемії. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 7. С. 14–19.

23. Корж Н. В., Онищук Н. В. Вплив пандемії COVID–19 на готельну галузь = The impact of the COVID–19 pandemic on the hotel industry. *Економічний простір* : зб. наук. пр. 2020. № 156. С. 140–143.

24. Наскільки просіли заклади по виручці в Україні у липні 2020 року. URL: <https://joinposter.com/ua/post/prosadka-vyruchky-v-ukrayini>

25. Як змінилася виручка та середній чек закладів України у 2021 році. Дослідження Poster. URL: <https://joinposter.com/ua/post/vyruchka-ta-seredniy-chek-vysnovky-2021>

26. Паславська В., Орлова О., Басараб О. Маркетингові стратегії готельно-туристичного бізнесу в умовах пандемії коронавірусу. *Економіка та суспільство*. 2021. №32. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/851/818>.

27. Турчиняк М., Примак А. Вплив пандемії COVID–19 на готельно-ресторанну індустрію України. *Економіка та суспільство*. 2023. №47. doi: 10.32782/2524-0072/2023-47-29.

28. Вплив COVID–19 та карантинних обмежень на економіку України. Кабінетне дослідження. Липень 2020 р. *Громадська організація «Центр прикладних досліджень» Представництво Фонду Конрада Аденауера в Україні*.

URL: <https://www.kas.de/documents/270026/8703904/Вплив+COVID-19+та+карантинних+обмежень+на+економіку+України.+Кабінетне+дослідження+ЦПД.+Липень+2020.pdf/b7398098-a602-524d-7f88-6189058f69d3?version=1.0&t=1597301028775>

29. Війна для українського бізнесу: можливості чи занепад? Результати опитування від Gradus Research. URL: <https://web-promo.ua/ua/blog/vijna-dlya-ukrayinskogo-biznesu-mozhливosti-chi-zanepad-rezultati-opituvannya-vid-gradus-research/>

30. Як кав'ярня Prostir.coffee вистояла в Херсоні під час окупації. URL: <https://joinposter.com/ua/post/yak-kavyarnya-vystoyala-pid-chas-okupacii-v-khersoni>

31. Як повинні себе вести ресторани під час повітряної тривоги. URL: <https://joinposter.com/ua/post/povitryana-tryvoga-v-restoranh>

32. Як і де відновлюють роботу заклади в Україні під час війни. Дослідження постер. URL: <https://joinposter.com/ua/post/yak-vidnovluyt-robotu-zakladi-pid-chas-viyuni>

33. Як кафе та ресторани відновлюють роботу у Києві під час війни. URL: <https://joinposter.com/ua/post/yak-kafe-ta-restorani-vidnovluyt-robotu-u-kyivi>

34. Динаміка відвідуваності закладів в 2022–2023 роках. URL: <https://horeca-ukraine.com/dinamika-vidviduvannosti-zakladiv-v-2022-2023-rokah/>

35. Liveuamap. URL: <https://liveuamap.com/>

36. Україна - звіт про внутрішнє переміщення в Україні опитування загального населення раунд 12 (16–23 січня 2023 року). URL: <https://dtm.iom.int/reports/ukraine-zvit-pro-vnutrishne-peremischennya-v-ukraini-opituvannya-zagalnogo-naseleennya-0>

37. Скільки українців, які поїхали з країни через війну, планують повертатися. Опитування. URL: <https://suspilne.media/386273-skilki-ukrainciv-aki-poihali-z-kraini-cerez-vijnu-planuut-povertatisa-dodomu-opituvanna/>

38. Скільки ресторанів та кафе закрились в Україні з 24 лютого — дані Національної ресторанної асоціації. URL: <https://vctr.media/ua/skilky-restoraniv-ta-kafe-zakrylys-v-ukrayini-z-24-lyutogo-dani-naczionalnoyi-restorannoyi-asocziacziyi-151923/>

39. Кількість нових вакансій та виручка закладів. Дослідження Poster та Work.ua. URL: <https://joinposter.com/ua/post/kilkist-novih-vakansiy-ta-vuruchka-zakladiv>

