

УДК 614.4:640.43]:338.487

JEL Classification: D10, D40, D47, D80, D90,
F00, L80, L82

DOI: [http://doi.org/10.31617/visnik.knute.2021\(139\)06](http://doi.org/10.31617/visnik.knute.2021(139)06)

МЕЛЬНИЧЕНКО Світлана,
д. е. н., професор,
проректор з наукової роботи
Київського національного
торговельно-економічного університету
вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, Україна

E-mail: melnichenko@knute.edu.ua
ORCID: 0000-0002-5162-6324

ТКАЧУК Тетяна,
к. е. н., доцент кафедри
готельно-ресторанного бізнесу
Київського національного
торговельно-економічного університету
вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, Україна

E-mail: t.kachuk@knute.edu.ua
ORCID: 0000-0001-8657-2621

ШРАМ Богдан,
бакалавр зі спеціальності "Готельно-ресторанна справа",
кафедра готельно-ресторанного бізнесу
Київського національного торговельно-економічного університету
вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, Україна

E-mail: b_shram_frhtb_16_8_b_d@knute.edu.ua
ORCID: 0000-0002-9133-7383

ПОСТКОВІДНИЙ АДАПТИВ ЛАКШЕРІ – РЕСТОРАНІВ

Здійснено моніторинг діяльності закладів ресторанного бізнесу різних форматів, зокрема ресторанів преміумсегмента, та розкрито фактори впливу пандемії COVID-19 на їх функціонування. На підставі аналізу світових рейтингів і думок експертів бізнесу обґрунтовано проблематику пандемічних викликів діяльності ресторанів різних форматів, досліджено ймовірні напрями змін та розвитку світового ринку ресторанних послуг. Для рестарту функціонування ресторанного бізнесу в постковідний період розкрито адаптивні механізми його відновлення та розвитку з урахуванням особливостей і вимог ринку ресторанних послуг преміумсегмента.

Ключові слова: ресторани преміумсегмента, лакшері-сервіс, fine dining, цифровізація бізнесу, світовий ринок елітних ресторанних послуг, пандемія COVID-19, зірка Мішлен, адаптивні механізми розвитку.

Постановка проблеми. Світова пандемічна криза внесла значні та необоротні корективи у діяльність більшості сфер та видів економічної діяльності. Найвразливішими до її наслідків виявились сфери, тісно пов'язані з обслуговуванням споживачів та їхнім безпосереднім контактом з працівниками. Це зокрема туристичний сектор, готельний і ресторанний бізнес.

Згідно з результатами моніторингу та аналізу статистичних даних і офіційних джерел інформації на світовому ринку визначено, що суттєвих збитків зазнали заклади ресторанного бізнесу різних типів

і форматів діяльності. За даними Національної асоціації ресторанів США, ринкова частка ресторанного бізнесу зменшилась на 6 % у 2021 р. порівняно з попереднім роком і через пандемію зазнала збитків у розмірі 240 млрд дол. США [1]. Збитковість підприємств спричинена передусім жорсткими карантинними обмеженнями, зокрема через скорочений графік роботи закладів, дотримання соціального дистанціювання у приміщеннях (і як наслідок – значного зменшення споживчого потоку), часткове або повне припинення діяльності підприємств на період подолання карантинного "піку" захворюваності населення. Обмеженість діяльності закладів, невизначеність термінів призупинення карантинних заходів, звільнення або перепрофілювання працівників і неможливість подальшого стратегічного прогнозування щодо функціонування ринку ресторанних послуг призвели до повного припинення роботи великої кількості закладів ресторанного бізнесу, зокрема й ресторанів преміумсегмента.

Проблематика функціонування закладів ресторанного бізнесу преміумсегмента є актуальною, що зумовлено специфікою процесу обслуговування, обраної споживчої аудиторії, ціновою політикою на вишукані страви та особливими критеріями оцінювання їхньої якості. Так, у 2020 р. 63 % таких ресторанів зазнали суттєвих проблем на всіх рівнях функціонування через зміни в поведінці споживачів, спричинені пандемією *COVID-19* [1].

На відміну від ресторанів інших форматів, яким вдалось адаптуватись до пандемічних умов і встановлених обмежень функціонування внаслідок часткового або повного переформатування своєї діяльності (введення нового спектра послуг, зокрема послуг доставки; активна диджиталізація основних бізнес-процесів; введення нових форматів діяльності – *open kitchen* (відкрита кухня) та *dark kitchen* (заклад без посадкових місць), ресторани преміумсегмента повинні шукати та пропонувати інноваційні адаптивні рішення, адже саме такі заклади продують світові тренди й запроваджують нові тенденції ресторанного бізнесу загалом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Різним проблемам функціонування ринку ресторанних послуг, зокрема й відновлення діяльності закладів ресторанного бізнесу внаслідок впливу пандемічної кризи, присвячено чимало праць вітчизняних і закордонних науковців. Серед них найвагомішими є праці Н. Балацької, М. Босовської, Л. Бовш, Г. Гребенюк, Л. Марценюк, В. Задої, О. Пікуліної, Л. Іванової, О. Вовчанської, А. Смагіної [2–6]. Окремі аспекти щодо функціонування закладів преміумсегмента різних форматів на світовому ринку послуг, формування факторів впливу на їхню діяльність і перспективних моделей розвитку з урахуванням специфіки ринку елітних послуг знайшли своє відображення у працях В. Болдвіна, К. Кятковсіна, І. Сазерленда, А. Мадейра, Т. Палрао, А. Мендес, Ш. Хсун-Хсу, Ч.-Фу Сяо, С.-Б. Цай [7–10].

