

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ІВАНА ФРАНКА

Назва факультету
Назва кафедри

Географічний факультет
Кафедра готельно-ресторанної
справи та харчових технологій

Ступінь вищої освіти
Спеціальність
Освітньо-професійна програма
Група: ГРГМ-21с

Магістр
241 «Готельно-ресторанна справа»
«Готельно-ресторанна справа»
Форма навчання: денна

Робота допущена до захисту

Завідувач кафедри доцент, кандидат географічних наук

Пандяк Ігор Григорович

«_____» _____ 2022 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему

**ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ РИНКОВОЇ НІШИ ТА
КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ РЕСТОРАНІВ ІТАЛІЙСЬКОЇ КУХНІ
У М. ЛЬВОВІ**

Виконав

здобувач вищої освіти **МАГИРОВСЬКИЙ АНТОН ТАРАСОВИЧ**

Науковий керівник доцент, кандидат економічних наук

Кушнірук Галина Володимирівна

Рецензент доцент, кандидат географічних наук

Манько Андрій Михайлович

Львів 2022

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ РИНКОВОЇ НІШІ ТА КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА	6
1.1. Конкурентні переваги ресторанних підприємств як об'єкт теоретичного аналізу	6
1.2. Особливості формування ринкової ніші у ресторанному бізнесі	12
1.3. Специфіка функціонування ресторанного бізнесу в умовах нестабільності.....	23
Висновки до розділу 1	33
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РИНКОВОЇ НІШІ ТА КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ РЕСТОРАНІВ ІТАЛІЙСЬКОЇ КУХНІ У М. ЛЬВОВІ	34
2.1. Розвиток гастрономічної ніші закладів італійської кухні міста Львова	34
2.2. Конкурентні переваги та цінова політика закладів італійської кухні	40
2.3. Аналіз діяльності ресторану італійської кухні «Trattoria da DOMENICO»	46
Висновки до розділу 2	59
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ УТРИМАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ РЕСТОРАНІВ ІТАЛІЙСЬКОЇ КУХНІ У М. ЛЬВОВІ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	61
3.1. Потенціал адаптації ресторанів до нових викликів та технологій	61
3.2. Цифровізація як рушійна сила конкуренції ресторанів у сучасних реаліях.....	64
3.3. Маркетингові інструменти формування конкурентних переваг закладів італійської кухні на прикладі запровадження мобільного додатку лояльності..	71
Висновки до розділу 3	76
ВИСНОВКИ	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	80
ДОДАТКИ	88

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах нестабільності ресторанний бізнес, одна з небагатьох сфер економіки України, яка показала високий адаптаційний потенціал. Сьогодні навіть в умовах війни ресторанний бізнес функціонує, забезпечуючи роботою тисячі працівників та наповнюючи місцеві і державний бюджети податковими відрахуваннями. Експерти відносять ресторанний бізнес у постіндустріальній економіці до когорти динамічно зростаючих і високоприбуткових, а отже, перспективних для інвестицій і привабливих для підприємців українського ринку послуг.

Сучасні реалії поставили перед менеджментом підприємств ресторанної галузі цілий ряд нових завдань, таких як необхідність зміцнення конкурентної позиції, підвищення ефективності виробництва, що безумовно пов'язано з впровадженням в повсякденну практику ведення бізнесу сучасних досягнень цифрового менеджменту і маркетингу.

Проблематика формування ринкової ніші та конкуренції в нинішніх реаліях знаходиться в центрі уваги економічної науки. Взаємозв'язок конкуренції, ціноутворення та маркетингових стратегій досліджувала велика кількість вчених, серед них Ф.Котлер, В. Бугулова, В. Князева, В. Кононенко, Ю. Лисенка, Т. Нейгла, Р. Холдена, П. Перерви, Р. Пікуліна, І. Серова та ін. У працях цих учених досліджені загальні принципи та підходи до розвитку ринкової ніші, маркетингу, встановлення та коригування цін і торгових націнок, що застосовуються в ресторанному бізнесі.

Безпосередньо дослідженню проблем формування ринкових переваг підприємств сфери послуг, і, зокрема, ресторанного господарства, присвячено праці Л. Г. Агафонової, О. Є. Агафонової, М. Я. Бомби, І. Г. Пандяка, Д. М. Стеченко В. К. Федорченка та ін. Проблемами просування італійського ресторанного бізнесу займаються багато італійських фахівців ресторанної справи, зокрема, Дж. Джулер, Б. Дрюніані, А. Концоллі та ін.

Щодо ресторанного ринку м. Львова, то, на нашу думку, ще не достатньо оперативно та гнучко на практиці розробляються стратегії утримання ринкової

ніші та ціноутворення з урахуванням зміни ситуації в Україні, особливо це стосується малих підприємств ресторанного бізнесу, що і обумовило актуальність вибору теми кваліфікаційної роботи магістра.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є сегмент ресторанів італійської кухні у м. Львові.

Предметом дослідження є особливості ринкового позиціонування, розвитку ринкової ніші і конкурентних стратегій функціонування ресторанів італійської кухні у м. Львові.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у дослідженні сучасних тенденцій функціонування і конкурентного розвитку ресторанів італійської кухні у місті Львові у кризових реаліях воєнного часу.

Відповідно до цієї мети були сформульовані такі завдання:

- проаналізувати сучасні теоретичні напрацювання вчених щодо формування ринкової ніші та конкурентних переваг у ресторанному бізнесі;
- дослідити передумови появи і сучасний стан розвитку сегменту ресторанів італійської кухні у м. Львові;
- окреслити конкурентний потенціал ресторанів італійської кухні;
- провести аналіз діяльності ресторану італійської кухні «Trattoria da DOMENICO» (ПП «ТРАЛІ-ВАЛІ») у м. Львові;
- розкрити подальші перспективи формування конкурентних переваг закладів італійської кухні Львова.

Методологічною основою кваліфікаційної роботи є загальні методи наукового пізнання: а саме методи аналізу і синтезу, аналіз статей і монографій, матеріалів і сайтів аналітичної звітності, а також залучено такі методи як систематизація та узагальнення отриманих фактичних даних, порівняльний, формально-логічний, і звичайно, статистичні методи.

Наукова новизна кваліфікаційної роботи магістра полягає у зборі та систематизації даних про стан та особливості функціонування ресторанів італійської кухні міста Львова у кризових реаліях сьогодення, крім того, у розробці рекомендацій із запровадження мобільних інструментів лояльності

для прихильників італійської кухні.

Теоретичною основою наукового дослідження є праці провідних українських та зарубіжних, зокрема, італійських вчених-економістів з проблематики міжнародного просування закладів італійської кухні на ринки регіонів і країн світу. Інформаційну базу дослідження становлять законодавчо-нормативні акти України, статистичні дані та матеріали Державної служби статистики України, матеріали Інституту міста, міжнародних інституцій та ін.

Практичне значення одержаних результатів. Практичне значення кваліфікаційної роботи полягає в тому, що теоретичні напрацювання та практичні рекомендації автора можна використовувати у виробничій діяльності підприємств ресторанного бізнесу м. Львова.

Апробація роботи. Основні положення та результати кваліфікаційної роботи магістра обговорювалися на III Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності» (м. Львів, ЛДУФК імені Івана Боберського, 06 жовтня 2022 р.).

За результатами конференції опубліковано статтю у співавторстві:

Кушнірук Г. Особливості гастрономічного сегменту італійської кухні в місті Львові / Галина Кушнірук, Антон Магировський // Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності : зб. тез. III Міжнар. наук.- практ. конф. (06 жовтня 2022 р.). – Львів : ЛДУФК імені Івана Боберського, 2022. – С. 60-62 [35].

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків; списку використаних джерел, додатків. Магістерська робота містить 92 сторінки друкованого тексту, 15 рисунків, 12 таблиць, 5 додатків. Список використаних джерел включає 70 найменувань літератури, довідкових і інтернет-джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ РИНКОВОЇ НІШИ ТА КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

1.1. Конкурентні переваги ресторанних підприємств як об'єкт теоретичного аналізу

В епоху глобалізації та підвищення обізнаності споживача, конкуренція на ринку послуг стає явищем дуже динамічним. Поняття конкуренції походить від латинського слова *concurrere*, що означає бігти разом. Проте сьогодні сенс цього слова стосується саме конкуренції [12]. Ефективна конкуренція – це прагнення до мети, незважаючи на перешкоди і конкурентів [34].

Конкурентоспроможність є багатовимірною властивістю компанії, що впливає як від її внутрішніх властивостей, так і здібностей мати справу із зовнішніми умовами середовища [24], крім того, це поняття означає вміння досягнути та зберігати конкурентної переваги на ринку [10].

Конкурентоспроможність можна визначити на рівні підприємства, сектора, галузі чи країни. Поняття конкурентоспроможності є багатограним. Його потрібно чітко визначити.

Конкурентоспроможність - це динамічне порівняння компаній і галузей або секторів, а також їхньої продукції чи послуг, які конкурують один з одним у певній сфері чи місці (конкретному або віртуальному) задля досягнення загальних фінансових чи комерційних цілей [14, 16].

Конкурентоспроможними підприємствами є ті суб'єкти господарювання, які досягають більшого, ніж середнє, покращення якості товарів і послуг та/або скорочення відносних витрат, що дозволяє їм підвищити рівень прибутку та/або веде до збільшення частки ринку [23]. У більш широкому розумінні підприємства конкурентоспроможні, якщо мають здатність виживати в конкурентному середовищі [19].

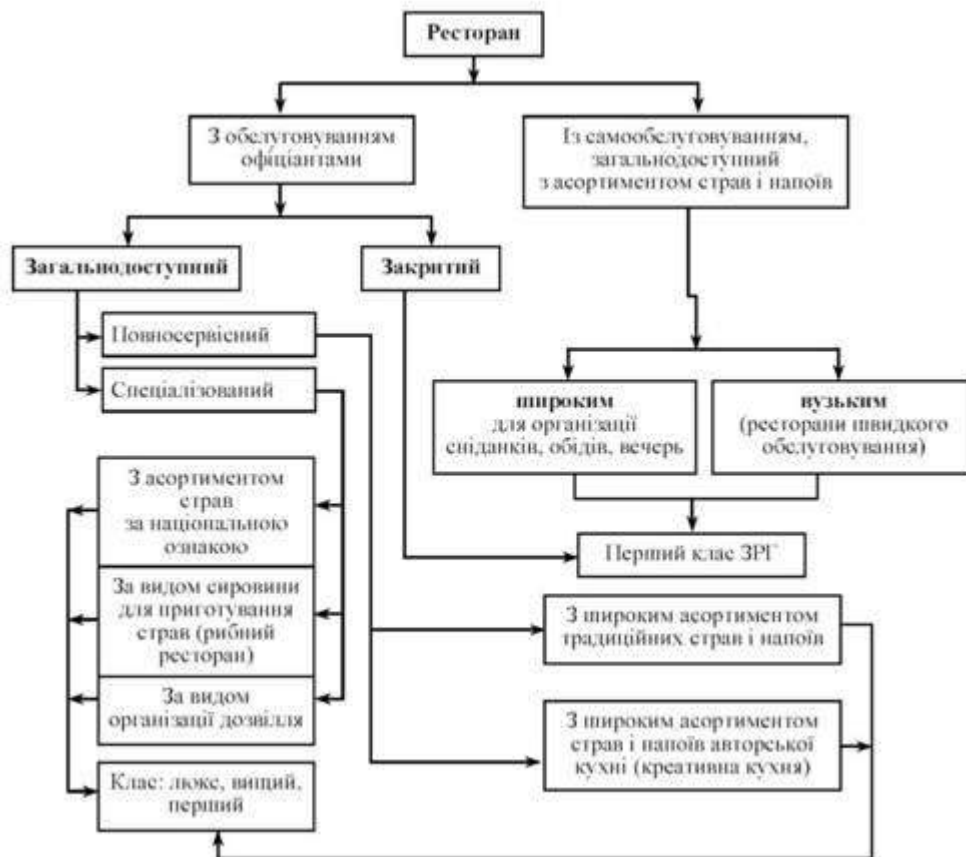


Рис. 1.1. Принципи типології закладів ресторанного господарства відповідно до їхніх конкурентних ніш [3, 47]

Споживачі стають все більш вимогливою групою суспільства, що дуже впливає на розвиток конкурентоспроможності підприємств громадського харчування, оскільки найосновніші людські потреби – харчування та безпеки – у XXI столітті асоціюються з приналежністю, повагою та самореалізацією.

Зростаюча популярність гастрономії ресторанів італійської кухні в Україні сприяє не тільки до створення нових гастрономічних закладів, а й спонукає розвивати та збільшувати обсяги збуту присутніх на ринку виробників і посередників, як і постачальників необхідної сировини і виробництва продуктів харчування та надання послуг громадського харчування, розваг та відпочинку [17, 21].

Для виробництва в закладах громадського харчування встановлення кількості та «географії» постачальників є ключовим напрямком діяльності.

Один з ключових елементів конкурентоспроможності ресторанів італійської кухні в Україні – це вибір і співпраця з правильними постачальниками продовольчої та непродовольчої сировини, забезпечення безперервності виробництва, промоція страв італійської кухні в Україні.

За останні роки ринок постачальників системно прагне покращити якість пропонованих послуг, а це відображається у збільшенні складських площ і таким чином покращує умови зберігання сировини, на збільшенні обсягу та якості пропонованих послуг (наприклад, консультації, навчання персоналу, рішення в області створення нового продукту або його маркетингу) [20, 27].

Продукти харчування необхідно купувати у сертифікованих компаній-постачальників, які можуть підтвердити цей факт сертифікатом відповідності усім необхідним нормам законодавства ЄС.

Велика кількість постачальників знижує ризик недостачі конкретної сировини, необхідної для вчасного виробництва, однак це збільшує навантаження та вартість системи постачання (тобто транспортування, зберігання тощо). Найбільш сприятливим економічним рішенням є співпраця з постачальниками, що знаходиться в безпосередній близькості від ресторану, і зацікавлені гнучко адаптувати поставки до потреб партнера. Інше питання для

підприємства громадського харчування – це дотримання дат та товарної кількості поставок – в залежності від попиту, сезонності, обмеження рівня запасів [32].

У сучасних кризових реаліях ресторатори шукають нові джерела цінності і все більше визнають зростаючу роль позабалансових статей і нематеріальних ресурсів, тобто мова йде про важливість розкрутки бренду, культури споживання і гастрономічного дозвілля, іміджу, а також про людський капітал тобто лояльність клієнтів.

У 2020-ті роки впізнаваний гастрономічний бренд часто стає вирішальним фактором у виборі закладу харчування для зростаючої групи покупців. Бізнес-компанії (зокрема у сфері громадського харчування) з сильними брендами можуть заробити певну маржу на своїй продукції. Це дає їм вищий прибуток і незмінно вищий прибуток від власного капіталу, а отже, кращу конкурентну позицію на ринку [2, 15].

Імідж гастрономічного закладу, з його сервісом та атмосферою в приміщеннях є основою образу бренду, що розглядається крізь призму відчуттів. Емоційний імідж суттєво впливає на сприйняття типу бренду, що дозволяє рестораторам зосередитися на інших елементах ринкового повідомлення [11].

У закладах громадського харчування щороку зростає конкуренція, тому підприємці повинні бути гнучкими та коригувати пропозиції до мінливих і дедалі вимогливіших очікувань споживачів. У прагненні до високих конкурентних позицій на ринку, вони покладаються на компетентних працівників. Отже зростає попит на унікальну кваліфікацію та навчання персоналу, щоб отримати більше кваліфікованих працівників.

Провідні ресторани італійської кухні ЄС сьогодні стають спеціалізованими підприємствами, тобто вони хочуть, щоб люди обговорювали їхню їжу, а не рекламі гасла. Таким чином вони розширюють і збагачують свою асортиментну пропозицію шляхом щорічного впровадження інноваційних продуктів.

Конкуентоспроможність інноваційних ресторанів італійської кухні пов'язана з їх систематичною адаптацією до змін кон'юнктури ринку, а часто й у намаганні випередити ці зміни [13].

Конкуентоспроможність підприємств галузі харчування, включаючи громадське харчування України, залишається під впливом багатьох факторів, як з найближчого оточення, так і макросередовища. Основні її аспекти такі:

- висока якість продукції (послуг),
- низькі експлуатаційні витрати,
- високий рівень інтеграції виробництва і капіталу,
- безперервний розвиток технологій,
- ефективна система організації та управління ресторанами [25].

У глобалізованому сучасному світі конкурентний успіх можливий лише через партнерство на основі взаємної довіри та поваги інтересів кожного учасника ланцюга «ферма-виробник продовольства – посередник – ресторан» і через швидке реагування на зміни потреб учасників процесу, особливо споживачів готових ресторанных страв [30, 31].

Всі інші маркетингові заходи, тобто збільшення витрат для реклами та просування, ведення широко розвиненої дослідницької діяльності, аналіз ринку чи розширення асортименту пропонованих послуг стають другорядними в періоди нестабільності. Адже ці види діяльності зазвичай пов'язані з великими фінансовими витратами і найчастіше використовуються на великих підприємствах з метою підвищити конкурентоспроможність у всьому ланцюжку поставок харчових продуктів до споживача [32].

У більшості опитаних львівських закладів громадського харчування їхні власники чи менеджери виграють від постійних служб постачальників. Особливо важливо співпрацювати з перевіреними постачальниками. Вибір постачальника змінюється в залежності від категорії замовленого товару. У цьому випадку актуальним є обмеження одним чи двома постачальниками агропродукції, що продається у великих кількостях і за відносно низькими цінами і низькими націнками. Для постачання алкогольних напоїв

рекомендовано використання 3-4 провайдерів [8].

Залежно від потреб підприємство громадського харчування може поєднувати різні способи доставки продуктів харчування, наприклад, купувати фарш у надійного постачальника (м'ясний магазин), а для доповнення закупівель також у роздрібному магазині або на сусідньому ринку. Склади Cash & Carry дозволяють купувати продукти харчування більших розмірів, ніж у роздрібній упаковці та у більшій кількості.

Вибір постачальників має велике значення і вплив на те, чого хочуть досягнути підприємці, створюючи вартість для клієнтів.

Висока якість агропродукції є найважливішим критерієм при виборі постачальників. Використання більш дешевих замінників у гастрономії страв італійської кухні не рекомендується, оскільки вона негативно позначається на якості кінцевого продукту [18].

Сьогодні успішні ресторатори цінують можливість заробляти більше через опцію «замовлення товарів у гуртовика з можливістю доставки», опцію «прямий контакт з виробником за попереднім замовленням» [6, 7]. Так підприємці отримують свіжий і якісний товар, а також своєчасну гарантію на доставку [28].

Сучасні механізми конкурентної співпраці рестораторів італійської кухні з фірмами-постачальниками базуються на розвитку таких опцій бізнес-партнерства як:

- умови розміщення та виконання замовлень (належна співпраця з контрагентами, можливість замовлення товару заздалегідь або в короткий термін очікування),
- фінансово-технічні умови закупівлі (персоніфіковані умови договору, контроль витрат на постачання, калькуляція ціни, застосування знижок),
- транспортна взаємодія (тобто фізичне переміщення товарів, використання власного транспорту закладу громадського харчування для доставки свіжої агропродукції безпосередньо з агроферм),

- правила розрахунків (готівка і перерахування, встановлення термінів погашення),
- правила реклаमाції, повернення та перепродажу [32].

Як показують результати нашого дослідження, у Львові постачальники в галузі HoReCa є комерційними структурами, які хочуть збільшити продажі своєї продукції, а тому вони у 2022 році пропонують гастрономічним закладам італійської кухні маркетингову підтримку, тобто різні форми реклами або бонуси, наприклад, власні морозильні камери для морозива, холодильні вітрини або обладнання приміщень (столи, стільці, парасольки, еспресо-кавомашини тощо), з логотипом компанії виробника.

Отже, можна зробити висновок, що для того, щоб виділитися на ринку у Львові, власники ресторанів італійської кухні у кризовий період 2020-2022 років активно працюють над зміцненням позицій власних брендів. Також більше уваги зосереджують на якості обслуговування клієнтів у приміщеннях та на пропозиції споживання продукції вищої якості, ніж у конкурентів.

1.2. Особливості формування ринкової ніші у ресторанному бізнесі

Зі зростанням складності та мінливості середовища підприємства ресторанного бізнесу шукають різні способи розподілу ресурсів, які гарантують виживання та створюють можливості для подальшого розвитку. На ринку спостерігаємо множинність і різноманітність стратегічних варіантів, які використовують компанії проти конкурентів. Одним з таких варіантів є творення власної ринкової ніші.

Ринкові ніші є відносно новим явищем в економіці, тому література на цю тему ще порівняно обмежена. Тому, щоб зрозуміти причини формування ринкових ніш, необхідно їх заздалегідь чітко визначити. У літературі на цю тему можна знайти багато визначень ринкової ніші з різним рівнем деталізації. Одне з найвідоміших і найпоширеніших цитованих визначень ринкової ніші є запропоноване Ф. Котлером, який розглядає нішу як вузько визначену групу покупців, які шукають строго визначені вигоди. Крім того, він підкреслює, що

ринкова ніша є частиною ринку, меншою за сегмент ринку, відокремленою в результаті глибшого поділу ринку.

З іншого боку, Дж. Сандер і П. Сандер вважають, що ринкова ніша – це чітко визначений стійкий сегмент ринку зі спільними характеристиками та специфічними потребами, який завжди присутній, але часто не помічається та не обслуговується [70].

Інші визначення також стосуються рівня обслуговування ринкової ніші, наприклад, запропоновані У. Кіганом, С. Моріарті та Т. Дунканом [70].

Узагальнюючи, сформулюємо таке визначення: Ринкова ніша – це вузький сегмент клієнтів, які мають конкретні очікування. Вони чекають, коли на ринку з'являться продукти чи послуги, які задовольнять їх запит. Бізнес-ніша – це також місце на ринку, де немає конкретного рішення для задоволення потреб споживачів. У кожній галузі, навіть з високим ступенем насиченості, можна знайти свою нішу. Є можливість як виокремити існуючі ринкові ніші, так і доповнити їх або створити абсолютно нові. У кожному з цих випадків корисною буде правильно спланована стратегія ринкової ніші.

Виокремлення ринкової ніші полягає в пошуку ніші серед уже наявних на ринку пропозицій. Може виявитися, що на ньому ще немає конкретного товару чи послуги, наприклад, для клієнтів з даної території, певної вікової групи або в конкретній життєвій ситуації. Тому підприємець не винаходить нове рішення, а шукає вузьку цільову групу та сегмент ринку, на якому він зможе спеціалізуватися.

Інша стратегія – доповнення бізнес-ніші – полягає в тому, щоб заповнити існуючу ринкову нішу. Для цього ресторатор може, наприклад:

- збагатити вже запропонований на ринку продукт новими, інноваційними рішеннями,
- пропонувати клієнтам нові послуги, що супроводжують пропозицію, наприклад, обслуговування або післяпродажний догляд,
- усунення недоліків продукції, представленої на ринку.

Стратегія створення ринкової ніші вимагає створення нової унікальної

ринкової ніші, яка відповідатиме незадоволеним потребам клієнтів. Ефективні способи знайти таку нішу включають спостереження за тенденціями, зміною споживчих уподобань або правовими змінами на ринку.