40. Космічні ціни та прив'язка до долара - що відбувається з орендою приміщень у центрі Львова. URL: <https://joinposter.com/ua/post/orenda-zaklady-lviv>

41. 100 ресторанів, кав'ярень і барів, які відкрили за 2022 рік у Києві. URL: <https://www.the-village.com.ua/village/food/2022-top/334335-open-2022-restaurants-bars-coffee-shaurma>

42. City coffee guide. URL: <https://www.facebook.com/city.coffee.guide/>

43. Протокол засідання міської комісії з питань техногенно-екологічної безпеки та надзвичайних ситуацій Дніпровської міської ради № 6 від 17.03.2020 р. URL: https://dniprorada.gov.ua/upload/files/o_1e3k40sr8117018sv7fiul7fja1j.pdf

44. Що таке «темні» і «хмарні» кухні та як вони змінюють доставку їжі. Досвід Glovo, Rocket і Mimosa. URL: <https://www.the-village.com.ua/village/food/food-situation/309915-dostavka-dark-kitchen-cloud-kitchen-glovo-raketa-kitaika-mimosa-brooklyn-pizza>

45. Glovo, Rocket та Bold: топ-5 застосунків для доставки їжі в Україні. URL: <https://thepage.ua/ua/business/servisi-dostavki-yizhi-v-ukrayini-top-5-najpopulyarnishih-sluzhb>

46. Дослідження онлайн попиту на доставку продуктів та готової їжі. URL: <https://olshansky.ua/blog/doslidzhennya-onlajn-popitu-na-dostavku-produktiv-ta-gotovo%D1%97-%D1%97zhi/>

47. Uber's delivery business is now larger than ride-hailing. URL: <https://techcrunch.com/2020/08/06/ubers-delivery-business-is-now-larger-than-ride-hailing/>

48. Карантин змінив доставку їжі в Києві. Розповідаємо, як саме. URL: <https://www.the-village.com.ua/village/food/food-situation/298391-dostavka-uber-eats-glovo-raketa-bolt-uklon-coronavirus>

49. Матухно О.С., Вишнікіна О.В. Екологізація галузі ресторанного господарства. Матеріали I щорічної міжнародної науково-технічної конференції «*Екологічна і техногенна безпека. Охорона водного і повітряного басейнів. Утилізація відходів*» (Харків, 13–14 квітня 2021 р.). Харків: ХНУБА, 2021. С. 17–19.

50. Матухно О.С., Вишнікіна О.В. Екологічні аспекти сталого розвитку готельно-ресторанної галузі. Збірка тез доповідей Всеукраїнської науково-технічної конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених «*Молода академія-2021*» (Дніпро, 20–21 травня 2021 року). Дніпро: НметАУ, 2021. С. 86. URL: <https://nmetau.edu.ua/file/tom1.2021.pdf>

51. Мулін В.С., Матухно О.С., Матухно О.В. Оцінка життєвого циклу продукції як інструмент зеленої економіки. Збірник матеріалів X Міжнародної науково-технічної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «*Молодь: Наука та інновації 2022*» (Дніпро, 23–25 листопада 2022). Дніпро: НТУ «ДП», 2022. С. 264–265. URL: <https://rmv.nmu.org.ua/ua/arkhiv-zbirok-konferentsiy/molod-nauka-ta-innovatsii-2022/molod-2022.pdf>

52. Матухно О.С., Матухно О.В. Визначення факторів формування вуглецевого сліду при виробництві кавових напоїв. V спеціалізований Міжнародний запорізький екологічний форум «*Еко Форум – 2021*» (Запоріжжя, 14–16 вересня 2021). Запоріжжя: Запорізька торгово-промислова палата, 2021. С. 137–139.

