

## НОВІ ТЕХНОЛОГІЇ НА РЕСТОРАННОМУ РИНКУ ЯК РЕЗУЛЬТАТ ФОРМУВАННЯ НОВИХ ЗВИЧОК І УПОДОБАНЬ СПОЖИВАЧІВ

**ШЕРСТЮК Роман**

доктор економічних наук, доцент,  
завідувач кафедри управління інноваційною діяльністю та сферою послуг  
Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя  
<https://orcid.org/0000-0001-6253-9421>  
e-mail: [romsher85@gmail.com](mailto:romsher85@gmail.com)

**СТОЙКО Ігор**

кандидат технічних наук, доцент  
доцент кафедри управління інноваційною діяльністю та сферою послуг  
Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя  
<https://orcid.org/0000-0002-3013-0346>  
e-mail: [stoykoi@gmail.com](mailto:stoykoi@gmail.com)

*Щоб виявити стратегії, які сформують ресторанну індустрію у 2025 і послідовні роки, проведені пошукові дослідження, проаналізовані інтернет-прогнозування провідних рестораторів. Бізнесу варто розробляти стратегії в цьому напрямку з усвідомленням своїх сильних і слабких сторін. Пандемія COVID-19 сприяла формуванню нових поведінкових звичок, і тепер, у постпандемічному світі, звичка замовляти їжу лише зміцнюється. Віддалена робота, напружений спосіб життя, розвиток і розбудова міст, зростання питомої ваги міського населення та інше породжують прагнення економити час, що призводить до зростання попиту на зручні сервіси доставки їжі. Молоде покоління, яке народилося і виросло в оточенні комп'ютерів, ігрових приставок, mp3-плеєрів, відеокамер, стільникових телефонів та інших цифрових іграшок, природньо має здатність користуватися Інтернетом та Інтернет-технологіями. Ця особливість перетворила їх на агентів змін у ресторанній індустрії. Вони цінують зручність, тому надають перевагу мобільним додаткам та онлайн-платформам для замовлення їжі, які пропонують швидкі та прості рішення. Через високий попит на доставку їжі ресторани шукають економічні комерційні кухні для приготування їжі. Ресторани мусять переосмислювати своє призначення, що необхідно переходити і в абсолютно нові місця, там, де безперервне постачання є пріоритетом, витрати мінімізуються, а прибуток максимізується, в густонаселені райони із найбільшою кількістю замовлень на доставку, щоб охопити більше клієнтів онлайн, зумовити зростання свого ресторану та потенціал заробітку по всій країні. Віртуальні бренди є одним із найбільш обговорюваних трендів у сфері гостинності. За останні кілька років ресторани, які працюють лише в Інтернеті, і кухні-привиди (або темні кухні, хмарні кухні) стали звичайним явищем на платформах доставки їжі по всьому світу. У цьому контексті це дослідження має на меті цілісно оцінити тенденції та прогнози в ресторанній індустрії щодо збільшення ресторанних послуг на доставку і винос, застосовуючи технології хмарних кухонь і віртуальних брендів, зробити внесок у літературу та запропонувати пропозиції відповідним зацікавленим сторонам.*

*Ключові слова: ресторанний бізнес, інновації, інноваційний розвиток, інноваційні технології, хмарні технології, стратегія інноваційної діяльності.*

