

УДК 640.43:005.52
DOI: 10.31866/2616-7468.6.1.2023.278468

ФОРСАЙТ РОЗВИТКУ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

Людмила Бовш,
кандидатка економічних наук,
Державний торговельно-
економічний університет,
Київ, Україна,
l.bovsh@ukr.net
<https://orcid.org/0000-0001-6044-3004>
© Бовш Л. А., 2023

Ігор Комарніцький,
кандидат культурології,
Київський національний
університет культури і мистецтв,
Київ, Україна,
igor.ua.kom@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0003-4947-8104>
© Комарніцький І.О., 2023

Ксенія Приходько,
викладачка, Київський національний
університет культури і мистецтв,
Київ, Україна,
prykhodko11@ukr.net
<https://orcid.org/0000-0002-7347-3226>
© Приходько К. О., 2023

Оксана Олійник,
кандидатка культурології,
Київський університет культури,
Київ, Україна,
oksana_oliinyuk@ukr.net
<https://orcid.org/0000-0002-4687-2408>
© Олійник О. М., 2023

Актуальність. Вітчизняні економічні суб'єкти від початку коронавірусної пандемії перебувають у стані турбулентності, посиленої ризиками ескалації повномасштабної війни. Невизначеність кризового таймфрейму, а також значні загрози фізичних знищень і фінансових втрат спричиняють потребу пошуку орієнтирів для адаптації й ревіталізації діяльності. Найбільш вразливою до зовнішнього впливу політико-правових, соціально-культурних і технологічних тенденцій, а також коливань кон'юнктури економіки виявилася сфера сервісної діяльності, зокрема ресторанний бізнес. Значущість цього дослідження аргументується внеском останнього у подолання шоку військового вторгнення Росії, що став вирішальним і привернув увагу до його соціально-економічної ролі не лише як організатора харчування і дозвілля населення, але й гарантування продовольчої безпеки. Отже, розвиток ресторанного бізнесу є важливим аспектом підтримки економіки країни як у воєнний, так і поствоєнний час, а перспективність стартапінгу повинна підкріплюватись ґрунтовними прогнозами щодо високого рівня її інвестиційної привабливості. Тому актуальність дослідження полягає в розробці орієнтирів та перспектив розвитку ресторанного бізнесу, що спирається на наукові оцінки, зокрема завдяки форсайту. **Мета дослідження.** Мета статті полягає у проведенні форсайт-дослідження ресторанного бізнесу в Україні та обґрунтуванні орієнтирів розвитку з урахуванням трендів і тенденцій ринку. Означена тематика обумовила використання загальнонаукових методів, що сприяли опрацюванню ключових

дефініцій та формуванню операційного інструментарію дослідження. **Методи дослідження.** Для оцінювання сценаріїв розвитку ресторанного бізнесу було застосовано метод сканування горизонту, який виявив основні тенденції і тренди ринку ресторанних послуг та детермінованих споживчих потреб. Метод моделювання допоміг визначити, яким чином будуть сформовані комунікації в процесі реалізації форсайт-сесії розвитку ресторанного бізнесу. Для оцінювання перспектив розвитку ресторанного бізнесу було зіставлено аспекти діяльності докризового (докарантинного і довоєнного) та очікування (клієнтів, інвесторів, суб'єктів ресторанного бізнесу) поствоєнного періодів. **Результати.** Визначено ключовий термін «форсайт» і його основні предиктори. Опрацьовано компоненти комплексного механізму моніторингу та прогнозування: політичний, економічний, технологічний і ринковий форсайт. Представлено огляд найважливіших тенденцій і трендів у національному та глобальному середовищі бізнесу, щоб визначити і деталізувати проблеми та виклики, з якими стикаються ресторани суб'єкти у майбутньому. Перспективами подальших досліджень є розроблення альтернативних сценаріїв розвитку сфери ресторанного бізнесу через методологію форсайту. **Висновки та обговорення.** Форсайт-дослідження ресторанного бізнесу використовують складні методи, але рідко залучають усі зацікавлені сторони, зокрема споживачів. Автори приділяють особливу увагу моніторингу політичного, економічного, технологічного та ринкового середовища, а також цифровим технологіям, які уже сьогодні суттєво змінюють підходи до розвитку бізнесу. Аналіз українських суб'єктів ресторанного бізнесу дозволяє оцінити стратегічні карти як інструмент форсайту, що доповнюється активними методами передбачення. Виходячи з особливостей ресторанного бізнесу та тенденцій ринку, визначено чотири сценарії: кризовий досвід («завмирання й адаптація»); антикризовий бенчмаркінг («глобальні очікування»); проривні інновації («мотиваційний наступ»); реанімаційні сценарії («боротьба і відновлення»). У всіх сценаріях охарактеризовано орієнтири до розвитку ресторанного бізнесу. Вони є практичними для науковців і практиків, оскільки забезпечують основу для розробки та оцінки стратегій розвитку як окремих суб'єктів бізнесу, так і ресторанної сфери в цілому.

Ключові слова: ресторанний бізнес, форсайт, форсайт-сесія, форсайт-предиктори, стратегічна карта, сканування горизонту.

Актуальність проблеми

Постановка проблеми. У кризовому середовищі, де постійно з'являються нові стресори, питання форсайту є орієнтиром у плануванні діяльності економічних суб'єктів. Фактори непереборної сили, колінеарні негативним векторам коронавірусної пандемії та повномасштабної війни в Україні, створюють негативні прогнози умов функціонування бізнесу і національної економіки. Тому сьогодні таргетування форсайт-сценаріїв та стратегічних інсайтів, що створюють орієнтири й фокуси напрямків розвитку, зокрема для суб'єктів ресторанного бізнесу є важливим завданням наукових досліджень. Оскільки стовпами прогнозування є апостеріорний механізм ведення бізнесу і трендові очікування, форсайт-моделювання потребує систематизації та узгодження методологій, спрямованих на хеджування ризиків і розробку форсайт-сценаріїв. Зазначені позиції відображають актуальність дослідження форсайту розвитку ресторанного бізнесу для оцінки перспективних можливостей виживання та розвитку економічних суб'єктів в умовах ескалації і поглиблення кризи, появи нових стресорів.

Стан вивчення проблеми. Економічне прогнозування і передбачення завжди були у фокусі уваги науковців (питання фасилітації методології та інтерпретації

інсайтів), державних інституцій (формування економічних прогнозів і планових бюджетів: регіональних, територіальних, державних тощо) та різних організацій із глобального форсайту (прогнозування тенденцій, криз, інноваційних проривів тощо). Зважаючи на тенденції до активного форсування до Індустрії 5.0, доцільним є вивчення академічного поля за останні роки. Так, методологічне значення має контент монографії за редакцією М. Скрипниченко (2021), де інтерпретовано інституційно-організаційні основи до проведення форсайт-досліджень та сформовано прогнози розвитку економіки України до 2050 року. Зі свого боку, формування технологій форсайту висвітлено у статтях М. Кривцової (2020), Л. Проданової (2021) і Н. Marshall та ін. (2023). Практичному огляду методів передбачення, що сприяють мінімізації проблем, присвячено дослідження N. Castillo-Samarena та E. López-Ortega (2021). Аргументацію до проведення ринкових прогнозувань економічними суб'єктами, які завдяки скануванню зовнішніх і внутрішніх джерел інформації розробляють більш креативні продукти, виводять їх на ринок швидше та представляють їх у більш сприятливий час, наведено М. McCardle та ін. (2018).