Огляд вітчизняних і закордонних наукових праць свідчить про зростання популярності розвитку елітних ресторанних послуг. Проте питання щодо формування ключових аспектів відновлення та тенденцій розвитку лакшері-сервісу в ресторанному бізнесі внаслідок впливу пандемії *COVID-19* є недостатньо вивченим, а отже, актуальним напрямом наукового дослідження.

Мета статті – аналіз, визначення сучасного стану та прогнозування адаптивності світового ринку ресторанних послуг, зокрема преміумсегмента, в умовах вірусної пандемії.

Матеріали та методи. Методологічною основою наукового дослідження стало поєднання статистичного та графічного методів, що надало можливість проаналізувати динаміку розвитку й адаптивності закладів лакшері-сервісу на світовому ринку ресторанних послуг. Інформаційною базою є праці вітчизняних і закордонних науковців та інтернет-джерела.

Результати дослідження. Пандемія кардинально змінила пріоритетність і формат функціонування ресторанів, зокрема закладів преміумсегмента. Нові виклики зовнішнього середовища змушують підприємства знаходити інноваційні адаптивні механізми подальшого розвитку та конкурування на ринку.

За результатами статистичного моніторингу світового ринку ресторанних послуг преміумсегмента встановлено, що споживчий попит і кількість продажів вишуканих страв значно знизилась через закриття 90 % закладів у березні 2020 р. У цей період розмір втрат для ресторанів формату *fine dining* становив від –75 до –80 % порівняно з іншими форматами, що зазнали менших збитків, зокрема *QSR (quick and service restaurant*, від –25 до –35 %); *fast casual* (від –4 до –55 %); *coffee* (від –60 до –70 %); *casual dining* (від –70 до –80 %). Найменш негативно пандемія вплинула на мережі піцерій, де рівень продажів скоротився в середньому від 0 до 5 % [11].

Ефективність кожного ресторану під час пандемічної кризи значною мірою залежала від таких факторів:

- наявність можливості реалізовувати продукцію поза межами закладу – "на виніс" (якість прийому замовлення, швидкість доставки, збереження "допандемічної" якості продукції, дотримання санітарно-гігієнічних норм та умов безпеки);
- урбаністичність – територіальна розбіжність у скороченні споживчого трафіку у закладах (найбільший спад притаманний густонаселеним районам);
- ступінь диджиталізації бізнесу – присутність закладу та реалізація послуг у мережі Інтернет, рівень цифрового залучення споживачів;
- наявність можливості встановлення адаптивних цін на ресторанну продукцію з урахуванням фінансової незахищеності та спаду рівня платоспроможності населення (відповідні програми лояльності, знижки та актуальні пропозиції тощо).

На підставі результатів ґрунтовного аналізу досліджень, проведених провідною компанією з IT-управління ресторанами *Upserve*, сформульовано основні проблеми, що стали викликами для закладів ресторанного бізнесу, зокрема преміумсегмента, під час пандемії (рис. 1).



Рис. 1. Результати досліджень пандемічних викликів діяльності ресторанів різних форматів, % відповідей респондентів

Джерело: складено авторами за [12].

Перехід закладів на нову бізнес-модель діяльності, тобто реалізація продукції шляхом онлайн-замовлень та організованої служби доставки, є одним з основних викликів для підприємств ресторанного бізнесу усіх форматів. Але найскладніше це було для ресторанів преміумсегмента – 57 % (*fine dining*), 46 % (*full service*); 61 % (*upscale*). Разом з тим, найменш відчутними проблемами у діяльності ресторанів лакшері-форматів визначено спроможність проводити оплату персоналу закладу та усіх необхідних рахунків: 6 % (*upscale*), 7 % (*full service*), а також здійснювати витрати на харчові продукти та їх постачання – 0 % (*fine dining*).

Попри пандемічні виклики, які насамперед обумовили пошук нових адаптивних механізмів функціонування закладів, світовий ринок ресторанних послуг продовжує свій розвиток. Активно та динамічно розвивається і сегмент преміумресторанів.

За результатами моніторингу світового рейтингу ресторанів вишуканої кухні *The World's 50 Best Restaurants* визначено ТОП-10 найкращих закладів різних країн світу у 2019 р. (табл. 1).

ТОП-10 ресторанів вишуканої кухні на світовому ринку у 2019 р.