## NEW TECHNOLOGIES IN THE RESTAURANT MARKET AS A RESULT OF THE FORMATION OF NEW CONSUMER HABITS AND LIKES

**SHERSTIUK Roman, STOYKO Igor**

Ternopil Ivan Pului National Technical University

*To identify the strategies that will shape the restaurant industry in 2025 and beyond, internet search research and forecasting of leading restaurateurs was conducted and analyzed. Businesses should develop strategies in this direction with an awareness of their strengths and weaknesses. The COVID-19 pandemic has helped shape new behavioral habits, and now, in a post-pandemic world, the habit of ordering food is only getting stronger. Remote work, busy lifestyles, development and expansion of cities, growth in the specific weight of the urban population, etc. create a desire to save time, which leads to an increase in demand for convenient food delivery services. Born and raised around computers, game consoles, mp3 players, video cameras, cell phones and other digital toys, the younger generation naturally has the ability to use the Internet and Internet technologies. This feature has turned them into agents of change in the restaurant industry. They value convenience, so they prefer mobile apps and online food ordering platforms that offer quick and easy solutions. Due to the high demand for food delivery, restaurants are looking for economical commercial kitchens for food preparation. Restaurants need to redefine their purpose, move to completely new locations, where uninterrupted delivery is a priority, costs are minimized and profits are maximized, to densely populated areas with the highest number of delivery orders, to reach more customers online, to drive the growth of their restaurant and earning potential across the country. Virtual brands are one of the most talked about trends in hospitality. Over the past few years, online-only restaurants and ghost kitchens (or dark kitchens, cloud kitchens) have become commonplace on food delivery platforms around the world. In this context, this study aims to holistically assess the trends and forecasts in the restaurant industry for the increase of restaurant delivery and take-out services by applying cloud kitchen and virtual brand technologies, contribute to the literature and offer suggestions to relevant stakeholders.*

---

*Key words: restaurant business, innovation, innovative development, innovative technologies, cloud technologies, innovation strategy.*

### **ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ**

Глобалізація глибоко впливає на структури багатьох сфер з усіма її вимірами. Тому різні прогресивні тренди впливають на сучасні тенденції нашого життя. Поточні та майбутні тенденції можна розглядати за такими факторами, як надзвичайні ситуації (пандемія тощо), технології (індустрія 4.0), явище сталого розвитку (екологічно чисті практики тощо). Сучасний ресторанний бізнес вимагає впровадження різноманітних аспектів стійкості, інновацій та нових підходів у спілкуванні зі споживачами, а також впровадження нових ресторанних трендів. Для ресторанного бізнесу дуже важливо знати як себе, так і своїх клієнтів у поточний період. І усвідомлення динаміки поточного ринку є беззаперечною необхідністю.

### **АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ**

У березні 2020 року, через пандемію COVID-19 і запровадження жорсткого локдауну, заклади громадського харчування змушені були закритися, багатьом із них довелося звільнити своїх співробітників, інші шукали нові шляхи до шлунків клієнтів. З часом попит на їжу з ресторанів у світі знову значно зріс. В Україні після пандемії почався новий кризовий період, зумовлений агресією росії, що знову заклади громадського харчування знизили свою активність. Але служби доставки почали працювали на межі своїх можливостей, а люди, перебуваючи вдома, почали самостійно готувати складні страви та напої, купуючи для цього спеціальне обладнання. Наприклад, «за даними аналітичної служби OLX, з березня по листопад 2020 року кількість користувачів сервісу зросла на 30%, а найпопулярнішою категорією доставки весь рік була «їжа», у березні 2020 року попит на хлібопічки зріс на 118%» [1].

Пандемія COVID-19 сприяла формуванню нових поведінкових звичок, і тепер, у постпандемічному світі, звичка замовляти їжу лише зміцнюється. Віддалена робота, напружений спосіб життя, розвиток і розбудова міст, зростання питомої ваги міського населення та інше породжують прагнення економити час, що призводить до зростання попиту на зручні сервіси доставки їжі.

Як повідомляють різні інтернет-джерела, «сьогодні кожна четверта людина у світі замовляє їжу онлайн – і це тільки початок. Послуги доставки їжі дозволяють споживачам доставляти смачну їжу прямо додому або в офіс. Це зручність, за яку люди із задоволенням платять. У Сполучених Штатах цей сектор генерує понад 95 мільярдів доларів і продовжує розвиватися» [6].

Після пандемії COVID-19 кількість замовлень у ресторанах по усьому світі зросла. Після скасування карантинних обмежень споживачі звичайно прагнули надолужити згаяне, що сприяло відвідуванню ресторанів. Водночас споживачі все частіше замовляють їжу з собою або з доставкою додому.