Щодо сфери ресторанного бізнесу наукові розробки з форсайту достатньо обмежені. В основному дослідження охоплюють проблематику стратегічного (Левицька & Постова, 2017; Балацька, 2020; Gozali, 2022; Бовш та ін., 2022; Sattarzadeh et al., 2023) і тактичного розвитку (Босовська та ін., 2021). Зважаючи на ключову роль ресторанного бізнесу в сфері туризму, цінним є розгляд дотичних форсайт-досліджень: потенціал форсайту та пріоритети розвитку національної [української] туристичної системи охарактеризовано А. Мазаракі та ін. (2018); використанню форсайту як інструментарію для управління кризою у сфері туризму присвячено працю S. Makian та M. Nematpour (2022) тощо.

Невирішені питання. У світлі глобальних тенденцій до цифровізації соціально-економічних процесів залишаються відкритими питання форсайту розвитку ресторанного бізнесу через призму цифрових технологій, що суттєво корегує існуючі підходи до методології та технологій форсайту, що і визначає актуальність дослідження.

Мета і методи досліджень

Метою статті є проведення форсайт-дослідження ресторанного бізнесу в Україні та обґрунтування орієнтирів розвитку з урахуванням трендів і тенденцій ринку.

Методи дослідження. Дослідження ґрунтується на інтерпретації дослідницьких інсайтів щодо форсайту розвитку ресторанного бізнесу. У цьому контексті загальнонаукові методи дозволяють вивчити термінологічний апарат, зокрема трактувати дефініції «форсайт» і «форсайт-сесії».

Характеризуючи перспективи розвитку ресторанного бізнесу, ми проаналізували його показники діяльності та динаміку чисельності суб'єктів в Україні, а також тенденції ринку ресторанних послуг.

Для оцінювання форсайт-сценаріїв було застосовано метод сканування горизонту, який продемонстрував основні тенденції і тренди цифровізації у сфері ресторанного бізнесу та очікування від штучного інтелекту (AI). Метод моделювання допоміг визначити, яким чином будуть сформовані комунікації у процесі реалізації форсайт-сесій розвитку ресторанного бізнесу. Для оцінювання його

перспектив було зіставлено аспекти діяльності докризового (докарантинного і довоєнного) та очікування (клієнтів, інвесторів, суб'єктів ресторанного бізнесу) поствоєнного періодів.

Підібрані наукові та онлайн-джерела інформації дозволили якісно опрацювати теорію сприйняття та використання технологій форсайту, що послужило основою для дослідження його ключових детермінант. Результати показали, що ті суб'єкти ресторанного бізнесу, що частково чи комплексно використовують елементи форсайту, розробляють більш креативні концепт-продукти, виводять на ринок інноваційні рішення і формати швидше та у більш сприятливий час.

Сучасні цифрові технології створюють інноваційні інструменти комунікацій у форсайт-сесіях, тому у дослідженні ми намагалися врахувати популярні світові практики. Проте слід зазначити й ряд обмежень, серед яких найформатнішими є відсутність аналітики по ресторанному бізнесу, яка під час воєнного стану офіційно не відображена, та тимчасова неможливість оцінки втрат від військових дій. Тому формулювання гіпотез здійснено лише за інтернет-джерелами та спираючись на довоєнний досвід і фактаж. Проте результати форсайту розвитку ресторанного бізнесу і предикативи докризового досвіду позитивних перспектив та інвестиційної привабливості завдяки швидкій окупності створюють теоретичну і практичну цінність дослідження.

Об'єктом дослідження визначено процес реалізації форсайту суб'єктів ресторанного бізнесу в умовах зовнішніх викликів і загроз.

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні форсайт-аспекти забезпечення розвитку суб'єктів ресторанного бізнесу.

Наукова новизна полягає у визначенні напрямів і предикативів форсайту розвитку ресторанного бізнесу в Україні, що дозволить забезпечити ефективне орієнтування суб'єктів бізнесу в умовах невизначеності кризового таймфрейму та управління ризиками.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці з форсайту, цифровізації та ресторанного бізнесу; онлайн-аналітика і власні дослідницькі інсайти.

Результати дослідження

Формуючи дослідницькі інсайти, варто спиратися на термінологічну архітектуру, що формує цілі, засоби та апробаційні аспекти визначеної тематики. Із цього погляду, опрацювання форсайту розвитку ресторанного бізнесу окреслюється дефініціями «форсайт» і «форсайт-сесія».

Так, змістовний аналіз дефініції «форсайт» демонструє наступні характеристики у наукових працях:

- як *процесу* (систематичної спроби) (Martin, 1993) прогнозування майбутнього через формат сканування зовнішнього середовища, створення бажаного образу (Квітка, 2016; Sonway, 2015), метою якого є визначення рівнів стратегії;
- як *системи методів* експертної оцінки довгострокових перспектив інноваційного розвитку, технологічних проривів (Gokhberg, 2013);
- як *інструменту* формування впевненості у майбутньому, розуміння його можливостей та ризиків, а також розробки середньо- та довгострокової стратегії розвитку (Makian & Nematpour, 2021; Скрипниченко, 2021);

– як *здатності* правильного усвідомлення майбутнього та планування дій на основі цих знань ("Session", n. d.).

Зі свого боку, Л. Проданова (2021) здійснила контамінацію зазначених вище характеристик та інтерпретувала «форсайт» як «інструмент або сукупність інструментів, метод або систему методів, методологію, процес і технологію науково обґрунтованого передбачення, прогнозування майбутнього стану суспільства та різноманітних численних сфер суспільної діяльності», що, на нашу думку, заплутано й еkleктично.

Спираючись на наведені формулювання, пропонуємо трактувати «форсайт» узгоджено до поставленої мети цього дослідження. Погоджуючись із думкою, що форсайт –це процес прогнозування майбутнього, ми водночас апелюємо до його одностороннього розгляду як методу (сукупності методів) та інструментів, адже вважаємо, що вони є забезпеченням цього процесу. Тому розглядаємо термін *форсайт* як комплексний компетентнісний підхід із формування прогнозів, що оперує системою методів та інструментів опрацювання інформаційного поля для визначення можливих сценаріїв розгортання подій, оцінювання майбутнього стану певного об'єкта (мікро/макросистеми) та формування стратегій розвитку певних економічних одиниць.

Слід зазначити, що термін «форсайт-сесія» однозначного визначення в академічному середовищі не має, часто його інтерпретують як інструмент моделювання майбутнього, спеціальний формат інтелектуальної роботи із визначення і створення бажаного майбутнього (Бистряков та ін., 2022). Спираючись на Cambridge Dictionary ("Session", n. d.), де «сесія» визначається як період часу або зустріч, організована для певної діяльності, пропонуємо формулювати *форсайт-сесію* як *таймфрейм, організований для комплексного формування прогнозних/проектних рішень щодо визначення можливих сценаріїв розгортання подій та формування стратегій розвитку певних економічних суб'єктів*.

Проведені дофорсайтні дослідження таргетують форсайт-сесії в ресторанно-му бізнесі на виконання наступних завдань:

- виявлення тенденцій і трендів, що впливатимуть на ринок ресторанних послуг;
- вивчення взаємодії цих сил та векторів їх спрямування;
- формування реалістичних варіантів майбутнього;
- перегляд моделі роботи у теперішньому з урахуванням варіантів майбутнього;
- розроблення стратегії суб'єкта ресторанного бізнесу для будь-яких сценаріїв майбутнього.

Також форсайт-сесії складаються з тактів (спринтів), націлених на виконання окремого вищезазначеного завдання, та мають визначений календарний термін, виконавців і результат. Результатом форсайт-тактів можуть бути розроблені стратегічна карта, дорожня карта, матриця експертних рішень тощо, а форсайт-сесій у цілому –комплексна стратегія розвитку економічного суб'єкта, зокрема ресторанного бізнесу.

Отже, форсайт розвитку ресторанного бізнесу рекомендуємо формувати наступним алгоритмом (рис. 1).

Ітераційний метод планування та реалізації форсайту ресторанного бізнесу, наведений на рис. 1, дозволяє ефективно вибудовувати дофорсайтінгові дослідження, формувати ключові завдання (такти, спринти) та оперативні реакції на зміни під час усього робочого процесу.