53. Як онлайн-ресторани SMILEFOOD працюють під час війни та їх вихід на нові ринки. URL: <https://joinposter.com/ua/post/smilefood>

54. Вишнікіна О.В., Матухно О.С. Дослідження якості послуг та психології обслуговування в індустрії гостинності. Матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції «*Туристичний та готельно-ресторанний бізнес:*

сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку» (Старобільськ, 16–17 листопада 2021). Старобільськ. С. 309–311

55. Матухно О.С., Вишнікіна О.В., Лихолат О.А. Психологія обслуговування як передумова управління іміджем в індустрії гостинності. Матеріали Всеукраїнської науково–практичної конференції «Теоретико–прикладні аспекти розвитку туризму та гостинності в умовах міжнародної економічної інтеграції» (Дніпро, 27 травня 2022). Дніпро: ВНПЗ «Дніпровський гуманітарний університет», 2022. С. 198–201

56. DOC.UA. Психологи в Дніпрі URL: <https://doc.ua/ua/doctors/dnepropetrovsk/all/psiholog>

57. Global Logic. Втрачені можливості: українці надають більшу перевагу розважальним соцмережам, ніж професійному LinkedIn. URL: <https://www.globallogic.com/ua/about/news/social-networks-and-opportunitites/>

58. Попик М. М. Якість як визначальний фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємств готельно–ресторанного господарства. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 28. С. 156–160. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/28_2019_ukr/25.pdf.

59. Дерев'яна лавка FINLAY (13177) URL: <https://ethnoshop.com.ua/derevyana-lavka-finlay-13177>

60. Постова В. В. Сучасні тренди функціонування кав'ярень на ринку ресторанного бізнесу України. *Інтеграційні та інноваційні напрямки розвитку індустрії гостинності* : зб. тез доп. XII Всеукр. конф. студ., аспірант. і молод. учених, м. Одеса, 17–18 трав. 2023 р. Одеса, 2023. С. 5–7. URL: <https://sel.vtei.edu.ua/repository/g.php?fname=28712.pdf>.

61. Процак К., Передрій М. Ресторанний бізнес в умовах кризи: проблеми та напрямки розвитку. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1821/1757>.

62. Валінкевич Н.В., Тищенко С.В. Організація ресторанної справи в умовах пандемії. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2021. №10. С. 7–13. URL: <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/202>

63. Гончаренко Н.В. Реорганізація ресторанного бізнесу в умовах пандемії коронавірусу COVID–19. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємство*. 2021. №3 (120). С. 40–45

64. Погуда Н. В., Розметова О. Г. Майбутнє сфери hospitality: аналітичний огляд 2020 року та перспективи розвитку. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 51. С. 243–249. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2021/51_2021_ukr/41.pdf.

65. Кукліна Т.С. Свідомий ресторанний бізнес під час війни в Україні. Матеріали Міжнар. наук.–практ. конф. «Світові досягнення і сучасні тенденції розвитку туризму та готельно–ресторанного господарства» (м. Запоріжжя, 25 листопада 2022 р.). Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2022. С.607–609.

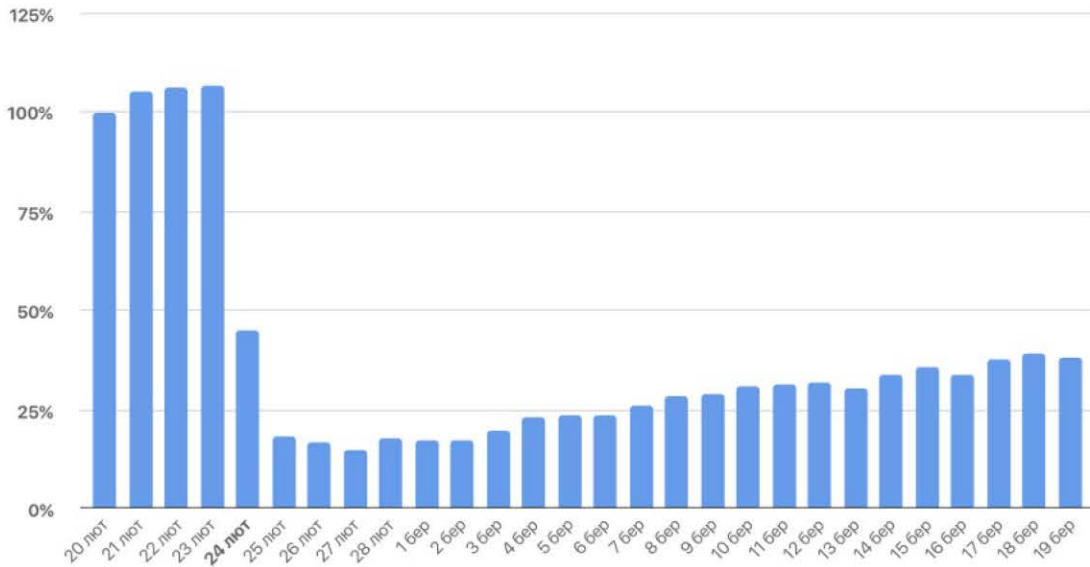
66. Кукліна Т.С., Цвілий С.М., Корнієнко О.М. Стан ресторанного господарства України під час війни. *Вісник ХНТУ*. 2022. №2(81). С. 197–201