Пошук ринкової ніші повинен бути належним чином спланований і підкріплений детальним аналізом. Варто діагностувати як незадоволені на даний момент потреби клієнтів, так і ті, що з'являться в майбутньому. З цією метою ресторатор може, серед іншого:

- спостерігати за купівельною поведінкою клієнтів,
- спостерігати за інноваційними рішеннями, застосованими на зовнішніх ринках,
- шукати незадоволені потреби людей із найближчого оточення, наприклад, на робочому місці, у родині, серед друзів, у місцевій громаді чи в групі ентузіастів певної сфери,
- проводити опитування та якісні дослідження (інтерв'ю) серед клієнтів - можна запитати їх, чого їм не вистачає в поточній пропозиції на ринку, що вони хотіли б змінити або які їхні потреби не задовольняють наявні продукти та послуги,
- проводити аналіз існуючих даних (дослідження), наприклад, звітів та іншої інформації про конкуренцію, галузевої преси, публікацій дослідницьких інститутів, даних статистичного управління та інших установ,
- проаналізувати власні інтереси, спеціальні знання та досвід – це може допомогти визначити вузьку ринкову нішу,
- відстежувати джерела в Інтернеті, наприклад, групи в соціальних мережах, інтернет-форуми та інші місця, де збираються люди з вузьких цільових груп, які можуть бути зацікавлені в новому продукті чи послуді,
- використовувати аналітичні інструменти, наприклад, Google Trends або Search Console Insights можуть допомогти ресторатору дізнатися про ринкові тенденції в уподобаннях клієнтів,
- відвідувати ярмарки та інші заходи – там ресторатор може дізнатися про рішення, які пропонує конкурент, і думки споживачів з цільових груп.

Підприємець може отримати багато переваг, якщо він знайде бізнес-ніші та вирішить їх розвивати.

1) Це можливість отримати нових клієнтів.

Ресторан, який вже працює на масовому ринку, може отримати нових клієнтів, наприклад, з вузької цільової групи, знайшовши ринкову нішу. Це збільшить доходи від продажів і підвищить конкурентоспроможність на ринку.

2) Це вища прибутковість бізнесу.

Підприємець, який працює в ринковій ніші, не повинен конкурувати та перевершувати один одного в зниженні цін. Він може застосовувати вищі націнки, оскільки клієнти не зможуть знайти подібну пропозицію.

3) Це зменшує гостроту конкуренції.

Відсутність сильної конкуренції істотно підвищує шанси на те, що компанія втримається на ринку і зможе стабільно розвиватися.

4) Це збільшує визнання.

Завдяки ринковій ніші навіть невелика піцерія, що працює у високонасиченій галузі, може стати впізнаваною на ринку та з'явитися у свідомості клієнтів.

5) Це більш ефективна логістика.

На вузькому нішевому ринку набагато простіше та ефективніше координувати процеси закупівлі сировини, розподілу продукції та логістики.

6) Це менші витрати на маркетингову діяльність.

Легкість побудови впізнаваного гастрономічного бренду дозволяє заощадити багато коштів на просування та рекламу. Компанія може розподілити заощаджені кошти на інші цілі, наприклад, працевлаштування працівників, навчання або інвестиції в необхідні основні фонди, наприклад, ІТ-обладнання та цифрові пристрої.

7) Це вміння будувати довгострокові відносини з клієнтами.

Розвиток ринкових ніш сприяє встановленню тісних прямих відносин із клієнтами. Це полегшує компанії завоювати їхню довіру та лояльність.

8) Це полегшує розвиток бізнесу.

Масштабувати бізнес на ринковій ніші набагато легше та дешевше порівняно з масовими операціями [25].

З іншого боку, в ресторанному бізнесі існують загрози та недоліки, пов'язані з ринковими нішами. Розробка стратегії ринкової ніші є дорогим і тривалим процесом. Тому існує ризик помилитися на етапі аналізу. Тоді підприємець може бути не в змозі адекватно зрозуміти ринок і потреби клієнтів. У результаті нове рішення не виправдає їхніх очікувань.

Інша загроза пов'язана з ризиком сильної конкуренції у вузькому сегменті ринку. Є висока ймовірність, що це станеться через низький бар'єр входу.

Рестораторам-засновникам ресторанів італійської кухні варто шукати ринкову нішу, враховуючи мінливі тенденції та ринкові умови, наприклад, правові та технологічні.

Виділення ніші найчастіше базується на характеристиках сегмента ринку, зокрема, таких, як:

- територіальне охоплення (наприклад, створення піцерії в житловому масиві, де досі не було жодного подібного закладу, відповідає потребам мешканців цього житлового масиву);
- групи споживачів (наприклад, ресторатор реагує на потреби туристів);
- асортимент (наприклад, розвиток винних карт італійських брендів);
- інновації (наприклад, інтернет-торгівля готовими стравами ресторанної кухні) [47].

Ключовим фактором пошуку власного ринку є вивчення потенціалу та розміру ринкової ніші. З цією метою розроблені, наприклад, інструменти Google (Google Keyword Tool, Google Insights або Google AdWords) та інші аналітичні інструменти, такі як TradeWatch або Manubia.

Основними індикаторами ринкової ніші у ресторанному бізнесі є:

- місцезнаходження,
- клієнтський сегмент,
- індивідуальна пропозиція,

- комплексна пропозиція,
- інноваційні технології виробництва та подачі готових страв,
- сучасний дизайн,
- натхнення тенденціями, наприклад, у просторовому розвитку,
- форми оплати,
- шляхи поширення,
- цінова стратегія,
- допоміжні служби,
- методи співпраці з клієнтами,
- правила обслуговування,
- методи безпеки,
- посилення на традиції,
- престижність гастрономічного сервісу [44].

У процесі створення ринкових ніш найважливішими є зміни, які відбулися в останні роки в технологічній сфері.

Кілька десятків років тому світ вступив у епоху надзвичайно швидких та напружених і безпрецедентно масштабних перетворень у сфері масового харчування. Головним прискорювачем цих змін стало поширення Інтернету – явища, яке, будучи першим носієм в історії медіа, точніше мультимедіа, прямо чи опосередковано впливає на життя практично кожної людини. Саме завдяки Інтернету людина змогла отримати доступ до майже необмеженого ресурсу знань, що постійно оновлюється та постійно зростає, незалежно від місця та часу. Завдяки інтернету та всім пов'язаним з ним каналам зв'язку, таким як веб-сайти, інтернет-форуми та блоги, електронна пошта, вікі, сайти соціальних мереж, месенджери, споживачі отримали необмежений і постійний доступ до інформації про товари та послуги, їх виробників, склад, місце виробництва, їх характеристики та ціни.

Тут слід зазначити, що сьогодні ці знання не обмежуються одним регіоном, країною чи навіть континентом – мережа дає можливість споживачам

обмінюватися один з одним, в основному без будь-яких перешкод, всією інформацією в глобальному масштабі.

Швидкий розвиток інтернет-технологій також привів до буму електронної торгівлі – це новий канал дистрибуції, основними характеристиками якого є постійна доступність і скорочення фізичної дистанції. З іншого боку, висока швидкість прогресу технології, видно навіть у динамічному розвитку сучасних методів виробництва, дозволяє точніше пристосувати пропозицію до вимог і очікувань покупців, які вимагають більшої кількості товарів і їх більшої різноманітності, але в той же час сприяє скороченню життєвих циклів цих продуктів. У результаті впливає новий поділ праці, що сприяє появі нових ринкових ніш [26].

Інша група змін, що відбуваються останніми роками в мотиваціях споживачів, що призвело до появи ринкових ніш, це соціокультурна сфера. Покупці приділяють все більше уваги таким аспектам у процесі покупки як естетичний, етичний та екологічний. У XXI столітті відіграє важливу роль переконання та цінності клієнтів, наприклад, щодо здорового та активного способу життя чи турботи про збереження регіональної гастрономічної ідентичності. Надзвичайно важливим фактором вибору стала мода, яка розуміється в контексті способу життя.

З'являються нові групи споживачів, такі як “гаджетівці” – це молоді покупці, які особливо сприйнятливі та чутливі до будь-яких змін і технологічних нововведень і всього, що приносить сучасність. Систематичне збагачення суспільства у ЄС спричиняє, у свою чергу, появу групи клієнтів з вищими доходами, так звані економічні еліти, які шукають оригінальні та часто дорогі гастрономічні послуги. Це також впливає на зміну мотивації споживачів до купівлі тих чи інших страв [69].

Вимоги зростаючої кількості споживачів стосуються не лише самого продукту чи послуги, а й часу та місця його придбання (споживання), а також способу доставки. Сучасний споживач очікує індивідуального підходу, залучаючи бізнес до діалогу як під час покупки, так і в процесі розробки

продукту та після транзакції. Відповідно потреби покупців стають дедалі витонченішими, ексцентричними та оригінальнішими, а самі вони шукають персоніфіковані продукти та послуги, розроблені спеціально для них.

Клієнт XXI століття вкрай вибагливий, скептичний і вимогливий, і, крім того, добре поінформований, освічений та обізнаний про альтернативні рішення вибору та різноманітність варіантів ресторанного продукту [44].

Крім того, відбувається процес швидкої інтернаціоналізації знань та інструментів для ефективного управління та дерегуляції ринків. Таким чином, трансформуються існуючі довгострокові джерела конкурентних переваг.

Ще однією причиною появи ринкових ніш у ресторанному бізнесі є підвищення ефективності виробництва та зниження витрат на виробництво товарів у малих обсягах або надання послуг у малих масштабах. Ще десяток років тому витрати, пов'язані з підготовкою продуктів і послуг для конкретних вимог клієнтів, були величезною проблемою. В даний час є можливість масової індивідуалізації, де вартість індивідуального виготовлення страв на замовлення може бути нижчою, ніж витрати на виробництво стандартизованого продукту, що є результатом таких основних факторів: більш гнучких методів продажу та методів виробництва, появи сучасних технологій передачі інформації та швидкої доставки ресторанної їжі за місцем проживання клієнтів.

Підсумовуючи, можна сказати, що підприємства ресторанного бізнесу входять у ринкові ніші з різних причин. Вони бачать у цьому свій унікальний шанс і рецепт для успіху. Деякі з них свідомо обирають шлях розвитку ніші, а інші просто змушені зробити такий вибір. Це тому, що з одного боку ніколи раніше технічний прогрес не був настільки сприятливим для розвитку ринкових ніш, але, з іншого боку, ніколи раніше ринкові умови не зобов'язували стільки закладів харчування базувати свою діяльність на певних ринкових нішах.

Щодо ресторанів італійської кухні слід зазначити ще один момент. Ціни на крафтове продовольство з Італії зазвичай високі (у кілька разів перевищують ціни на масову продовольчу продукцію), в основному через невеликі масштаби діяльності нішевих ресторанів і використання ними у виробництві якісної та

дорогої сировини.

За даними офіційної статистики [20], станом на кінець 2020 року регіональна структура формування ринкових ніш у ресторанному бізнесі України (крім Донецької та Луганської областей) має вигляд, який продемонстровано на рис. 1.2.

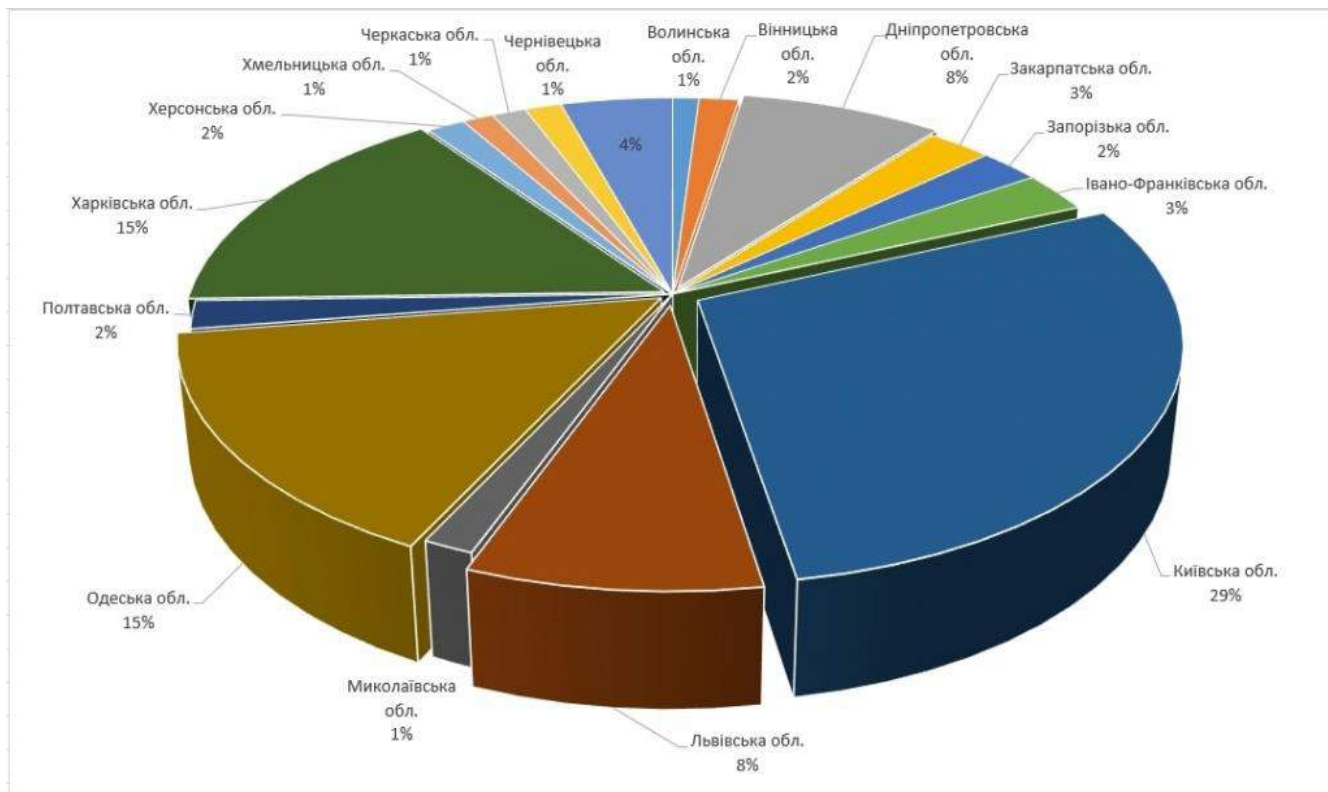


Рис. 1.2. Структура регіонального розподілу ринкових ніш у ресторанному бізнесі областей України (крім Донецької та Луганської областей), станом на кінець 2020 року [20]

Виходячи з рис. 1.2, слід сформулювати такі висновки:

1) Понад 75% українського ринку закладів ресторанного бізнесу зосереджені лише в п'яти областях України – а саме у Київській (29%), Одеській і Харківській (по 15%), Львівській (8,3%) і Дніпропетровській (8,0%).

2) Із загальної кількості майже половина (44%) всіх українських закладів ресторанного бізнесу зосереджені лише в двох областях України – Київській (28,7%) і Одеській (15,3%).

Станом на кінець 2020 року співвідношення кількості нових відкритих

(перезапущених) закладів до кількості зачинених кафе, барів і ресторанів України показало негативну динаміку: загальна кількість діючих закладів громадського харчування істотно скоротилася.

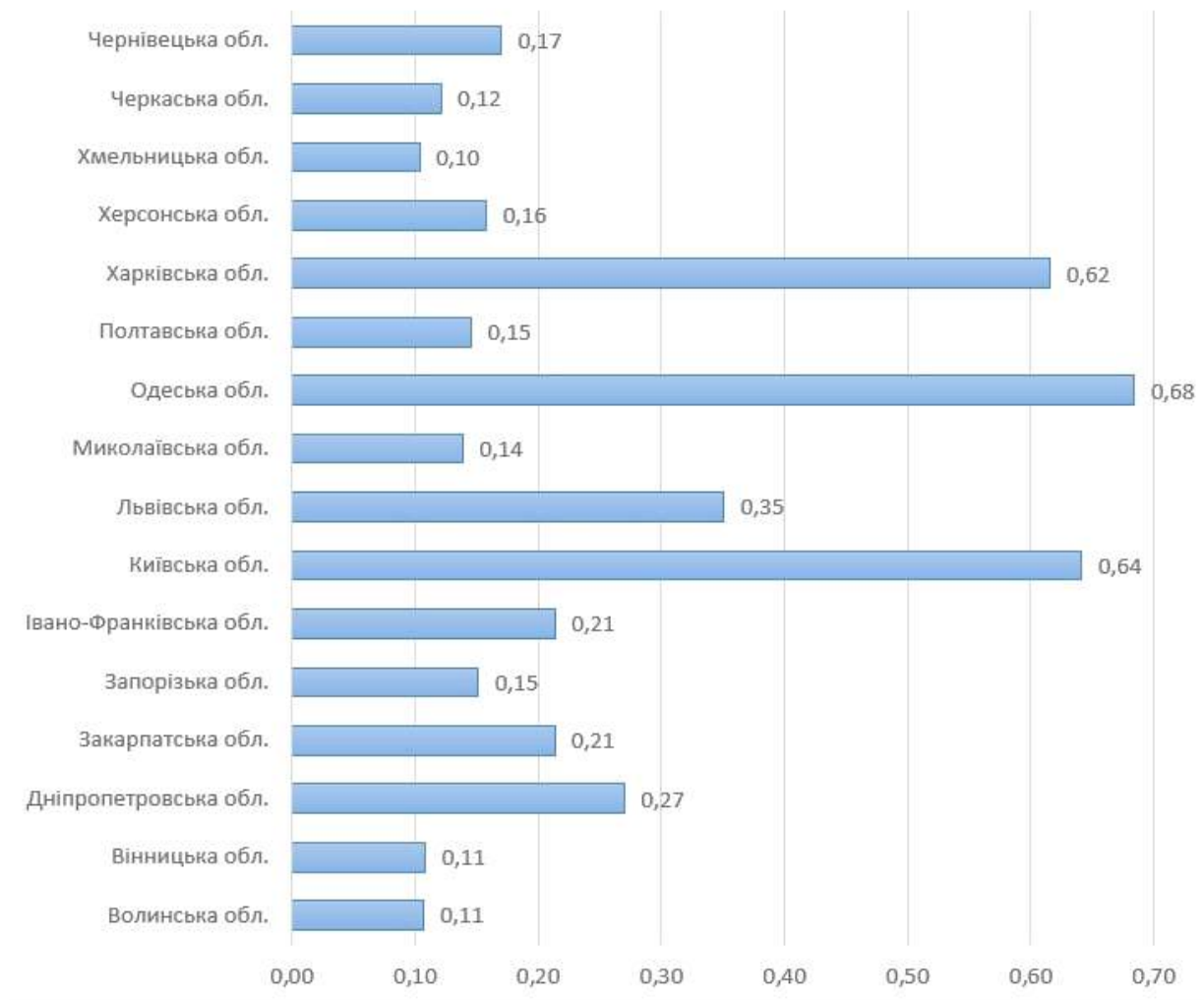


Рис. 1.3. Регіональний розподіл потужності ринкових ніш ресторанів, кафе і піцерій італійської кухні у 2021р.

Джерело: розраховано автором як співвідношення кількості закладів відповідного типу на одну тисячу жителів по областях України станом на кінець 2021 року на основі вихідних даних [20, 66]

На рис. 1.3. представлено дані регіонального розподілу потужностей ринкових ніш ресторанів, кафе і піцерій італійської кухні (розраховано як співвідношення кількості закладів відповідного типу на одну тисячу жителів по областях України станом на кінець 2021 року). Отже, з рис. 1.3 стає очевидним, що найкраще забезпечене мережею закладів італійської кухні населення

Київської, Одеської та Харківської областей (вірогідно, за рахунок обласних центрів і інших великих міст у цих областях). А середній показник по Україні у 2021 році склав близько 0,3 на одну тисячу українців.

Переважно це піцерії доступного цінового сегменту. Проте, не було б достатнього попиту на італійські ресторани бізнес-класу, якби протягом 2000-х років не зростав рівень життя в Україні, пов'язаний із зростанням добробуту частини суспільства. Тому сьогодні любителі страв високої італійської кухні готові платити більше за якісні страви з оригінальної італійської сировини, ніж за страви масового корпоративного виробництва (наприклад, українські сири-аналоги моцарелли чи горгонзоли).

З іншого боку, в результаті прогресуючого розшарування суспільства та зростання кількості мережевих точок харчування (ринки, дискаунтери тощо), зростає також група шукачів найдешевшої продукції, що зумовлює розвиток так званих тракторій і піцерій економ-сегменту. Таким чином вони також знайшли собі стабільну нішу на ринку.

Львівська область у розрізі регіонів України формує другий ешелон після лідерів за розповсюдженістю мережі закладів італійської кухні у перерахунку на тисячу мешканців регіону (0,35 на кінець 2021 р., див. рис. 1.3). Тобто, можемо зробити висновок, що потенціал нарощення ринкової ніші ресторанів італійської кухні на Львівщині та у м. Львові ще далекий від насичення і потенційно має гарні передумови для подальшого нарощення.

Аналіз доступної статистики дає підстави сформулювати ще один цікавий висновок: ресторани італійської кухні просторово тяжіють до найбільших міст України (Києва, Одеси, Харкова, Львова та Дніпра), натомість у середніх і малих за чисельністю жителів містах подібних закладів етнічної кухні налічується на порядок менше.

А загалом, до початку ковід-кризи на кінець 2019 року у шести найбільших містах України (Києві, Одесі, Харкові, Львові, Запоріжжі та Дніпрі) функціонувало 10 994 підприємства, у меню яких числилася принаймні одна страва італійської кухні [66].

Завдяки таким соціальним мережам, як Facebook або Twitter, інтернет-форумам і блогам або веб-сайтам, швидко зростає поширення інформації між поціновувачами італійської кухні, що через інтернет-технології спричиняє динамічне зростання ринку нішевих закладів італійської кухні в Україні. Тобто уже можна стверджувати, що розвиток інтернет-технологій став своєрідним прискорювачем процесу створення ринкових ніш у ресторанному бізнесі України.

1.3. Специфіка функціонування ресторанного бізнесу в умовах нестабільності

Підприємства ресторанного бізнесу, які зараз працюють на ринку, стикаються з динамічними змінами, що відбуваються в їх найближчому і дальньому оточенні. Зміни пов'язані з ситуацією на ринку та умовами ведення бізнесу (економічні та фінансові умови), епідеміологічними, а тепер ще й воєнними викликами.

Учені Ф. Котлер і В. Каслайн вказують, що в ХХІ ст. економіка індустрії гостинності характеризується коливаннями та потрясіннями, які викликають зростання ризиків і невизначеність господарської діяльності на макро- та мікрорівні (Kotler and Caslione, 2009, с. 32). Компанії ресторанного бізнесу, які хочуть вижити на ринку та отримати конкурентну перевагу, повинні вміти адаптуватися до ситуації на ринку [70].

Еволюційний характер змін, характерних для попередніх періодів, змінюють зміни різкі (революційні), серед них у тому числі глобальні пандемії та війни.

Підвищення ризику під час ведення бізнесу внаслідок нестабільності середовища, в якому працюють компанії, це реалії України у 2022 році.