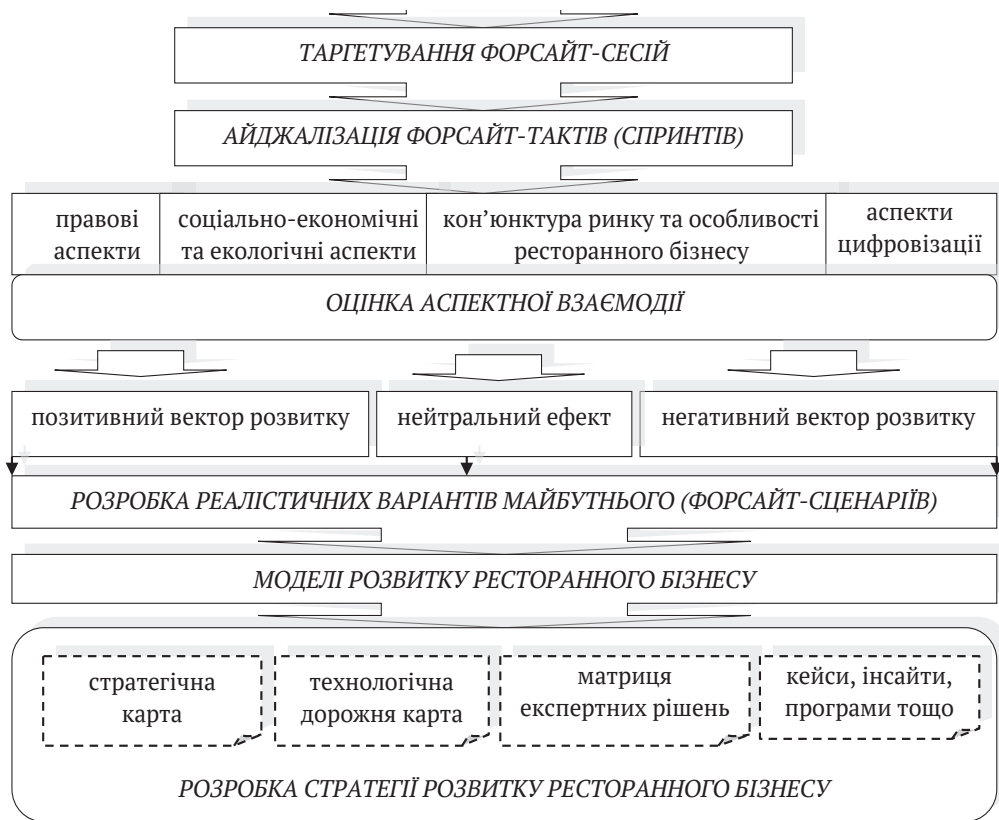


Рис. 1. Алгоритм реалізації форсайту розвитку ресторанного бізнесу

Джерело: власна розробка

Fig. 1. Algorithm for implementation of restaurant business foresight development

Source: own elaboration

Для оцінювання форсайт-сценаріїв для ресторанного бізнесу застосуємо метод сканування (табл. 1).

Табл. 1. Предиктори сканування горизонту форсайту розвитку ресторанного бізнесу

Tabl. 1. Horizon scan predictors of restaurant business foresight development

Ключові тенденції	Сканування горизонту	Перспективи
економічні інновації	smart-kitchen, роботи-кухари, роботи-офіціанти, роботи-бармени, dark kitchen, кіоски самообслуговування тощо	автоматизація бізнес-процесів, економія витрат на оплату праці, підвищення продуктивності роботи ресторану
технологічні інновації	NFC-карта, планшет-меню, меню доповненої реальності, QR-код, інтерактивний стіл, мобільні додатки, месенджери тощо	безконтактні комунікації (замовлення, оплата), економія часу, ефективне використання ресурсів, динамічне оновлення інформації

Закінчення табл. 1

маркетингові інновації	Light Touch, Show-kitchen, 3D-кухар у тарілці, динамічна, віртуальна реклама, баери та інфлуенсери в соцмережах, маркетплейси, дистрибуційні платформи, онлайн-ресторани	розширення онлайн-каналів комунікації, гейміфікація та атракціонування ресторанных продуктів
інформаційні інновації	Data Science, Table-tracker, Up Serve, Un Corkd, Google Ads, штучний інтелект (чат-боти, ChatGPT, ChatSonic, Perplexity), хостери для сайтів тощо	відстеження місцерозташування клієнтів у закладі, оперативне доставлення замовлення, аналітичні відстеження тенденції інтересів клієнтів
управлінські інновації	форсайт, CRM-системи, Business intelligence (BI), реінжинірінг бізнес-процесів (BPR), системи управління за цілями (MBO), тотального управління якістю (TQM), збалансована система показників (BSC), планування ресурсів (ERP), ефективного управління часом (TBM) та знаннями (KM), ощадного управління (LM), бенчмаркінг, Agile, фасиліті-менеджмент (FM)	формують компетентності для проведення й організації форсайт-досліджень, реалізації форсайт-сесій і розроблення форсайт-сценаріїв, створюють середовище для продукування та реалізації інших типів інновацій

Джерело: розроблено авторами за Б. Ковальовим та ін. (2017); Р. Августиним та І. Деміківим (2020); І. Верезомською та ін. (2022)

Source: elaborated by the authors according to B. Kovalov et al. (2017); R. Avhustyn and I. Demikiv (2020); I. Verezomska et al. (2022)

Як бачимо із табл. 1, розвиток цифрових технологій спричинив розширення можливостей для суб'єктів ресторанного бізнесу, зокрема у каналах комунікацій і засобах безконтактного замовлення та оплати ресторанної продукції (послуг): NFC-карта, відбитки пальців або сканер обличчя (FacePay24), сервіси Google Wallet / Wallet замість платіжної картки. Форсайт також розширив управлінські інноваційні можливості шляхом використання усіх наведених інновацій: технологічних, маркетингових, інформаційних. Це дозволило швидше генерувати та опрацьовувати потоки інформації, передбачати можливі сценарії подій (зокрема, завдяки штучному інтелекту –AI) та формувати стратегічні альтернативи.

Післяфорсайтний моніторинг варто доповнити трендами в ресторанному бізнесі, які є предметом форсайту на горизонті близько 5 років (рис. 2). Перераховані тренди охоплюють період у найближчі 5 років і підкріплені глобальними тенденціями (Almqvist et al., 2023). Так, активізація гнучких форматів і концептів спостерігається вже від початку коронавірусної пандемії, та актуальним є тренд і в сьогоdnішній военний час: пекарні, кондитерські, кафе, кав'ярні, стріт-фуди тощо мають незначні обсяги інвестицій, строк окупності та незначні обсяги діяльності, що, зокрема, під час енергетичного блекауту дозволило їм швидко адаптуватися і продовжити працювати.