Рейтинг	Назва ресторану	Місто	Країна
1	<i>Mirazur</i>	Ментон	Франція
2	<i>Noma</i>	Копенгаген	Данія
3	<i>Asador Etxebarri</i>	Ахре	Іспанія
4	<i>Gaggan</i>	Бангкок	Таїланд
5	<i>Geranium</i>	Копенгаген	Данія
6	<i>Central</i>	Ліма	Перу
7	<i>Mugaritz</i>	Сан-Себастьян	Іспанія
8	<i>Aspege</i>	Париж	Франція
9	<i>Disfrutar</i>	Барселона	Іспанія
10	<i>Maido</i>	Ліма	Перу

Джерело: складено авторами за [13].

На підставі зазначеного рейтингу, в якому представлено понад 30 країн світу, визначено лідерів за кількістю ресторанів вишуканої кухні. Серед них найбільшу частку на ринку ресторанних послуг преміум-сегмента займають США (12 закладів серед 120 представлених), Франція (9 закладів), Іспанія (8 закладів), Китай (7 закладів) (рис. 2).

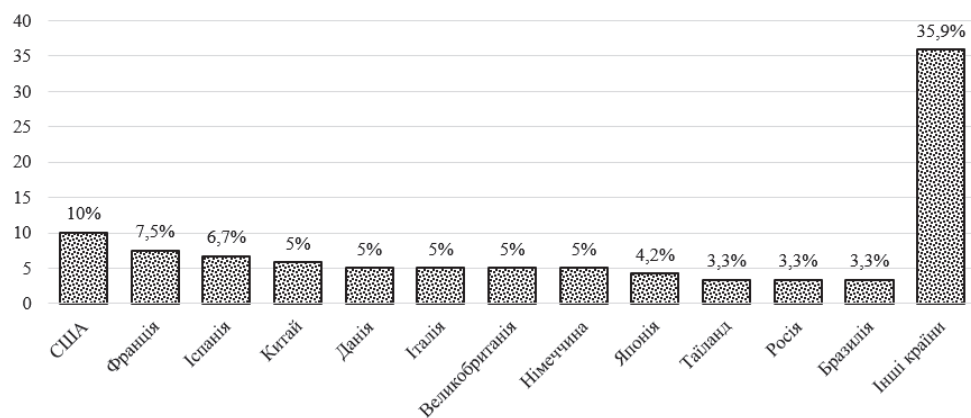


Рис. 2. Частка ресторанів вишуканої кухні в різних країнах світу, %

Джерело: побудовано авторами за [13].

Рівномірну кількість ресторанів вишуканої кухні відповідно до рейтингу зосереджено у таких країнах: Данія, Італія, Великобританія, Німеччина (відповідно, по 6 закладів). Японія представлена 5 ресторанами, у Таїланді, Росії та Бразилії – по 4 заклади. Такі країни, як Перу, Мексика, Австрія, Швеція, Бельгія, Сінгапур та ін. займають у рейтингу орієнтовно 35.9% від загальної кількості ресторанів вишуканої кухні.

Водночас у світовій спільноті сфери ресторанних послуг загальноприйнятими та ключовими у визначенні країн-лідерів, де представлено найбільшу кількість ресторанів вишуканої кухні, є рейтинг

Мішлен (*Michelin*) та Го-Мійо (*Gault & Millau*). Тризіркова система оцінювання ресторанів вишуканої кухні *Michelin* полягає у порівнянні п'яти основних критеріїв:

якість продуктів, пропонувані у ресторані;

насиченість смаку поданої страви, кількість та майстерність застосованих технік для її приготування;

особистість шеф-кухаря та його досягнення у ресторанній сфері;

поєднання та гармонія смаків у страві;

співвідношення ціни та отриманого досвіду інспектора, включаючи смаковий та загальний досвід від перебування у закладі.

Співвідношення критеріїв відповідає кількості зірок, яку встановлює інспектор в окремому ресторану. Згідно з рейтингом *Michelin* країнами-лідерами Європи, в яких зосереджено найбільше ресторанів преміум-сегмента з відповідною кількістю зірок *Michelin*, є Франція, Великобританія, Італія, Бельгія, Іспанія, Німеччина (рис. 3).