67. Кучечук Л. В., Подлепіна П. О. Аналіз сучасного стану ресторанного господарства України та перспективи його розвитку в умовах пандемії COVID–19. *Бізнес Інформ*. 2021. №9. С. 139–144.

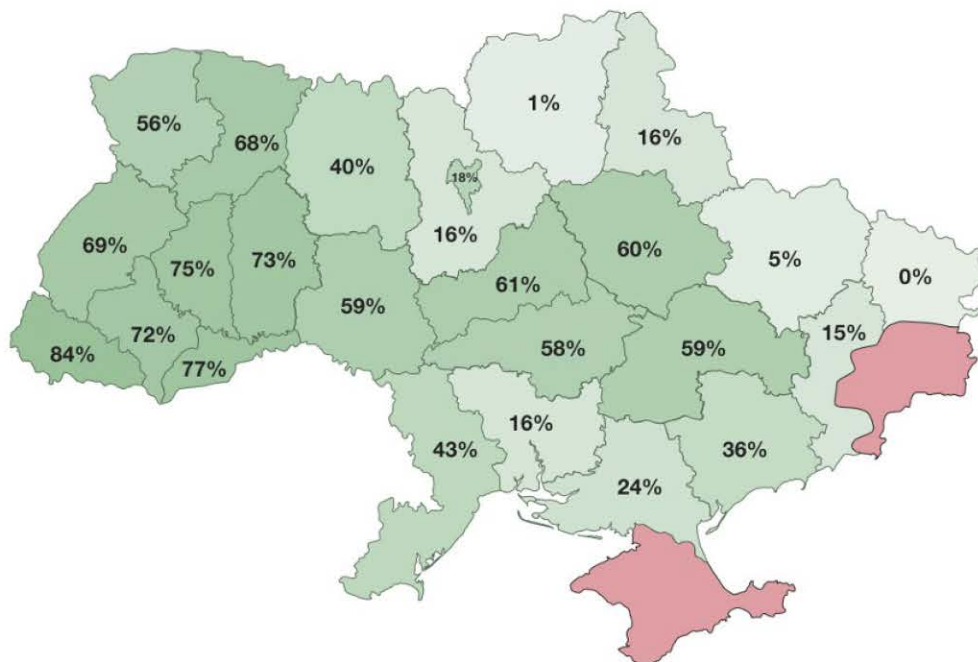
68. Влащенко Н.М. Інноваційні технології у ресторанному, готельному господарстві та туризмі: навч. осібник. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2018. 373 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