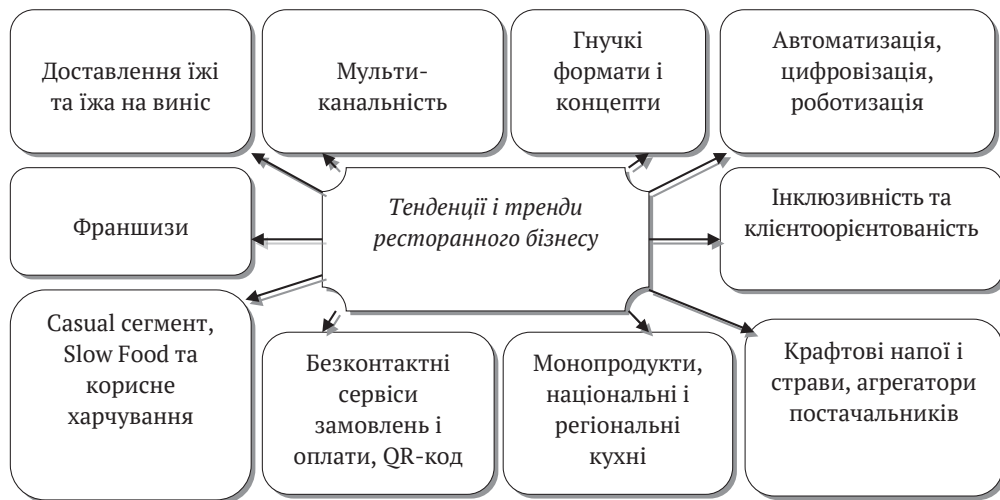


Рис. 2. Тенденції і тренди ресторанного бізнесу (горизонт 5 років)
Джерело: розроблено авторами за Ресторатором ("Тренди ресторанного бізнесу", 2023);
В. Силівейстром (2021)

Pic. 2. Tendencies and trends in the restaurant business (horizon of 5 years)
Source: elaborated by the authors according to the Restaurateur ("Trendy restorannoho biznesu", 2023); V. Syliveystr (2021)

Мультиканальність визначає можливості до поєднання офлайн- та онлайн-вітрини ресторану. Безконтактні сервіси оптимізують послуги управління чергою (wait list), доставлення, бронювання столиків та здійснення оплати. Щодо роботи-зації, варто зазначити, що сьогодні діють два типи: front of the house, які працюють із гостями, та back of the house –закривають завдання на кухні (Силівейстр, 2021). Останні переважають у використанні. Інсайтами є роботизовані руки (Miso Robotics), або автомати, що готують салати to go (Spruce). Такі технології дозволяють досягти однакової якості продукту у мережевих закладах (Силівейстр, 2021).

Характеризуючи перспективи розвитку ресторанного бізнесу в цілому, варто проаналізувати їхні показники діяльності та динаміку чисельності суб'єктів ресторанного бізнесу в Україні (рис. 3).

Протягом 2022 року було закрито близько 7 тис. закладів, а відкрито –близько 2 тис. (Прасад, 2022), що можна констатувати як достатньо високий рівень інвестиційної привабливості, незважаючи на економічну і воєнно-політичну кризу. Так, у березні 2022 року (перші дні війни) працювало лише 13 % закладів, а в кінці 2022 –початку 2023 року більшість відновила свою роботу, і показник зріс до 72–75 %. Загалом, ресторанний ринок в Україні становить близько 6–8 % українського рітейлу (Тартачний, 2022).

Щодо показників діяльності закладів ресторанного бізнесу, то динаміка виручки в цілому має позитивні тенденції, що сформувалися у 2022 році (рис. 4).

Актуальні проблеми розвитку готельно-ресторанного бізнесу
Actual Problems of the Hotel and Restaurant Business Development

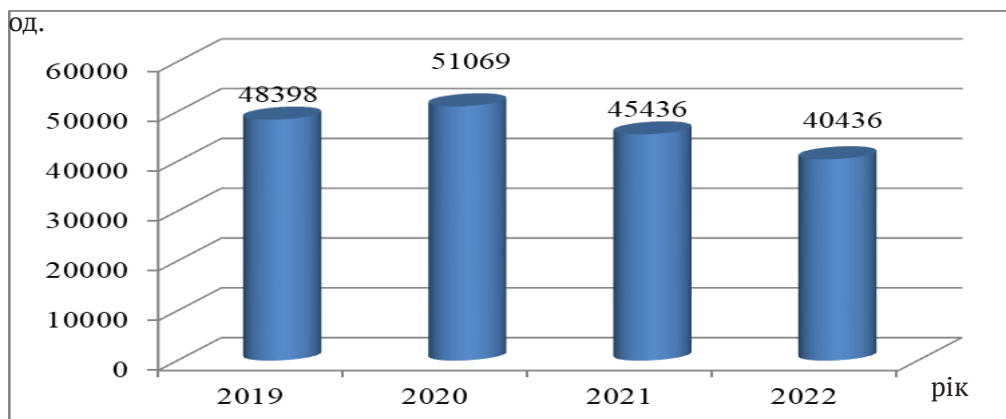


Рис. 3. Динаміка кількості закладів ресторанного бізнесу в Україні в 2019–2022 рр.
Джерело: сформовано авторами за А. Чигирин (2021), Державною службою статистики України (Держстат України, б.д.); А. Прасад (2022)

Pic. 3. Dynamics of the number of restaurant business establishments in Ukraine in 2019–2022
Source: formed by the authors according to A. Chyhyryn (2021), State Statistics Service of Ukraine (n.d.); A. Prasad (2022)

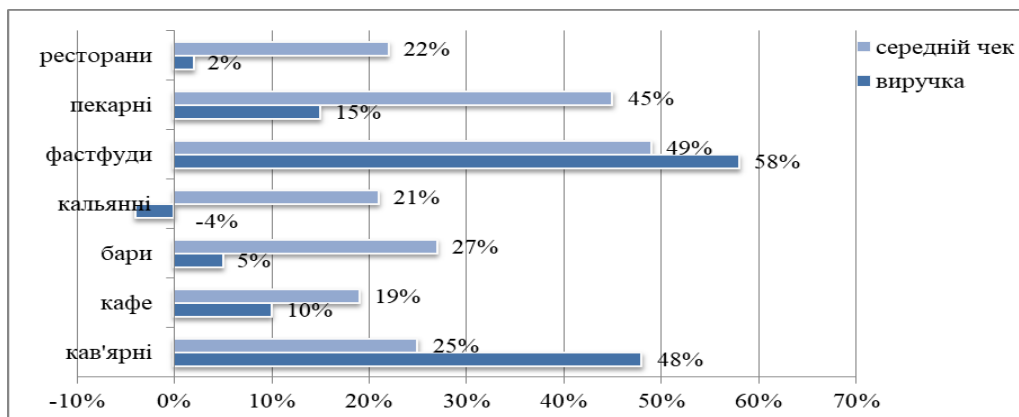


Рис. 4. Динаміка виручки та середнього чека закладів ресторанного бізнесу в Україні, 2022/2021 рр., %

Джерело: сформовано авторами за С. Манько (2022)

Pic. 4. Dynamics of revenue and average check of restaurant business establishments in Ukraine, 2022/2021, %

Source: formed by the authors according to S. Manko (2022)

Зважаючи на рівень інфляції у 2022 році –26,6 % (Національний банк України [НБУ], б.д.), зростання виручки й середнього чека в переважній більшості ресторанних форматів її не покрито. Отже, поки що інвестиційні очікування є негативними, що посилюється ескалацією збройної агресії і руйнувань об'єктів інфраструктури та бізнесу, загрозами блекаутів тощо.

Для форсайт-орієнтування варто прописати стратегічні карти, які сприятимуть розробці стратегій розвитку суб'єктів ресторанного бізнесу, що варто здійснити, спираючись на методологію SPACE-аналізу (табл. 2) за такими напрямками факторного впливу: 1) фінансова сила підприємств (ФС); 2) конкурентоспроможність підприємств (КП); 3) привабливість економіки країни (ПЕ); 4) стабільність економіки країни (СЕ).