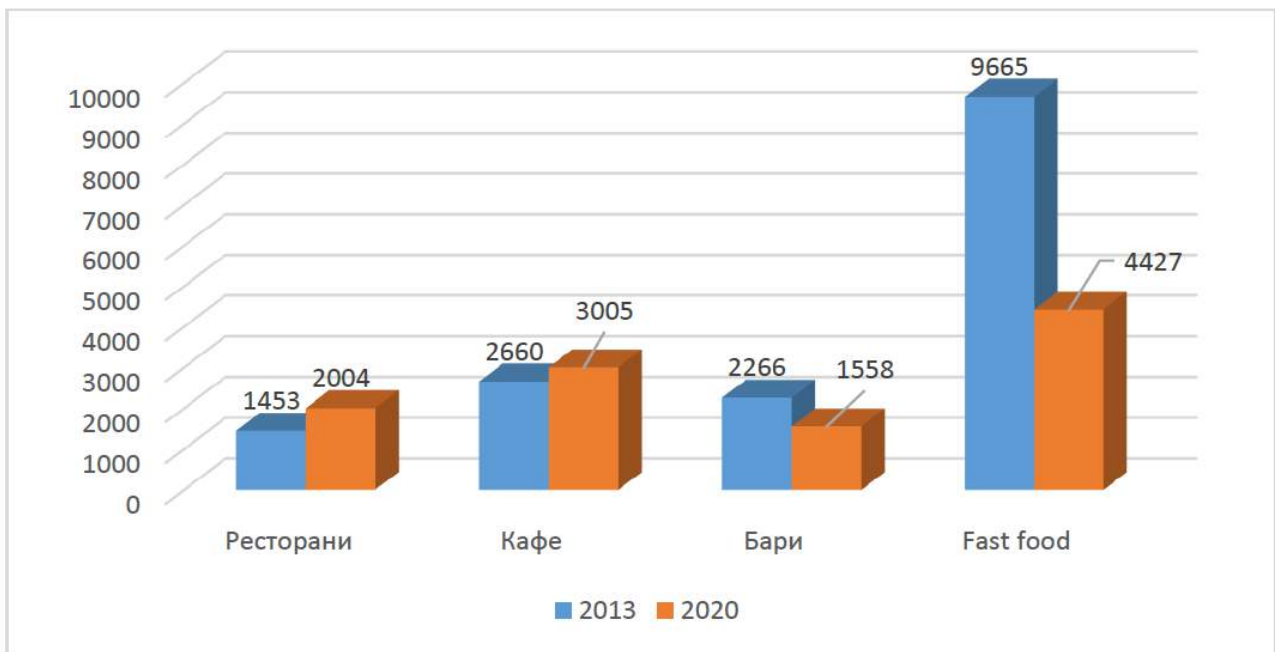


Рис. 1.4. Показники динаміки розвитку ринку ресторанного господарства України за типами закладів [20]

Офіційні статистичні показники динаміки розвитку ринку ресторанного господарства України за типами закладів демонструють істотні трансформації (рис. 1.4). Зокрема, за 2015-2020 рр. має місце факт розбудови індустрії, адже кількість ресторанів збільшилась на 551 заклад (тобто на 9,1%), а кількість кафе і барів зросла на 10,7%.

Аналіз статистики виявив дуже цікаву тенденцію – різке зменшення кількості фаст-фудів аж на 19,9% [20]. Причинами цього, очевидно, є низька окупність подібних міні-закладів, популяризація серед населення ідеї здорового харчування, поява нових комфортних кафе тощо.

У 2020 році, згідно статистичних даних, в структурі об'єктів ресторанного господарства України все ще кількісно переважають такі типи закладів як кафе та фаст-фуди (тобто заклади масового економ-сегменту ринку), і причинами такої популярності є їхня помірна цінова політика, що розрахована на охоплення якомога ширшого сегменту пересічних споживачів.

Як зазначає співзасновник Національної ресторанної асоціації України Ольга Насонова: «З початку війни в 2022 році в Україні закрилося близько

7 тис. ресторанів та кафе, відкрилося понад 2 тис. нових закладів. Серед цих 7 тис. це заклади, що закрилися, і ті, про які немає даних (на окупованих територіях, у зонах обстрілів). Ринок зменшився приблизно на 25% порівняно з лютим 2021 року. У деяких областях падіння ринку становило понад 50% (Харківська, Миколаївська, Запорізька, Луганська області), У Київській, Одеській, Дніпропетровській областях падіння спостерігалось до 30%. Водночас, у західних областях у 2022 р. відслідковується позитивна динаміка. У Львові та області кількість ресторанів та кафе до грудня 2022 р. зросла приблизно на 30%, у Закарпатській, Чернівецькій, Івано-Франківській областях спостерігається зростання приблизно на 20%» [42].

Однією з головних причин такого зростання ресторанних закладів О. Насонова вважає процес релокації частини підприємств ресторанного бізнесу з прифронтових областей у більш безпечні [42].

Підприємства ресторанного бізнесу, пристосовуючись до невизначеності, мінливості, непередбачуваності, усувають старі способи дій і замінюють їх новими.

Сучасні підприємства ресторанного бізнесу стикаються з проблемами, пов'язаними з глобалізацією, ІТ-революцією, збільшенням сировинних та екологічних бар'єрів, проблемами подолання наслідків економічного спаду через пандемію та російську агресію. Зміни, що відбуваються в сучасному світі, стосуються всіх компаній індустрії гостинності.

Шукаючи відповідь на питання, чи здатні підприємства ресторанного бізнесу функціонувати в нестабільному середовищі, необхідно звернути увагу на декілька характерних особливостей цих утворень. К.Е. Кляйн наголошує на перевагах сімейного бізнесу, які дозволяють їм виживати в довгостроковій перспективі [70].

Великі ресторани корпорації через розгалужену організаційну структуру, яка затримує процес прийняття рішень, не в змозі встигати за змінами. Сімейні підприємства, завдяки своїй специфіці швидше адаптуються до нестабільності економіки.

Отож, малі ресторанчики і кафе сімейного типу мають в період нестабільності такі конкурентні переваги:

- можуть приймати рішення за менший час;
- здатні легко адаптуватися до швидко мінливого ринку;
- власники компанії, а часто й працівники, мають сильну мотивацію діяти на благо власної компанії;
- спілкування між членами керівництва дуже швидке, що допомагає в прийнятті важливих рішень;
- здатні на ризиковані та сміливі кроки [66].

Наведений вище перелік показує, що сімейний бізнес має навички адаптація до мінливих умов середовища.

Аналіз ризиків, з якими стикаються підприємства сектору МСП України:

- зміни попиту на внутрішньому ринку;
- конкуренція з боку великих компаній;
- несумлінна поведінка контрагентів;
- зміни цін на сировину, паливо, газ;
- форс-мажорні виклики воєнного часу (блекаут, обстріли, затяжні періоди воєнної тривоги тощо).

Зміни в тенденціях споживання нині теж є суттєвими факторами невизначеності щодо ринку.

Найбільша пастка гастрономії в умовах макроекономічної невизначеності – це так званий «ура-оптимізм, що через місяць ресторан почне заробляти» [66].

Експерти визнають, що відкриваючи ресторан італійської кухні, на самому початку потрібно витратити не менше 100 тис. дол. [66]. Деякі ресторатори не можуть раціонально оцінити, скільки займає цей бізнес. Сама покупка столових приборів коштує кілька тисяч грн., а також є такі важливі питання, як обладнання кухні, дизайн інтер'єру чи відповідна реклама. Витрати на персонал також зростають з кварталу на квартал. Вартість працевлаштування хорошого кухаря становить кільканадцять тисяч гривень на місяць. Послуги офіціанта та послуги з прибирання також стають все

дорожчими. Тому гастрономія італійської кухні вимагає великих фінансових витрат, щоб почати бізнес.

В Україні лімітуючими чинниками є інфляція і безгрошів'я воєнного стану, сировина, паливо і електроенергія зростають, але й продукти харчування теж. Працівники також хочуть підвищення зарплати. Бізнес громадського харчування нині є дуже нестабільний. Це лакмусовий папірець економіки, коли стається щось погане, першою це відчуває гастрономія економ-сегменту – піцерій і малих ресторанів [44].

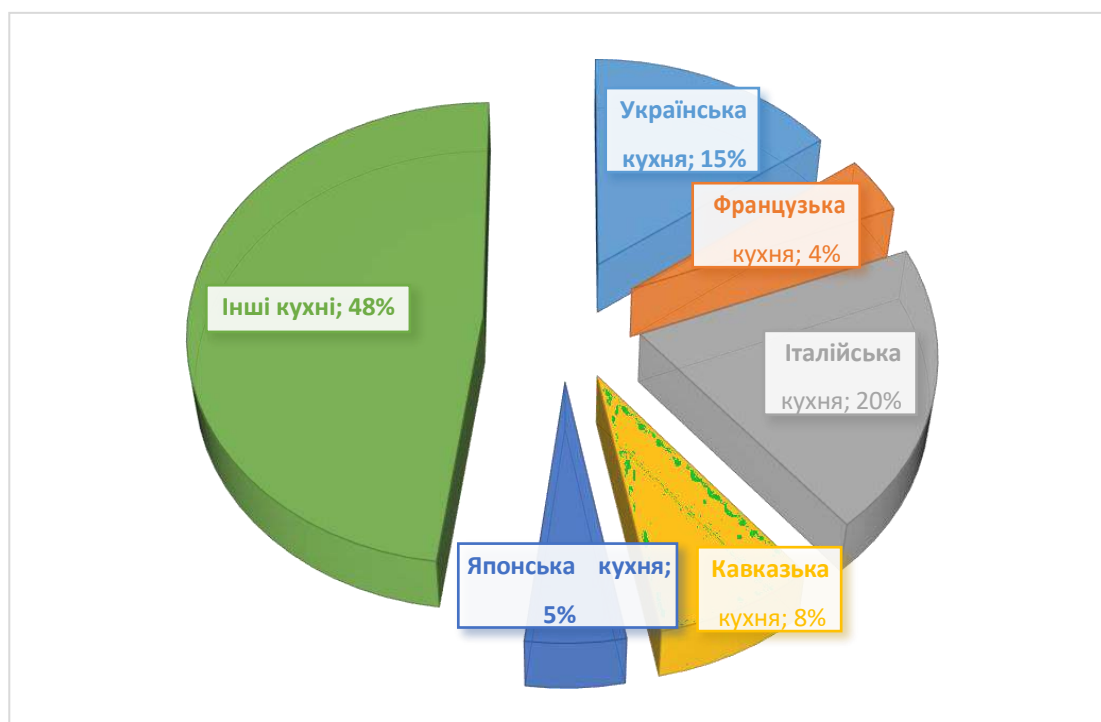


Рис. 1.5. Структура ринку підприємств ресторанного господарства основних національно-гастрономічних профілів м. Львова у 2021 р.

Джерело: Львівський туристичний барометр (<http://barometer.lviv.ua>)

Структура ринку підприємств ресторанного господарства основних національно-гастрономічних профілів м. Львова станом на 2021 рік характеризується різновекторністю, тобто функціонуванням у Львові ресторанів різноманітних етнічних кухонь: від кавказьких до екзотичних тайської та індійської (рис. 1.5). Джерело обробки первинної статистичної звітності «Львівський туристичний барометр» наводить дані про наявність у місті ресторанів і кафе понад 22 різних етнічних кухонь.

Однак, смакові переваги львів'ян і гостей міста сформували такі основні етногастрономічні ніші львівського ресторанного ринку:

- заклади італійської кухні сьогодні формують найбільшу (20%) етногастрономічну нішу львівського ресторанного ринку і з 2011 р. є незмінно найбільш популярними серед туристів і місцевого населення у Львові;

- Львів з 2010-х рр. є колискою розквіту закладів української народної кухні (у т.ч. колоритних галицької та карпатської регіональних кухонь); станом на 2021 рік ресторації української кухні формують другу за потужністю (15 %) етногастрономічну нішу львівського ресторанного ринку (а до ковід-кризи станом на 2019 р. заклади української кухні посідали лідерську нішу з показником 22%);

- заклади кавказької кухні започатковані у Львові ще в 90-ті рр. ХХ ст., сьогодні ж вони утримують помітну (8 %) етногастрономічну нішу львівського ресторанного ринку і з 2011 р. є незмінно популярними серед поціновувачів – туристів і місцевого населення;

- буквально за останні чотири роки у Львові істотно зросли ринкові ніші ресторанів японської (5%), французької (4%), тайландської (2%), мексиканської (1,6%) і китайської (1,5 %) етнічних кухонь.

Структура ринку підприємств ресторанного господарства основних національно-гастрономічних профілів м. Львова не є стабільною і практично кожного року зазнає певних еволюційних змін, реагуючи на зміну кон'юнктури запитів споживачів та віяння моди на етнічні страви. Так, наприклад, заклади з японськими традиційними суші у Львові за останні чотири роки активно тіснять нові заклади, що пропонують нові екзотичні страви тайландсько-китайської кухні.

З іншого боку, любов львів'ян до якісних страв італійської кухні лише стабільно зростає з року на рік, і тому, виявилось, що ресторанчики, кафе і піцерії італійської кухні у Львові найбільш успішно пережили кризу пандемійних простоїв у 2020р. – початку 2021 р. (рис. 1.6).

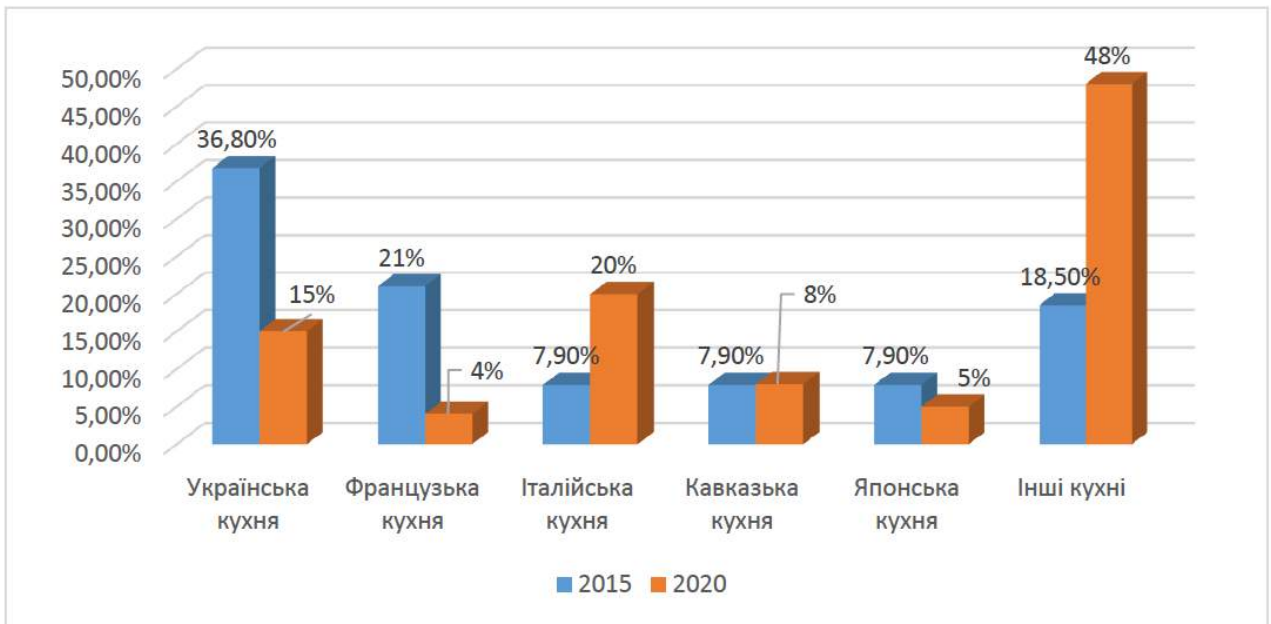


Рис. 1.6. Зміни у структурі ринку підприємств ресторанного господарства основних національно-гастрономічних профілів м. Львова за період 2015–2020 рр.

Джерело: Львівський туристичний барометр (<http://barometer.lviv.ua>)

За період 2015–2020 рр. відбулися найбільш значні зрушення у структурі ринку підприємств ресторанного господарства основних національно-гастрономічних профілів м. Львова (рис. 1.6). Причинами таких різких зрушень стали виклики ковід-кризи, а також мода на відкриття у Львові ресторанів нових етнічних кухонь у контексті загальної нішевої еволюції ресторанного ринку м. Львова.

Найбільш уразливими до ковід-кризи виявилися недорогі заклади української кухні. Ніша таких закладів у Львові з 2015 до кінця 2020 року згорнулася у понад два рази (з 36,8% до 15%).

З іншого боку, ресторатори активно інвестували у відкриття нових стильних ресторацій (центрів дозвілля і високої кухні) двох найбільше прославлених кухонь Європи – італійської та французької. Зокрема, слід наголосити, що з 2015 до кінця 2020 року ринкова ніша ресторацій і піцерій італійської кухні у Львові стрімко зросла у понад два рази (з 7,9% до 20%).

Ніші ресторацій кавказьких і японської кухонь за досліджуваний період майже не змінилися, тому експерти вважають, що вони досягли межі насичення ринку. Натомість, клієнти активного «голосують грошима» «за» відкриття у Львові нових цікавих етногастрономічних проектів. Серед них за останні три роки найбільше успішними зарекомендували себе заклади таїландської та китайської кухонь.

Феноменом 2020-2021 рр. стало скачкоподібне нарощення ринкової ніші закладів халяльної кухні (від нуля до понад 1,5% до кінця року), що стало реакцією ринку на вплив в Україну, і зокрема у м. Львів, десятків тисяч туристів з країн арабського світу (Саудівської Аравії, ОАЕ, Катару).

Динаміка змін, з якими стикаються підприємства ресторанного бізнесу, що працюють у 2020-ті рр. значно більша, ніж у попередні періоди. Невизначеність умов ведення ресторанного бізнесу є результатом як змін, що відбуваються на ринкові, фінансові зміни, а також формальні та правові умови діяльності. Це вимагає від керівників компаній вживати адаптивних дій, які дозволять компаніям виживати та досягати успіхів.

Конкуренція на ринку настільки велика, що ніщо неякісне не має шансів на успіх. Щороку у Львові відкривається десяток, а то й кілька десятків нових ресторанів. Однак багато з них швидко зникають. Отже, ресторатори-підприємці повинні враховувати, що галузь перебуває то під загрозою пандемії, то в реаліях воєнного часу і будь-який заклад може бути закритий менш, ніж за рік після старту. Кожен, хто відкриває ресторан, повинен мати надійне фінансове становище. Однак, якщо ресторатор знає свою справу і італійська кухня є його пристрастю, тоді гроші повинні окупитися.

Головна ціль в умовах нестабільності – це тривка перевага над конкурентами [44].

У 2022 році світ змінився. Ще в січні місяці українці жили у впевненості, що впораємося з черговою зміною і «якось переживемо». Сьогодні ми бачимо, що навряд чи хтось міг уявити масштаби змін і те, як вони вплинули на наші соціальні звички. Адже якщо випадає один елемент і ми, наприклад,

забороняємо людям виходити в ресторан (через ковід-обмеження чи повітряні тривоги), наступні частини пазла звучатимуть як доміно, що тягне за собою подальші зміни – втрату фінансової ліквідності, колосальних змін у маркетингових комунікаціях, сили переміщення для нових каналів продажів. Раптом виявиться, що замість офіціантів ресторанам потрібні постачальники, а замість листівок з меню – ефективний сайт. Хтось очікував такого на початку лютого 2022? Напевно, небагато, і навіть це не захистило їх від грандіозності змін, які на очах трансформують ресторанну галузь України [42].

В умовах кризового стану економіки України, у важких умовах господарювання знаходяться підприємства ресторанного бізнесу. В останні роки поступово зменшується кількість відвідувачів цих закладів, що пов'язано з різними причинами. До головних можна віднести наступні:

- підвищення ціни на паливо, газ, харчову сировину впливає на збільшення ціни на страву в діючих під час війни закладах ресторанного господарства;

- зменшення доходів населення. В умовах економічної і воєнної кризи виробничі та інші підприємства банкрутують та закриваються чи перекваліфіковуються. В інших підприємствах відбувається скорочення робітників та суттєве зменшення зарплати тих, хто залишився;

- скорочується соціальний пакет для робітників установ і підприємств, поступово закриваються ті заклади, що надавали тільки послуги з харчування і тому різко падає попит на продукцію харчування, яка замінюється домашнім харчуванням;

- відсутність (через вимушений виїзд за кордон та мобілізацію) необхідного якісного та кількісного складу фахівців сфери виробництва та обслуговування в низці прифронтових областей України, донабір тих, які, в більшості випадків, мають низький рівень кваліфікації, а також і економістів, фінансистів та менеджерів сфери ресторанного бізнесу, які відповідають за стратегічний розвиток підприємства ресторанного господарства [12].

Результатом невизначеності умов ведення господарства є знижена схильність інвестувати. В сучасних умовах постає головне питання щодо продовження існування закладів ресторанного господарства в умовах жорсткої конкуренції. Стрімка зміна економічної ситуації змушує одночасно змінювати стратегії діяльності підприємств ресторанного господарства. Головною умовою при цьому стає удосконалення всієї системи маркетингу і особливо маркетингового ціноутворення зокрема. Останнє є достатньо складною системою досліджень, кожна складова якої має свої власні завдання та напрямки. Першою складовою такої системи є отримання та обробка відповідної інформації. На жаль, наразі тут існують достатньо суттєві проблеми.

Конкурентними методами ціноутворення у ресторанному бізнесі є:

- визначення ціни з урахуванням суб'єктивно відчутної цінності виробу чи сприйняття цін споживачами;
- встановлення ціни за результатами пробних продаж невеликих партій продукції за різними цінами;
- встановлення свідомо завищеної ціни з наступним її поступовим зниженням до рівня, який створює масовий попит;
- використання інформації про рівень цін на вироби-аналоги;
- запрошення експертів і таке інше [32].

Оптимальне ціноутворення не може орієнтуватися тільки на ринок або тільки на витрати. Найчастіше необхідно брати до уваги обидва аспекти і використовувати не один, а декілька методів ціноутворення.

Зміни та кризи є частиною розвитку закладів італійської кухні міста Львова. Отже, важливо пам'ятати, що з кожної кризи ми можемо отримати багато цінних уроків, які, якщо їх подолати, можуть сприяти зміцненню стабільності ресторанного бізнесу, не кажучи вже про багатий життєвий досвід рестораторів-практиків.

Висновки до розділу 1

Зростаюча популярність гастрономії ресторанів італійської кухні в Україні веде не тільки до створення нових гастрономічних закладів, а й спонукає розвивати та збільшувати обсяги збуту присутніх на ринку виробників і посередників, як і постачальників необхідної сировини і виробництва продуктів харчування та надання послуг громадського харчування, розваг та відпочинку.

Конкурентоспроможність інноваційних ресторанів італійської кухні пов'язана з їх систематичною адаптацією до змін кон'юнктури ринку, а часто й у намаганні випередити ці зміни.