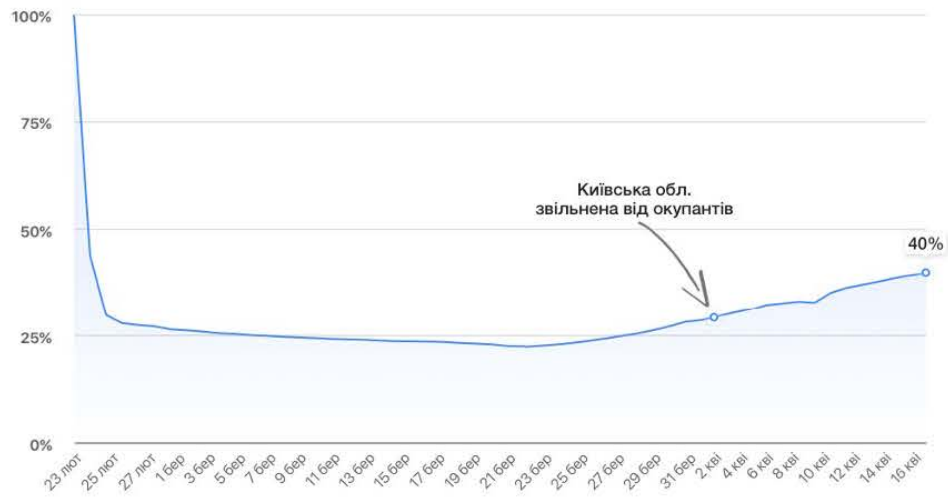


Додаток А.1 – Динаміка кількості закладів харчування, які працювали у період 20.02.2022–19.03.2022[32]



- Темно-зелений – % працюючих закладів більше 30%;
- Світло-зелений – % працюючих закладів 0% та більше;
- Червоний – даних нема.

Додаток А.2– Кількість закладів, що працювали на 19.03.2022 р., % [32]



Додаток А.3 – Динаміка кількості закладів, що працювали в період
23.02.2022–17.04.2022 р., % [33]



Додаток Б.1 – вхід в кав'ярню «HAVESCOFFEE»



Додаток Б.2 – вікно та лавка перед кав'ярнею «HAVESCOFFEE»



Додаток Б.3 – Інтер'єр кав'ярні «HAVESCOFFEE»



Додаток Б.4 – Дезенфікуючий апарат

Додаток В

Таблиця В.1 – Динаміка змін цін в менюнапоїв

2020 рік				
Назва напою	Ціна в лютому 2020 року, грн	Ціна з червня 2020 року, грн	Абсолютне відхилення	Відносне відх, %
1	2	3	4	5
Еспресо	35	35	0	0
Капучіно	35	40	5	14,2
Лате	40	45	5	12,5
ФлетВайт	45	45	0	0
Раф кава	45	45	0	0
Какао	40	50	10	25
Маття	–	50	50	0
Фільтр	30	35	5	16,6
Хендбрю	45	45	0	0
Чай	40	40	0	0
Еспресо тонік	–	–	–	–
Еспресо саур	–	–	–	–
Комбуча	–	–	–	–
«Coffee–cola»	–	–	–	–
Cold brew	–	–	–	–

Продовження таблиці В.1

2021 рік					
1	2	3	4	5	6
Назва напою	Ціна з червня 2020 року, грн	Ціна з червня 2021 року, грн	Ціна з листопада 2021 року, грн	Абсолютне відхилення	Відносне відх, %
Еспресо	35	40	40	5	14,2
Капучіно	40	40	40	0	0
Лате	45	45	45	0	0
ФлетВайт	45	45	45	0	0
Раф кава	45	45	45	0	0
Какао	50	50	50	0	0
Маття	50	50	50	0	0
Фільтр	35	40	45	10	28,5
Хендбрю	45	50	55	10	22,2
Чай	40	40	40	0	0
Еспресо тонік	–	–	–	–	–
Еспресо саур	–	–	–	–	–
Комбуча	–	–	–	–	–
«Coffee-cola»	–	–	–	–	–
Cold brew	–	–	–	–	–
2022 рік					
Назва напою	Ціна з листопада 2021 року, грн	Ціна з травня 2022 року, грн	Ціна з жовтня 2022 року, грн	Абсолютне відхилення	Відносне відх, %
Еспресо	40	45	50	10	25
Капучіно	40	50	55	15	37,5
Лате	45	55	60	15	33,3
ФлетВайт	45	55	65	20	44,4
Раф кава	45	60	70	25	55,5
Какао	50	50	60	10	20
Маття	50	55	70	20	40
Фільтр	45	45	55	10	22,2
Хендбрю	55	55	70	15	27,2
Чай	40	50	60	20	50
Еспресо тонік	–	65	–	65	100
Еспресо саур	–	65	–	65	100
Комбуча	–	65	70	70	100
«Coffee-cola»	–	–	–	–	–
Cold brew	–	–	–	–	–
2023 рік					
Назва напою	Ціна з жовтня 2022 року, грн	Ціна з травня 2023 року, грн	Ціна з червня 2023 року, грн	Абсолютне відхилення	Відносне відх, %
Еспресо	50	55	60	10	20
Капучіно	55	60	60	5	9