Табл. 2. Параметрична оцінка за методом SPACE для ресторанного бізнесу

Tabl. 2. Parametric rating by the SPACE method for the restaurant business

Критерії	Показ- ник	Вага, од.	Зважена оцінка
Фінансова сила підприємств (ФС)			
Рентабельність інвестицій, %	5,0	0,25	1,25
Динаміка виручки, %	19,4	0,25	4,85
Динаміка середнього чека, %	29,7	0,2	5,94
Рівень фінансової стійкості	0,24	0,3	0,072
<i>1. Загальна оцінка критерію</i>		1,0	12,112
Конкурентоспроможність ресторанних підприємств (КП)			
Частка підприємств в економіці (% ВВП)	0,76	0,2	0,152
Конкурентоспроможність послуг (експертна оцінка)	0,70	0,2	0,28
Рентабельність реалізації продукції (послуг), %	4,70	0,3	1,88
Очікування змін попиту на послуги	-27,0	0,3	-8,1
<i>2. Загальна оцінка критерію</i>		1,0	-5,788
Привабливість економіки (ПЕ)			
Рівень прибутковості економіки, %	12,6	0,2	2,52
Ступінь впливу військово-політичних факторів (експертна оцінка)	0,95	0,5	0,475
Залежність розвитку галузі від кон'юнктури (експертна оцінка)	0,30	0,1	0,03
Оцінка майбутнього розвитку бізнес-ситуації підприємств	-0,8	0,2	-0,16
<i>3. Загальна оцінка критерію</i>		1,0	2,865
Стабільність економіки (СЕ)			
Стабільність економіки (Грошова база / Кредитні зобов'язання)	12,9	0,5	6,45
Рівень розвитку інноваційної діяльності в економіці (місце у світовому рейтингу: (132 місце – 57 місце) / 132 місце)	0,56	0,2	0,112
Репутаційний капітал та маркетингові можливості (експертна оцінка)	0,60	0,3	0,18
<i>4. Загальна оцінка критерію</i>		1,0	6,742

Джерело: сформовано авторами за ВОІВ (World Intellectual Property Organization, 2022); С. Манько (2022); Держстат України (б.д.); НБУ (2023)

Source: formed by the authors according to VOIB (World Intellectual Property Organization, 2022); S. Manko (2022); State Statistics Service of Ukraine (n.d.); NBU (2023)

Результати експертної оцінки показників за певними ключовими критеріями (вищий бал = 100, нижчий = 1) для кореляції усіх оцінок узгоджується розрахунком: оціночний бал відносно максимального бала.

Після отримання зважених оцінок ключових критеріїв наступним етапом є побудова стратегічної карти в системі координат SPACE, що показано на рис. 5. Початок вектора міститься у точці початку координат, кінець вектора міститься у точці з координатами (формула 1, формула 2):

$$X = ПЕ - КП \quad (1)$$

$$Y = ФС - СЕ \quad (2)$$

Відповідно для оцінювання форсайту ресторанного бізнесу на 2023 рік координати дорівнюють:

$$X = 2,865 - (-5,788) = +8,653; Y = 12,112 - 6,742 = 5,412.$$

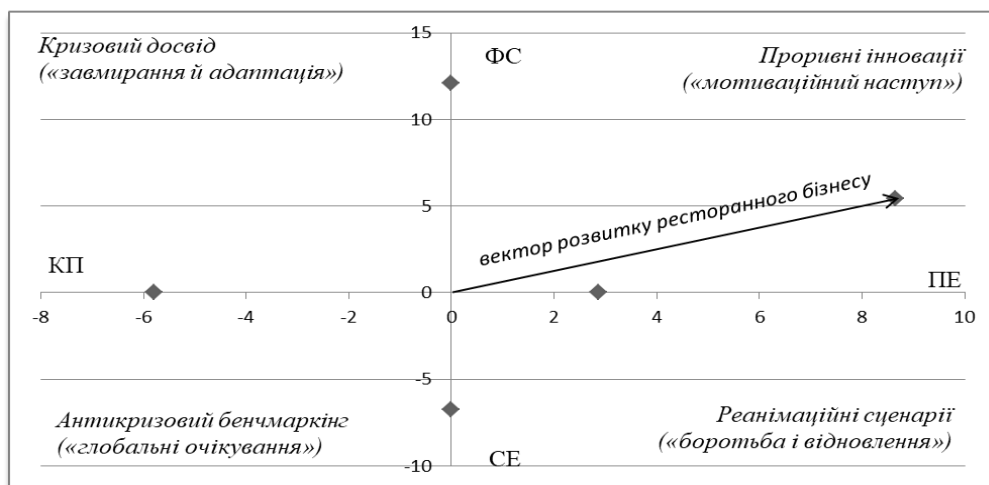


Рис. 5. Стратегічна карта ресторанного бізнесу у форсайт-сценаріях системи координат SPACE
Джерело: власна розробка

Pic. 5. Strategic map of the restaurant business in foresight scenarios of the SPACE coordinate system
Source: own elaboration

Виходячи з особливостей ресторанного бізнесу та тенденцій ринку, в стратегічній карті визначено чотири сценарії: кризовий досвід («завмирання й адаптація»); антикризовий бенчмаркінг («глобальні очікування»); проривні інновації («мотиваційний наступ»); реанімаційні сценарії («боротьба і відновлення»). Так, форсайт-сценарій кризового досвіду передбачає застосування стратегій концентрованого розвитку ринку, продукту, горизонтальних інтеграцій. Його мета – зазверти, зберігаючи позиції, й адаптуватися до умов ринку. Форсайт-сценарій антикризового бенчмаркінгу полягає у диверсифікації бізнесу, адже в галузі виявлені проблеми демонструють кризу, що змушує ліквідовувати бізнес, переорієнтовувати зусилля в інші сфери економіки. Тому бізнесу варто триматися і використати накопичену фінансову міцність на пошук нових інвестиційних напрямків.

Зі свого боку, реанімаційні сценарії («боротьба і відновлення») пропонуються для ринку, що перебуває у стані насичення або ж очікування скорочення попиту на послуги. В таких умовах ресторанний бізнес працював від початку коронавірусної пандемії (2019 р.). Тоді він використав локдаун для впровадження інновацій у сервіси, автоматизацію і цифровізацію бізнес-процесів тощо.

Вектор розвитку ресторанного бізнесу перебуває у квадранті, що відповідає за форсайт-сценарій «проривні інновації», або «мотиваційний наступ». Ключові умови ринку для ресторанного бізнесу створюють сприятливі перспективи для стартапінгу та інвестування створення чи розширення ресторанних мереж. Щоправда, з поправкою на воєнні ризики, такі наступальні стратегії варто здійснювати гнучкими ресторанними форматами, тенденцію до чого і спостерігаємо на ринку України сьогодні.

Так, оцінка майбутнього розвитку підприємств ресторанного бізнесу показала, що важко передбачити бізнес-ситуації – баланс оцінок склав 80 % (Держстат України, б.д.). Тому запропонована стратегічна карта орієнтує в майбутніх перспективах, які є досить позитивними. Звичайно, що, підтримуючи розвиток бізнесу, економічним суб'єктам варто імплементувати інновації як у ресторанній сфері, так і в цифровому середовищі. Так, потрібно активно використовувати техніки маркетингу, зокрема у розвитку цифрових каналів комунікацій, організації доставлення, створення інноваційних продуктових концептів: *ready-to-cook*, *ready-to-serve*, *ready-to-eat* тощо. Останніми трендами є *використання штучного інтелекту* (ChatGPT та аналогів), що прописують скрипти й контент для рекламних кампаній, блогів і соціальних сторінок; створюють аватари для ресторанного бренду, а також *гейміфікація бренду* – для залучення до конверсії зумерів як потенційної клієнтської аудиторії. Адже у поствоєнний період ресторани суб'єкти, що ефективно працювали й розвивали інноваційні напрями, отримують конкурентні переваги.

Висновки та обговорення результатів

Проведене дослідження із реалізації форсайту розвитку ресторанного бізнесу показало актуальність постійного моніторингу загроз та перспектив, що формує середовище для економічних суб'єктів. Тому розроблення наукового підходу до форсайту в цілому й окремих форсайт-сесій сьогодні є підґрунтям формування стратегічних карт, які кожен суб'єкт ресторанного бізнесу може використати у стратегічному плануванні власного розвитку.

