

Можевенко Т.Ю.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри публічного управління та підприємництва
Національного аерокосмічного університету імені М.Є. Жуковського
«Харківський авіаційний інститут»

Камнева А.В.

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту
Національного аерокосмічного університету імені М.Є. Жуковського
«Харківський авіаційний інститут»

Mozhevenko Tetiana

PhD in Economics, Associate Professor at the Department of
Public Administration and Entrepreneurship
National Aerospace University named after M.E Zhukovsky
“Kharkiv Aviation Institute”

Kamneva Anastasiia

PhD in Economics, Associate Professor at the Department of Management
National Aerospace University named after M.E Zhukovsky
“Kharkiv Aviation Institute”

ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

TRENDS IN THE MANAGEMENT OF RESTAURANT BUSINESS ENTERPRISES

У статті досліджено тенденції сучасного середовища, які здійснюють вплив на розвиток менеджменту підприємств ресторанного бізнесу. У дослідженні зроблено акцент на сучасні умови існування підприємств ресторанного бізнесу, що змушені адаптуватися до нових умов існування. Епідеміологічна ситуація в країні та в світі у зв'язку із розповсюдженням Коронавірусної інфекції (COVID-19), а саме карантинні обмеження негативним чином впливають на діяльність підприємств ресторанного бізнесу. Нові умови існування змушують підприємства шукати нові методи управління ресторанним бізнесом. Тому в статті розглянуті основні методи, що застосовуються в управлінні підприємствами ресторанного бізнесу в сучасних умовах, зокрема в умовах пандемії. Багато ресторанів зазнають колосальних збитків через закриття залів і переходять на доставку їжі додому. В умовах мінімальної рентабельності успіх цієї стратегії багато в чому залежить від цінової політики ресторану, асортименту меню і стимулювання попиту. Ресторани змушені перебувати в постійному пошуку нових рішень, щоб підвищити попит на свою продукцію. Автором запропоновані кілька заходів по підвищенню ефективності діяльності ресторанних підприємств, здатних допомогти зберегти бізнес.

Ключові слова: ресторанний бізнес, конкурентоспроможність, стратегія, криза, методи управління.

В статье исследованы тенденции современной среды, оказывающие влияние на развитие менеджмента предприятий ресторанного бизнеса. В исследовании сделан акцент на современные условия существования предприятий ресторанного бизнеса, вынуждены адаптироваться к новым условиям существования. Эпидемиологическая ситуация в стране и в мире в связи с распространением Коронавирусной инфекции (COVID-19), а именно карантин негативным образом влияют на деятельность предприятий ресторанного бизнеса. Новые условия существования заставляют предприятия искать новые методы управления ресторанным бизнесом. Поэтому в статье рассмотрены основные методы, применяемые в управлении предприятиями ресторанного бизнеса в современных условиях, в частности в условиях пандемии. Многие рестораны терпят колоссальные убытки из-за закрытия залов и переходят на доставку еды на дом. В условиях минимальной рентабельности успех этой стратегии во многом зависит от ценовой политики ресторана, ассортимента меню и стимулирования спроса. Рестораны вынуждены находиться в постоянном поиске новых решений, чтобы повысить спрос на свою продукцию. Автором предложены несколько мероприятий по повышению эффективности деятельности ресторанных предприятий, способных помочь сохранить бизнес.

Ключевые слова: ресторанний бізнес, конкурентоспроможність, стратегія, кризис, методи управління.

The restaurant business is faced with the task of quickly adapting to changes in a crisis and competition at a high speed of copying a product. Traditional means of promotion are characterized by a decrease efficiency, which means that business owners need to look for new and interesting approaches to promoting their restaurants. Leaders and managers will no longer be able to keep the enterprise afloat by sticking to old planning and using traditional management systems. If flexibility is the first requirement for companies wishing not only to survive, but also to make money in a crisis, then in search of an ideal management system it is worth turning to modern management methods. Managers need to know more about the various management practices and find the best one for the restaurant business. The article examines the trends of the modern environment, which have an impact on the development of management of the restaurant business. The study focuses on the modern living conditions of restaurant businesses that are forced to adapt to new living conditions. The epidemiological situation in the country and in the world due to the spread of Coronavirus infection (COVID-19), namely quarantine restrictions have a negative impact on the activities of restaurant businesses. New living conditions are forcing companies to look for new methods of managing the restaurant business. Therefore, the article considers the main methods used in the management of restaurant business in modern conditions, in particular in a pandemic. Many restaurants suffer huge losses due to the closure of halls and switch to home delivery. With minimal profitability, the success of this strategy largely depends on the pricing policy of the restaurant, the range of menus and stimulating demand. Restaurants are forced to be constantly looking for new solutions to increase demand for their products. The author proposes several measures to improve the efficiency of restaurant companies that can help keep the business. The strategies for managing the restaurant business considered in the article allow you to respond in time to aggressive changes in the external environment.