Питання упровадження нових технологій у ресторанний бізнес а також їх адаптації до сучасних суспільних вимог життя присвячені роботи багатьох учених і практиків: Марини Павлюк [1], Галини Ковальчук [2], Дмитра Расновського [3], Codruța Adina Băltescu, Nicoleta Andreea Neacșu [10], Aron Lewis [4], Ülker CAN [8] та інші автори.

Марина Павлюк на основі досліджень вказує: «55% споживачів зазначили, що зручність є головною причиною, через яку вони замовляють їжу. Зокрема, 24% споживачів у світі не хочуть морочити собі голову приготуванням їжі. Інші споживачів кажуть, що замовляють доставку як винагороду або щоб отримати задоволення, при цьому вони хочуть залишитися вдома, а не йти в ресторан».

### **ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ**

Метою статті є дослідження та оцінка майбутніх тенденцій у розвитку ресторанної індустрії, визначення сучасних трендів і перспектив, що є критично важливим фактором ефективної та результативної діяльності сучасних підприємств України у воєнний і післявоєнний час.

### **ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ**

Молоде покоління часто називають digital natives («цифрові аборигени»), оскільки вони народилися і вирости в оточенні комп'ютерів, ігрових приставок, mp3-плеєрів, відеокамер, стільникових телефонів та інших цифрових іграшок. Для цих людей Інтернет став невід'ємною частиною світу і вони природньо мають здатність користуватися інтернетом та технологіями.

Ця особливість перетворила їх на агентів змін у ресторанній індустрії, особливо в традиційній Європі. Вони цінують зручність, тому надають перевагу мобільним додаткам та онлайн-платформам для замовлення їжі, які пропонують швидкі та прості рішення. Водночас, оскільки вони турбуються про своє здоров'я та вплив на довкілля, для них важливі якість і стабільність. Вони очікують, що ресторани та сервіси доставки будуть пропонувати їжу тієї ж якості, що й у ресторанах, а пакування буде екологічним.

Через високий попит на доставку їжі ресторани шукають економічні комерційні кухні для приготування їжі. Ресторани починають переосмислювати своє призначення, що необхідно переходити і в абсолютно нові місця, там, де безперебійне постачання є пріоритетом, витрати мінімізуються, а прибуток

максимізується, в густонаселені райони із найбільшою кількістю замовлень на доставку, щоб охопити більше клієнтів онлайн, зумовити зростання свого ресторану та потенціал заробітку по всій країні. А ресторану залишається лише готувати.

Хмарні кухні, які також відомі як віртуальні кухні або кухні-привиди (ghost kitchens) – це комерційні кухні, спеціально розроблені для приготування їжі, яка потім доставляється безпосередньо споживачам через служби доставки. Вони не мають фізичних приміщень для обслуговування клієнтів на місці, таких як традиційні ресторани, а орієнтовані виключно на онлайн-замовлення та доставку. Вони розташовані в радіусі доставки великої кількості онлайн-клієнтів, а не в зонах інтенсивного відвідування. На хмарних кухнях немає фізичної вітрини чи їдальні, тож для виконання онлайн-замовлень вам знадобиться лише кілька штатних працівників.

«Хмарні кухні – нове явище в ресторанній індустрії, яке швидко розвивається. Одним із перших його прикладів став стартап FoodChéri, заснований у Парижі в 2015-му році. Через рік компанія працівників у Парижі й околицях та збрала на розвиток більше \$ 6,7 млн інвестицій [5].

У листопаді 2019 року сервіс Raketa відкрив свою першу хмарну кухню. Сервіс Glovo запустив дві такі кухні в Києві у 2020 році, а в січні 2021 року – ще одну в Дніпрі. Якщо хмарну кухню відкриває ресторатор, вона зазвичай використовується для приготування страв для доставки від конкретного ресторанного бренду для його клієнтів. На хмарній кухні ресторан зосереджений на доставці, а не на обіді. Коли клієнти замовляють їжу в Інтернеті, вона готується на кухні-привиді та передається групі виконання замовлення, щоб передати замовлення потрібному водієві-кур'єру. Це дає рестораторам недорого та високоефективну модель, щоб отримати максимальну віддачу від доставки.

