

МЕНЕДЖМЕНТ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ ПІД ЧАС ПАНДЕМІЇ COVID-19

До пандемії COVID-19 експерти ресторанного ринку України оцінювали його обсяги приблизно в 1,15 млрд доларів США при загальній кількості закладів 15–16 тисяч, з яких 1800 закладів працювали в Києві.

Ресторатори назвали карантин «найбільшою кризою в історії українського ресторанного ринку», а ситуацію у ресторанному бізнесі трагічною. На початку пандемії прогнозували, що за рік в Україні зачиниться майже 50% всіх ресторанів. Втрати ресторанного бізнесу є насправді величезними, але найпесимістичніші прогнози не спрацювали. За майже рік з початку пандемії з ринку вийшли 25% всіх закладів. Роботу в ресторанному секторі втратили 200–250 тис. осіб. Весняне блокування призвело до тимчасового закриття більше 60% ресторанів. Після пом'якшення карантину не відкрилось приблизно 15% ресторанів у м. Києві. У середині 2020 р. були закриті сотні закладів ресторанного бізнесу, серед яких багато раніше успішних та пізнаваних. З середини березня до середини листопада 2020 р., товарообіг закладів харчування знизився на 81%. Від карантину постраждала вся ресторанна галузь, але чи не найбільше він вплинув на бари. Якщо ресторани й кафе змогли покрити принаймні частину витрат через доставку, бари такої опції не отримали.

Які уроки вивчили власники та менеджери підприємств ресторанного бізнесу під час пандемії?

Урок організації служби доставки. Для більшості власників ресторанів та кафе доставка стала єдиним можливим видом діяльності під час карантину. Частково ресторани та кафе переорієнтувалися на доставку, але у такий спосіб можна було забезпечити тільки 30% товарообігу. До початку карантину доставка була у 35% закладів, під час пандемії ще 21% закладів організували служби доставки. За оцінками Glovo, служби доставки їжі та продуктів за замовленням, український ринок онлайн доставки за період 2019–2020 рр. виріс в 6–7 разів. Служби доставки, які працюють в Україні, прогнозують зростання цього ринку у 2021 р. ще в 3–4 рази. Але досвід рестораторів показав, що прибуткову діяльність зможе забезпечити тільки власна служба доставки, яку всередині 2020 р. вже мали 50% учасників ринку.

Урок масової цифровізації. За позицією ресторатора Д. Борисова, карантин навчив людей користуватися цифровими технологіями на

базовому рівні. Необхідність замовляти їжу через інтернет та дотримуватись санітарних норм призвели до зростання безготівкових розрахунків. Якщо у 2019 р. 30–50% всіх платежів у ресторанах здійснювались готівкою, у 2020 р., за оцінкою експерту ресторанного ринку О. Насонової, цей відсоток знизився до 5%; 95% платежів були зроблені онлайн або за допомогою кредитних карток. Фахівці вважають, що під впливом карантину відбулася тотальна діджиталізація ресторанного бізнесу.

Урок маркетингу. Менеджмент підприємств ресторанного бізнесу переоцінив своє ставлення до маркетингу. Переважна більшість підприємств активно використовує в роботі вузькопрофільне програмне забезпечення, у тому числі CRM, що забезпечує підвищення ефективності бізнес-процесів та скорочує час обслуговування гостей. Для підтримки зв'язку з гостями використовуються різні програми лояльності, акції тощо. Підприємства під впливом карантину провели удосконалення сайтів, сторінок у соціальних мережах, для чого все частіше звертались до професійних досвідчених маркетологів та ІТ-фахівців.

Урок антикризового менеджменту. Менеджмент ресторанного бізнесу країни ще ніколи не зустрічався з такою ситуацією, коли діюча бізнес-модель не працює через обмеження, підприємства не мають достатнього запасу міцності та фінансової безпеки, немає єдиних розроблених та перевірених ефективних рішень щодо подолання кризи, зовнішнє середовище є складно прогнозованим, немає єдиної стратегії. Менеджмент фактично працював без державної підтримки ресторанного бізнесу, під тиском з боку контролюючих органів, орендодавців, постачальників, банківських структур. Метою менеджменту ресторанного бізнесу до пандемії було забезпечення високого рівня рентабельності підприємств; на початку пандемії менеджмент концентрував всі зусилля на виживанні підприємств; у теперішній час певна частина підприємств адаптувалась до існуючих умов, навіть планує розвиток та розширення. Нові підприємства, які відкривались у 2020 р. після карантину, заздалегідь обговорили орендні канікули з орендодавцями, відпустки за власний рахунок з персоналом, умови розрахунків з постачальниками тощо на період можливого локдауну. Отже, карантин дав сильний поштовх для перезавантаження ресторанного бізнесу. Для підприємств, які реорганізували та удосконалили управлінську та операційну діяльність, 2021 рік стане роком нових викликів та досягнень.