Операціоналізація дефініцій була здійснена на підставі наукових підходів, що дозволило представити авторські інтерпретації. Так, форсайт представляє собою комплексний компетентнісний підхід із формування прогнозів, що оперує системою методів та інструментів опрацювання інформаційного поля для визначення можливих сценаріїв розгортання подій, оцінювання майбутнього стану певного об'єкта (мікро/макросистеми) і формування стратегій розвитку певних економічних одиниць. Зі свого боку, форсайт-сесія – це певний таймфрейм, організований для комплексного формування прогнозних/проектних рішень щодо визначення можливих сценаріїв розгортання подій та формування стратегій розвитку окремого економічного суб'єкта.

Окреслення тенденцій і трендів у ресторанній та цифровій сферах за допомогою методу сканування горизонту сприяло визначенню стратегічних інсайтів роз-

вितку ресторанного бізнесу в Україні. Моніторинг показників діяльності суб'єктів ресторанного бізнесу та оцінка його стану за останній кризовий період продемонстрували негативні інвестиційні очікування, посилені ескалацією збройної агресії і руйнувань об'єктів інфраструктури та бізнесу, загрозами блекаутів тощо. В цілому, опрацьований інформаційний контент дозволив визначити вектор розвитку сфери ресторанного бізнесу на горизонт екстраполяції трендів (5 років) та сформулювати пріоритети, орієнтуючись у полі (квадрантах) стратегічної карти, методологія якої дозволяє розробити власні стратегічні пріоритети для окремого суб'єкта ресторанного бізнесу.

Таким чином, було аргументовано, що форсайт спрямовується на підготовку стратегічних рішень суб'єктами ресторанного бізнесу, що забезпечується постійним моніторингом тенденцій і трендів, а також факторів (стресорів та мотиваторів) вітчизняного середовища господарювання.

Отже, проблематика форсайту досить широка, тому перспективами подальших наукових досліджень є вивчення постфорсайтних результатів – тобто зіставлення окреслених нами прогнозів на 5 років з отриманим фактажем діяльності й розвитку ресторанного бізнесу за цей період.

СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ

- Августин, Р. Р., & Деміків, І. О. (2020). Управлінські інновації як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Ефективна економіка*, 4. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.4.14>
- Балацька, Н. Ю. (2020). Ресторанний бізнес в умовах пандемії коронавірусу: проблеми та напрями трансформації моделей розвитку. *Інфраструктура ринку*, 42, 117–123. <http://dx.doi.org/10.32843/infrastruct42-20>
- Бистряков, І. К., Клиновий, Д. В., & Коржунова, Н. В. (2022). Форсайт-підхід до організації та фінансування сталого господарювання. *Економіка України*, 4, 3–27. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2022.04.003>
- Бовш, Л., Босовська, М., & Расулова, А. (2022). Стратегії діджитал-маркетингу в ресторанному бізнесі. *Scientia-Fruictuosa*, 5(145), 74–92. [https://doi.org/10.31617/1.2022\(145\)05](https://doi.org/10.31617/1.2022(145)05)
- Босовська, М., Бовш, Л., & Антонюк, І. (2021). Ресторанні тактики: антипандемічний кейс. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*, 2, 113–132. [https://doi.org/10.31617/zt.knute.2021\(115\)08](https://doi.org/10.31617/zt.knute.2021(115)08)
- Везомська, І., Бовш, Л., Приходько, К., & Баклан, Х. (2022). Кіберзахист готельних брендів. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*, 5(2), 190–210. <https://doi.org/10.31866/2616-7468.5.2.2022.270089>
- Державна служба статистики України. (б.д.). *Статистична інформація*. Взято 21 лютого 2023 з <https://www.ukrstat.gov.ua/>
- Квітка, С. А. (2016). Форсайт як технологія проектування майбутнього: новітні механізми взаємодії публічної влади, бізнесу та громадянського суспільства. *Аспекти публічного управління*, 8, 5–15. <https://doi.org/10.15421/151635>
- Ковальов, Б. Л., Пімоненко, Т. В., & Лисенко, А. С. (2017). Перспективи розвитку готельно-ресторанного бізнесу: досвід України та Європейського Союзу. *Механізм регулювання економіки*, 4, 92–102. <http://surl.li/fbqey>
- Кривцова, М. С. (2020). Використання форсайт-технології у стратегічному прогнозуванні розвитку людського потенціалу регіону. *Вісник соціально-економічних досліджень*, 2(73), 47–60. [https://doi.org/10.33987/vsed.2\(73\).2020.47-60](https://doi.org/10.33987/vsed.2(73).2020.47-60)

- Левицька, І. В., & Постова, В. В. (2017). Стратегічне управління розвитком підприємств ресторанного бізнесу. *Молодий вчений*, 2(42), 271–275. <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/2/65.pdf>
- Мазараки, А., Бойко, М., & Охріменко, А. (2018). Форсайт розвитку національної туристичної системи. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*, 3(119), 5–22. <http://journals.knute.edu.ua/scientia-fructuosa/article/view/680>
- Манько, С. (2022, 28 грудня). *Як виживали ресторани, бари та кав'ярні у 2022 році*. Delo.ua. <https://delo.ua/business/yak-vizivali-restorani-bari-ta-kavyarni-u-2022-roci-408841/>
- Національний банк України. (б.д.). *Економічні та фінансові показники України*. Взято 21 лютого 2023 з <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sdds>
- Прасад, А. (2022, 6 вересня). В Україні з початку війни закрилося близько 7000 ресторанів та кафе – асоціація. *Forbes*. <http://surl.li/fbtxs>
- Проданова, Л. В. (2021). Технології форсайту в сучасних економічних дослідженнях. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*, 60, 93–107. <https://doi.org/10.24025/2306-4420.1.60.2021.228575>
- Силівейстр, В. (2021, 28 червня). *ТОП-13 трендів у ресторанному бізнесі у 2022 році*. Poster. <https://joinposter.com/ua/post/restoranni-trendy>
- Скрипниченко, М. І. (Ред.). (2021). *Інституційно-організаційні основи проведення форсайт-дослідження «Економіка України –2050»* [Колективна монографія]. Інститут економіки та прогнозування НАН України. http://ief.org.ua/wp-content/uploads/2022/04/Forsite_Ukraine_2050-3.pdf
- Тартачний, О. (2022, 22 жовтня). *Виторг українських кафе та ресторанів від початку війни зріс на 25%*. Speka. <https://speka.media/vitorg-restoraniv-z-pocatku-viini-zris-na-25-9g1149>
- Тренди ресторанного бізнесу в реаліях України: погляд Всеволода Поліщука. (2023, 31 січня). *Ресторатор*. <https://www.restorator.ua/post/trends>
- Чигрин, А. (2021, 29 грудня). *Зради та перемоги українського ресторанного бізнесу у 2021 році*. Bit.ua. <https://bit.ua/2021/12/restoranu-2021/>
- Almquist, W., Fuller, D., Günday, G., Henry, J., & Wells, G. (2023, January 12). *Cooking up extraordinary growth for restaurants during a downturn*. McKinsey & Company. <http://surl.li/fbrdv>
- Castillo-Camarena, N., & López-Ortega, E. (2021). Technological foresight as support for the planning of research and development centers: the case of EI-UNAM. *Foresight*, 23(4), 457–476. <https://doi.org/10.1108/FS-09-2020-0100>
- Conway, M. (2015). *Foresight: an introduction*. Thinking Futures.
- Gokhberg, L. (2013). Indicators for science, technology and innovation on the crossroad to foresight. In D. Meissner, L. Gokhberg, & A. Sokolov (Eds.), *Science, technology and innovation policy for the future – potentials and limits of foresight studies* (pp. 257–288). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-31827-6_15
- Gozali, G. (2022). Planning of gastronomic tourism destinations in Balikpapan city. *E-Journal of Tourism*, 9(2), 210–217. <https://doi.org/10.24922/eot.v9i2.88944>
- Makian, S., & Nematpour, M. (2022). 7 Foresight thinking and organizational learning: Scenario planning as a DMO crisis management tool. In Z. Ghaderi & A. Paraskevas (Eds.), *Organizational Learning in Tourism and Hospitality Crisis Management* (pp. 107–118). De Gruyter. <https://doi.org/10.1515/9783110679120-007>
- Marshall, H., Wilkins, K., & Bennett, L. (2023). Story thinking for technology foresight. *Futures*, 146, Article 103098. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2023.103098>
- Martin, B. (1993). *Research Foresight and the exploitation of science base*. HSMO.
- McCardle, M., White, J. C., & Calantone, R. (2018). Market Foresight and New Product Outcomes. In *Innovation and Strategy* (Review of Marketing Research, Vol. 15, pp. 169–203). Emerald. <https://doi.org/10.1108/S1548-643520180000015009>