Кухні-привиди дозволяють рестораторам підвищити прибутковість, зберігаючи основні елементи ресторану, скорочуючи витрати на оплату праці, накладні витрати та марну їжу, охоплюючи більшу кількість клієнтів, які замовляють онлайн. Крім того, є можливість керувати кількома віртуальними брендами з однієї кухні-привиди, щоб збільшити дохід без додаткових витрат.

Якщо хмарну кухню відкриває сервіс доставки, на одній локації, схожій на коворкінг для ресторанів, можуть працювати різні партнери. Цей формат допомагає бізнесу масштабуватися. Для великих ресторанних мереж хмарні кухні дозволяють розширювати зону покриття на інші райони міста. Для рестораторів із регіонів це можливість відкритися в столиці або іншому місті без значних витрат.

Кухні-привиди стають все більш популярними, оскільки вони є дешевшою альтернативою управлінню традиційним рестораном. Вони також зосереджені на доставці, яка з 2014 року зросла на 300% [1]. Це означає, що ресторатори використовують кухні-привиди, щоб підготувати свій бізнес у майбутнє та прискорити зростання

Ось кілька ключових аспектів хмарних кухонь:

1. Зменшені витрати. Для хмарних кухонь немає необхідності в дизайнерських просторах приміщення для обслуговування клієнтів, оренда та інші витрати на утримання приміщень знижуються.
  2. Гнучкість. Хмарні кухні можуть легко експериментувати з різними меню та брендами без великих інвестицій. Якщо певна страва або концепція стає популярною, її можна легко розширити.
  3. Фокус на доставку: Оскільки весь бізнес орієнтований на доставку, такі кухні часто розташовані у місцях з хорошим доступом до транспортної інфраструктури, що забезпечує швидку доставку.
  4. Зниження ризиків: Відсутність необхідності інвестувати у фронтальні приміщення та обладнання для обслуговування клієнтів дозволяє знижувати ризики для підприємців.
  5. Тренд під час пандемії: Пандемія COVID-19 значно збільшила попит на доставку їжі, що сприяло стрімкому розвитку хмарних кухонь.
  6. Дешевша альтернатива традиційному ресторану. Доставка зростає втричі швидше, ніж розвиток класичного ресторану.
  7. Різноманітність моделей: Існують різні бізнес-моделі хмарних кухонь. Це можуть бути класичні ресторани, які здають кухню в оренду кухарям віртуальних закладів, що працюють на доставку. Інший варіант – хмарна кухня, яку відкривають власне сервіси доставки і запрошують партнерські ресторани готувати на них. Третій варіант – ресторани, які все роблять самі, не віддаючи доставку стороннім компаніям.
- Хмарні кухні стають дедалі популярнішими, оскільки все більше людей віддають перевагу зручності замовлення їжі додому. Це новий тренд у харчовій індустрії, який продовжує розвиватися і змінювати підходи до приготування та доставки їжі.

Хмарна кухня, «кухня-привид» насправді є просто новою назвою для досягнення успіху в приготуванні/доставці їжі та розширенні харчового бізнесу, незалежно від того, чи підприємець працює у сфері харчування, чи є незалежним оператором, фуд-траком або відомою мережею ресторанів.

Віртуальний ресторанний бренд. Віртуальні бренди, здається, є родзинкою моменту у світі гостинності. Але що таке віртуальний бренд і чому такий вибух популярності? Чи варто вам розглядати віртуальний бренд для свого гостинного бізнесу, і якщо так, то які переваги?

Віртуальні бренди є одним із найбільш обговорюваних трендів у сфері гостинності. За останні кілька років ресторани, які працюють лише в Інтернеті, і кухні-привиди (або темні кухні, хмарні кухні) стали

звичайним явищем на платформах доставки їжі по всьому світу. «Фактично у 2023 році до 22,3 мільйона споживачів використовують доставку від ресторану до споживача»[4]

Віртуальний бренд – це той, який існує в цифровому вигляді, але не має фізичної присутності. Жодного фізичного ресторану, навіть звичайного закладу доставки і виносу. Віртуальний бренд пропонує їжу, яка доступна лише через доставку. Він може працювати з кухні існуючого ресторану чи торгової точки, або їжа може готуватися на «темній кухні», тобто на окремій кухні, яка не приєднана до жодної форми вітрини. Віртуальні бренди існують уже кілька років, але глобальна пандемія з вимушеним закриттям ресторанів і масовим збільшенням доставки їжі призвела до їх швидкого поширення у 2020 році.