Конкуренція на ринку настільки велика, що ніщо неякісне не має шансів на успіх. Щороку в Львові відкривається десяток, а то й кілька десятків нових ресторанів. Однак багато з них швидко зникають. Отже, ресторатори-підприємці повинні враховувати, що галузь перебуває то під загрозою пандемії, то в реаліях воєнного часу і будь-який заклад може бути закритий менш, ніж за рік після старту. Кожен, хто відкриває ресторан, повинен мати надійне фінансове становище. Однак, якщо ресторатор знає свою справу і італійська кухня є його пристрастю, тоді гроші повинні окупитися.

У 2020-ті роки упізнаваний гастрономічний бренд часто стає вирішальним фактором у виборі закладу харчування для зростаючої групи покупців. Бізнес-компанії (зокрема у сфері громадського харчування) з сильними брендами можуть заробити певну маржу на своїй продукції. Це дає їм вищий прибуток і незмінно вищий прибуток від власного капіталу, а отже, кращу конкурентну позицію на ринку.

Ключовим фактором пошуку власного ринку є вивчення потенціалу та розміру ринкової ніші. З цією метою розроблені, наприклад, інструменти Google (Google Keyword Tool, Google Insights або Google AdWords) та інші аналітичні інструменти, такі як TradeWatch або Manubia.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ РИНКОВОЇ НІШІ ТА КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ РЕСТОРАНІВ ІТАЛІЙСЬКОЇ КУХНІ У М. ЛЬВОВІ

2.1. Розвиток гастрономічної ніші закладів італійської кухні міста Львова

Ресторани Львова репрезентують спектр кухонь світу – від європейських до південноазійських. При цьому незмінно популярними серед туристів і місцевого населення у Львові є заклади італійської кухні (рис. 2.1). Основою їх популярності є гастрономічний символ Італії – славнозвісна піца у різноманітних варіаціях видів і смаків [29-31, 33].

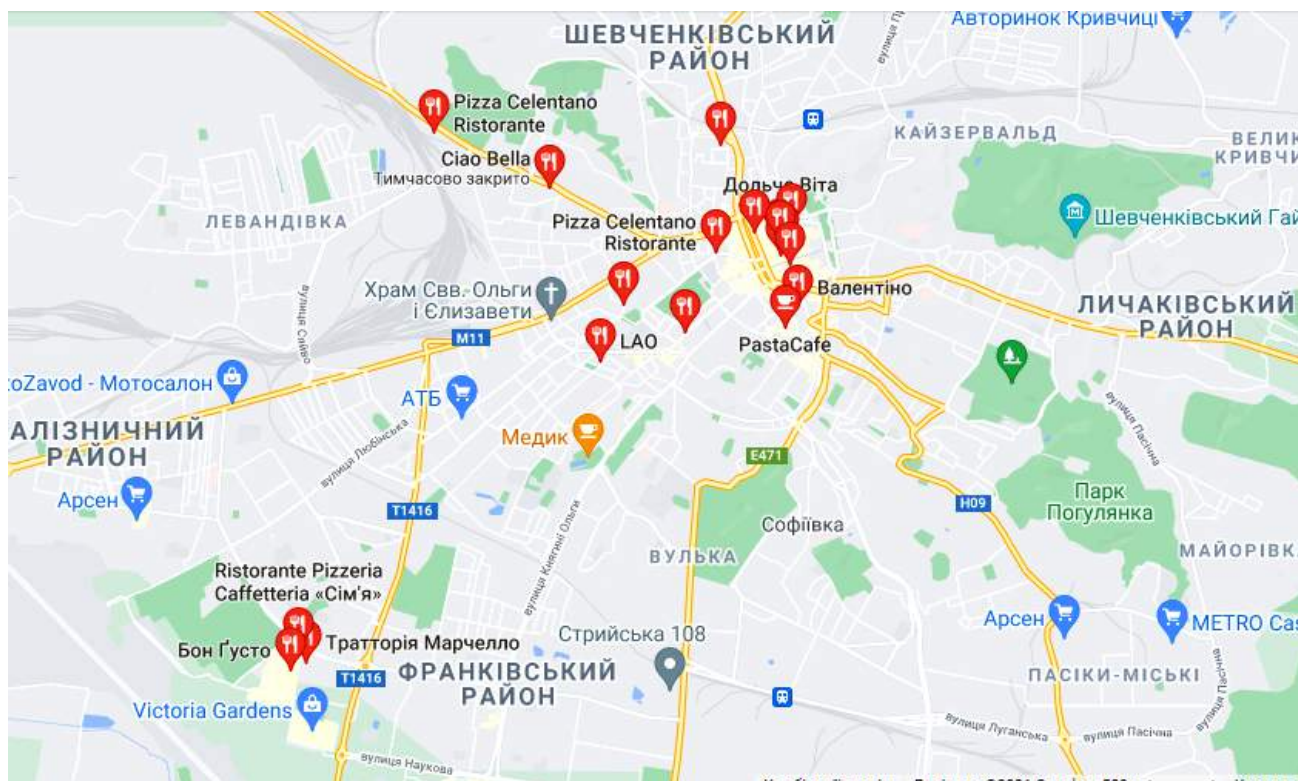


Рис. 2.1. Мережа закладів італійської кухні у центрі м. Львова у 2022 р.

Джерело: <https://www.google.com/search>

Сьогодні, в умовах загострення конкуренції за увагу споживачів між закладами різних етнічних кухонь, ресторанний сегмент італійської кухні Львова активно просуває усі традиційні та інноваційні страви Італії [28]. Меню типового ресторану в центрі міста Львова містить десятки різновидів паст,

лазаньї, ризото, равіолі, сирів (горгонцола, пармезан, моцарела і ін.) та десертів. З року в рік зростає вибір італійських вин у закладах преміум і бюджетного класів.

Італійська кухня по праву вважається однією з кращих в світі. Адже кожен прийом їжі в Італії – це особливе маленька подія. У італійців взагалі кожен день свято, тому сніданок, обід, вечеря або невеликий перекус – це невеликий банкет. Кухня Італії – це різноманітність страв, які гармонійно поєднуються між собою, створюючи цілу мелодію особливого смаку [68].

Свою кухню італійці відносять до розряду національного надбання, і це дійсно так, – хоча б тому, що італійська кухня відома далеко за межами цієї країни. Мало сьогодні знайдеться в світі людей, які жодного разу не спробували, наприклад, піцу або пасту, а ще менше знайдеться таких, яким взагалі не відомо, що це таке.

Закуси італійської кухні складається зі звичайної на вигляд нарізки з м'яса, шинки, ковбаси і овочів [68].

Різновидів італійських супів дуже багато – більше, ніж регіонів і міст. Так, наприклад, класичний мінестроне в Італії зустрічається в більш, ніж десяти варіаціях. Він може бути і вегетаріанським, приготованим на основі бобової відвару і жирним, наваристим, приготованим на м'ясному бульйоні. До складу італійського супу можуть входити і вино, і сир, і яєчні жовтки, і навіть паста, попередньо запечена в духовці, і восьминіг, і м'ясо акули, і каштани [68].

В італійській кухні популярні макарони, сир, томатний соус, маслини, рибні продукти, оливкове масло. Італійці люблять краби і салати з них, каперси, огірки, бекон, відварений язик, відварену чи жарену курку. З перших страв для них краще готувати бульйони, супи-пюре, а з других – рибні, м'ясні (з нежирної свинини, баранини, птиці) з овочевими чи макаронними гарнірами. Улюблена страва італійців – лангет з зеленим салатом, свіжими помідорами чи маринованими овочами.

Італійська кухня визнана не тільки одною з кращих у світі, але і одною з наймодніших в даний час. І це не дивно – вона відрізняється великою

різноманітністю продуктів і приправ: використовуються овочі, морепродукти, яловичина і нежирну свинина, птах, фрукти і ягоди, сирий, боби (квасоля, горох) [68].

Італійська кухня у Львові – це про пасти, ризото, равіоли, лазанью, сири (моцарела, горгонзола, пармезан та рікота), морозиво, тирамісу, панетоне та касату. Різновид їжі вражає, а вибір італійських вин ще більше здивує гостей.

Інтер'єр закладів має естетику провансу або італійської розкоші, кожен у Львові знайде для себе ресторан із затишною терасою, привітними офіціантами і зможе сповна ознайомитися із італійською кухнею.

Львів є одним із найбільш привабливих міст України для ресторанного бізнесу. З огляду на кількість населення (750 тис. осіб) та кількість туристів, що відвідали місто до ковід-кризи (в 2019 р. – аж 2,2 млн. осіб), то забезпеченість місцями в закладах ресторанного господарства міста є недостатньою (фактична наявність – 52 місця на 1 тис. населення при потребі 194 місця на 1 тис. жителів міста) [15].

Львів нараховує 736 закладів ресторанного господарства (без фізичних осіб-підприємців), що активно діють/працюють, станом на 2021 р., за даними Державної служби статистики України [20].

Загалом у Львові впродовж 2014–2021 рр. середньорічний темп скорочення загальної кількості закладів ресторанного господарства становив 10,8%. Серед основних причин, що сповільнюють розвиток, такі:

- по-перше, загальний економічний стан у країні та військові дії;
- по-друге, відсутність практичного досвіду антикризового управління в керівників закладів ресторанного господарства (особливо – в умовах Covid-кризи та подальшого вторгнення армії росії);
- по-третє, високі ставки орендної плати за приміщення, що негативно впливають на відкриття нових і цінову політику чинних закладів ресторанного господарства.

Як показують статистичні дані, найбільше зниження чисельності закладів унаслідок Covid-кризи спостерігали у 2020 р. – на 19,3%. І лише дані 2021 р.

демонстрували позитивну динаміку – поступове відновлення чисельності закладів на 11,7%. Зокрема, у 2021 р. кількість закладів ресторанного господарства Львова становить 736, що на 4,6% більше за результатами до попереднього кризового року [38].

Із 2021 р. поліпшення відбуваються із впровадженням інновацій у сферу обслуговування. Отже, щоб привернути увагу потенційних клієнтів, керівники закладів ресторанного господарства впроваджують у діяльність закладів нові технології. Позитивними тенденціями є те, що Львів іде в ногу з часом у розробленні інноваційних підходів як в організації обслуговування клієнтів, приготуванні їжі, так і в маркетингу і ціновій політиці.

Структура закладів італійської кухні міста Львова станом на 1.12.2022 р. зазнала змін, порівняно з доковідним періодом (рис. 2.2). За даними Львівського туристичного барометру, з них найбільша частка припадала на заклади типу кафе і ресторанів – 46%. Закладів у категорії Fast Food дещо менше – 40% , частка барів, пабів та нічних клубів найнижча – 14% [38].

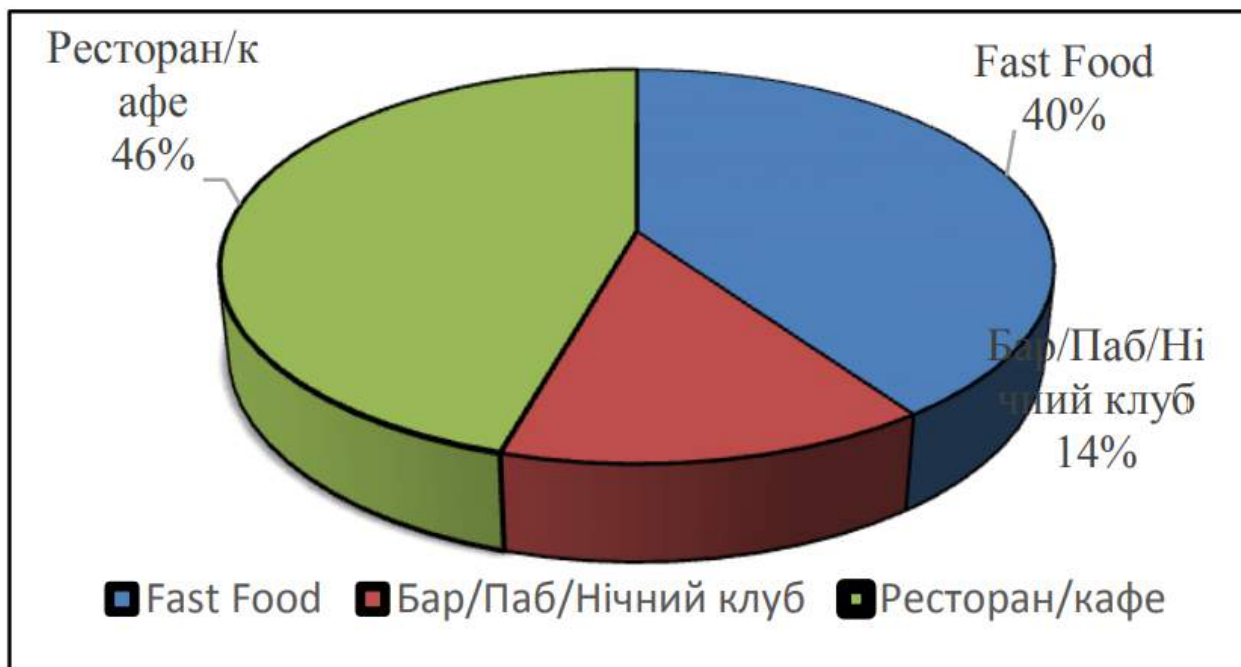


Рис. 2.2. Структура закладів італійської кухні міста Львова станом на 1 грудня 2022 р.

Джерело: розраховано автором на основі аналізу сайту пошуку ресторанів TripAdvisor (<https://www.tripadvisor.com>)

Позитивну динаміку до початку війни демонстрували статистичні дані Державної служби статистики України (табл. 2.1). За її даними, станом на 2021 р. в Україні налічувалося 10441 активно діючих підприємств тимчасового розміщення й організації харчування (без фізичних осіб – підприємців)

Таблиця 2.1

Кількість діючих підприємств ресторанного господарства України

Область	2017	2018	2019	2020	2021
Одеська	748	782	821	655	920
Київська	439	442	435	409	479
Дніпропетровська	409	431	436	365	495
Львівська	723	806	845	646	877
Харківська	459	551	582	423	622
Запорізька	368	369	378	335	390
м. Київ	1819	1799	1840	1556	1 955
Всього в Україні	7466	7926	8565	6703	10 441

Джерело: Держкомстат (<https://www.ukrstat.gov.ua>)

Найбільша кількість активно діючих підприємств організації харчування розташована в Одеській та Львівській областях – 920 та 877 відповідно. Динаміка зміни кількості підприємств у цих областях протягом 2014–2018 рр. є ідентичною із загальною українською. Однак темпи зростання кількості підприємств в Одеській області (на 14,1%) є дещо вищими, ніж у Львівській (на 11,9%). Частка закладів організації харчування у Запоріжжі, Дніпрі та Харкові є значно меншою. Як свідчать статистичні дані, пікове падіння чисельності закладів унаслідок кризи спостерігалось у 2020 р. – на 35,8% порівняно з докризовим періодом. І лише дані 2021 р. демонструють поновлення позитивної динаміки – зростання чисельності закладів на 11,4% [20, 57].

Найбільшу частку в структурі мережі закладів ресторанного господарства займають кафе, закусочні, буфети (більше 53%), що обумовлено стійким попитом споживачів на продукцію і послуги цих підприємств. Частка їдалень на сьогодні складає трохи більше 20%, барів – 16%, інших закладів ресторанного господарства – 7% [20]. Таким чином, у розрахунку на 100 тис.

населення в країні функціонує 6 ресторанів, 119 кафе, закусочних, буфетів, 35 барів, 14 їдалень та 11 інших закладів ресторанного господарства.

В умовах подолання ковідної, а тепер і воєнної кризи відбулися зміни потужності різних типів закладів ресторанного господарства: середня місткість одного об'єкта типу ресторану зменшилася більш ніж в 1,5 рази, зате поступово зростає середня місткість пересічного кафе чи бару.

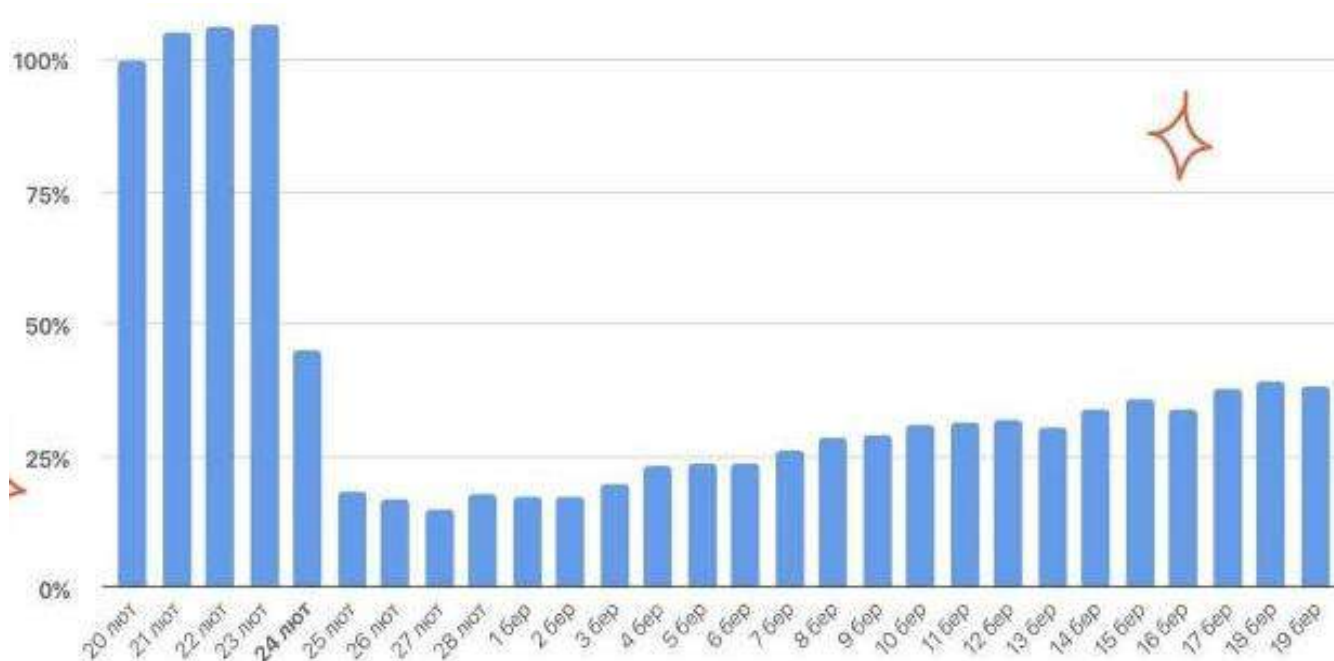


Рис. 2.3. Тенденція спаду (у %) на початку російського вторгнення (24 лютого 2022р.) та поступового відновлення роботи рестораних закладів м. Львова

Джерело: Retail Association of Ukraine [66]

У Львові та області попри воєнний стан уже влітку 2022 року 69% кафе та ресторанів відновили свою роботу. Такі дані повідомила Асоціація ритейлерів України на своїй сторінці у Фейсбуці.

За даними дослідження, проведеного компанією з автоматизації закладів Poster, станом на 1 грудня частка відкритих закладів харчування зросла з 14% у перші дні війни до 38% (рис. 2.3). До кінця 2022 р. прогнозується відновлення роботи до 74% потужностей довоєнного потенціалу кафе та ресторанів Львова.

Щодо ресторанів італійської кухні м. Львова, то наше дослідження

показало, що влітку 2022 р. відновили роботу 64% ресторанів і піцерій, а соціальні сторінки ще понад третини закладів анонсують відновлення роботи на час новорічно-різдвяних свят (кінець 2022 – початок 2023 рр.), якщо, звичайно, цьому не стане на заваді блекаут чи інші форс-мажорні виклики воєнного часу.

2.2. Конкурентні переваги та цінова політика закладів італійської кухні

Тенденції ресторанного бізнесу - це, звичайно, і тенденції розвитку певних кухонь. Переваги за типом кухні дуже неоднозначні, особливо в регіонах України. Характерна прихильність до певного продукту, а не до типу кухні як такому, наприклад, переваги м'яса, часто певного вигляду (свинина, баранина, індиче чи куряче м'ясо), у виконанні різних кухонь, або риби і морепродуктів. В основному в Львові у певних кухонь є групи шанувальників, що склалися, в іншому ж споживачі віддають перевагу улюбленому продукту в улюбленому виконанні, і при цьому абсолютно не важливо, який тип кухні представляє та або інша страва [17].

Просторе приміщення з цікавим декором для ресторанів італійської кухні – це ще не все. Найголовніше – це оригінальність і унікальність. Опитування показали, що гостей ресторану приваблюють інші люди, свіжі запахи, кольори, обладнання приміщення, декорації. Музика також є дуже важливим елементом, адже неправильна може навіть відлякати.

Конкурентною перевагою є запровадження нових технологій. Мобільний планшет біля фіскального принтера чи в офіціанта викликає інтерес, а повідомлення про те, що ваше замовлення миттєво потрапляє на дисплей на кухні, лише утверджує гостей у впевненості, що страва приготується швидше.

За даними РІА «Ресторанний гід» групи національних кухонь розподілилися у такий спосіб: українській – 36,8%; французькій кухні – 21%; італійській, кавказькій, японській – по 7,9%; американська – 5,3%; всі інші – 13,2% [66].

**Заклади італійської кухні м. Львова преміум-сегменту
з політикою високих цін**

Назва закладу	Адреса	Середній чек на 1 особу – від грн.
 Італійський ресторан «Budzzini»	вул. П. Дорошенка, 8	650
 Ресторан «Da Vinci»	пр. Свободи, 22	650
 Італійський ресторан «Сімонє»	вул. П. Дорошенка, 66	650
Італійський дворик	площа Ринок, 6	500
 Trattoria da DOMENICO	площа Ринок, 29	600
 Італійський ресторан «Delizia»	вул. Лесі Українки, 27	500
 Італійський ресторан «Trattoria Tartufo»	ТЦ «Форум Львів»	450
Італійський ресторан «Trattoria Marchello»	вул. І. Виговського, 100	400
 Піцерія-ресторан «Пепероні»	вул. І. Франка, 75	400
 Ресторан італійської кухні «Бонджорно, Сихів»	пр. Червоної Калини, 64	400
Ресторан «Familia wok&past»	пр. Крива Липа, 9	400
PRSCCO&PIZZA	пр. Крива Липа, 7	400

Джерело: власне опрацювання автора

**Заклади італійської кухні м. Львова демократичного сегменту
з політикою помірних цін**

Назва закладу	Адреса	Середній чек на 1 особу – від грн.
«Піца Челентано»	вул. Галицька, 1, площа Ринок, 21	300
Піцерія Мама Міа	вул. Пекарська, 16	300
Піцерія Сіао Белла	вул. Саксаганського, 11	300
Паста Кафе	вул. А. Сахарова, 23	250
Ресторан італійської кухні «Teddy»	вул. Чайковського, 20	250
Піцерія «Аль Капоне»	вул. Мазепи, 11	220

Джерело: власне опрацювання автора

В умовах воєнного стану основна конкуренція між закладами італійської кухні відбувається, як показало наше дослідження, не так за ціною (див. табл. 2.2. і 2.3), як за асортиментом пропонованих страв, оригінальністю розробленого меню, запровадженням нових модних страв, які користуються попитом серед львів'ян.

Також зараз конкурентний успіх закладу залежить від масштабу його виробництва і обсягу реалізації страв на виніс (з доставкою до місця проживання клієнтів).