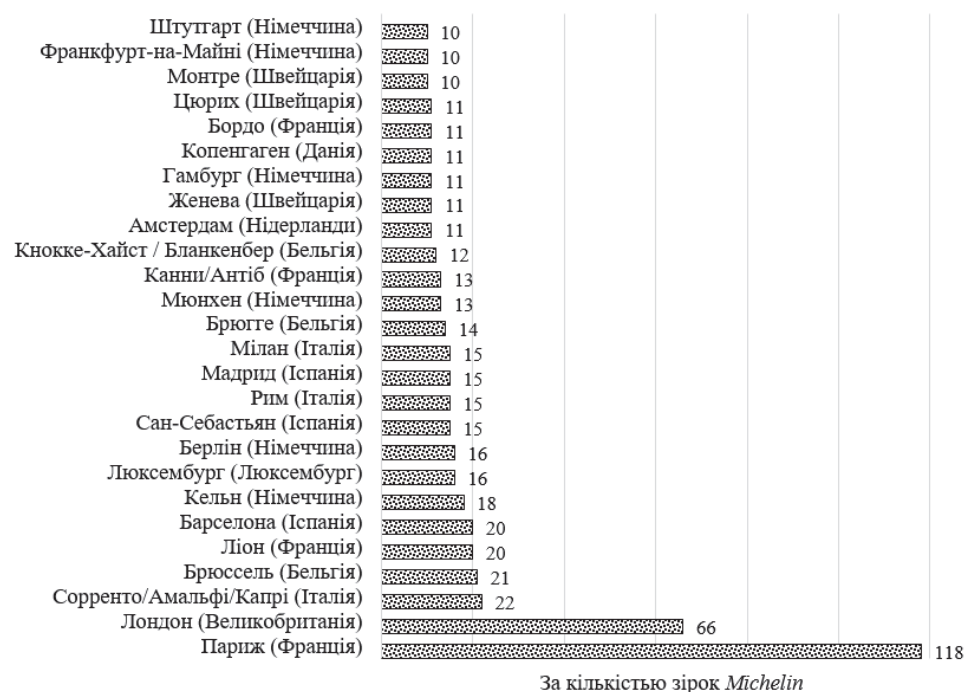


Рис. 3. Міста-лідери країн Європи за загальною кількістю зірок *Michelin*

Джерело: складено авторами за [14].

Рейтинг *Gault & Millau* є подібним до *Michelin*, але у системі оцінювання замість зірок використовують токе. У системі *Gault & Millau* встановлюється оцінка кожному ресторану за шкалою від 1 до 20. Оцінка 19.5/20 коштує 5 токе, 19/20 присуджується 4 токе, 17/20 та 18/20 – по 3 токе, 15/20 та 16/20 – по 2 токе, тоді як 13/20 та 14/20 – по 1 токе. Отже, відповідно до отриманих результатів моніторингу рей-

тингу найкращих міст Європи за системою оцінювання *Gault & Millau*, визначено п'ятірку лідерів: Париж (Франція) – 838 токе, Лондон (Великобританія) – 343 токе, Відень (Австрія) – 132 токе, Ліон (Франція) – 109 токе, Брюссель (Бельгія) – 101 токе.

Попри те, що елітний ринок ресторанних послуг США займає найбільшу частку серед інших країн світу і є флагманом у цьому напрямі, доцільно провести ґрунтовний аналіз його функціонування та адаптації до пандемічних умов. Варто зазначити, що елітний сегмент ресторанної індустрії становить приблизно 10 % від загального обсягу продажів ресторанів у США [15].

Пандемія коронавірусу *COVID-19* негативно вплинула на діяльність американського ринку ресторанних послуг. Разом з тим, згідно з прогнозами експертів, очікується, що сукупний середньорічний темп зростання (*CAGR*) ринку загалом досягне 10 % протягом прогнозованого періоду 2020–2023 рр. [16].

За результатами дослідження, проведеного компанією *Statista* у 2018 р., визначено міста-лідери США, в яких сконцентровано найбільшу кількість ресторанів преміумсегмента відповідно до рейтингу *Michelin* (рис. 4).

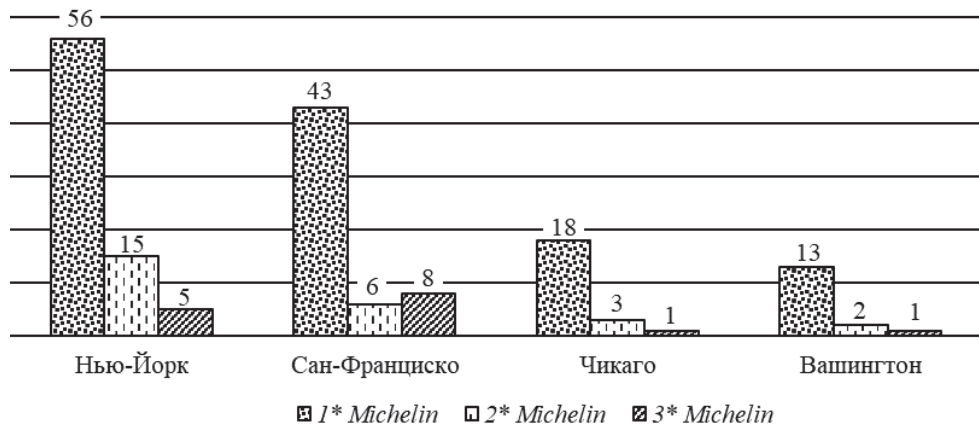


Рис. 4. Рейтинг міст США за кількістю ресторанів преміумсегмента у 2018 р., од.

Джерело: побудовано авторами за [17].

Відповідно до рейтингу *Michelin* більшість ресторанів преміумсегмента відповідають 1* і зосереджені загалом у Нью-Йорку та Сан-Франциско. Вагому значущість у розвитку ресторанного бізнесу мають заклади, яким належать 3* у рейтингу. Для цих ресторанів характерними є креативність та авторський підхід шеф-кухаря закладу у приготуванні й поданні якісної готової страви. Згідно з рис. 4 містом-лідером США за кількістю преміумресторанів з 3* *Michelin* є Сан-Франциско. Найменше ресторанів вишуканої кухні – у Вашингтоні.