Переваги віртуальних брендів. Можливо, пандемія прискорила їх зростання, але розумні постачальники послуг гостинності розуміють, що віртуальний бренд – це не просто вирішення короткострокової проблеми. Віртуальні бренди пропонують численні, дуже реальні переваги, які, швидше за все, будуть рости ще довго після того, як світ знову повернеться в ресторани:

1. Додатковий дохід. Віртуальні бренди дозволяють керувати декількома брендами з однієї кухні, потенційно збільшуючи дохід без додаткових витрат на персонал чи обладнання. Навіть без пандемії може бути важко втримати клієнтів, які приходять у ресторан. Віртуальний бренд може допомогти генерувати додаткові замовлення, коли харчування в ресторані не працює.

2. Використання зростаючої тенденції доставки. Ринок доставки їжі зростає, і наявність одного чи кількох віртуальних брендів означає можливість скористатися перевагами цього зростання.

3. Швидка організація, нижча вартість і менший ризик. Порівняно з рестораном або навіть закладом, де можна взяти на винос, віртуальний бренд має мінімальну вартість встановлення. Бренди, які пропонують лише доставку, не мають фізичного місця та оснащення – ідеальний спосіб швидко спробувати нові концепції без ризику та витрат на ресторан.

4. Збільшення рентабельності інвестицій. Якщо у підприємця є існуючий ресторан із приміщенням, обладнанням і персоналом, віртуальний бренд може допомогти отримати максимальну віддачу від інвестицій. Неминуче бувають моменти, коли ресторанна кухня працює не на повне завантаження, і віртуальний бренд може допомогти зберегти обсяги та використати потужності ресторанної кухні.

5. Цільова аудиторія. Віртуальні бренди часто орієнтуються на специфічні групи споживачів, використовуючи дані про споживчі переваги для створення ідеального меню.

6. Охоплення нових географічних регіонів. Для охоплення нової території продукція віртуального бренду, що виходить з хмарної кухні і доставлена третьою стороною, є найпрактичнішим і економічно ефективним способом доставити їжу в абсолютно нову аудиторію.

7. Відкритий для нових учасників. Оскільки віртуальні бренди можна запускати не лише при наявності кухні, але й із хмарної кухні, тому не обов'язково бути відомим ресторанним бізнесом, щоб запустити віртуальний бренд.

8. Зменшення харчових відходів. Ефективне використання інгредієнтів уже давно є проблемою для ресторанів. Наявність віртуального бренду, який використовує однакові інгредієнти для страв у меню лише з доставкою, може допомогти використати надлишок інгредієнтів і зменшити відходи.

9. Перевірка і тестування нових ідей. Якщо ресторатора є чудові ідеї для нових страв, смаків і кухонь, запуск їх через віртуальний бренд дає можливість урізноманітнити, водночас захищаючи позиції поточного бренду на ринку.

10. Зосередження на їжі. Успішному ресторану потрібно набагато більше, ніж просто меню – декор, атмосфера, розташування, обслуговуючий персонал, карта вин тощо. Віртуальний бренд дозволяє зосередитися виключно на тому, що є основним – їжі та смаках.

11. Статистика клієнтів. Знання своїх клієнтів є важливим для успіху будь-якого бізнесу, а віртуальні бренди дають безцінне уявлення про те, хто купує їжу даного бренду – місце розташування, улюблені замовлення, розмір замовлення та відгуки в реальному часі. Ці дані є ключовими для того, щоб ш бренд і надалі забезпечував саме те, що хочуть дані клієнти.

12. Маркетингова підтримка. Якщо ресторатор запускає свій віртуальний бренд у партнерстві з третьою стороною, наприклад з службою доставки, вони запропонують допомогу у визначенні регіонального попиту на певні товари, просуватимуть віртуальний бренд і відстежуватимуть його успіх.