Keywords: restaurant business, competitiveness, strategy, crisis, management methods.

Постановка проблеми. Сфера обслуговування подібно до суспільного виробництва оточена специфічними економічними відносинами, які є основою відтворення соціальних благ у формі товарів чи послуг або корисного ефекту праці, що споживається під час його виробництва.

В процесі еволюції ринкових відносин в Україні сфера послуг зазнала корінних змін. Відносини власності було реформовано, змінилася роль держави в менеджменті та фінансуванні, глобальна комерціалізація послуг вплинула на всі сфери обслуговування населення.

В сучасних умовах наша країна зробила великий крок вперед у розвитку ресторанного бізнесу. Практично все населення будь-якого міста пов'язане з функціонуванням ресторанного бізнесу в тій чи іншій мірі. Сучасний ритм життя спонукає людину на споживання послуг ресторанного бізнесу, не можливо уявити сучасні події без їх організації та проведення у ресторани чи кафе.

Значна кількість виробничих підприємств та інші компанії звертаються до послуг ресторанів чи кафе, або інших організацій ресторанного бізнесу майже кожного робочого дня. Останнім часом все більша кількість населення регулярно звертається до ресторанів різного рівня задля проведення їхніх заходів. Все частіше започатковують власний бізнес нові підприємства харчування із різноманітними видами послуг.

Рівень розвитку ресторанного бізнесу має першочергове значення для формування сучасної регіональної інфраструктури. Більшість дослідників та науковців в цій сфері погоджується з тим, що ресторанний бізнес є вагомим фактором розвитку в'їзного туризму в Україну. Індустрія туризму та гостинності повинна відповідати сучасним міжнародним стандартам, в тому числі завдяки розвитку ресторанного бізнесу.

У зв'язку з тим, що туристичний пакет враховує наявність різних організацій, що надають послуги харчування, надання якісних послуг харчування має велике значення для формування іміджу регіону.

Починаючи з 2019 року карантинні заходи у зв'язку із розповсюдженням коронавірусної інфекції дуже вплинули на організацію діяльності всіх підприємств. Підприємствам ресторанного бізнесу довелося буквально виживати в умовах, що склалися. Деякі ресторани та кафе були змушені припинити свою діяльність, або зменшити кількість надаваних послуг, та планувати свою діяльність в кардинально нових умовах. Планування розвитку є одним з найважливіших елементів управління підприємницькою структурою, діяльність якої характеризується високим рівнем інновацій, високим ступенем ризику і вмінням адаптуватися до швидких змін зовнішніх умов.

Тому в сучасних умовах необхідно досліджувати питання управління на підприємствах ресторанного бізнесу та розробляти рекомендації щодо прийняття оптимальних управлінських рішень в цій сфері.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Ресторани вважаються основним і найбільш розповсюдженим видом громадського харчування та відпочинку. Проте, на жаль, якість надання послуг у них недосконала. Порівнюючи рівень обслуговування в інших країнах світу, Україна знаходиться далеко від лідируючих позицій. Дослідженню проблем функціонування та розвитку готельно-ресторанного бізнесу України були присвячені роботи вітчизняних фахівців: А.В. Дубодєдова, Й.М. Голик, О.Л. Ремеслова, І.В. Щоголева, В.В. Окрепилов, А.В. Вакулєнко, Д.І. Чернявський, Л.В. Мінкевич, Д.В. Рудаков, Д. Боуєн, Л.Г. Агафонова, Л.В. Чорненко, М.П. Мальська, М.І. Кабушкін, Г.А. Бондаренко, О.С. Кусков, Л.Г. Лук'янова та інших. Незважаючи на те, що різним аспектам розвитку та управління у сфері готельно-ресторанного господарства присвячено немало наукових праць, разом з тим, у теорії та практиці управління, особливо в Україні, залишається багато проблемних і малодосліджених питань.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. В існуючих літературних джерелах та в науково-практичних матеріалах мало уваги приділено удосконаленню сучасного менеджменту під-

приємств ресторанного бізнесу, оскільки їх зовнішнє дуже мінливе та агресивне: конкуренти, епідеміологічні обмеження та інше.

Виклад основного матеріалу дослідження. Визначення ресторанного бізнесу економіста в основному тлумачиться так: «Ресторанний бізнес – це організація такого виду обслуговування яка задовольняє потреби клієнта в якісному харчуванні в спеціально відведеному для цього місці, а також пропонує певний набір додаткових послуг (музика, розваги) відповідно з типом закладу і відповідає всім санітарно-гігієнічним вимогам і законодавчим нормам і має на меті одержання прибутку підприємцем» [1].