Лате	60	65	65	5	8,3
------	----	----	----	---	-----

Продовження таблиці В.1

1	2	3	4	5	6
ФлетВайт	65	65	65	0	0
Раф кава	70	70	70	0	0
Какао	60	70	70	10	16,6
Маття	70	70	70	0	0
Фільтр	55	60	60	5	9
Хендбрю	70	75	75	5	7,1
Чай	60	60	60	0	0
Еспресо тонік	–	70	70	70	100
Еспресо саур	–	80	80	80	100
Комбуча	70	85	85	15	21,4
«Coffee–cola»	–	75	75	75	100
Cold brew	–	70	70	70	100

Умовні позначення: * – даних нема через відсутність позиції.

Таблиця В.2–Динаміка змін цін в меню страв

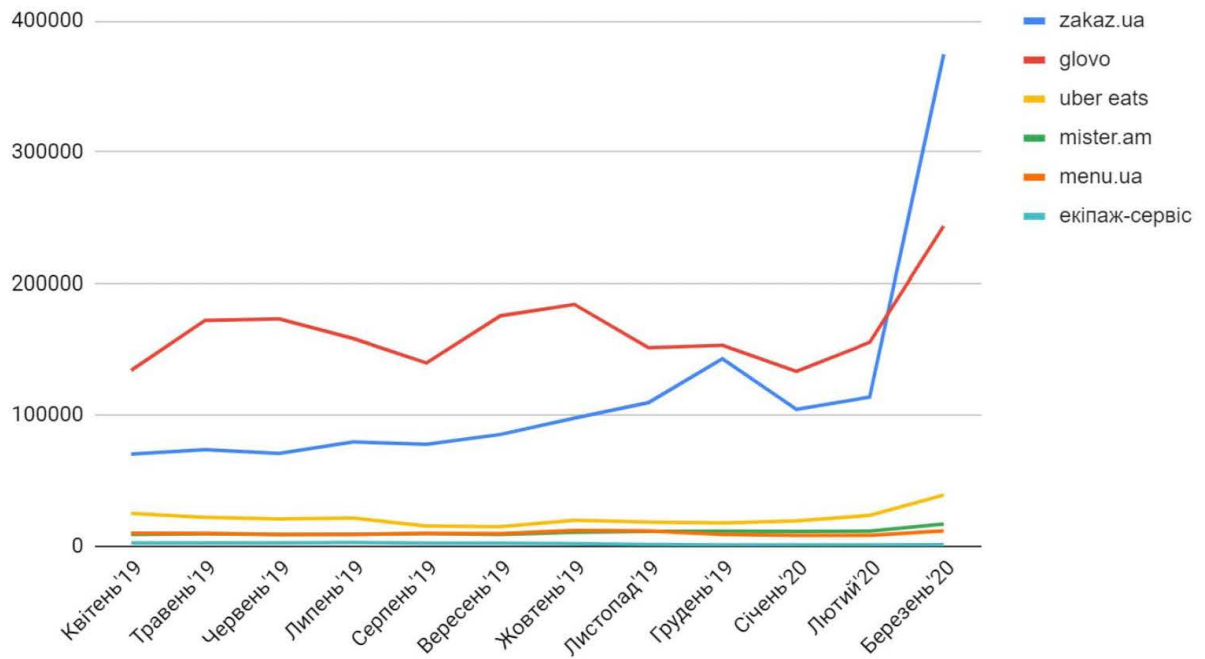
2021 рік				
Назва страви	Ціна в лютому 2020 року, грн	Ціна з червня 2021 року, грн	Абсолютне відхилення	Відносне відх, %
1	2	3	4	5
Еклери	–	–	–	–
Кекс з журавлиною	55	60	5	9
Булочка з кардамоном, корицею	–	–	–	–
Чизкейк класичний	70	75	5	7,1
Медовік	–	–	–	–
Трубочка вафельна зі згущеним молоком	45	50	5	11,1
Горішок	10	15	5	50
Печиво апельсинове	–	–	–	–
Печиво вівсяне	10	10	0	0
Цукерки веганські	25	25	0	0
Пироги (курка\сир\риба)	70	75	5	7,1
Сендвіч (курка\сир)	–	95	95	100
2022				
Назва страви	Ціна з червня 2021 року, грн	Ціна з жовтня 2022 року, грн	Абсолютне відхилення	Відносне відх, %
Еклери	–	50	50	100
Кекс з журавлиною	60	65	5	8,3
Булочка з кардамоном, корицею	–	–	–	–
Чизкейк класичний	75	75	0	70
Медовік	–	–	–	–
Трубочка вафельна зі згущеним молоком	50	55	5	10
Горішок	15	15	0	0
Печиво апельсинове	–	15	15	100
Печиво вівсяне	10	15	5	50
Цукерки веганські	25	30	5	20
Пироги (курка\сир\риба)	75	85	10	13,3
Сендвіч (курка\сир)	95	105	10	10,5
2023 рік				
Назва страви	Ціна з жовтня 2022 року, грн	Ціна травня 2023 року, грн	Абсолютне відхилення	Відносне відх, %
Еклери	50	65	10	20
Кекс з журавлиною	65	80	15	23
Булочка з кардамоном, корицею	–	65	65	100
Чизкейк класичний	75	90	15	20
Медовік	–	105	105	100
Трубочка вафельна зі згущеним молоком	55	55	0	0
Горішок	15	20	5	33,3
Печиво апельсинове	15	20	5	33,3
Печиво вівсяне	15	20	5	33,3