Чи прибуткові віртуальні бренди?

«Віртуальні бренди виявилися дуже прибутковими, незалежно від того, чи створюєте новий харчовий бренд онлайн, чи інтегруєте існуючий у роботу кухні. Наші партнери повідомляють про додаткові доходи від 12103 до 57687 фунтів стерлінгів після впровадження одного чи кількох віртуальних брендів» [4].

Як і будь-яка концепція і напрямок в бізнесі віртуальні ресторани бренди не позбавлені недоліків:

- важко виділитися серед конкурентів ресторану, тому що ідеї дуже швидко підхоплюються і застосовуються іншими;
- практично неможливо персоналізувати даний тип закладу, що також ускладнює його просування і утримання постійних клієнтів;

- складно контролювати етап логістики і момент передачі замовлення клієнта: кур'єр з поганими манерами може відбити бажання у клієнтів в повторних замовленнях, а затори по дорозі привести до тому, що замовлення може затриматися;
- негативні відгуки від конкурентів в мережі і в додатку під хибним видом замовників.

### **ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ**

Хмарні кухні і віртуальні ресторанні бренди можуть бути пов'язані не тільки з явищем зростання пандемії чи інших життєвих обмежень, але є багато переваг, які означають, що це більше, ніж минула тенденція. Вони пропонують безліч дуже реальних довгострокових переваг і мають стати невід'ємною частиною ландшафту гостинності.

На ринку швидкої доставки їжі з'являються нові моделі співпраці. Тут можливі різні варіанти:

- поєднання партнерів (ресторан, супермаркет, аптека, непродовольчий магазин), клієнта та кур'єра;
- передача замовлення партнеру, який здійснює доставку самостійно;
- надання кур'єрів для доставки замовлень партнера, отриманих через його власні канали.

У всьому світі та і в Україні доставка їжі з ресторанів вже не є розкішшю. Більше того, доставка їжі все менше асоціюється з відтворенням ресторанного досвіду вдома; це радше спосіб уникнути приготування їжі, насолоджуючись стравами ресторанної якості вдома. Тому очікується розвиток нових форматів бізнесу і поява нових гравців на ринку, які продовжуватимуть змінювати ресторанну індустрію.

За останні кілька років попит на такі послуги стрімко зріс. Насправді експерти харчової промисловості вважають, що «до 2030 року на кухні-привиди буде припадати 50% ринку компаній, які займаються їжею на винос і автотранспортом» [5]. Все більше і більше власників харчових компаній використовують і намагаються використовувати хмарні кухні, щоб задовольнити зростання попиту на доставку їжі.

### **Література**

1. Марина Павлюк. Доставка їжі в Україні та світі – розкіш чи нова норма? (29 грудня 2023). URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/12/29/708250/> (дата звернення: 20.09.2024).
2. Галина Ковальчук. Темна кухня. Чому віртуальні ресторани так швидко завоювали український ринок готової їжі. (10 лютого 2021). Фокус. URL: <https://focus.ua/uk/ukraine/474185-temnaya-kuhnya-pochemu-virtualnye-restorany-tak-bystro-zavoevali-ukrainskij-rynok-gotovoj-edy> (дата звернення: 20.09.2024).
3. Дмитро Расновський. Віртуальні бренди: суть, формати і вплив COVID-19. (25 листопада 2020). NV Бізнес. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/restorani-ta-dostavka-jizhi-pid-chas-koronavirusu-shcho-take-virtualni-brendi-i-yak-jih-vikoristovuvati-50126065.html> (дата звернення: 24.09.2024).
4. Aron Lewis. What are virtual food brands and how do online-only restaurants work? (September 14, 2023)/ URL: <https://www.peckwaterbrands.com/blog/what-are-virtual-food-brands-how-do-online-only-restaurants-work> (дата звернення: 30.09.2024).
5. Louie Scarpati. Virtual brands: A passing phase or long-term shift in hospitality? (11.01.2023). URL: <https://www.redcatht.com/blog/virtual-brands-a-passing-phase-or-a-long-term-hospitality-industry-shift> (дата звернення: 05.10.2024).
6. Сайт фірми «Cloud Kitchens». Restaurants reimaged. URL: <https://cloudkitchens.com> (дата звернення: 24.09.2024).
7. Стойко І., Шерстюк Р. Сучасні тренди і перспективи у ресторанній індустрії. Соціально- економічні проблеми і держава. 2023. Вип. 1 (28). С. 66-78. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2023/23siuri.pdf>
8. Ülker CAN. A Conceptual Assessment of Current Trends in the Restaurant Industry Accompanied with Future Forecasts. Journal of New Tourism Trends (JOINTT). 2021. 2(2), 209-219.
9. Çerkez, M. and Kızıldemir, Ö. (2020). Use of artificial intelligence in food and beverage business. Journal of Turkish Tourism Research, 4(2), 1264-1278. DOI: [10.26677/TR1010.2020.394](https://doi.org/10.26677/TR1010.2020.394)
10. Codruța Adina Băltescu, Nicoleta Andreea Neacșu. Sustainable Development Practices of Restaurants in Romania and Changes during the COVID-19 Pandemic. Sustainability 2022, 14(7), 3798; <https://doi.org/10.3390/su14073798>