Отож, проаналізуємо конкурентні позацінові переваги найбільших закладів італійської кухні м. Львова.

Італійський ресторан «Trattoria Tartufo» розмістився на території торговельно-розважального центру «Форум». Просторе приміщення поділене на головний зал, лаунж-зону та літню терасу з краєвидом на старе місто. В інтер'єрі – світлі відтінки, декор з мармуру, латуні й натурального дерева. У центрі залу відкрита кухня та «фішка» ресторану – кам'яна піч Стефано

Феррара. У меню представлені традиційні італійські страви. Фірмову піцу випікають на очах у відвідувачів за кілька хвилин. Також популярністю користуються страви з трюфелями. Карта вин складається з кращих сортів вина різних регіонів Італії. Це один з найдорожчих італійських ресторанів Львова [54].

Італійський ресторан «Budzzini» міститься у старовинному будинку, недалеко від площі Ринок. У розкішному інтер'єрі закладу багато мармуру, дзеркала в бронзових рамах, венеціанські люстри, м'які дивани, килими ручної роботи, стіни розписані старовинними фресками. У ресторані є затишний бенкетний зал і головне приміщення зі скляним дахом. Меню складається з традиційних страв італійської кулінарії. Для маленьких відвідувачів є не тільки окреме меню, але й спеціально обладнана ігрова кімната. Вечорами гості можуть насолодитися грою піаніста. Це один з найдорожчих італійських ресторанів Львова [51].

Ресторан «Celentano Ristorante» на площі Ринок, 21 входить до складу мережі «Піца Челентано». Заклад з ресторанним обслуговуванням пропонує своїм гостям великий вибір традиційних страв італійської кухні, а також широкий асортимент фірмової піци на тонкому тісті. За скляною стіною відвідувачі можуть бачити процес приготування фірмової страви й випікання в дров'яній печі.

Меню «Celentano Ristorante» містить пасти, салати, брускети, супи, страви з м'яса й риби, які готують на грилі, а також різноманітні десерти. Фірмовими стравами ресторану вважаються: паста з трюфельним соусом власного виробництва, паста «Болоньезе», паста «Карбонара», піца «Маргарита», піца «Діаболо», антипаста «Ді кампанія», фреш салат з телятиною під соусом бальзамік, суп «Мінестроне», лосось-гриль, стейк з телятини, медальйони зі свинини. Для ласунів готують чизкейк, шоколадний фондан, грушевий тімбало. Серед напоїв є кавомікси, какао з маршмеллоу, домашні чаї з фруктами й травами. Алкогольна карта включає асортимент європейських марок вина [52].

Ресторан займає два рівні. Крім основного залу з панорамними вікнами в розпорядженні відвідувачів з дітьми ігровий майданчик. На плазмових екранах, встановлених у залах закладу, гості можуть спостерігати процес приготування замовлених страв.

Піцерія Піца Челентано на пл. Галицькій, 1 – це дуже затишний та демократичний Ristorante зручно розташований у центрі Львова. Він є улюбленим місцем як для львів'ян, так і для усіх, хто завітав у це місто у гості. Вибір страв тут буде запропонований на любий смак та для будь-якого обіду. Звичайно, дуже великий вибір піц, смачних соковитих салатів по сезону та фірмова страва Аль Форно, яку вже полюбили гості цієї мережі у багатьох містах України. Додаткові послуги піцерії Піца Челентано у центрі Львова у вигляді безкоштовного Wi-Fi, парковки зроблять перебування тут дуже зручним.

Піцерія Da Vinci, проспект Свободи, 22. У самому центрі Львова, на проспекті Свободи, розташований один з ресторанів мережі піцерій-пастерій «Da Vinci». Інтер'єр закладу виконаний у стилі італійської trattoria – затишні столики, масивні дерев'яні меблі, м'яке світло, оздоблення деревом, на стінах зображені фрагменти полотен Леонардо Да Вінчі. Меню містить найпопулярніші італійські страви, приготовані з італійських інгредієнтів. Гостям пропонують домашню пасту декількох видів, м'ясні страви, приготовані на відкритому вогні, страви з морепродуктів, а також піцу, яку випікають перед очима відвідувачів в дров'яній печі. Серед десертів відзначають фірмовий тірамісу й домашнє морозиво [55].

Ресторан «Teddy restaurant». У Львові 13.06.2021р. відкрили ресторан італійської кухні, де можна посидіти з ведмедиком. «Teddy restaurant» є частиною мережі Sukor Group, ідея його створення з'явилась більше 2 років тому. У меню піца двох видів – неаполітанська та нью-йоркська. Неаполітанська (30 см) пухка та обвуглена, тісто готується на заквасці без дріжджів з цільнозернового та житнього борошна, а тісто ферментується 36 годин. Нью-Йорк (50 см) тоненька і хрустка, тісто ферментується 24 години.

Також в меню паста, яку готують на італійському борошні з твердих сортів пшениці і додають 33 жовтки. Кілька салатів, стартери та тірамісу-бар. У коктейльній карті є класичні позиції, а також LOW ABV та l'inverno [48].

Все більше ресторанів Львова при складанні меню роблять акцент на натуральному використанні продуктів, а не на складності рецептур.

Звідси висновок: набуває популярність авторська кухня, що дозволяє творчо переробити всі існуючі кухні світу і створити свій власний продукт, яким і слід привертати споживача. Подібна ситуація спостерігається і з перевагою барної продукції, кожна з яких може бути підставою для створення цілого формату: кав'ярні, пивного пабу, закладу з акцентом на коктейлях або вині.

В цілому можна відзначити, що львів'яни у період після ковід-ізоляції та теперішнього воєнного стану починають більше відвідувати ті ресторани, які все більше акцентують сервіс на задоволенні потреб спілкування.

У 2022 р. величезну популярність набули ресторани швидкого обслуговування. Більшість з них працює за формулою франчайзингу. Франчайзинг це підключення до ресторанного ланцюга закладів, які належать іншим власникам, при цьому договір визначає зобов'язання між ними. Основною перешкодою для розвитку франчайзингу в Львові є недостатнє визнання прав інтелектуальної власності [47]. Більшість іноземних мереж ресторанів швидкого обслуговування усе ще не приходять в Україну через відсутність не лише законодавства в галузі франчайзингу, а й незадовільного загального ділового клімату, включаючи бюрократію і складну систему оподаткування.

Ціни і тарифи у 2021 і 2022 рр. визначаються умовами конкуренції, задекларованою статусністю закладу, станом і співвідношенням попиту та пропозиції (див. табл. 2.2. і 2.3). Однак, на сучасному етапі розвитку ринку ресторанних послуг процес ціноутворення має певні особливості [10, 17, 37, 46]. З урахуванням цього варто розглядати і дію таких наведених нижче груп ціноутворюючих факторів.

Практично на ціну впливають:

- щоденні форс-мажорні особливості воєнного стану в країні і у м. Львові;
- платоспроможний попит покупця даних послуг, тобто, наявність грошей;
- обсяг попиту;
- якість страв [60, 61].

У реаліях воєнного часу у Львові діє безкомпромісне правило маркетингу, відповідно до якого необхідно продавати лише ті страви, що користуються попитом. Це означає, що процесу приготування страв італійської кухні повинен передувати прогноз ринкової ціни і місткості ринку на тиждень і місяць наперед [60, 61].

Мета, яку переслідує керівництво ресторанів і піцерій Львова у кризових реаліях Covid-кризи 2020-2021 рр. та воєнного стану у 2022 р., – це максимально звужити діапазон страв преміум-сегменту, зосередитися на продукуванні страв економ-сегменту і швидкого циклу приготування, а також оперативного цінового регулювання залежно від щотижневої кон'юнктури ринку, у рамках якої відбувається коригування цін страв ресторанних меню Львова.

2.3. Аналіз діяльності ресторану італійської кухні «Trattoria da DOMENICO»

Безпосереднім об'єктом нашого дослідження є приватне підприємство «ТРАЛІ-ВАЛІ». Юридична адреса цього підприємства: 79495, Україна, Львів-Винники, вул. Кривоноса, 8.

Територіально ПП «ТРАЛІ-ВАЛІ» розташоване у центрі Львова за адресою: пл. Ринок, 29 (пасаж Андріоллі) і доволі широко відоме як італійський ресторан «Trattoria da DOMENICO».

ПП «ТРАЛІ-ВАЛІ» є самостійним господарюючим суб'єктом, заснованим 08.02.2011 року фізичною особою Лозицькою Аліною Віталіївною для задоволення особистих потреб шляхом систематичного здійснення виробничої,

науково-дослідної, торговельної, іншої господарської діяльності в порядку, передбаченому законодавством України.

ПП «ТРАЛІ-ВАЛІ» діє на основі приватної власності громадянина та його праці і з використанням найманої праці. Підприємство є юридичною особою, має самостійний баланс, поточні рахунки в установах банків, печатку, на якій зазначено його найменування та ідентифікаційний код. Інших юридичних осіб у своєму складі ПП «ТРАЛІ-ВАЛІ» не має.

Підприємство у сфері господарювання здійснює свою діяльність у межах встановленого правового господарського порядку, додержуючись вимог законодавства.

Предмет діяльності підприємства визначено у його статуті, зокрема основними напрямками діяльності є діяльність кафе, барів, ресторанів, організація громадського харчування; торгівельна діяльність. Вид економічної діяльності ПП «ТРАЛІ-ВАЛІ» за КВЕД – 56.10 Діяльність ресторанів, організація мобільного харчування.

Атмосферний інтер'єр ресторану «Trattoria da DOMENICO» відтворює в центрі Львова обстановку традиційної італійської тракторії – а це цегляне муровання й оригінальні настінні малюнки, теплі теракотові й пісочні відтінки в оформленні, меблі з натурального дерева і м'які дивани з подушками, вінтажні меблі та предмети інтер'єру в ретро-стилі.

В основі меню ресторану – популярні страви італійської кухні. Гості «Trattoria da DOMENICO» можуть замовити різноманітні салати, антипасти, піцу з різними начинками, пасту, різото, брускети, а також соуси та десерти.

До фірмових страв меню «Trattoria da DOMENICO» відносять: піцу «Доменіко» з прошуто й в'яленими томатами, піцу «Фірмову» з беконом, мисливськими ковбасками й саямі, тальятеле «Неро» з чорнилом каракатиці, лазанью, різото з морепродуктами, теплий салат з телятиною і баклажанами, плато «Тоскана», брускети з рікотою і лососем.

Для ласунів розроблена десертна карта, в якій відзначають тирамісу, крем-брюле і шоколадний фондан.

У карті напоїв гості знайдуть ягідний морс, фреші, молочні коктейлі, каву Lavazza, а також фірмові чаї з м'ятою, імбирем, малиною, розмарином, обліпихою, апельсином і смородиною.

У барній карті акцент зроблено на різних сортах бочкового пива, а також представлений асортимент міцного алкоголю.

У ресторані «Trattoria da DOMENICO» готують сніданки з 10.00 до 12.00, бізнес-ланчі з 12.00 до 15.00, пропонують їжу на винос та здійснюють доставку їжі по Львову. До послуг клієнтів – відкритий майданчик/літня тераса, WI-FI, можливе відвідування з домашніми тваринами. Розрахунок можливо здійснити кредитною карткою.

Для того щоб продавати нову страву чи напій виконується план дій:

- 1) розробка та затвердження нової страви чи напою;
- 2) створення технологічної карти страви чи напою;
- 3) ознайомлення та навчання персоналу щодо приготування та подачі;
- 4) внесення в програмну базу та уведення в меню.

Меню ресторану складається з таких позицій: сніданки, холодні закуски, салати, гарячі закуски, млинці, пасти, супи, піци, гриль та гарніри, десерти, безалкогольні та алкогольні напої; також окремо є коктейльна карта, сезонне меню та меню на бізнес-ланчі.

Ресторан «Trattoria da DOMENICO» має повний цикл виробництва – тобто це є первинна обробка сировини, виробництво напівфабрикатів, відтак приготування кулінарної продукції з наступною її реалізацією.

Ресторан «Trattoria da DOMENICO» використовує метод обслуговування з офіціантами. Обслуговування у ресторані «Trattoria da DOMENICO» складається з таких послідовних елементів: зустрічі та розміщенні відвідувачів, прийому і оформлення замовлень, передачі замовлень на кухню, одержання і подачі замовлених закусок, страв, напоїв та кінцевий елемент - розрахунок з клієнтами.

Для проведення аналізу фінансово-економічної діяльності ресторанного підприємства нами використано дані підприємства за 2019 р. та 2020 р.

Джерелом інформації для аналізу є фінансова звітність, що описує фінансовий стан та результати діяльності підприємства – баланс (ф. 1-мс) та звіт про фінансові результати (ф. 2-мс).

Проаналізуємо обсяги реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) підприємства, щоб знайти шляхи збільшення обсягів реалізації в порівнянні з конкурентами, розширити частку ринку за умови максимального використання виробничих потужностей і як результат – отримати максимальний прибуток.

Показники реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ПП «ТРАЛІ-ВАЛІ» за 2019-2020 рр. наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка обсягу реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)

ПП «ТРАЛІ-ВАЛІ» за 2019-2020 рр.

Роки	Обсяг реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	Абсолютний приріст, тис. грн.		Темпи зростання, %		Темпи приросту, %		Абсолютне значення 1% приросту, тис. грн.
		до попереднього року	до базисного року	до попереднього року	до базисного року	до попереднього року	до базисного року	
2018	547,1	-	-	-	-	-	-	-
2019	540,5	-6,6	-6,6	9,23	9,23	-90,77	-90,77	5,99
2020	315,5	-125,0	-231,6	58,37	57,67	-41,63	-41,33	10,41

Джерело: складено автором на основі даних фінансової звітності

Показники, наведені у табл. 2.4 свідчать, що обсяг реалізації наданих послуг ПП «ТРАЛІ-ВАЛІ» поступово зменшується: на 6,6 тис. грн. у 2019 р. та на 125 тис. грн. у 2020 р. Причиною суттєвого зменшення виручки від реалізації наданих послуг є зменшення гостей закладу, що зумовлено карантинними обмеженнями та, навіть, простоем у зв'язку з пандемією.

Джерелами інформації для аналізу основних засобів підприємства є фінансова звітність та облікові дані.

Здійснюючи оцінку основних засобів аналізують такі показники їх стану: коефіцієнт зносу; коефіцієнт придатності; коефіцієнт оновлення основних

засобів; коефіцієнт вибуття основних засобів [18]. Динаміку показників стану основних засобів підприємства доцільно представити у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Показники стану основних засобів ПП «ТРАЛІ-ВАЛІ»
за 2019-2020 рр.**

Показники	2019 рік	2020 рік	Відхилення (+, -)	Темп зміни, %
Первісна вартість основних засобів, тис. грн.	81,9	81,9	0,0	100,0
Знос основних засобів, тис. грн.	57	63,7	6,7	111,8
Залишкова вартість основних засобів, тис. грн.	24,9	18,2	-6,7	73,1
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,70	0,78	0,08	111,8
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,30	0,22	-0,08	73,1

Джерело: складено автором на основі даних фінансової звітності

Аналіз даних табл. 2.5 засвідчує, що первісна вартість основних засобів ПП «ТРАЛІ-ВАЛІ» є незмінною. Знос зріс (111,8%), що вплинуло на зміну показника залишкової вартості (зменшення на 6,7 тис. грн. (73,1%). Коефіцієнт зносу зріс на 0,08 (111,8%), коефіцієнт придатності зменшився на 0,08 (73,1%). Така динаміка коефіцієнтів може свідчити про незадовільний технічний стан основних засобів.

Так як на коефіцієнт зносу і коефіцієнт придатності впливає вибір методу нарахування амортизації, то вони є умовними, бо не відображають фактичної зношеності основних засобів та не дають точної оцінки їх поточного стану.

Зважаючи, що діапазон аналітичних значень коефіцієнта зносу – більше 50%, коефіцієнта придатності – менше 50% є небажаним, у ресторані такого не виявлено у 2019-2020 рр.

Коефіцієнт оновлення основних засобів та коефіцієнт вибуття основних засобів не обчислені, оскільки підприємство є суб'єктом малого підприємництва, тобто не заповнює ф. №5 «Примітки до річної фінансової звітності», де містяться дані для їх обрахунку.

Показники фондівдачі, фондомісткості, фондоозброєності та фондорентабельності дають характеристику ефективності використання

основних засобів (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Показники ефективності використання основних засобів

ПП «ТРАЛІ-ВАЛІ» за 2019-2020 рр.

Показники	2019 рік	2020 рік	Відхилення (+, -)	Темп зміни, %
Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	540,5	315,5	-225,0	58,4
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	79,7	81,9	2,3	102,8
Прибуток (збиток), тис. грн.	16,2	-19,3	-35,5	-119,1
Середньоспискова чисельність, осіб	7	6	-1	86
Фондовіддача, грн.	0,1	0,3	0,1	176,2
Фондомісткість, грн.	6,8	3,9	-2,9	56,8
Фондоозброєність, тис. грн.	11,4	13,7	2,3	120,0
Фондорентабельність, %	20,3	-	-	-

Джерело: складено автором на основі даних фінансової звітності

Проведений аналіз розрахованих показників ефективності використання основних засобів свідчить, що фондовіддача у 2020 р., порівняно з 2019 р., збільшилась на 0,1 грн. і склала 0,3 грн., фондомісткість зменшилась на 2,9 грн. і склала 3,9 грн., фондоозброєність виросла на 2,3 тис. грн.

Отже, протягом досліджуваного періоду ефективність використання основних засобів коливалась в сторону і збільшення, і зменшення. Адже за останні роки в ресторанному бізнесі сталося кілька криз (від ковід-обмежень – до воєнних негараздів сьогодні).

Окрім основних засобів для ефективного функціонування підприємства ресторанного бізнесу необхідні оборотні засоби – продовольча та інша сировина, матеріали, паливо, генератор автономного енергопостачання, інструменти, інвентар, готова продукція, дебіторська заборгованість, фінансові вкладення, готівка тощо.

Ефективність використання оборотних засобів підприємства характеризують такі показники: коефіцієнт оборотності; коефіцієнт завантаження; тривалість одного обороту [18].

Динаміку показників ефективності використання оборотних засобів підприємства доцільно представити у формі табл. 2.7.

**Показники ефективності використання оборотних активів
ПП «ГРАЛІ-ВАЛІ» за 2019-2020 роки**

Показники	2019 рік	2020 рік	Відхилення (+, -)	Темп зміни, %
Чистий дохід (виручка) від реалізації, тис. грн.	540,5	315,5	-225,0	58,4
Середньорічна величина оборотних активів, тис. грн.	102,05	62,65	-39,4	61,4
Коефіцієнт оборотності	5,3	5,0	-0,3	95,1
Коефіцієнт завантаження	0,2	0,2	0,0	105,2
Тривалість обороту, дні	68,0	71,5	3,5	105,2

Джерело: складено автором на основі даних фінансової звітності

Дані таблиці 2.7 свідчать, що коефіцієнт оборотності сповільнився з 5,3 до 5, що призвело до незначного збільшення тривалості обороту з 68 до 71,5 днів. Дана ситуація щодо зменшення коефіцієнта оборотності (збільшення коефіцієнта завантаження) та збільшення тривалості обороту оборотних активів свідчить про неоптимальну структуру та погіршення ефективності їх використання.

Працівники підприємства забезпечують ефективне функціонування та розвиток підприємства ресторанного бізнесу. А тому наступним етапом є аналіз ефективності використання трудових ресурсів, для якого використовують інформацію про фонд оплати праці та продуктивність праці. Показниками ефективності використання фонду оплати праці є затратомісткість і затратовіддача [36].

За останні роки керівництво підприємств ресторанного бізнесу України вимушено змушене вдаватися до оптимізації, тобто скорочення персоналу. При цьому часто не вдається уникнути погіршення кваліфікації персоналу. Адже збільшується частка сезонних офіціантів без належного досвіду роботи і фахової кваліфікації.

Війна також зумовила суттєвий відтік кваліфікованого персоналу з міст України, особливо на сході та півдні, а також у м. Києві.

Аналіз показників ефективності використання трудових ресурсів ПП

«ТРАЛІ-ВАЛІ» представлено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

**Показники ефективності використання трудових ресурсів
ПП «ТРАЛІ-ВАЛІ» за 2019-2020 рр.**

Показники	2019 рік	2020 рік	Відхилення (+,-)	Темп зміни, %
Обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг, тис. грн.	540,5	315,5	-225,0	58,4
Прибуток тис. грн.	16,2	-19,3	-35,5	-119,1
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	7	6	-1,0	85,7
Продуктивність праці, тис. грн.	77,2	52,6	-24,6	68,1
Фонд оплати праці працівників, тис. грн.	32,0	31,5	-0,5	98,4
Середньомісячна заробітна плата працівника, грн.	4571,43	5250,00	678,6	114,8
Затратомісткість	0,059	0,100	0,041	168,6
Затратовіддача	16,9	10,0	-6,9	59,3

Джерело: складено автором на основі даних фінансової звітності

Дані табл. 2.8 свідчать, що середньооблікова чисельність працівників підприємства у 2020 р. зменшилась на 1 особу в порівнянні з 2019 р. Фонд оплати праці знизився з 32 тис. грн. до 31,5 тис. грн., тобто на 0,5 тис. грн. (98,4%). Середньомісячна заробітна плата працівника у 2020 р. становила 5250 грн. і зросла проти 2019 р. на 678,6 грн. (114,8%). Затратомісткість збільшилась в 2020 р. на 0,041 грн. проти 2019 р. (168,6%), а затратовіддача зменшилась на 6,9 грн. (59,3%).

Різні напрями та види діяльності підприємств, зокрема основна операційна діяльність з виробництва та реалізації продукції (робіт, послуг), а також фінансова та інвестиційна діяльність, оцінюються набором абсолютних показників фінансових результатів. Основний з них – чистий прибуток, отриманий підприємством ресторанного бізнесу за звітний період.

Чистий прибуток є основою економічного і соціального розвитку підприємства, виплати дивідендів, створення резервних фондів, задоволення потреб працівників підприємства ресторанного бізнесу тощо [15].

Аналіз фінансових результатів представлено у табл. 2.9.

**Фінансові результати діяльності ПП «ТРАЛІ-ВАЛІ»
за 2019-2020 рр., тис. грн.**

Показник	2019 рік		2020 рік		Відхилення	
	сума, тис. грн.	у % до обороту	сума, тис. грн.	у % до обороту	абсолютне (+,-)	у % до обороту
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	540,5	100	315,5	100	-225,0	58,4
Інші доходи	280,8	52,0	200,5	63,5	-80,3	71,4
Разом доходи	821,3	152,0	516,0	163,5	-305,3	62,8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	304,2	56,3	290,9	92,2	-13,3	95,6
Інші витрати	497,3	92,0	239,2	75,8	-258,1	48,1
Разом витрати	801,5	148,3	530,1	168,0	-271,4	66,1
Фінансовий результат до оподаткування	19,8	3,7	-14,1	-4,5	-33,9	-71,2
Податок на прибуток	3,6	0,7	5,2	1,6	1,6	145,9
Чистий прибуток (збиток)	16,2	3,0	-19,3	-6,1	-35,5	-118,9

Джерело: складено автором на основі даних фінансової звітності

Дані табл. 2.9 свідчить, що ПП «ТРАЛІ-ВАЛІ» працювало прибутково лише у 2019 р. 16,2 тис. грн., в 2020 р. отримало збиток у розмірі 19,3 тис. грн. Частка собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) у чистому доході від реалізації склала 56,3% у 2019 р. і 92,2% в 2020 р. На нашу думку, керівництву необхідно врахувати всі недоліки, визначити шляхи їх подолання по перевитратах і шляхи їх економії. За досліджуваний період доходи зменшилися на 305,3 тис. грн., зокрема це відбулося за рахунок зменшення чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) на 225 тис. грн. та інших доходів на 80,3 тис. грн. Витрати зменшилися на 271,4 тис. грн., зокрема за рахунок зменшення собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) на 13,3 тис. грн., зменшення інших витрат на 258,1 тис. грн.