- Sattarzadeh, N., Tsiami, A., Maxim, C., & Jordanova, E. (2023). Awareness and perceptions of ethnic restaurant managers towards authenticity and sensory strategies – A case study of Persian ethnic restaurants in London. *International Journal of Gastronomy and Food Science*, Article 100679. <https://doi.org/10.1016/j.ijgfs.2023.100679>
- Session. (n.d.). In *Cambridge Dictionary*. Retrieved February 20, 2023, from <http://surl.li/fbfl>
- World Intellectual Property Organization. (2022). *Global Innovation Index 2022. Ukraine*. https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_2000_2022/ua.pdf

REFERENCES

- Almquist, W., Fuller, D., Günday, G., Henry, J., & Wells, G. (2023, January 12). *Cooking up extraordinary growth for restaurants during a downturn*. McKinsey & Company. <http://surl.li/fbrdv> [in English].
- Avhustyn, R. R., & Demikiv, I. O. (2020). Upravlinski innovatsii yak chynnyk pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstv [Management innovations as a factor of improving competitiveness of enterprises]. *Efektivna ekonomika*, 4. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.4.14> [in Ukrainian].
- Balatska, N. Yu. (2020). Restoranni biznes v umovakh pandemii koronavirusu: problemy ta napriamy transformatsii modelei rozvytku [Restaurant business in the condition of the coronavirus pandemic: problems and directions of transformation of development models]. *Market Infrastructure*, 42, 117–123. <http://dx.doi.org/10.32843/infrastruct42-20> [in Ukrainian].
- Bosovska, M., Bovsh, L., & Antoniuk, I. (2021). Restoranni taktyky: antypandemichni keis [Restaurant tactics: anti-pandemic case. Background]. *Foreign Trade: Economics, Finance, Law*, 2, 113–132. [https://doi.org/10.31617/zt.knute.2021\(115\)08](https://doi.org/10.31617/zt.knute.2021(115)08) [in Ukrainian].
- Bovsh, L., Bosovska, M., & Rasulova, A. (2022). Stratehii didzhital-marketynhu v restorannomu biznesi [Digital marketing strategies in the restaurant business]. *Scientia-Fructuosa*, 5(145), 74–92. [https://doi.org/10.31617/1.2022\(145\)05](https://doi.org/10.31617/1.2022(145)05) [in Ukrainian].
- Bystriakov, I. K., Klynovyi, D. V., & Korzhunova, N. V. (2022). Forsait-pidkhid do orhanizatsii ta finansuvannia staloho hospodariuvannia [Foresight approach to organization and financing of sustainable economic management]. *Economy of Ukraine*, 4, 3–27. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2022.04.003> [in Ukrainian].
- Castillo-Camarena, N., & López-Ortega, E. (2021). Technological foresight as support for the planning of research and development centers: the case of EI-UNAM. *Foresight*, 23(4), 457–476. <https://doi.org/10.1108/FS-09-2020-0100> [in English].
- Chyhryn, A. (2021, December 29). *Zrady ta peremohy ukrainskoho restorannoho biznesu u 2021 rotsi* [Betrayals and victories of the Ukrainian restaurant business in 2021]. Bit.ua. <https://bit.ua/2021/12/restoranu-2021/> [in Ukrainian].
- Conway, M. (2015). *Foresight: an introduction*. Thinking Futures [in English].
- Gokhberg, L. (2013). Indicators for science, technology and innovation on the crossroad to foresight. In D. Meissner, L. Gokhberg, & A. Sokolov (Eds.), *Science, technology and innovation policy for the future – potentials and limits of foresight studies* (pp. 257–288). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-31827-6_15 [in English].
- Gozali, G. (2022). Planning of gastronomic tourism destinations in Balikpapan city. *E-Journal of Tourism*, 9(2), 210–217. <https://doi.org/10.24922/eot.v9i2.88944> [in English].
- Kovalov, B. L., Pimonenko, T. V., & Lysenko, A. S. (2017). Perspektyvy rozvytku hotelno-restorannoho biznesu: dosvid Ukrainy ta Yevropeiskoho Soiuzu [Prospects for the Development of Hotel and Restaurant Business: the Experience of Ukraine and the European Union]. *Mechanism of Economic Regulation*, 4, 92–102. <http://surl.li/fbqey> [in Ukrainian].

- Kryvtsova, M. C. (2020). Vykorystannia forsait-tekhnologii u stratehichnomu prohnouzuvanni rozvytku liudskoho potentsialu rehionu [Foresight technology using in the strategic forecasting of human potential development of the region]. *Socio-Economic Research Bulletin*, 2(73), 47–60. [https://doi.org/10.33987/vsed.2\(73\).2020.47-60](https://doi.org/10.33987/vsed.2(73).2020.47-60) [in Ukrainian].
- Kvitka, S. A. (2016). Forsait yak tekhnolohiia proektuvannia maibutnoho: novitni mekhanizmy vzaiemodii publichnoi vlady, biznesu ta hromadianskoho suspilstva [Foresight as the design technology of the future: the latest mechanisms of interaction of public authorities, business and civil companies]. *Public Administration Aspects*, 8, 5–15. <https://doi.org/10.15421/151635> [in Ukrainian].
- Levytska, I. V., & Postova, V. V. (2017). Stratehichne upravlinnia rozvytkom pidpriumstv restorannoho biznesu [Strategic management of enterprises restaurant business]. *Young Scientist*, 2(42), 271–275. <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/2/65.pdf> [in Ukrainian].
- Makian, S., & Nematpour, M. (2022). 7 Foresight thinking and organizational learning: Scenario planning as a DMO crisis management tool. In Z. Ghaderi & A. Paraskevas (Eds.), *Organizational Learning in Tourism and Hospitality Crisis Management* (pp. 107–118). De Gruyter. <https://doi.org/10.1515/9783110679120-007> [in Ukrainian].
- Manko, S. (2022, December 28). *Yak vyzhyvaly restorany, bary ta kaviarni u 2022 rotsi* [How restaurants, bars and coffee shops survived in 2022]. Delo.ua. <https://delo.ua/business/yak-vizivali-restorani-bari-ta-kavyarni-u-2022-roci-408841/> [in English].
- Marshall, H., Wilkins, K., & Bennett, L. (2023). Story thinking for technology foresight. *Futures*, 146, Article 103098. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2023.103098> [in English].
- Martin, B. (1993). *Research Foresight and the exploitation of science base*. HSMO [in English].
- Mazaraki, A., Boiko, M., & Okhrimenko, A. (2018). Forsait rozvytku natsionalnoi turystychnoi systemy [Foresight of the development of the national tourism system]. *Herald of Kyiv National University of Trade and Economics*, 3(119), 5–22. <http://journals.knute.edu.ua/scientia-fructuosa/article/view/680> [in Ukrainian].
- McCardle, M., White, J. C., & Calantone, R. (2018). Market Foresight and New Product Outcomes. In *Innovation and Strategy* (Review of Marketing Research, Vol. 15, pp. 169–203). Emerald. <https://doi.org/10.1108/S1548-643520180000015009> [in English].
- National Bank of Ukraine. (n.d.). *Ekonomichni ta finansovi pokaznyky Ukrainy*. Retrieved February 21, 2023, from <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sdds> [in Ukrainian].
- Prasad, A. (2022, September 6). V Ukraini z pochatku viiny zakrylosia blyzko 7000 restoraniv ta kafe –asotsiatsiia. *Forbes*. <http://surl.li/fbtxs> [in Ukrainian].
- Prodanova, L. V. (2021). Tekhnolohii forsaitu v suchasnykh ekonomichnykh doslidzhenniakh [Foresight technologies in modern economic research]. *Proceedings of Scientific Works of Cherkasy State Technological University. Series: Economic Sciences*, 60, 93–107. <https://doi.org/10.24025/2306-4420.1.60.2021.228575> [in Ukrainian].
- Sattarzadeh, N., Tsiami, A., Maxim, C., & Iordanova, E. (2023). Awareness and perceptions of ethnic restaurant managers towards authenticity and sensory strategies – A case study of Persian ethnic restaurants in London. *International Journal of Gastronomy and Food Science*, Article 100679. <https://doi.org/10.1016/j.ijgfs.2023.100679> [in English].
- Session. (n.d.). In *Cambridge Dictionary*. Retrieved February 20, 2023, from <http://surl.li/fbflj> [in English].
- Skrypnychenko, M. I. (Ed.). (2021). *Instytutsiino-orhanizatsiini osnovy provedennia forsait-doslidzhennia "Ekonomika Ukrainy –2050"* [Institutional and organizational foundations of the foresight study "Economy of Ukraine –2050"] [Collective monograph]. Institute for Economics and Forecasting of the NAS of Ukraine. http://ief.org.ua/wp-content/uploads/2022/04/Forsite_Ukraine_2050-3.pdf [in Ukrainian].
- State Statistics Servic of Ukraine. (n.d.). *Statystychna informatsiia* [Statistical information]. Retrieved January 31, 2023, from <https://www.ukrstat.gov.ua/> [in Ukrainian].