### **References**

1. Maryna Pavliuk. Dostavka yizhi v Ukraini ta sviti – rozkish chy nova norma? (29 hrudnia 2023). URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/12/29/708250/> (data zvernennia: 20.09.2024).
2. Halyna Kovalchuk. Temna kukhnia. Chomu virtualni restorany tak shvydko zavoiuvaly ukrainskyi rynek hotovoi yizhi. (10 liutoho 2021).Fokus. URL: <https://focus.ua/uk/ukraine/474185-temnaya-kuhnya-pochemu-virtualnye-restorany-tak-bystro-zavoevali-ukrainskij-rynok-gotovoj-edy> (data zvernennia: 20.09.2024).
3. Dmytro Rasnovskiy. Virtualni brendy: sut, formaty i vplyv COVID-19. (25 lystopada 2020). NV Biznes. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/restorani-ta-dostavka-jizhi-pid-chas-koronavirusu-shcho-take-virtualni-brendi-i-yak-jih-vikoristovuvati-50126065.html> (data zvernennia: 24.09.2024).

- 
- 4 Aron Lewis. What are virtual food brands and how do online-only restaurants work? (September 14, 2023)/ URL: <https://www.peckwaterbrands.com/blog/what-are-virtual-food-brands-how-do-online-only-restaurants-work> (data zvernennia: 30.09.2024).
  5. Louie Scarpati. Virtual brands: A passing phase or long-term shift in hospitality? (11.01.2023). URL: <https://www.redcatht.com/blog/virtual-brands-a-passing-phase-or-a-long-term-hospitality-industry-shift> (data zvernennia: 05.10.2024).
  6. Sait firmy «Cloud Kitchens». Restaurants reimagined. URL: <https://cloudkitchens.com> (data zvernennia: 24.09.2024).
  7. Stoiko I., Sherstiuk R. Suchasni trendy i perspektyvy u restorannii industrii. Sotsialno- ekonomichni problemy i derzhava. 2023. Vyp. 1 (28). S. 66-78. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2023/23siuri.pdf>
  8. Ülker CAN. A Conceptual Assessment of Current Trends in the Restaurant Industry Accompanied with Future Forecasts. Journal of New Tourism Trends (JOINNTT). 2021. 2(2), 209-219.
  9. Çerkez, M. and Kızıldemir, Ö. (2020). Use of artificial intelligence in food and beverage business. Journal of Turkish Tourism Research, 4(2), 1264-1278. DOI: 10.26677/TR1010.2020.394
  10. Codruța Adina Băltescu, Nicoleta Andreea Neacșu. Sustainable Development Practices of Restaurants in Romania and Changes during the COVID-19 Pandemic. Sustainability 2022, 14(7), 3798; <https://doi.org/10.3390/su14073798>