Рентабельність як відносний показник відображає ступінь прибутковості підприємства ресторанного бізнесу та дозволяє зрозуміти про достатність чи нестачу прибутку порівняно з іншими категоріями впливу на діяльність підприємства ресторанного бізнесу [27].

Розрахунок показників рентабельності ПП «ТРАЛІ-ВАЛІ» доцільно представити в динаміці у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Показники рентабельності ПП «ТРАЛІ-ВАЛІ» за 2019-2020 рр.

Показники	2019 рік	2020 рік	Відхилення (+,-)	Темп зміни, %
Середньорічний обсяг сукупного капіталу, тис. грн.	126,35	84,2	-42,15	66,6
Середньорічний обсяг власного капіталу, тис. грн.	-166,65	-171,7	-5,05	103,0
Середньорічний обсяг оборотного капіталу, тис. грн.	102,05	62,65	-39,4	61,4
Чистий дохід (виручка) від реалізації, тис. грн.	540,5	315,5	-225,0	58,4
Собівартість реалізованої продукції, (товарів, робіт, послуг)	304,2	290,9	-13,3	95,6
Чистий прибуток, тис. грн.	16,2	-19,3	-35,5	-118,9
Рентабельність реалізації за чистим прибутком, %	3,0	-6,1	-9,1	-119,1
Рентабельність сукупного капіталу за чистим прибутком, %	12,8	-22,9	-35,7	-204,1
Рентабельність власного капіталу за чистим прибутком, %	-9,7	- 11,2	21,0	-178,8
Рентабельність оборотного капіталу за чистим прибутком, %	15,9	-30,8	-46,7	-115,6

Джерело: складено автором на основі даних фінансової звітності

Дані табл. 2.10 свідчать, що чистий прибуток у 2020 р. склав 16,2 тис. грн. Рентабельність реалізації за чистим прибутком склала 3%, рентабельність сукупного капіталу за чистим прибутком – 12,8%, рентабельність оборотного капіталу за чистим прибутком – 15,9%. Тобто усі показники рентабельності знаходяться на невисокому рівні, проте 2019 р. порівняно з наступним був і прибутковим і рентабельним. У 2020 р. усі показники рентабельності від’ємні, оскільки ПП «ТРАЛІ-ВАЛІ» понесло збитки.

Сучасні кризові економічні умови спонукають підприємства ресторанного бізнесу до пошуку шляхів ефективного управління фінансово-економічною безпекою, яке зводиться, насамперед, до проведення аналізу фінансового стану як компоненти оцінки рівня фінансово-економічної безпеки

для розкриття найважливіших дискусійних питань, проблем і моментів у сфері фінансів підприємства.

Аналіз ліквідності і платоспроможності показує оцінку фінансового стану підприємства ресторанного бізнесу в короткостроковому періоді, аналіз фінансової стійкості – у довгостроковому періоді. Тому продіагностуємо головні фінансові показники, одним з яких є ліквідність підприємства.

Ліквідність підприємства ресторанного бізнесу визначає його можливість та готовність швидко реалізувати активи та одержати гроші, тобто трансформувати необоротні і оборотні активи у фінансові ресурси, для погашення поточних боргів. Швидкість та ефективність здійснення таких дій на пряму визначає ефективність всієї діяльності підприємства.

Діагностику ліквідності виконують на основі зіставлення величини поточних зобов'язань і ліквідних коштів. Інформацію для обчислення показників – коефіцієнта загальної ліквідності (коефіцієнта покриття), коефіцієнта поточної ліквідності (коефіцієнта швидкої ліквідності), коефіцієнта абсолютної ліквідності (платоспроможності), чистого оборотного капіталу беруть з фінансової звітності підприємства [18].

Обчислення показників ліквідності ПП «ТРАЛІ-ВАЛІ» за 2019-2020 рр. приведено у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Показники ліквідності активів ПП «ТРАЛІ-ВАЛІ» за 2019-2020 рр.

Коефіцієнт	2019 р.	2020 р.	Відхилення +,-
Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	0,31	0,17	-0,14
Коефіцієнт поточної ліквідності (швидкої ліквідності)	0,11	0,03	-0,08
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (платоспроможності)	0,08	0,01	-0,07
Чистий оборотний капітал, тис. грн.	-186,5	-200	-13,5

Джерело: складено автором на основі даних фінансової звітності

Розраховане нами значення коефіцієнта загальної ліквідності (покриття) означає задовільний обсяг оборотних активів, що необхідні для погашення поточних зобов'язань. Діапазон значення даного коефіцієнта 2,0-2,5 свідчить

про нормальний фінансовий стан підприємства, проте на досліджуваному підприємстві у 2019-2020 рр. це значення значно нижче. Отже, ПП «ТРАЛІ-ВАЛІ» не достатньо оборотних засобів для того, щоб розрахуватися з короткостроковими боргами – на 1 грн. поточних зобов'язань припадає 0,31 грн. поточних активів у 2019 р. і 0,17 грн. у 2020 р.

Коефіцієнт поточної (швидкої) ліквідності означає можливість підприємства віддати свої поточні борги за рахунок надходження реальної дебіторської заборгованості. Допустимий діапазон значення цього коефіцієнта – 0,7-0,8. У ПП «ТРАЛІ-ВАЛІ» обчислена величина показника є значно нижчою допустимого значення – від 0,11 до 0,03. Отже, підприємство не здатне розрахуватись з поточними боргами за рахунок наявних чи потенційних надходжень грошових коштів.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності (платоспроможності) зменшився з 0,08 до 0,01, тобто на 0,07. Цей показник вказує, яку частину поточних зобов'язань підприємство здатне погасити негайно. Гранично прийнятний діапазон значення даного коефіцієнта – 0,2-0,3. У ПП «ТРАЛІ-ВАЛІ» величина коефіцієнта теж нижча критичного рівня, отже підприємство не може миттєво розрахуватися за поточними зобов'язаннями.

Від'ємна величина чистого оборотного капіталу ресторанного підприємства означає, що підприємство не може віддати поточні борги та не володіє фінансовими ресурсами для того, щоб оновити, розгорнути свою діяльність та здійснити на це необхідні капіталовкладення.

Отже, узагальнюючи результати проведеного аналізу показників ліквідності, бачимо, що використання фінансових ресурсів ПП «ТРАЛІ-ВАЛІ» за період 2019-2020 рр. є неефективним. Показники ліквідності не характеризують можливість і готовність активів підприємства перетворитися в кошти, що дозволило б погасити борги підприємства.

Наступним, не менш важливим, етапом аналізу фінансового стану є аналізування фінансової стійкості. Фінансова стійкість (стабільність) підприємства характеризує можливість його функціонування за наявності такої

частки власного капіталу в складі джерел фінансування, яка здатна вчасно покривати зобов'язання за розрахунками. Фінансова стійкість визначається співвідношенням власних і позичених ресурсів [22]. Для визначення фінансової стійкості результати розрахунку показників представимо у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Показники фінансової стійкості ПП «ТРАЛІ-ВАЛІ» за 2019-2020 рр.

Коефіцієнт	2019 р.	2020 р.	Відхилення +,-
Показники, які характеризують структуру пасивів			
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	-1,47	-3,1	-1,63
Коефіцієнт власного капіталу	-0,68	-0,32	0,36
Коефіцієнт залучення зобов'язань	2,47	4,1	1,63
Коефіцієнт фінансової напруги	-1,68	-1,32	0,36
Показники, які характеризують стан фінансової рівноваги активів і пасивів			
Коефіцієнт інвестування	-6,49	-9,99	-3,5
Коефіцієнт маневрування власного капіталу	1,15	1,1	-0,05
Коефіцієнт самофінансування оборотних активів	-2,2	-4,95	-2,75
Коефіцієнт ліквідності власного оборотного капіталу	-0,69	-0,83	-0,14

Джерело: складено автором на основі даних фінансової звітності

Аналізуючи коефіцієнт фінансової незалежності (автономії), нами встановлено, що підприємство «ТРАЛІ-ВАЛІ» залежить від зовнішніх джерел надходжень. Частка позичених коштів у загальному капіталі складає -1,47 у 2019 р. і -3,1 у 2020 р., тобто більше нормативного значення (0,5). Це означає, що підприємство навіть продавши власне майно, не погасить зобов'язання, тобто позикові кошти не забезпечені власними.

Величина коефіцієнта власного капіталу підтверджує той факт, що власники підприємства не здійснюють фінансування.

Коефіцієнт залучення зобов'язань ПП «ТРАЛІ-ВАЛІ» теж далекий від норми ($\leq 0,5$). Проте ресторанне підприємство не критично залежить від зовнішнього фінансування, про це свідчить розмір коефіцієнта фінансової напруги – його значення ≤ 1 .

Визначені величини показників, що характеризують стан фінансової рівноваги активів і пасивів, дозволяють зробити висновки, що ПП «ТРАЛІ-ВАЛІ» не є фінансово стійким.

Отже, за даними аналізу показників фінансової стійкості можемо зробити висновок, що підприємство є залежним від кредитних коштів, не може розрахуватись з поточними зобов'язаннями, в результаті чого є фінансово нестійким.

Продіагностувавши всі найважливіші показники комплексного оцінювання фінансового стану ПП «ТРАЛІ-ВАЛІ» нами виявлено, що переважна їх кількість перебувають за межами нормативних значень, тобто підприємство є фінансово нестабільним, залежним від кредиторської заборгованості, має досить низький рівень ліквідності і платоспроможності.

Переконані: подальший розвиток даного підприємства італійської кухні є цілком перспективним за умови залучення додаткових інвестиційних коштів та подальшого ребрендингу.

Висновки до розділу 2

У ХХІ столітті незмінно популярними серед туристів і місцевого населення у Львові є заклади італійської кухні. Основою їх популярності є гастрономічний символ Італії – славнозвісна піца у різноманітних варіаціях видів і смаків.

Структура закладів італійської кухні міста Львова станом на 1.12.2022 р. зазнала змін, порівняно з доковідним періодом. За даними Львівського туристичного барометру, з них найбільша частка припадала на заклади типу кафе і ресторанів – 46%. Закладів у категорії Fast Food дещо менше – 40% , частка барів, пабів та нічних клубів найнижча – 14%.

Нами проведений аналіз фінансово-економічних показників діяльності ресторану “Trattoria da DOMENICO”, що дає змогу стверджувати, що усі показники рентабельності знаходяться на невисокому рівні. Але основну небезпеку для підприємства складає велика частка позикових засобів у складі

джерел фінансування ПП «ТРАЛІ-ВАЛІ», що може призвести до погіршення рівня платоспроможності підприємства у недалекому майбутньому.

Загалом у Львові в кризових реаліях останніх років (пандемія, війна) упродовж 2020–2022 рр. середньорічний темп скорочення кількості закладів сегменту італійської кухні становив 16,4%. Щодо ресторанів італійської кухні м. Львова, то наше дослідження показало, що влітку 2022 р. відновили роботу 64% ресторанів і піцерій, а соціальні сторінки ще понад третини закладів анонсують відновлення роботи на час новорічно-різдвяних свят (кінець 2022 – початок 2023 рр.), якщо, звичайно, цьому не стане на заваді блекаут чи інші форс-мажорні виклики воєнного часу.

Мета, яку переслідує керівництво ресторанів і піцерій Львова в кризових реаліях Covid-кризи 2020-2021 років та воєнного стану 2022 року, – це максимально звузити діапазон страв преміум-сегменту, зосередитися на продукуванні страв економ-сегменту і швидкого циклу приготування, а також оперативного цінового регулювання залежно від щотижневої кон'юнктури ринку, у рамках якої відбувається коригування цін страв ресторанних меню Львова.

РОЗДІЛ 3

ПЕРСПЕКТИВИ УТРИМАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ РЕСТОРАНІВ ІТАЛІЙСЬКОЇ КУХНІ У М. ЛЬВОВІ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

3.1. Потенціал адаптації ресторанів до нових викликів та технологій

Підприємства громадського харчування гастрономічної ніші закладів італійської кухні міста Львова у 2022 році зіштовхнулися з безпрецедентно-кризовими викликами воєнного часу. Тому у 2022 році частина цих закладів назавжди припинила існування, а інша частина здійснює сміливі кроки, щоб уберегти бізнес та подбати як про постійних, так і про нових клієнтів. Власники таких ресторанів крок за кроком впроваджують нові ідеї, щоб задовольнити мінливі потреби гостей, які замовляють італійські страви як безпосередньо для відпочинку у закладі так і все частіше для харчування ними поза рестораном.

Безсумнівно, цифровізація та нові технології сьогодні є основою всіх заходів для підвищення ефективності та продуктивності в ресторанах італійської кухні міста Львова, адже забезпечують більш вражаючі емоції від відвідувачів і підтримують відносини з клієнтами – навіть на відстані [47].

Головною метою закладів італійської кухні міста Львова у 2022 році є надання гостям позитивних вражень, незалежно від того, чи вони замовляють страви в ресторані, чи з доставкою. Важливу роль у позитивному сприйнятті ресторану відіграватимуть аспекти, пов'язані з процесом замовлення, формою подачі та доставки страв.

З 1 січня 2022 року всі ресторани зобов'язані дозволити гостям розраховуватися безготівково. Звичними стануть також цифрові меню з QR-кодами, які набули популярності під час пандемії, але також є відповіддю на брак персоналу в ресторанах [27].

Незалежно від типу кейтерингового бізнесу (від fine-dine до фаст-фуду), ресторани у 2022 році зосередилися на впровадженні нових технологій, які покращать якість обслуговування гостей.

Оптимізація ресторану італійської кухні в області нових технологічних рішень – це один із головних ресторанных трендів 2022 року. Для закладів італійської кухні міста Львова це технології, які допоможуть менеджерам і власникам підвищити ефективність ресторану без шкоди для якості послуг, що надаються.

Переважає більшість ресторанів наразі використовують кілька каналів продажу та джерел онлайн-замовлень. Тому *покращення роботи «бек-офісу»* всього ресторану буде ключовим завданням для ефективного та якісного управління замовленнями. Майже два з трьох ресторанів Львова погоджуються, що автоматизація замовлень у ресторані та через додатки для онлайн-замовлень позитивно вплине на бізнес і компенсує брак персоналу [66].

У 2021 році ефективною стратегією виявилось відкриття нових джерел доходу та розширення пропозиції ресторанів італійської кухні міста Львова, наприклад, за рахунок роздрібних продажів. У результаті локдауну половина власників додали нові продукти чи послуги, а 75% з них кажуть, що ця пропозиція залишиться з ними назавжди, адже вона фактично збільшує товарообіг ресторану.

На нашу думку, на разі межа між ресторанным та роздрібним бізнесом стирається. Тепер у ресторані, окрім подачі страв, можна придбати готову продукцію та напівфабрикати, обладнання, наприклад, для варіння кави та взяти участь у навчанні чи дегустації. Ресторани стали багатозадачними, і це подобається гостям.

У 2023 році все більше рестораторів італійської кухні міста Львова прагнуть взяти під контроль онлайн-замовлення, щоб стати незалежними від посередників і платформ доставки. Причина цього проста: вони хочуть самостійно керувати своїми поставками та зберегти більшу частину прибутку від продажів. Згідно з опитуванням, 49% рестораторів Львова кажуть, що вони продовжуватимуть пропонувати доставку їжі безпосередньо через свій ресторан, розробляючи власний веб-сайт чи канал прямої доставки [66].

Споживачі також частіше підтримують такі ініціативні ресторани: 68% віддають перевагу використанню веб-сайту або додатку конкретного ресторану безпосередньо для доставки улюбленої їжі прямо з кухні виробника, а не користуються сторонніми інтернет-сайтами доставок [66].

Програми лояльності – важлива точка росту для закладів італійської кухні міста Львова у 2022 – 2025 роках.

Конкуруючи зі знижками, які пропонують потужні додатки доставки, ресторатори італійської кухні міста Львова стають все більш креативними у тому, як вони винагороджують своїх клієнтів. Опитування показало, що близько 90% власників до початку війни планували у 2022 р. запровадити програми лояльності, щоб забезпечити додаткову залученість своїх гостей.

Добре сплановані програми лояльності повинні базуватися на реальних потребах і вподобаннях клієнтів. Таким чином, ресторатори будуть все більше і більше використовувати персоніфіковані дані про продажі для точного прорахунку рівня задоволеності своїх клієнтів.

Створення сталої ресторанної спільноти – це ще одна точка росту для закладів італійської кухні міста Львова у 2022 – 2025 роках.

Ресторани відіграють важливу роль у розбудові громади Львова. Багато ресторанів є не тільки місцями, де подають лише страви, але й серцем і джерелом багатьох подій, ініціатив та чудових ідей. Міцні соціальні зв'язки також означають міцні відносини з клієнтами, зміцнення довіри та автентичності бренду. Багато ресторанів Львова у 2022 році, попри війну, продовжать свою участь у соціальних ініціативах, таких як приготування їжі для постачальників соціальних послуг, для передачі їжу чи грошей на фронт, співпраці з відповідними громадськими організаціями і співпраці з місцевими агрокомпаніями.

Для індустрії громадського харчування 2022 рік – це насамперед прагнення вижити та йти в ногу зі змінами, які неминучі внаслідок останніх подій в Україні. Впровадження нових цифрових технологій може допомогти

ефективніше відновити потенціал ресторану італійської кухні, що власним прикладом наближає цифрове майбутнє.

Велику частину для маркетингу ресторану відіграє *інтер'єр закладу*. Атмосферний інтер'єр ресторану відтворює обстановку традиційної італійської тракторії – теплі пісочні й теракотові відтінки в оформленні, цегляне муровання й оригінальні настінні малюнки, меблі з натурального дерева і м'які дивани з подушками, вінтажні меблі та предмети інтер'єру в ретро-стилі.

Хороший ресторан італійської кухні міста Львова пахне свіжою їжею. Це пробуджує апетит, викликає у клієнта бажання залишитися у ньому довше.

Незалежно від того, яку кухню розвиватиме ресторан, *введення нових страв*, оновлення меню привнесе ковток свіжості в приміщення та урізноманітнить послуги, а це те, що клієнти цінують найбільше.

Крім того, клієнтам подобаються будь-які спеціальні пропозиції та акції. Тому, на нашу думку, у 2022-2023 рр. варто подумати про *різні види знижок*, наприклад, студентські знижки, або про акції зі знижками та безкоштовними подарунками.

Гості люблять індивідуальне ставлення, тому програми лояльності для постійних клієнтів також є цікавою ідеєю. Найголовніше – це оригінальність і унікальність. Слід пам'ятати, що гостей ресторану приваблюють інші люди, свіжі запахи, кольори, обладнання приміщення, декорації. Музика також є дуже важливим елементом (але неправильна може навіть відлякати) [70].

3.2. Цифровізація як рушійна сила конкуренції ресторанів у сучасних реаліях

Сучасні інформаційні технології, розроблені спеціально для підприємств громадського харчування, дозволяють значно спростити, оптимізувати і прискорити його повсякденні бізнес-операції.

Для автоматизації підприємство «Trattoria da DOMENICO» використовує таку системи автоматизації як *Poster POS*. Система призначена для автоматизації продажу, обслуговування клієнтів, роботи кухні і барів,

накопичення та аналізу даних з продажу і сервісу за різні проміжки часу. Накопичені дані використовуються в системах складського обліку та бухгалтерського обліку.

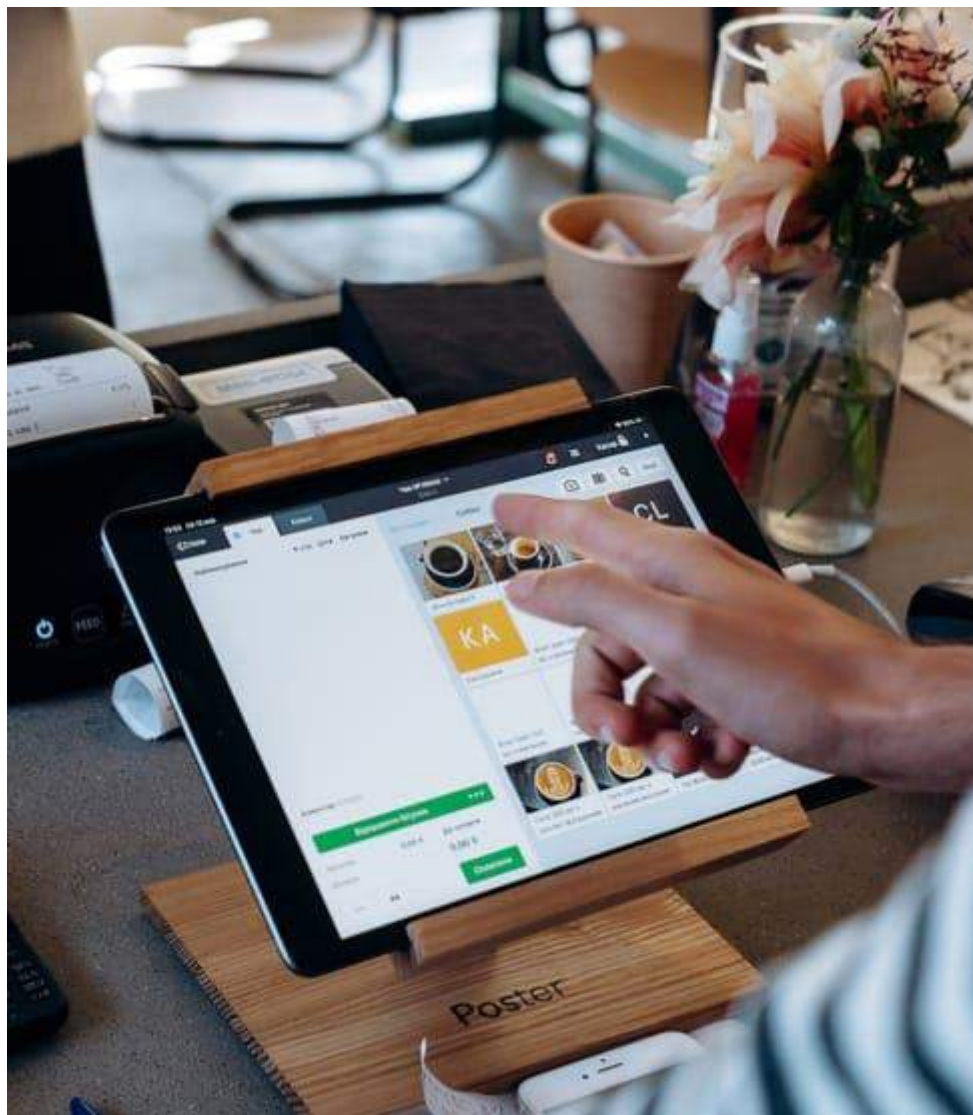


Рис. 3.1. Термінал Poster POS для автоматизованого управління та обслуговування клієнтів у ресторані італійської кухні «Trattoria da DOMENICO»

Джерело: фото автора

Автоматизація ресторанного бізнесу дозволяє виключити втрати прибутку з причини людського фактора, збільшити швидкість обслуговування клієнтів і навіть виробити маркетингову стратегію бізнесу [47].