За офіційними статистичними даними компанії *Statista*, провідними мережами закладів ресторанного бізнесу США преміумсегмента у 2019 р. визначено *Ruth's Chris Steak House* із загальною сумою продажів у розмірі 703 млн дол. США; *The Capital Grille* (461 млн дол. США); *Fleming's Prime Steakhouse & Wine Bar* (307 млн дол. США); *Morton's The Steakhouse* (266 млн дол. США); *Mastro's Restaurants* (242 млн дол. США) [18].

За прогнозами Національної ресторанної асоціації США, визначено ймовірні напрями змін і розвитку світового ринку ресторанних послуг до 2030 р., зокрема преміумсегмента, з урахуванням сучасних пандемічних факторів впливу [10]:

Зміна структури ринку ресторанних послуг: посилення конкуренції завдяки розширенню переліку пропозицій щодо ресторанного продукту та послуги; введення служби доставки та постачання продукції точково (підвищена клієнтоорієнтованість); інтеграція галузевих сегментів у діяльність закладів для максимізації ефективності та мінімізації витрат, зокрема оптові постачання, бакалійні компанії, магазини-ресторани тощо; зовнішній трафік матиме більшу популярність, ніж локальний; посилення консолідації у виробництві та розподілі харчових продуктів; вихід більшості закладів на міжнародний ринок ресторанних послуг.

Реструктуризація окремих внутрішніх бізнес-процесів закладу: посилений акцент на пакування продукції, що реалізується через службу доставки (зокрема, використання екопакетів та іншої необхідної екопродукції); орієнтація проєктувальних робіт приміщень закладів на мінімізацію витрат (зокрема на споживання електроенергії та води); проєктування внутрішнього простору та розміщення нових закладів на невеликих площах; комп'ютеризація та використання енергоефективного кухонного обладнання у закладах для мінімізації залучення трудових ресурсів; впровадження програм переробки та безвідходного виробництва у діяльність закладів; екологічність використання матеріалів в оздобленні приміщень ресторанів.

Ефективне управління витратами: загальні витрати на оплату праці персоналу зростатимуть і будуть нараховані у відсотках, розмір яких залежатиме від кількості загальних продажів закладу; інтеграція програмних систем у діяльність закладів – від планування до замовлення поставок, відстеження показників продажів/трафіку, що відповідно збільшить їхню рентабельність; операції з меншими середніми чеками на особу матимуть вищі норми прибутку, ніж операції з більшим чеком.

Фінансування: пріоритетність приватного фінансування діяльності ресторанів порівняно з державним фінансуванням; перехід державних закладів у приватну власність; більше фінансів надходитиме від податкових пільг, що пропонуються малому бізнесу для створення робочих місць; ресторанна сфера стане привабливішою для інвесторів; постачальники послуг частіше інвестуватимуть кошти в нові ресторани та концепції.

Цифровізація ресторанного бізнесу: пріоритетність здійснення оплати послуг через мобільні платежі; встановлення портативних платіжних терміналів для зручності проведення розрахунків зі споживачами; переважна більшість замовлень на вивезення та доставку ресторанної продукції будуть розміщені в цифровій формі; впровадження та використання меню у відеоформаті; використання технологій, завдяки яким можна змінювати позиції меню та ціни залежно від часу доби або дня тижня; пріоритетність використання спеціалізованого програмного забезпечення та технологій для контролю витрат та підвищення ефективності управління рестораном загалом; роботизація процесу обслуговування служби доставки; впровадження технології блокчейн для відстежування продукції у ланцюгу постачання ресторанів; популяризація та розвиток віртуальних і клауд-ресторанів.

Трудові ресурси: середня кількість працівників в одному ресторані зменшиться; ресторанний бізнес залишатиметься достатньо трудомістким, незважаючи на технологічний розвиток; середній термін перебування у бізнесі для типового працівника збільшиться; молодші за віком працівники становитимуть більшу частку робочої сили ресторанів.

Навчання та розвиток: більшість розроблених курсів для професійного навчання будуть доступні в онлайн-форматі для всіх бажаючих; пріоритетний напрям сертифікатного навчання персоналу закладу – дотримання санітарно-гігієнічних норм та безпечно поводження з харчовими продуктами; ресторани здебільшого орієнтуватимуться на підтримку та розвиток уже функціонуючого персоналу для забезпечення їхнього кар'єрного зростання всередині організації; тісна співпраця із закладами вищої освіти для набору професійних кадрів.

Персоналізований та цілеспрямований маркетинг: у ресторанах частіше проводитимуть місцеві, цільові та індивідуальні рекламні акції; заклади будуть сприйнятливішими до негативних соціальних медіа; відеоролики ресторанної продукції частіше використовуватимуться для забезпечення ефективної рекламної кампанії закладу.

Безпека продуктів: процедура та результати сертифікації ресторанів будуть у загальному доступі; впровадження комплексних систем управління безпечністю харчових продуктів у діяльність більшості закладів; продукція здебільшого буде оснащена універсальними штрих-кодами або транспондерами.