Продовження таблиці В.2

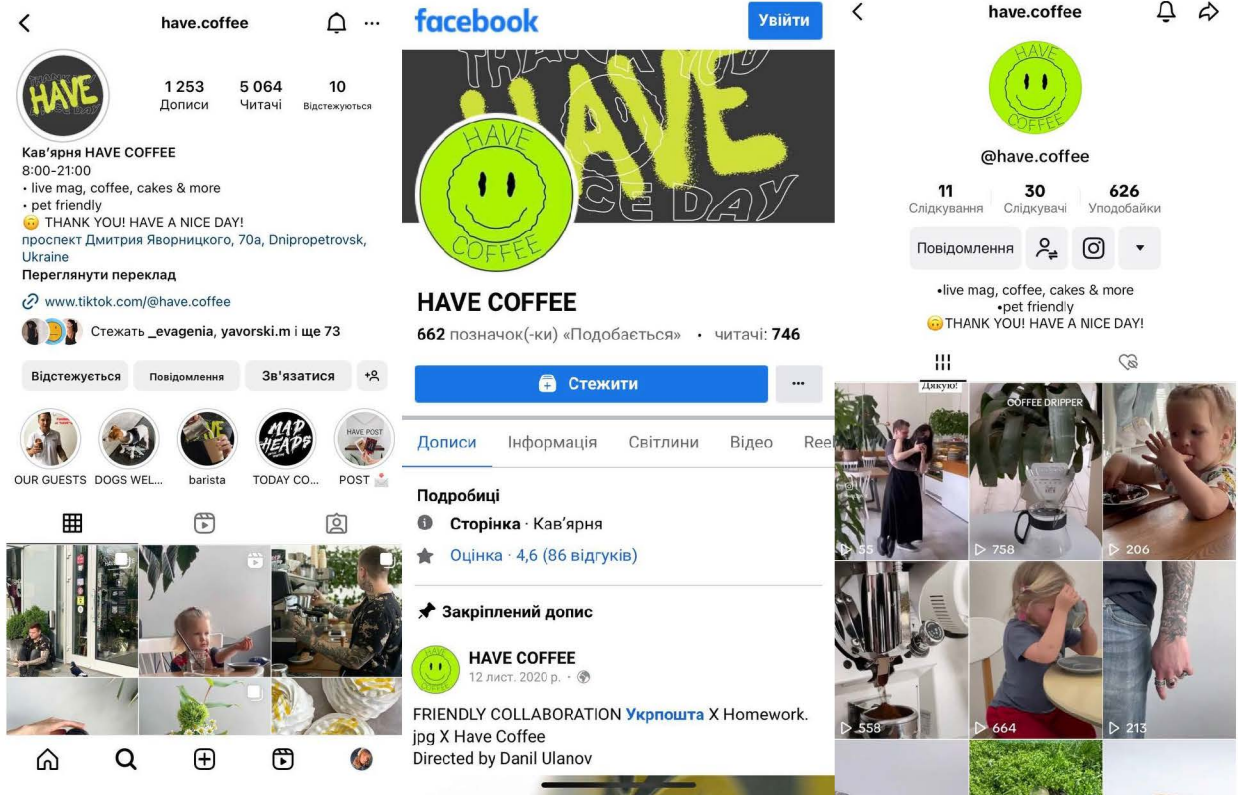
1	2	3	4	5
Цукерки веганські	30	40	10	33,3
Пироги (курка\сир\риба)	85	95	10	11,7
Сендвіч (курка\сир)	105	125	20	19