У ресторанах італійської кухні м. Львова, у тому числі у «Trattoria da DOMENICO», використовують готівковий і безготівковий розрахунки. Рахунок видається після того, як гість попросить його подати. У ресторанах також використовують безготівковий розрахунок, який здійснюється по пластикових картах або за допомогою функцій смартфона. Також здійснюється безготівковий розрахунок з організаціями на основі укладання договорів на обслуговування групи споживачів і оформлення замовлення-рахунка з наступним надходженням коштів на рахунок ресторану.

Для ефективного та швидшого обслуговування, а саме розрахунку гостей, можна додати нову функцію безготівкового розрахунку від Monobank – *servic Shake to Pay*. Завдяки ьому сервісу можна сплатити рахунок у закладах громадського харчування без терміналу, офіціанта та паперового рахунку, за таку послугу компанії, будуть брати 2% комісії від суми рахунку та 0% від суми чайових.

Shake to Pay сьогодні – це оптимальний для молоді, швидкий та зручний спосіб розрахунку у ресторанах з додатком Monobank. Гостям більше не треба чекати рахунок, просити офіціанта принести термінал, а потім окремо оплачувати кухню, бар та чайові.

Кількома простими рухами гості зможуть отримати рахунок, додати чайові і здійснити оплату. З Shake to Pay увесь процес займає менше хвилини. Це зробить досвід розрахунку у закладі приємним та швидким, а персонал зможе приділити увагу іншим гостям.

Варто запропонувати послугу *онлайн бронювання столів*, а саме якісне бронювання – це коли гість наочно бачить схему розміщення всіх столів у закладі, а також 3D панораму залів, і тоді робить бронювання, і також може зробити попереднє замовлення та оплатити бронь. Це дуже спрощує роботу адміністратору закладу, адже звільняє його час і надає змогу використати його більш доцільно, а також гість може дозамовити щось попередньо, перенести бронь або ж відмовитися від неї в режимі онлайн.

Italian cuisine



Рис. 3.2. Традиційний підхід до ресторанної візуалізації страв італійської кухні у доцифрову еру

Джерело: <https://istockphoto.com/id/537322556/tr/vektör/italian-cuisine>

Традиційний підхід до ресторанної візуалізації страв італійської кухні у доцифрову еру (рис. 3.2) у Львові, як і в країнах ЄС, з розвитком цифровізації назавжди відходить у минуле. Зараз присутній лише в меню у ретро-стилі.



Рис. 3.3. Цифрові зображення різновидів страв італійської пасти у соціальних мережах (Facebook & Instagram) – сучасний ефективний інструмент візуалізації конкурентних переваг ресторанів італійської кухні та формування масового попиту на ці страви серед українців

Нові технології в руках у персоналу або за прилавком також виглядають модно, сучасно та прогресивно. Мобільний планшет біля фіскального принтера чи в долонях офіціанта викликає інтерес, а повідомлення про те, що ваше замовлення миттєво потрапляє на дисплей на кухні, лише утворює клієнта у впевненості, що таке замовлення приготується швидше.

Все більше клієнтів, перш ніж відвідати ресторан італійської кухні міста Львова, шукають відгуки про цей ресторан в інтернеті (рис. 3.4 та 3.5). Тому у 2023 р. варто підтримувати просування бренду кожного ресторану та прийняти рішення про ребрендинг і оновлення його веб-сайту – обов’язково відповідно до сучасних тенденції та оновленої атмосфери ресторану.

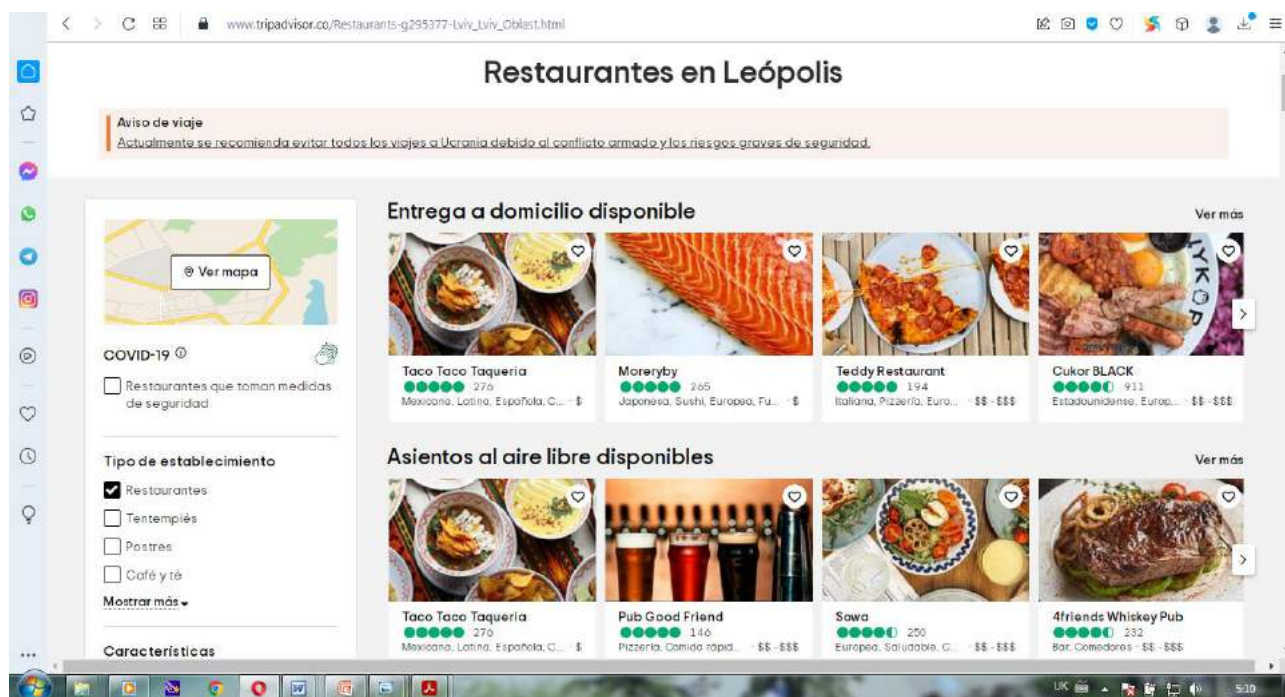


Рис. 3.4. Глобальна репутація ресторанів італійської кухні м. Львова серед споживачів на спеціалізованій всесвітній платформі Tripadvisor

Джерело: <https://www.tripadvisor.co>. (скріншот 28.11.2022 р.)

Завдяки присутності в інтернеті розвивається впізнаваність бренду та підвищується міжнародна довіра до нього (рис. 3.4).

У 2023 р. для більшості закладів італійської кухні міста Львова ребрендинг і оновлення веб-сайту, на нашу думку, це перш за все його адаптація для мобільних пристроїв. Завдяки цьому кожен гість матиме доступ до послуг на власному смартфоні. Створення свого місця в інтернеті забезпечить на порядок більше залучення кількості потенційних клієнтів. Крім веб-сайту, також рекомендуємо інвестувати у те, щоб з’являтися у соціальних мережах, таких як Instagram, Facebook, Twitter, Google.

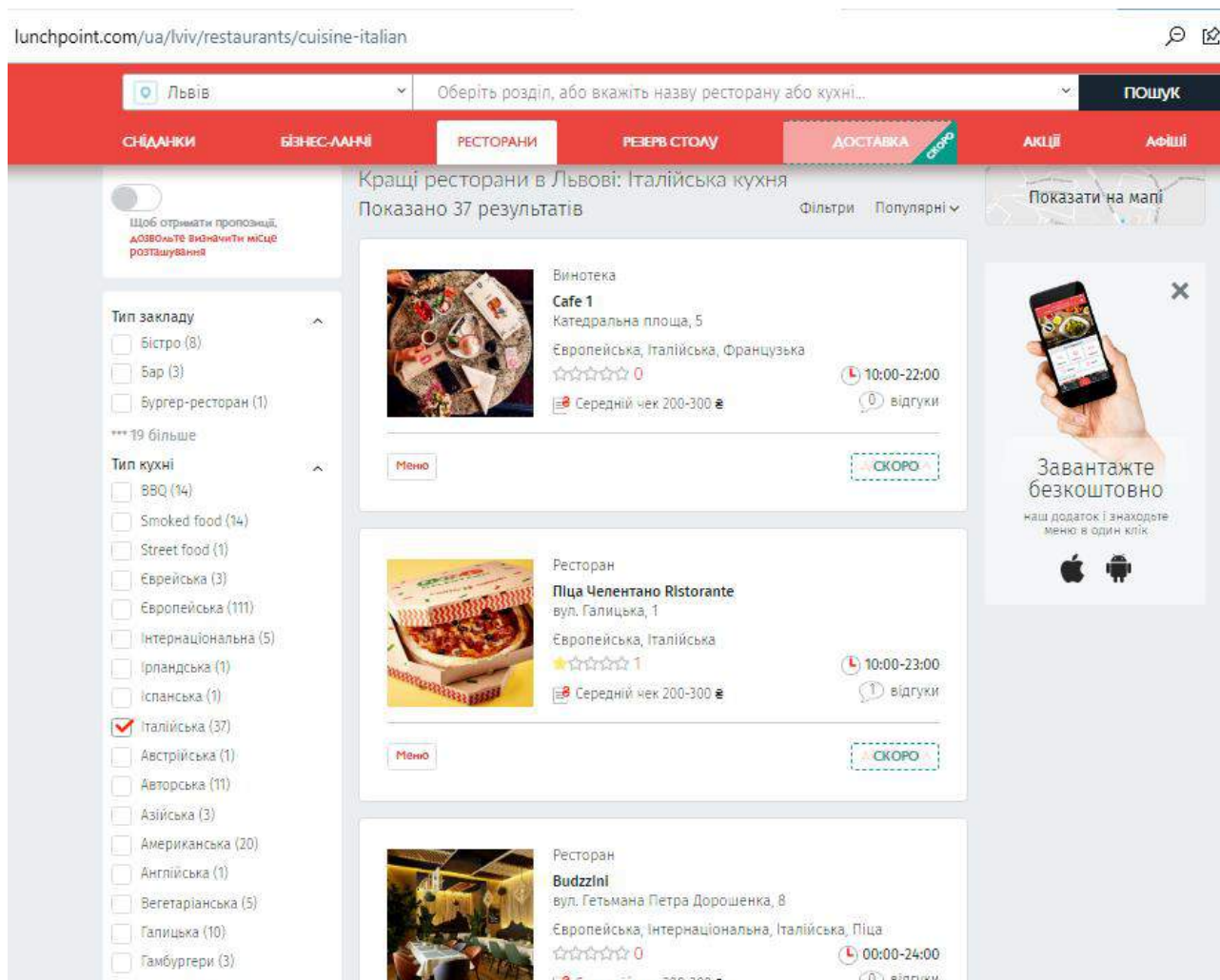


Рис. 3.5. Популярний сучасний інтернет-додаток Lunchpoint із пошуку, попередньої споживацької оцінки та онлайн-бронювання послуг ресторанів італійської кухні м. Львова

Джерело: <https://lunchpoint.com> (скріншот 28.11.2022р.)

Детально досліджений нами ресторан “Trattoria da DOMENICO” з онлайн послуг використовував лише онлайн замовлення доставки, тобто за допомогою сайту можна було обрати по опису та фотографіях страви та зробити замовлення. Інформацію стосовно закладу можна знайти у Google.

На основі вивчення закордонних інновацій ми рекомендуємо рестораторам закладів італійської кухні міста Львова почати 2023 рік зі створення фан-сторінки в Instagram та у Facebook, де є змога публікувати інформацію про організовані заходи з підтримки ЗСУ, про акції та страви дня в певному ресторані.

3.3. Маркетингові інструменти формування конкурентних переваг закладів італійської кухні на прикладі запровадження мобільного додатку лояльності

Наразі ресторанне господарство, як і будь-який бізнес в Україні, зазнає збитків в першу чергу через військову агресію росії, запровадження воєнного стану, комендантські години, економічна нестабільність, інфляція, логістичні проблеми, зниження грошових доходів у населення, що дорівнює зменшення купівельної спроможності у ресторані.

В останні роки ринок Львова характеризується зростанням пропозиції страв італійської кухні. Такий стан речей посилює конкуренцію. Тому одним з найважливіших напрямків в умовах конкуренції на ринку є формування стратегічних конкурентних переваг та надання стравам більш високої якості.

Ключовим фактором тут є надання таких послуг, які задовольняли б і навіть перевершували очікування цільових клієнтів. Очікування клієнтів формуються на основі вже наявного в них досвіду, а також інформації, яку вони одержують з різних каналів маркетингових комунікацій (реклами, каталогів, прямих контактів). Виходячи із цього, критерій оцінки якості – це ступінь задоволення клієнта, тобто відповідність отриманого та очікуваного. Критерій ступеня задоволення клієнта – це бажання повернутися ще раз і порадити це зробити своїм друзям і знайомим [5, 13].

Постійне підвищення якості – це не витрата, а довготерміновий вклад, заснований на забезпеченні вірності клієнтури шляхом задоволення її потреб. Це твердження засноване на дослідженні, проведеному західними науковцями, яке показало, що витрати на залучення нового клієнта в п'ять разів більші від витрат на те, щоб утримати постійного клієнта за допомогою пропозиції якісного обслуговування [11].

В умовах ринкової економіки пошук кращих управлінських рішень, удосконалення управління якістю змушує керівників ресторанних підприємств звертатися до проблеми аналізу якості, забезпечувати високий рівень комфорту, щоб задовольняти найрізноманітніші шоу й культурні запити гостей [18]. При

чому з кожним роком запити й вимоги до якості ресторанного обслуговування у Львові підвищуються.

І чим вища культура і якість обслуговування гостей, тим вищий імідж ресторану, тим привабливішим є це підприємство для клієнтів [14, 19], а це, в свою чергу, забезпечує ресторану конкурентні переваги, позитивно відбиваючись на результатах фінансово-господарської діяльності й збільшенню показників прибутковості на вкладений капітал.

Однак, сьогодні для успіху ресторану уже замало мати якісні страви і бездоганне обслуговування. Важливо донести цю інформацію до сотень тисяч потенційних споживачів через сучасні канали соціальної комунікації та спеціальні мобільні застосунки.

Проілюструємо переваги одного з таких мобільних застосунків, що став дуже популярним серед молоді Львова і в 2022 році продовжує збільшувати кількість поціновувачів італійської кухні у закладах мережі ресторанів Pizza Celentano та Potato House.

Отож, за нашими спостереженнями, після кризового для ресторанної галузі 2020 року почалося поступове відновлення і нова хвиля боротьби за клієнта. Відтак, у Львові із 2021 р. заклади італійської кухні відновили маркетингову програму лояльності і знижок для учасників дисконтного клубу «Егоїсти».

Цей інноваційний як для Львова і інших міст України маркетинговий додаток міститься за таким покликанням: <http://onelink.to/egoyisty> (рис. 3.5).

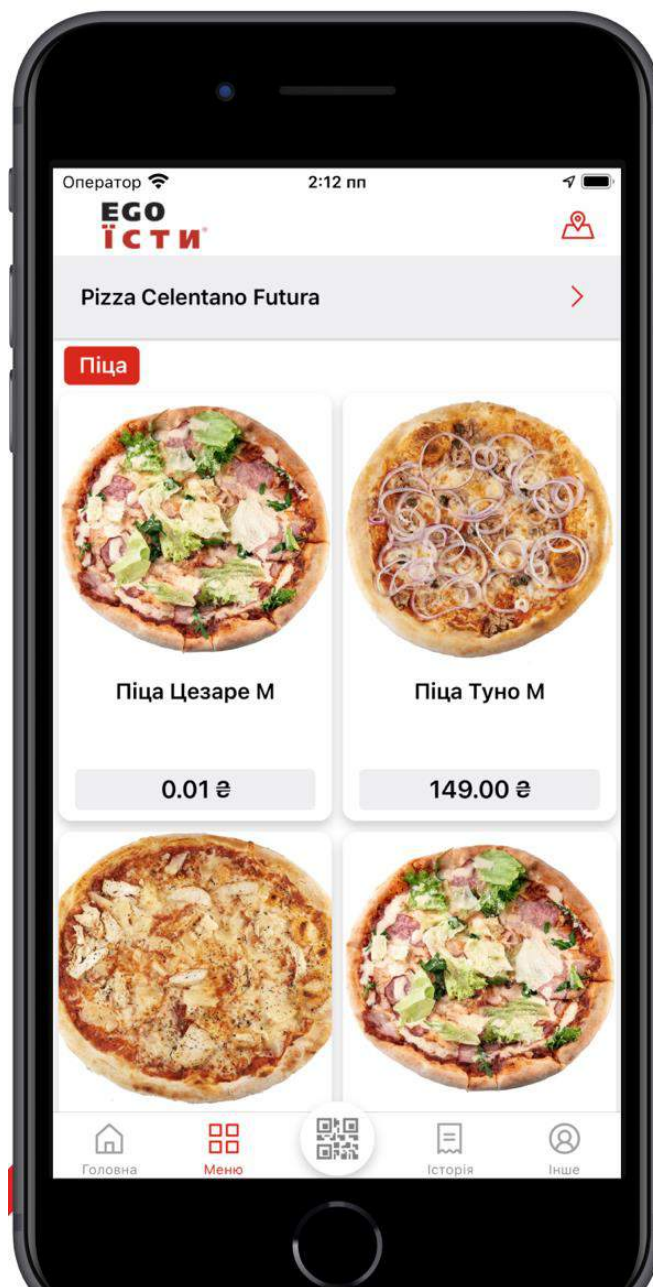


Рис. 3.5. Інтерфейс мобільного додатку для учасників дисконтного клубу «Егоїсти» у закладах італійської кухні «Челентано»

Джерело: фото автора

Програма лояльності EGOїсти є комерційним проектом мережі ресторанів Pizza Celentano, Potato House та ЯПІ. З квітня 2018 року ця програма лояльності EGOїсти діяла як виключно знижкова, тому накопичені на картках EGO були маркером для збільшення розміру знижки. Через Covid-кризу знижки перестали надавати від 14 травня 2020 року [56].

Уже 12 липня 2021 стартувала оновлена і ребрендована програма лояльності EgoЇсти! Відтепер клієнти зможуть отримувати КешБек за кожну покупку у мережі ресторанів італійської кухні Pizza Celentano.

Маркетинговий слоган нової програми 2021 року: «Забудь про свою стару пластикову картку, тепер EgoЇсти житимуть у твоєму смартфоні. Просто скачай наш додаток EgoЇсти у свій смартфон і отримуй КешБек при кожному розрахунку в ресторанах італійської кухні Pizza Celentano» [56].

Програма лояльності стартувала зі Львова та поступово до кінця року охопила всі ресторани цієї мережі на території України. Фіксований відсоток КешБеку в мережі становить 7%. Локально ресторани можуть збільшувати відсоток КешБеку на період локальних акцій (наприклад, святкування Дня міста чи на час гастрономічних фестивалів тощо).

Для членів клубу лояльності у 2021 та 2022 році вводиться власна умовна одиниця – 1 Ego. При кожному візиті в ресторан італійської кухні, сума покупки власника картки накопичується на його рахунку в Ego з наступного дня. Чим більше Ego на приватному рахунку, тим більшу знижку клієнт отримує в цих ресторанах. А саме: 7% – після накопичення 100 Ego, 10% – після накопичення 300 Ego.

Власники 10% клубних карток можуть отримати наступну бонусну фішку – EgoБонд. Це реалізація EgoЇзму вищої степені. EgoБонд дає право EgoЇсту отримати сніданок, обід чи вечерю в ресторані у подарунок* (*EgoБонд не розповсюджується на алкогольні напої) [56].

У випадку використання картки учасника клубу іншими особами, останні отримують знижку, вказану у картці, а також автоматично отримують власну картку учасника клубу з початковою знижкою.

Кількість нарахованих бонусів залежить від суми оплати і від статусу картки. Статус “Класик” - нарахування бонусів на картку з даними статусом здійснюється в розмірі 10% від сплаченої суми. Статус “Преміум” - нарахування бонусів на картку з даними статусом здійснюється в розмірі 15%

від сплаченої суми. Статус “Ексклюзив” - нарахування бонусів на картку з даними статусом здійснюється в розмірі 20% від сплаченої суми.

Один ЕгоБонд дорівнює одній гривні. Бонуси нараховуються при оплаті за повною ціною (базового тарифу) або за пропозицією «Спеціально для учасників клубу».

З даною віртуальною картою учасники клубу можуть розраховувати на особливі умови у випадку непередбачуваних обставин (наприклад, на додаткову знижку).

Крім того, є ще такі переваги:

- Учасники клубу поштовою або електронною (СМС) розсилкою отримують інформацію про святкові/культурні події у Львові.

- У перспективі можлива розробка інших програм (наприклад, програми вихідного дня), на які будуть запрошені учасники клубу (організуються у випадку наявності достатньої кількості бажаючих).

- Можливе використання додаткових заходів лояльності щодо учасників клубу з боку ресторанів [56].

Що отримує мережа ресторанів італійської кухні при запровадженні подібного додатку? На наше переконання, отримує прорив у еру новітніх технологій та тривку конкурентну перевагу. Зокрема, як показало онлайн-опитування, в результаті дії цієї програми знижок мережі «Pizza Celentano» та «Potato House» у 2021-2022 рр. отримали 26,4 тисячі постійних гостей, що скачали додаток і зацікавлені харчуватись саме у цих мережах [56]. Власне, в такий спосіб в умовах кризи воєнного часу у Львові успішно розповсюджується позитивний імідж італійських ресторанів і піцерій брендів «Pizza Celentano» та «Potato House».

Висновки до розділу 3

Заклади італійської кухні характеризуються стабільно високим попитом серед споживачів львів'ян і гостей міста. Адже італійська кухня – одна з найпопулярніших у світі. Проста, поживна, зрозуміла їжа, чудове вино, смачні страви, які люблять не тільки дорослі, а й діти, і яскраве оформлення закладів приваблює величезну кількість людей.

У Львові закладів італійської кухні налічується понад вісімдесят: від кафе, в основі меню яких справжня італійська піца з тонким та хрустким тістом і класичними начинками, до вишуканих ресторанів з величезним вибором традиційних страв, смакам яких позаздрили б і в Італії.

Для успішного маркетингу ресторану значну роль відіграє інтер'єр закладу. Атмосферний інтер'єр ресторану італійської кухні у Львові, як правило, відтворює обстановку традиційної італійської тракторії – теплі пісочні й теракотові відтінки в оформленні, цегляне мурування й оригінальні настінні малюнки, меблі з натурального дерева і м'які дивани з подушками, вінтажні меблі та предмети інтер'єру в ретро-стилі.