- Syliveistr, V. (2021, June 28). *TOP-13 trendiv u restorannomu biznesi u 2022 rotsi* [TOP-13 trends in the restaurant business in 2022]. Poster. <https://joinposter.com/ua/post/restoranni-trendy> [in Ukrainian].
- Tartachnyi, O. (2022, October 22). *Vytorh ukrainskykh kafe ta restoraniv vid pochatku viiny zris na 25%* [The turnover of Ukrainian cafes and restaurants has increased by 25% since the beginning of the war]. *Speka*. <https://speka.media/vitorg-restoraniv-z-pocatku-viini-zris-na-25-9g1149> [in Ukrainian].
- Trendy restorannoho biznesu v realiiakh Ukrainy: pohliad Vsevoloda Polishchuka [Trends of the restaurant business in the realities of Ukraine: the view of Vsevolod Polishchuk]. (2023, January 31). *Restorator*. <https://www.restorator.ua/post/trends> [in Ukrainian].
- Verezomska, I., Bovsh, L., Prykhodko, K., & Baklan, Kh. (2022). Kiberzakhyst hotelnykh brendiv [Cyber protection of hotel brands]. *Restaurant and Hotel Consulting. Innovations*, 5(2), 190–210. <https://doi.org/10.31866/2616-7468.5.2.2022.270089> [in Ukrainian].
- World Intellectual Property Organization. (2022). *Global Innovation Index 2022. Ukraine*. https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_2000_2022/ua.pdf [in English].

Стаття надійшла до редакції 03.03.2023

UDC 640.43:005.52

Liudmyla Bovsh,
*PhD in Economic Sciences,
State University of Trade and Economics,
Kyiv, Ukraine,
l.bovsh@ukr.net
<https://orcid.org/0000-0001-6044-3004>*

Igor Komarnitskyi,
*PhD in Culturology,
Kyiv National University of Culture and Arts,
Kyiv, Ukraine,
igor.ua.kom@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0003-4947-8104>*

Kseniia Prykhod'ko,
*Lecturer,
Kyiv National University of Culture and Arts,
Kyiv, Ukraine,
prykhodko11@ukr.net
<https://orcid.org/0000-0002-7347-3226>*

Oksana Oliinyk,
*PhD in Culturology,
Kyiv University of Culture,
Kyiv, Ukraine,
oksana_oliinyk@ukr.net
<https://orcid.org/0000-0002-4687-2408>*

FORESITE OF RESTAURANT BUSINESS DEVELOPMENT

Topicality. Domestic economic environment has been in a state of turbulence since the start of the coronavirus pandemic, additionally reinforced by the risks of a full-scale war escalation. The uncertainty of the crisis timeframe, as well as significant threats of physical destruction and financial losses cause the necessity of searching reference points for adaptation and revitalization of activities. The sphere of service activity, in particular the restaurant business, turned out to be the most vulnerable to the external influence of political and legal, social and cultural, technological tendencies, as well as fluctuations in economic conditions. The significance of this study is argued by the latter's contribution to overcoming the shock of the Russian military invasion, which became decisive and drew attention to its social and economic role not only as an organizer of catering and leisure for the population, but also as a guarantee of food security. Therefore, the development of the restaurant business is an important aspect of supporting the country's economy both in war and post-war realities. The prospects of startups should be supported by thorough calculation regarding the high level of its investment attractiveness. Therefore, the relevance of this research lies in the elaboration of oriented principles and prospects for the restaurant business development, which is based on scientific assessments, in particular thanks to foresight. **The aim of the article.** The aim of this study is to conduct a foresight research of the restaurant business in Ukraine, and to substantiate the oriented principles for development, taking into account market trends and tendencies. The specified topic determined the use of general scientific methods, which contributed to the elaborating key definitions and forming operational research tools. **Research methods.** The horizon scanning method was used to evaluate the restaurant business development scenarios; it revealed the main tendencies and trends of the restaurant services market and deterministic

consumers' needs. The modelling method helped to determine how communications could be formed in the process of implementation of foresight sessions for the restaurant business development. To assess the prospects for the development of the restaurant business, aspects of the pre-crisis (pre-quarantine and pre-war) as well as expectations (customers', investors' and subjects' of the restaurant business) of the post-war periods were compared. **Results.** The key term "foresight" and its main predictors were defined. The components of the complex monitoring and prognostication mechanism were worked out: political, economic, technological and market foresight. An overview of the most important tendencies and trends in the national and global business environment was presented in order to identify and detail the problems and challenges facing restaurant establishments in future. Prospects for further research base on the elaboration of alternative scenarios for the restaurant business development through the foresight methodology. **Conclusions and discussion.** Restaurant business foresight studies use sophisticated methods, still, they rarely involve all stakeholders, including consumers. The authors pay special attention to the monitoring of political, economic, technological and market environment, as well as to digital technologies, which are already significantly changing approaches to business development. The analysis of Ukrainian subjects of the restaurant business makes it possible to evaluate strategic maps as a foresight tool, which is complemented by active prognostic methods. Based on the peculiarities of the restaurant business and market tendencies, four scenarios are defined: crisis experience ("freezing and adaptation"); anti-crisis benchmarking ("global expectations"); breakthrough innovations ("motivational attack"); resuscitation scenarios ("struggle and recovery"). All these scenarios describe oriented principles for the development of the restaurant business. They are practical for scientists and practitioners, as they provide a basis for elaborating and evaluating development strategies for both individual business entities and the restaurant industry in total.

Keywords: restaurant business, foresight, foresight session, foresight predictors, strategic map, horizon scanning.