Державне регулювання: посилення регулювання ресторанного бізнесу державними та місцевими органами влади; покращання регулювання доставки продуктів харчування сторонніх виробників; акцентування уваги уряду на пакування продуктів одноразового використання; посилене збереження конфіденційності при обробленні даних споживачів закладів.

Здорове та якісне харчування: пропонування більшої кількості позицій меню з орієнтацією на здорове харчування; зростання популярності рослинних білкових (вегетаріанських) харчових продуктів; максимальна натуральність пропонованих продуктів та мінімізація вмісту

алергенів у стравах; поєднання та пропонування страв різних кухонь світу в меню більшості ресторанів; популяризація локальних продуктів харчування для приготування страв у ресторанах; інноваційність концептуальних рішень ресторанів з урахуванням дієтичних потреб населення; пропонування страв і напоїв у закладах з мінімізованим вмістом цукру.

Для рестарту діяльності закладів ресторанного бізнесу у пост-ковідний період, зокрема ресторанів преміумсегмента, доцільно вжити певний кейс заходів [11].

Оновлення операційних процесів усередині ресторану. Оскільки здебільшого країни світу на цьому етапі пом'якшують обмеження для бізнесу, необхідно створити нові стандарти обслуговування та діяльності закладу загалом (зокрема нові протоколи гігієни та безпеки), що матимуть оновлені стандартні операційні процедури щодо організації безпечного перебування в закладі з дотриманням усіх санітарно-гігієнічних норм. Крім того, необхідно налагодити відповідні процеси для підвищення ефективності праці персоналу та їх узгодження зі змінами в поведінці споживачів. Важливою частиною реструктуризаційних змін також є встановлення відповідності персоналу новим потребам ресторану згідно із зовнішніми викликами ринку.

Активне залучення та підвищення рівня відвідуваності споживачів за допомогою сегментованого підходу. Попри активну цифровізацію бізнесу та зосередження основної діяльності в мережі Інтернет унаслідок пандемії, доцільно повернути споживачів до закладів шляхом адаптації кожного окремого сегмента. Зокрема постійним споживачам доцільно надсилати персоналізовані повідомлення щодо відновлення діяльності та забезпечити їм відповідні безпечні норми перебування у закладі. Для повернення у заклади споживачів, які під час пандемії надали перевагу послугам іншого закладу або приготуванню та споживанню їжі в домашніх умовах, доцільно створити окремі актуальні цінкові акції та пропозиції на пропонований продукт або послугу. Щоб утримати споживачів, які вперше стали клієнтами закладу під час кризи, доцільно запросити їх до своєї програми лояльності. Крім того, необхідна уніфікація меню на різних платформах, що використовували такі клієнти під час пандемії, зокрема мобільний додаток, сайт, соціальні медіа, платформи доставки продукції закладу тощо. Для залучення нових клієнтів актуально зосередити увагу на інноваційних концептах меню та приміщень закладу загалом.

Адаптивність меню закладу новим споживчим уподобанням. Основний акцент закладів має бути сфокусований на відповідності встановлених цін фінансовій платоспроможності населення. Доцільно відновити окремі пункти докризового меню, як-от: сніданки, алкогольні напої, свіжі продукти. Особливу увагу варто приділити окремим елементам інтер'єру та продуктам, що забезпечуватимуть комфорт перебування гостя у закладі.

Оптимізація служби доставки закладу передбачає розроблення стратегії для поглиблення прихильності сторонніх компаній-агрегаторів, ефективного управління відносинами з кінцевим споживачем тощо як одного з основних напрямів забезпечення рентабельності.

Інноваційність підходів і рішень щодо відновлення діяльності закладів ресторанного бізнесу. Пріоритетами розвитку ресторанів повинні стати: переосмислення дизайну ресторану, можливості інвестування у вдосконалену аналітику та автоматизацію як для підвищення ефективності закладу, так і для забезпечення безконтактних послуг клієнта, креативність приготування та подачі страв, максимізація диджиталізованого супроводу споживача на всіх етапах контактування із закладом.

Висновки. Пандемія спровокувала серйозні проблеми у світовій ресторанній індустрії, зокрема різке скорочення доходів, суттєві втрати робочої сили, часткове або повне закриття закладів. Заклади ресторанного бізнесу всіх форматів діяльності вимушені шукати адаптивні механізми подальшого функціонування та розвитку або ж інноваційні концепції й рішення для старту нового бізнесу в цій сфері.

У період дестабілізації та адаптивного відновлення діяльності основними пріоритетами закладів мають бути передусім оновлення операційних процедур, а також бази клієнтів для повернення їх до ресторану, коригування меню з урахуванням змін у звичках та уподобаннях споживачів, удосконалення служби доставки тощо.

Пандемія *COVID-19* негативно вплинула на діяльність більшості закладів ресторанного бізнесу різних форматів, зокрема ресторанів преміумсегмента. Водночас світова пандемічна криза змусила заклади шукати інноваційні адаптивні підходи та рішення щодо реструктуризації внутрішніх бізнес-процесів, взаємовідносин зі споживачами та партнерами, створення кардинально інших концепцій і форматів закладів тощо.