Із 2021 р. у сегменті закладів італійської кухні Львова різко активізувався тренд запровадження інновацій у напрямках обслуговування клієнтів у залі та на виніс, участі у кейтеринговому сервісі, приготуванні їжі безпосередньо перед клієнтами та із застосуванням нових технологій і філософії високої кухні. Італійські ресторани Львова також є лідерами за адаптацією стратегій маркетингу до новітніх інструментів соціальних комунікацій, а також прямих продажів через популярні мобільні застосунки.

Сьогодні для успіху ресторану уже замало мати якісні страви і бездоганне обслуговування. Важливо донести цю інформацію до сотень тисяч потенційних споживачів через сучасні канали соціальної комунікації та спеціальні мобільні застосунки. Так, наприклад, справжнім ноу-хау стало впровадження у 2021 році мобільного додатку у смартфоні для учасників дисконтного клубу «Егоїсти» у закладах популярної мережі італійської кухні «Челентано».

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі магістра детально розглянуто принципи утримування ринкової ніші, кризового менеджменту, особливостей товарно-збутової конкуренції та цінової політики підприємств італійської кухні Львова у реаліях Covid-кризи та подальшої кризи воєнного часу.

1. У XXI столітті незмінно популярними серед туристів і місцевого населення у Львові є заклади італійської кухні. Основою їх популярності є гастрономічний символ Італії – славнозвісна піца у різноманітних варіаціях видів і смаків.

2. Сьогодні, в умовах загострення конкуренції за увагу споживачів між закладами різних етнічних кухонь, ресторанний сегмент італійської кухні Львова активно просуває усі традиційні та інноваційні страви Італії. Меню типового ресторану в центрі міста Львова містить десятки різновидів паст, лазаньї, ризото, равіолі, сирів (горгонцола, пармезан, моцарела і ін.) та десертів. З року в рік зростає вибір італійських вин у закладах преміум і бюджетного класів.

3. Як показало наше дослідження, запити споживачів спонукають ресторани італійської кухні активно нарощувати позиції меню (до 40-60, а подекуди і більше позицій), а також кожного року оновлювати карти італійських вин, розробляти і просувати страви-новинки.

4. Структура закладів італійської кухні міста Львова станом на 1.12.2022 року зазнала змін, порівняно з доковідним періодом. За даними Львівського туристичного барометру, з них найбільша частка припадала на заклади типу кафе і ресторанів – 46%. Закладів у категорії Fast Food дещо менше – 40% , частка барів, пабів та нічних клубів найнижча – 14%.

5. Нами проведений аналіз фінансово-економічних показників діяльності ресторану “Trattoria da DOMENICO”, що дає змогу стверджувати, що усі показники рентабельності знаходяться на невисокому рівні. Але основну небезпеку для фінансового стану підприємства складає велика частка позикових засобів у складі джерел фінансування ПП «ТРАЛІ-ВАЛІ», що може

призвести до погіршення рівня платоспроможності підприємства у недалекому майбутньому.

6. Загалом у Львові в кризових реаліях останніх років (пандемія, війна) упродовж 2020–2022 рр. середньорічний темп скорочення кількості закладів сегменту італійської кухні становив 16,4%. Це падіння можна вважати помірним, порівняно із трендами скорочення у сусідніх сегментах, у т. ч. у сегменті ресторанів української кухні. Війна та породжені нею негативні кризово-економічні процеси – це основна причина стагнації і занепаду на ресторанному ринку.

7. Щодо ресторанів італійської кухні м. Львова, то наше дослідження показало, що влітку 2022 р. відновили роботу 64% ресторанів і піцерій, а соціальні сторінки ще понад третини закладів анонсують відновлення роботи на час новорічно-різдвяних свят (кінець 2022 – початок 2023 рр.), якщо, звичайно, цьому не стане на заваді блекаут чи інші форс-мажорні виклики воєнного часу.

8. У реаліях воєнного часу в Львові діє безкомпромісне правило маркетингу, відповідно до якого необхідно продавати лише ті страви, що користуються попитом. Це означає, що процесу приготування страв італійської кухні повинен передувати прогноз ринкової ціни і місткості ринку на тиждень і місяць наперед.

9. Мета, яку переслідує керівництво ресторанів і піцерій Львова в кризових реаліях Covid-кризи 2020-2021 років та воєнного стану 2022 року – це максимально звужити діапазон страв преміум-сегменту, зосередитися на продукуванні страв економ-сегменту і швидкого циклу приготування, а також оперативного цінового регулювання залежно від щотижневої кон'юнктури ринку, у рамках якої відбувається коригування цін страв ресторанних меню Львова.

10. Нами визначено найперспективніші, як для кризового періоду воєнного часу, інноваційні заходи для стабілізації ринкової ніші і поступового розвитку закладів італійської кухні м. Львова. Зокрема, на нашу думку, це такі інноваційні заходи:

- розвиток асортименту оригінальних страв італійської кухні;
- поширення підприємств, що пропонують крафтові страви (пиво, сири, випічка і т.д.);
- втілення принципів здорового способу харчування;
- приготування страв у присутності замовника, з фермерських продуктів;
- приготування низькокалорійних страв;
- використання низькотемпературних режимів;
- відкриття закладів харчування у форматі casual.

11. Із 2021 р. у сегменті закладів італійської кухні Львова різко активізувався тренд запровадження інновацій у напрямках обслуговування клієнтів у залі та на виніс, участі у кейтеринговому сервісі, приготуванні їжі безпосередньо перед клієнтами та із застосуванням нових технологій і філософії високої кухні. Італійські ресторани Львова також є лідерами за адаптацією стратегій маркетингу до новітніх інструментів соціальних комунікацій, а також прямих продажів через популярні мобільні застосунки.

12. Безумовно, ринок ресторанних послуг Львова має доволі значний потенціал і перспективи розвитку, а засвоєння зарубіжних інновацій, в свою чергу, сприятиме подальшому становленню розвиненого і конкурентоспроможного ресторанного господарства в місті. Так, у 2018 р. Львів став єдиним містом України, що вперше потрапило у світовий рейтинг найпопулярніших міст серед туристів. Отже, у Львові для потенційних інвесторів, на разі, є найкращі в Україні стартові передумови для відкриття якісних ресторанів італійської кухні, а також маркетингового стимулювання відвідуваності та підвищення рівня дохідності уже чинних у місті закладів італійської кухні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агафонова, Л. Г. Туризм, готельний та ресторанний бізнес: ціноутворення, конкуренція, державне регулювання: навч. посібник / Л. Г. Агафонова, О. Є. Агафонова. – К. : Знання України, 2006. – 352 с.
2. Архіпов В. В. Організація ресторанного господарства: навч. пос. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 280 с.
3. Архіпов В.В., Іванникова Т.В., Архіпова А.В. Ресторанна справа: Ассортимент, технологія і управління якістю продукції в сучасному ресторані: Навчальний посібник. – К.: Фірма «ІНКОС», Центр навчальної літератури, 2017. – 382 с.
4. Афанасьєв М. В., Плоха О. Б. Економіка підприємства: навч. посібник. – Х.: Інжек, 2011. – 320 с.
5. Афанасьєва О.П. Маркетинг у підприємствах ресторанного господарства: навчально-методичний посібник / О.П. Афанасьєва, О.В. Жегус, О.Р. Мороз, Т.М. Парцирна; Харк. держ. ун-т харч. та торг. – Х.: ХДУХТ, 2009. – 163 с.
6. Бабюк А.В. Безпека харчування: сучасні проблеми / А.В. Бабюк, О.В. Макарова, М.С. Рогозинський. – Чернівці: КнигиХХІ, 2005. – 456 с.
7. Базів О.М. Інноваційний розвиток готельно-ресторанного господарства та харчових виробництв // Матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. – Прага: Oktan Print, 2021. – С.143-144.
8. Бомба М. Я. Екологічність і безпечність продуктів харчування: навч. посібник. – Львів: СПОЛОМ, 2022. – 204 с.
9. Вівчарук О.М., Майкова С.В., Джурик Н.Р.-Й. Сучасні тренди в ресторанному бізнесі // Матеріали міжнар. наук.-практ. конференції «Туристичний та готельно-ресторанний бізнес: сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку», (м. Старобільськ, 16–17 листопада 2021 року). – Старобільськ, 2021. – С.178-180.
10. Бабур Л. Г. Ціни і ціноутворення: : навч. посібник / Л. Г.Бабур, О. Г. Лялюк. – Вінниця : ВНТУ, 2013. – 119 с.

11. Балабанова Л. В., Мажинський Р. В. Управління маркетинговим потенціалом підприємства: навч. посібник. – Донецьк: ДонДУЕТ, 2009. – 144 с.
12. Батенко Л. П., Белов М. А., Євдокимова Н. М. Планування діяльності підприємства: навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2009. – 384 с.
13. Бондаренко В. М., Тягунова З. О. Основні принципи стратегічного маркетингового планування на підприємстві / В. М. Бондаренко, З. О. Тягунова // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки. – 2018. – № 1(1). – С. 92-99.
14. Бородкіна Н. О. Маркетинг: навч. посібник / Н. О. Бородкіна. - К. : Кондор, 2007. – 362 с.
15. Вільчинська О., Гуцуляк В. Тенденції розвитку закладів ресторанного господарства у Львові / О. Вільчинська, В. Гуцуляк // Студентська наука. - 2016. – №8. – С. 237-239.
16. Ветров В. М. Мотивація та стимулювання працівників підприємств харчування в готельно-ресторанному бізнесі [Електронний ресурс] / В. М. Ветров, С. М. Бесіда. – Режим доступу : http://tourlib.net/statti_ukr/vetrov.htm.
17. Власова, Н. О. Зміст та особливості цінової політики підприємства роздрібної торгівлі / Н. О. Власова, Н. М. Смольнякова, А. М. Волосов // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг : зб. наук. пр. – Х. : ХДУХТ, 2017. – Вип. 2 (12). – С. 141–148.
18. Воротіна Л. І., Воротін В. Є., Мартинюк Л. А., Черняк Т. В. Малий бізнес та підприємництво в ринкових умовах господарювання. – К.: Видавництво Європейського ун-ту, 2008. – 308 с.
19. Давидова О. Ю. Управління якістю продукції та послуг у готельно-ресторанному господарстві: навч. посіб. / О. Ю. Давидова, І. М. Писаревський; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х. : ХНАМГ, 2016. – 414 с.
20. Державна служба статистики України. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.ukrstat.gov.ua>
21. Длігач А. О. Маркетингова цінова політика: світовий досвід, вітчизняна практика: навч. посібник / А. О. Длігач. – К.: 2015. – 300 с.

22. Дугіна С. І. Маркетингова цінова політика : навч. посібник / С. І. Дугіна - К. : КНЕУ, 2012. – 393 с.
23. Дуже висока кухня. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.the-village.com.ua/village/food/new-place/280151-lviv-fest-duzhe-vysoka-kuhnya-ploshcha-rynok>
24. Заклад ресторанного господарства. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://ips.ligazakon.net/document/TM030862>.
25. Заклади Італійської кухні в Львові. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://tomato.ua/ua/lviv/cuisine/italian>
26. Іванова Л. О. Соціальні мережі як чинник посилення впливу маркетингу на лояльність клієнтів ресторанних закладів / Л. О. Іванова, О. М. Вовчанська // Інтелект ХХІ. – 2019. – № 2. – С. 38-44.
27. Ільніцька Ю.Б., Ліпінська К.В. Використання QR-коду у сфері ресторанного обслуговування. Електрон. вид. 2018. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://tourlib.net/statti_ukr/ilnicka.htm
28. Індустрія їжі в Україні. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://nachasi.com/creative/2018/11/01/restoranna-sprava-v-ukrayini/>
29. Італійська кухня в ресторанах Львова. [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://virtual.ua/ua/food/lviv/*/italian-cuisine/
30. Італійська кухня - кращі ресторани у Львові. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://list.in.ua/Львів/Італійський-заклад>
31. Італійська кухня у Львові. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://top20.ua/lviv/tag/italyanskaya-kuhnya/>
32. Крахмальова Н. А. Маркетингові стратегії підприємства ресторанного бізнесу як основа забезпечення його конкурентоспроможності / Н. А. Крахмальова, О. Копачевська // Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні : зб. ст. Всеукр. наук.-практ. конф. (30 березня 2017 р., м. Київ). – К. : КНУТД, 2017. – С. 147-152.
33. Кращі ресторани в Львові: Італійська кухня. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://lunchpoint.com/ua/lviv/restaurants/cuisine-italian>

34. Кузнецова Н.М. Основи економіки готельного та ресторанного господарства: навч. посібник / Н.М. Кузнецова. – К.: ЦУЛ, 2011. – 218 с.

35. Кушнірук Г. Особливості гастрономічного сегменту італійської кухні в місті Львові / Галина Кушнірук, Антон Магировський // Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності : зб. тез. III Міжнар. наук.- практ. конф. (06 жовтня 2022 р.). – Львів : ЛДУФК імені Івана Боберського, 2022. – С. 60-62.

36. Кушнірук Г.В., Цьолковська І. Гастрономічний бренд туристичної дестинації / Г.В. Кушнірук, І. Цьолковська // Туристичний бренд як фактор формування позитивного іміджу України на світовому ринку. Збірник матер. Всеукр. наук.-практ. інтернет-конференції (Львів, 14 березня 2019 року). – Львів: ЛПЕТ, 2019. – С.68-70.

37. Литвиненко Т. Є. Напрямки удосконалення системи маркетингового ціноутворення в підприємствах ресторанного господарства в умовах економічної кризи / Я. В. Литвиненко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2014. – № 5, Т. 2. – С. 86-90.

38. Львівський туристичний барометр. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://barometer.lviv.ua>

39. Малиновська О.Ю. Сучасні тенденції розвитку ресторанного бізнесу в Україні. електрон. наук. фахове вид. 2014. Вип. 28. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://tourlib.net/statti_ukr/malynovska.htm

40. Мальська М. П. Ресторанна справа: технологія та організація обслуговування туристів / М. П. Мальська, О. М. Гаталяк, Н. М. Ганич. – Київ: Центр учбової літератури, 2013. – 304 с.

41. Мостова Л.М., Новікова О.В. Організація обслуговування на підприємствах ресторанного господарства: навч. посібн. – Київ: Ліра-К, 2010. – 308 с.

42. Насонова О. З початку війни в Україні закрилося близько 7 тис. ресторанів та кафе. [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://www.facebook.com/restcons/posts/5217627985001500>

43. Нечаюк Л.І. Готельно-ресторанний бізнес : навч. посібник / Л.І. Нечаюк. – К. : ЦУЛ, 2009. – 344 с.
44. Організація готельно-ресторанної справи : навч. посібник / В. Я. Брич, Г. В. Кушнірук, М. Й. Рутинський, Н. Я. Сусол та ін. / за заг. ред. проф. В.Я. Брича. – Київ : Видавництво Ліра-К, 2020. – 484 с.
45. Пандяк І. Екоконцепція у співпраці закладів ресторанного господарства з фермерами в Україні / І. Пандяк // Розвиток гастрономічного туризму в Україні: стан, виклики та перспектива імплементації європейського досвіду. Матеріали міжнар. наук.-практ. конф. – К., – 2019. – Вип. 50. – С. 117 – 119.
46. Пінішко В. С. Ціни і ціноутворення : навч. посібник / В. С. Пінішко. – Львів : Інтелект - Захід, 2010. – 488 с.
47. П'ятницька Г.Т. Інноваційні ресторани технології : навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / Г.Т. П'ятницька. - Київ: Київ. нац. торг-екон. ун-т, 2013. - 249 с.
48. Ресторани & Кафе Італійської кухні. [Електронний ресурс] – Режим доступу:[https://afisha.lviv.ua/restaurant?field_restaurant_kitchen_tid\[\]=58](https://afisha.lviv.ua/restaurant?field_restaurant_kitchen_tid[]=58)
49. Ресторанне господарство. Терміни та визначення : ДСТУ 3862. 99 зі змінами : затв. наказом Державного комітету України з питань технічного регулювання та споживчої політики від 29.10.2003 р. № 185. [Чинний від 01.12.2003 р.]. К. : Держспоживстандарт України, 2004. – 31 с.
50. Рябченко І. М. Удосконалення методичних підходів до ціноутворення на вітчизняних підприємствах з урахуванням вимог ринку / І. М. Рябченко // Глобальні та національні проблеми економіки : електронне наукове видання. – 2015. – №3. – С. 398-403. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://global-national.in.ua/issue-3-2015>
51. Сайт ресторану «Budzzini». [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://gazdagroup.com.ua/budzzini>
52. Сайт ресторану «Valentino». [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://restaurant-valentino.virtual.ua>

53. Сайт ресторану «Terrazza». [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://terrazza.lviv.ua>
54. Сайт ресторану «Тратторія Tartufo». [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.facebook.com/tortufo/>
55. Сайт ресторану «Da Vinci». [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.da-vinci.lviv.ua>
56. Сайт ресторанної мережі «Pizza Celentano». Егоїсти повертаються у твій смартфон. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://pizzacelentano.com/celentano-news/egoisty-povertautsia/>
57. Структура розподілу ресторанного ринку України в 2020 році. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://vlasnasprava.ua/struktura-rozpodilu-restoranogo-rinku-ukraini-v-2020-roci/>
58. Ткаченко О.П. Менеджмент підприємств ресторанного господарства: навч. пос. Харк. держ. університет харчування та торгівлі. – Х.: ХДУХТ, 2009. – 200 с.
59. Топольник В. Г. Управління якістю продукції та послуг в готельно-ресторанному господарстві: Навчальний посібник. - Львів: Магнолія, 2012. – 328 с.
60. Тормоса Ю. Г. Ціни та цінова політика : навч. посібник. – К. : КНЕУ, 2001. – 122 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://studentbooks.com.ua/content/view/131/44/1/0/>
61. Юр'єв А.П. Формування ціни та цінової політики на підприємствах туристичного і готельно-ресторанного бізнесу: монографія / А.П. Юр'єв, К.В. Єрмілова; Донецький ін -т турист. бізнесу. – Донецьк, 2004. – 200 с.
62. Good Pricing Strategies For Restaurants. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.affordableseating.net/resources/articles/what-is-best-restaurant-pricing-strategy>
63. Italian restaurants in Lviv. [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://www-tripadvisor-eu/Restaurants-g295377-c26-Lviv_Lviv_Oblast.html

64. Mariani J. Italian Food Conquered the World / John F. Mariani. - New York, 2017.
65. Restaurantes en Leopoldis. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.tripadvisor.co/Restaurants-g295377-Lviv_Lviv_Oblast.html
66. Retail Association of Ukraine. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://rau.ua>
67. Rutynskyi M., Kushniruk H. (2022). Restaurant industry in the tourist city of Eastern Europe: Post-COVID-19 perspectives – The case of Lviv, Ukraine. In Borges A. et al. (Eds). Gastronomy, Hospitality, and the Future of the Restaurant Industry: Post-COVID-19 Perspectives. Hershey, USA: IGI Global. DOI: 10.4018/978-1-7998-9148-2
68. Sassatelli R. Italians and Food / Roberta Sassatelli. - Bazel: Springer, 2019.
69. Scipionio J. Italian Restaurant Business. - Rome, 2021.
70. Trugman G. Understanding Business Valuation: A Practical Guide To Valuing Small To Medium Sized Italian Restaurant Businesses / Gary R. Trugman. - New York, John Wiley & Sons, 2018.

ДОДАТКИ

Основні підходи до типології підприємств італійської кухні в Україні [58]



Традиційні страви, що складають основу меню
ресторану італійської кухні [68]



PIZZA



LASAGNA



SPAGHETTI



CAPRESE

Italian
RESTAURANT
MENU



CARPACCIO



RISOTTO MILANESE



CIABATTA



TIRAMISU



PENNE WITH VEGETABLE SAUCE



RAVIOLI

Меню страв італійської кухні ресторану Budzzini, вул. Дорошенка, 8


Prima colazione


Сніданки

	грам	грн
Легкий з куркою	~	~
Паста, куряче філе, яйця, грінки	280	96 ⁰⁰
Сніданок Марадони		
Паста, яйця, ковбаски, грінки	200	108 ⁰⁰
 З лососем та авокадо		
Яйця пашот, авокадо, лосось, грінки, соус песто, гарбузове насіння	200	126 ⁰⁰
З прошутто та авокадо		
Яйця пашот, авокадо, прошутто, грінки, гарбузове насіння	280	93 ⁰⁰

Antipasti

Антипасті


	грам	грн
М'ясне та сирне асорті		
Прошутто, саямі чорізо, маслини, в'ялені помідори, бебі моцарелла, грінки, помідор черрі, пармезан	210	156 ⁰⁰
 Асорті брускет		
Грінки, лосось, прошутто, рикота, помідор черрі, бебі моцарелла	190	96 ⁰⁰

 Камамбер на грилі з грушею 120/120/30 139⁰⁰

Карпаччо з буряка		
Буряк, рикотта, сир пармезан, шпинат, медово-гірчичний соус	200	63 ⁰⁰
Вітелло тоннато		
Розбіф, соус цезар з тунцем, сир пармезан	160	121 ⁰⁰

Zuppe

Перші страви

	грам	грн
Суп з баранячих реберець та овочів	300	57 ⁰⁰
 Суп сирно-овочевий	300	69 ⁰⁰
Суп мінестроне	300	67 ⁰⁰

Piatti Principali

Основні страви

	грам	грн
Філе свинини з сочевицею	150/150	156 ⁰⁰
Куряче філе фаршироване моцареллою та вяленими томатами з песто	240/30	123 ⁰⁰
Костолета з полентою та соусом альфредо	160/150/50	144 ⁰⁰
Бараняче філе з сочевицею та овочами	150/250	152 ⁰⁰
 Сібас з ризотто	150/200/40	175 ⁰⁰
 Лосось з соусом альфредо	150/50/40	207 ⁰⁰
Сальтимбокка з полентою	200/250	186 ⁰⁰

Insalate

Салати

	грам	грн
Цезар з куркою		
Салат ромен, куряче філе, помідор черрі, сир пармезан, яйце пашот, грінки, соус цезар	220	97 ⁰⁰
З грушею та прошутто		
Салат ромен, груша, помідор, помідор черрі, прошутто, соус медово гірчичний	240	119 ⁰⁰
 З тунцем		
Салат ромен, помідор, огірок, тунець, оливки, гарбузове насіння, оливкова олія	260	123 ⁰⁰
 З кальмарами		
Салат ромен, помідор черрі, огірок, кальмар, сир моцарелла, оливки, соус песто	250	108 ⁰⁰
 З руколою та креветками		
Рукола, помідор, креветки, соус песто, соус медово-гірчичний, сир пармезан	220	127 ⁰⁰

Фірмові італійські страви Тратторії Tartufo (вул. Під Дубом, 7 Б, Форум Львів)



**Частка працюючих закладів зі стравами італійської кухні
у структурі ресторанного господарства України у серпні 2022 року**
(складено автором за даними, наведеними на офіційній фейсбук-сторінці
Retail Association of Ukraine)