Умовні позначення: * – даних нема через відсутність позиції.

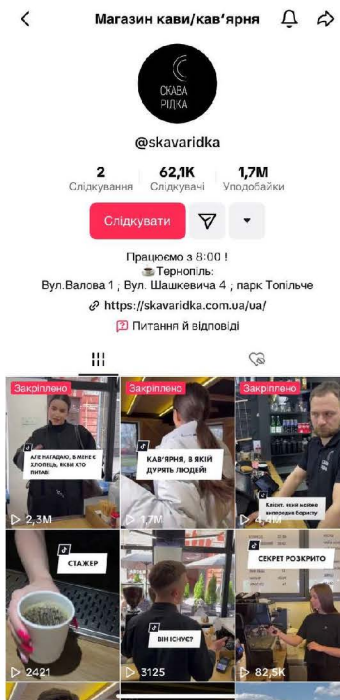
Додаток Г



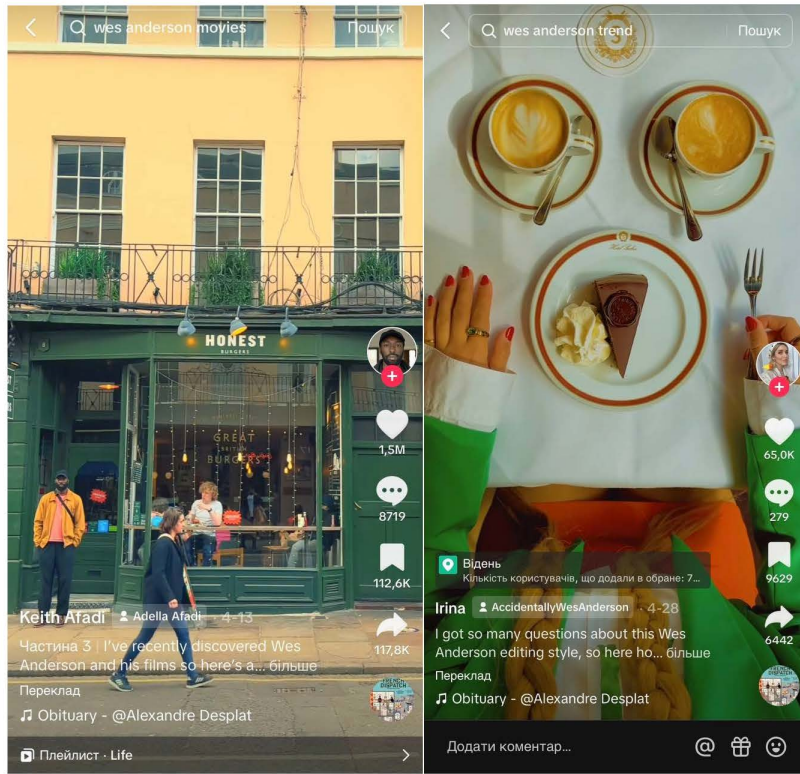
Додаток Г.1 – Динаміка змін попиту на сервіси доставки (джерело [46])



Додаток Д.1 – Соціальні мережі кав'ярні «HAVESCOFFEE»



Додаток Д.2 – Приклад успішного профілю української кав'ярні в TikTok



Додаток Д.3 – Приклади популярних відео «WesAndersontrend»