Попри прогностичні дані світових експертів щодо майбутнього ресторанної сфери у постпандемічних умовах, сучасний ресторанний бізнес перебуває в активній фазі свого рестарту та інноваційного розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Офіційний сайт Національної асоціації ресторанів. URL: <https://restaurant.org/home>.
2. Балацька Н. Ю. Ресторанний бізнес в умовах пандемії коронавірусу: проблеми та напрями трансформації моделей розвитку. *Електронний науково-практичний журнал "Інфраструктура ринку"*. 2020. № 42. С. 117-122. URL: http://market-infr.od.ua/journals/2020/42_2020_ukr/22.pdf.
3. Босовська М., Бовш Л., Антонюк І. Ресторанні тактики: антипандемічний кейс. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2021. № 2. С. 113-132.

4. 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. № 17. С. 14-19.
5. Іванова Л., Вовчанська О. Вплив пандемії Covid-19 на кон'юнктуру ринку ресторанних послуг. *Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності*. 2020. № 1. С. 45-50.
6. Смагіна А. Ресторанний бізнес в Україні під час карантину: як втриматись на плаву у невеликому місті. Медіа рішень. URL: <https://rubryka.com/article/restoran-neggenshil-karantyn>.
7. Baldwin, W. The restauranteurship of Hong Kong's premium Japanese restaurant market. *International Hospitality Review*. 2018. Vol. 32. No. 1. P. 8-25.
8. Kiatkawsin K., Sutherland I. Examining Luxury Restaurant Dining Experience towards Sustainable Reputation of the Michelin Restaurant Guide. 2020. Vol. 12. No. 3. P. 465-481.
9. Madeira A., Palrão T., Mendes A. The Impact of Pandemic Crisis on the Restaurant Business. *Sustainability*. 2021. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/1/40>.
10. Sheng-Hsun H., Cheng-Fu H., Sang-Bing T. (2018). Constructing a consumption model of fine dining from the perspective of behavioral economics. DOI: 10.1371/journal.pone.0194886.
11. Офіційний сайт аналітичної компанії Mckinsey. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/how-restaurants-can-thrive-in-the-next-normal>.
12. Офіційний сайт провідної компанії з IT-управління ресторанами Upserve. URL: <https://upserve.com>.
13. Світовий рейтинг ресторанів вишуканої кухні The World's 50 Best Restaurants. URL: <https://www.theworlds50best.com/list/1-50>.
14. Рейтинг ресторанів із зірками Мішлена за містами. URL: https://www.eupedia.com/europe/michelin_stars_by_city.shtml.
15. Analysis of the Upscale/Fine Dining Sector in the Restaurant Industry. URL: https://scholarsarchive.jwu.edu/mba_student/10.
16. Annual Report 2020: The future of the Restaurant Industry in 2020. URL: <https://bigseventravel.com/future-fine-dining-2020-restaurant-industry-report>.
17. Top U.S. Cities for Michelin Restaurants. URL: <https://www.statista.com/chart/16308/michelin-restaurant-us>.
18. Sales of selected leading fine dining restaurant chains in the United States in 2019. URL: <https://www.statista.com/statistics/919556/sales-of-selected-leading-fine-dining-restaurant-chains-in-the-us>.

Стаття надійшла до редакції 25.08.2021.

Melnychenko S., Tkachuk T., Shram B. Post-pandemic adaptation of luxury restaurants.

Background. The biggest losses during the global COVID-19 pandemic were in the restaurant business, in particular in the premium segment, which is the flagship of global market trends. New challenges of the external environment force enterprises to find innovative adaptation mechanisms for further development and competition in the market.

The **aim** of the study is to analyze, determine and predict the adaptability of the current state of the world market of restaurant services, in particular - luxury segment, in a viral pandemic.

Materials and methods. The methodological basis of the research was statistical and graphical methods, which in combination allowed to analyze the dynamics of development and adaptability of luxury services in the global market of restaurant services. The information base for the study was the work of domestic and foreign scientists and Internet sources.

Results. *The state of the world market of restaurant services in pandemic conditions is investigated. Based on the analysis of world ratings and opinions of business experts, the issue of pandemic challenges of restaurants of various formats is substantiated, probable directions of changes and development of the world market of restaurant services are determined. To restart the operation of the restaurant business in the post pandemic period, adaptive mechanisms for its restoration and development have been identified, taking into account the features and requirements of the luxury services restaurant market.*

Conclusion. *The COVID-19 pandemic has had a significant negative impact on the activities of most restaurant establishments of various formats, including premium segment restaurants. At the same time, the global pandemic crisis has provoked institutions to seek innovative adaptive approaches.*

During the period of destabilization and adaptive resumption of activities, the main priorities of institutions should be, first of all, updating operating procedures, updating the customer base to return them to the restaurant, adjusting the menu to change consumer habits and preferences, improving delivery service and more.

Given the prognostic data of world experts on the future of the restaurant industry in post-pandemic conditions, the modern restaurant business is in an active phase of its restart and innovative development.