Виходячи з цього визначення, можна зробити висновок, що ресторанний бізнес надає не тільки відчутні послуги, такі як задоволення гастрономічних потреб, а й невлімові – створення особливої атмосфери для комфортно проведеного часу. Таким чином, ресторанний бізнес – це, перш за все, емоції. Саме емоції від обслуговування визначають успішність ресторану і бажання гостя повернутися.

Але в сучасному світі ресторанний бізнес зазнав серйозного випробування. Економічна криза, викликана пандемією (COVID-19, 2020 г.) завдав сильного удару по ресторанному бізнесу і не тільки по ньому. Найбільш згубні наслідки експерти називають скорочення доходів населення (93,3%), закриття підприємств малого та середнього бізнесу (93,3%), безробіття (80%), а також велике значення мають зростання заборгованості підприємств (76,7%), падіння попиту (66,7%) і зростання інфляції (60%).

Експерти вказують, що найсильніше постраждають сфери туризму, громадського харчування і сфера послуг. В березні 2020 року відвідуваність ресторанів впала на 30-90%.

У доступній для огляду перспективі неможливо прогнозувати кількість підприємств громадського харчування, які зможуть відновити свою діяльність після зняття карантинних заходів. Прогнози аналітиків дозволяють зробити висновок, що індустрія ресторанного бізнесу буде відновлюватися важче інших галузей.

Вивчивши економічну природу індустрії ресторанного бізнесу, можна зробити висновок, що для ефективного управління ресторанним бізнесом повинна бути задана адекватна мета його функціонування та потрібні сучасні вдосконалені методи управління цією галуззю.

Для успішного функціонування будь-якого закладу громадського харчування необхідна використання згаданих методів управління та розробка антикризової стратегії ведення бізнесу. Метою будь-якого бізнесу є отримання прибутку.

У ситуації, що склалася, отримання прибутку в ресторанному бізнесі знизилося на 50%. Найвідчутніше постраждали великі ресторани, мережі високого класу. Відтік гостей, зниження попиту і неможливість налагодження власної доставки змушує рестораторів закривати свої підприємства.

Майже 50% виручки великих мережевих ресторанів складають продажі дорогих напоїв з бару. А основна аудиторія гостей складається з туристів з інших країн. Закриття кордонів на час пандемії позбавило

ресторани гостей. Тому стратегічно вірним рішенням для свого бізнесу засновники таких закладів бачать закриття ресторанів на невизначений термін.

Потрібні заходи, які допоможуть бізнесменам оцінити майбутню діяльність своїх підприємств, оцінити ризики і проаналізувати зміни ринку послуг.

В 2021 році ринок ресторанів в Україні чекає довгий шлях поновлення сил. Деякі ресторани будуть ліквідовані в період карантину або після зняття всіх обмежень [2].

Багато закладів громадського харчування, розраховані на середній клас, вже переглянули стратегію розвитку і створили практично з нуля власні служби доставки.

Перехід на доставку їжі додому – вірне адаптаційне рішення для ресторанного бізнесу. Дана галузь допомагає підприємствам пережити кризу, викликану пандемією.

Але, як показує аналіз діяльності підприємств ресторанного бізнесу, не для всіх підприємств дана стратегія є виходом. Виручка на тлі падіння попиту не покриває витрати підприємства на закупівлю продуктів, оплату праці співробітників і постійні витрати.

В ході дослідження було виявлено декілька стратегій, які допомагають підтримати бізнес громадського харчування середнього класу на час загальної ізоляції:

- концепція «Ресторан як мінімаркет». Включає в себе розширення асортименту послуг. Доставка поповнюється товарами першої необхідності, що дозволяє розширити асортимент меню і, відповідно, дає можливість клієнтам замовляти їжу, продукти, санітайзер в одному місці. Це підвищує продажі, збільшує обороти і допомагає зберегти кількість співробітників;
- постійний моніторинг цін конкурентів. Зниження цін меню мінімум на 30%. Зробити пропозицію вигідніше, ніж у конкурентів;
- робити постійні акції, що стимулюють попит;
- запустити рекламу через соціальні мережі, такі, як Instagram, Facebook;
- через соціальні мережі взаємодіяти зі своєю клієнтурою, проводити опитування переваг;
- розширити меню страв. Додати сніданки, обіди, вечері. Додати більше страв від шеф-кухаря;
- додати в меню кавові напої (латте, капучино, раф). Попит на каву за останні два роки зріс більш ніж на 40% [6];
- зробити зручну навігацію в додатку доставки (За умови, що ресторан має власну доставку);
- переорієнтувати частину співробітників, наприклад, офіціантів, в кур'єрів-доставщиків заради збереження їх заробітної плати.