Keywords: premium segment restaurants, luxury service, fine dining, digitalization of business, the global market of elite restaurant services, pandemic COVID-19, Michelin star, adaptive development mechanisms.

REFERENCES

1. Oficijnyj sajt Nacional'noi' asociacii' restoraniv Oficijnyj sajt [Official site of the National Association of Restaurants]. Retrieved from <https://restaurant.org/home> [in Ukrainian].
2. Balac'ka, N. Ju. (2020). Restorannyj biznes v umovah pandemii' koronavirusu: problemy ta naprjamy transformacii' modelej rozvytku [Restaurant business in the context of the coronavirus pandemic: problems and directions of transformation of development models]. *Elektronnyj naukovo-praktychnyj zhurnal "Infrastruktura rynku" – Electronic scientific and practical journal "Market Infrastructure"*, 42, 117-122. Retrieved from http://market-infr.od.ua/journals/2020/42_2020_ukr/22.pdf [in Ukrainian].
3. Bosovs'ka, M., Bovsh, L., & Antonjuk, I. (2021). Restoranni taktyky: antypandemichnyj kejs [Restaurant tactics: anti-pandemic case]. *Zovnishnja torgivlja: ekonomika, finansy, pravo – Foreign trade: economics, finance, law*, 2, 113-132. DOI: 10.31617/zt.knute.2021(115)08 [in Ukrainian].
4. Grebenjuk, G. M., Marcenjuk, L. V., Zadoja, V. O., & Pikulina, O. V. (2021). Transformacija ta rozvytok pidpryjemstv restorannogo biznesu Ukrai'ny v umovah pandemii' [Transformation and development of restaurant business enterprises of Ukraine in a pandemic]. *Investycii': praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, 17, 14-19 [in Ukrainian].
5. Ivanova, L., & Vovchans'ka, O. (2020). Vplyv pandemii' Sovid-19 na kon'junkturu rynku restorannyh poslug [The impact of the Covid-19 pandemic on the market situation of restaurant services]. *Suchasni tendencii' rozvytku industrii' gostynnosti – Current trends in the hospitality industry*, 1, 45-50 [in Ukrainian].
6. Smagina, A. Restorannyj biznes v Ukrai'ni pid chas karantynu: jak vtrymatys' na plavu u nevelykomu misti [Restaurant business in Ukraine during quarantine: how to stay afloat in a small town]. *Media rishen' – Media solutions*. Retrieved from <https://rubryka.com/article/restoran-neggenstil-karantyn> [in Ukrainian].
7. Baldwin, W. (2018). The restauranturship of Hong Kong's premium Japanese restaurant market. *International Hospitality Review*. Vol. 32, 1, 8-25 [in English].

8. Kiatkawsin, K., & Sutherland, I. (2020). Examining Luxury Restaurant Dining Experience towards Sustainable Reputation of the Michelin Restaurant Guide. *Sustainability*. Vol. 12, 5, 465-481 [in English].
9. Madeira, A., Palrão, T., & Mendes, A. S. (2021). The Impact of Pandemic Crisis on the Restaurant Business. *Sustainability*. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/1/40> [in English].
10. Sheng-Hsun, H., Cheng-Fu, H., & Sang-Bing, T. (2018). Constructing a consumption model of fine dining from the perspective of behavioral economics. DOI: 10.1371/journal.pone.0194886 [in English].
11. Oficijnyj sajt analitychnoi kompanii Mckinsey [Official site of the analytical company Mckinsey]. *www.mckinsey.com*. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/how-restaurants-can-thrive-in-the-next-normal> [in English].
12. Oficijnyj sajt providnoi kompanii z IT upravlinnja restoranamy Upserve [Official site of the leading IT restaurant management company Upserve]. *upserve.com*. Retrieved from <https://upsolve.com> [in English].
13. Svitovyj rejtyng restoraniv vyshukanoi kuhni The World's 50 Best Restaurants [World ranking of gourmet restaurants The World's 50 Best Restaurants]. *www.theworlds50best.com*. Retrieved from <https://www.theworlds50best.com/list/1-50> [in English].
14. Rejtyng restoraniv iz zirkamy Mishlena za mistamy [Ranking of Michelin-starred restaurants by city]. *www.eupedia.com*. Retrieved from https://www.eupedia.com/europe/michelin_stars_by_city.shtml [in English].
15. Analysis of the Upscale/Fine Dining Sector in the Restaurant Industry. *scholarsarchive.jwu.edu*. Retrieved from https://scholarsarchive.jwu.edu/mba_student/10 [in English].
16. Annual Report 2020: The future of the Restaurant Industry in 2020. Retrieved from <https://bigseventravel.com/future-fine-dining-2020-restaurant-industry-report> [in English].
17. Top U. S. Cities for Michelin Restaurants. *www.statista.com*. Retrieved from <https://www.statista.com/chart/16308/michelin-restaurant-us> [in English].
18. Sales of selected leading fine dining restaurant chains in the United States in 2019. *www.statista.com*. Retrieved from <https://www.statista.com/statistics/919556/sales-of-selected-leading-fine-dining-restaurant-chains-in-the-us> [in English].