Дані заходи можуть допомогти зберегти діяльність ресторанного бізнесу під час загальної самоізоляції і зменшити втрати при реабілітації після зняття всіх карантинних заходів і обмежень. А також може зберегти клієнтуру.

Також завдяки технічному прогресу з'являються нові технології для успішного ведення ресторанного бізнесу. Своєчасна адаптація під мінливі умови і перехід на онлайн-продажі здатні оптимізувати функціонування ресторанного бізнесу.

Висновки. Ресторанна індустрія зараз зустрілася з найбільшим випробуванням за останній час. Пандемія сформувала кардинально нові умови функціонування практично для всіх представників ресторанної індустрії та змушує підприємства ресторанного бізнесу розробляти нові креативні механізми не тільки збереження життєздатності, але й розвитку, які б дали змогу адаптуватись до нових реалій зовнішнього середовища. Щоб вистояти у складних умовах, власники ресторанного бізнесу трансформують звичні формати діяльності та активізують всі можливі резерви та ключові ресурси. Отже, можна зробити висновок, що найбільш ефективні зміни системи управління підприємствами ресторанного бізнесу можуть бути досягнуті в разі застосування методів управління в комплексі, поєднуючи їх різні комбінації. Це дозволяє поглянути на об'єкт вдосконалення – фінансово-господарську діяльність ресторану, з усіх боків, допомагаючи уникати прорахунків.

Для збереження бізнесу та забезпечення ефективного перепрофілювання звичного режиму роботи закладів ресторанного бізнесу на формат роботи в умовах карантинних обмежень запропоновані шляхи застосування менеджменту для підприємств ресторанного бізнесу, який інтегрує ключові акценти утримання цінності в умовах пандемії.

Бібліографічний список:

- Гінда М.І. Тенденції розвитку ресторанного господарства. *Збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції «Актуальні проблеми економіки та управління в умовах системної кризи»* (м. Львів, 29.11.2016 р.). Львів : МАУП, 2016. Ч. 1. С. 301–306.
- Гросул В.А., Іванова Т.П. Тенденції сучасного розвитку підприємств ресторанного господарства в Україні та Харківській області. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія Економіка*. 2017. Випуск 1 (49). Т. 1. С. 143–149.
- Кравченко О.А., Кравченко О.М., Водяньська Н.А. Використання показників кількості відвідувачів і товарообороту для оцінки конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства. *Економіка: реалії часу*. Одеса : СПД Побута М.І., 2014. № 4 (14). С. 121–127.
- Кравченко О.М. Система макроекономічних показників ефективності ресторанного господарства. *Вісник Одеського національного університету ім. І.І. Мечникова*. 2015. Т. 20. Вип. 2/1. С. 31–36.
- Мельниченко О.А. Особливості державного регулювання розвитку ресторанного господарства. *Державне будівництво*. 2016. № 1. С. 1–9.
- Міценко Н.Г. Ресторанне господарство як канал збуту продукції АПК. *Бізнес Інформ*. 2014. № 4. С. 208–212.
- Черданцева І. Г. Планування діяльності у ресторанному бізнесі з урахуванням тенденцій ринку. *Збірник наукових праць ЧДТУ*. 2017. Випуск 47. С. 83–89.
- Череп А.В., Сучков А.В. Стратегічне планування і управління : навч. посіб. Київ : Кондор, 2011. 334 с.

References:

- Ginda M.I. (2016) Trends in the development of the restaurant industry. Proceedings of the *All-Ukrainian scientific-practical conference "Actual problems of economics and management in a systemic crisis"* (Lviv, November 29, 2016). Lviv: MAUP. Part 1. P. 301–306.
- Grosul V.A. (2017) Tendencies of modern development of restaurant enterprises in Ukraine and Kharkiv region. *Scientific Bulletin of Uzhhorod University. Series Economics*. 2017. Issue 1 (49). Vol. 1. P. 143–149.
- Kravchenko O.M. (2014) The use of indicators of the number of visitors and turnover to assess the competitiveness of restaurants. *Economics: the realities of time*. Odessa: SPD Byuta M.I. № 4 (14). P. 121–127.
- Kravchenko O.M. (2015) System of macroeconomic indicators of efficiency of restaurant economy. *Bulletin of Odessa National University I.I. Mechnikov*. Т. 20. Vol. 2/1. P. 31–36.
- Melnichenko O.A. (2016) Features of state regulation of restaurant business development. *State construction*. № 1. P. 1–9.
- Mitsenko N.G. (2014) Restaurant business as a sales channel for agricultural. *Business Inform*. № 4. P. 208–212.
- Cherdantseva I.G. (2017) Planning activities in the restaurant business taking into account market trends. *Collection of scientific works of ChSTU*. Issue 47. P. 83–89.
- Cherep A.V., Suchkov A.V. (2011) Strategic planning and management: textbook. way. Kyiv: Kondor.