

Секція 4 МЕНЕДЖМЕНТ І МАРКЕТИНГ

УДК 338.24

Г.Т. П'ятницька, д-р екон. наук (КНТЕУ, Київ)

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА В УМОВАХ КРИЗИ

Визначено та проаналізовано міжнародні тенденції розвитку ресторанного господарства в умовах кризи. Виявлено сучасні ринкові загрози, що негативно впливають на результати збутової діяльності підприємств ресторанного господарства. Розроблені рекомендації щодо антикризових управлінських заходів, що сприятимуть розвитку ресторанного господарства.

Определены и проанализированы международные тенденции развития ресторанного хозяйства в условиях кризиса. Выявлены современные рыночные угрозы, которые отрицательно влияют на результаты сбытовой деятельности предприятий ресторанного хозяйства. Разработаны рекомендации относительно антикризисных управленческих мероприятий, способствующих развитию ресторанного хозяйства.

The international tendencies of the catering trade development on the crisis conditions have been define and analyzed. The modern treats of market, that influence to the result of sale activity of enterprises of catering trade was discover. Worked out the recommendations about anticrisis management arrangements, that assists to the development of catering trade.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Розвиток ресторанного господарства (РГ) в ринкових умовах господарювання завжди стратегічно орієнтує підприємства (заклади) РГ на максимізацію соціально-економічної ефективності їх діяльності. Саме тому зміна парадигми ролі держави в процесах регулювання діяльності підприємств РГ України, починаючи з 90-х років ХХ ст., розширила альтернативні можливості їх розвитку, активізувала приватизаційні процеси, сприяла появі та розвитку мережі РГ фізичних осіб-підприємців, стимулювала надходження іноземних інвестицій і розповсюдження у національній сфері РГ найуспішнішої технології з розвитку малого та середнього бізнесу – франчайзингу, упровадження прогресивних методів виробництва, обслуговування та управління підприємствами РГ.

Поряд з вищезазначеним зауважимо, що в умовах загальноекономічної кризи переоцінювання дієвості механізмів ринкової саморе-

гуляції, як правило, негативно впливає на розвиток будь-якої сфери національної економіки. Для виживання та забезпечення подальшого успішного розвитку в цей складний період державним, місцевим органам влади та самим підприємствам доцільно розробляти та активно впроваджувати різноманітні антикризові управлінські заходи. При цьому необхідно пам'ятати, що криза не лише створює нові проблеми для розвитку в тій чи іншій сфері економічної діяльності, а і дозволяє більш швидко виявити вже наявні проблеми, загострюючи їх та актуалізуючи необхідність прискорення пошуку шляхів розв'язку цих проблем.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Окремі аспекти антикризового управління підприємствами в різні часові періоди досліджувалися як закордонними, так і вітчизняними науковцями: Е. Шеклтоном, Г. Сікічем, М. Гончаровим, В. Баріновим, Л. Лігоненко та ін.

Мета та завдання статті. Проте проблемні питання, пов'язані з управлінням розвитком ресторанного господарства в умовах кризи до цього часу глибоко не досліджувалися і не висвітлювалися в наукових публікаціях. Останнє і обумовило визначення цілей нашого дослідження: 1) проведення аналізу та визначення основних тенденцій розвитку ресторанного господарства різних країн світу в умовах кризи; 2) розробка та обґрунтування рекомендацій щодо запровадження управлінських заходів, які сприятимуть подальшому розвитку ресторанного господарства, незважаючи на збільшення ринкових загроз унаслідок загальноекономічної кризи.

Виклад основного матеріалу дослідження. Нині в різних країнах світу ресторанне господарство переживає далеко не найкращі часи. Крім нестачі позикових коштів, розвитку недовіри учасників ринкових відносин один до одного, падіння платіжної спроможності населення, менеджери ресторанного господарства зіткнулися з необхідністю реагування на наслідки продовольчої кризи, що призвела до подорожчання деяких продуктів і, як наслідок, обумовила зростання цін, а отже, і збільшення розміру середнього чека в закладах РГ. Частина відвідувачів закладів РГ по всьому світу (навіть у розвинутих країнах) почала віддавати перевагу харчуванню вдома. За даними Інтернет-опитування на сайті «РосБизнесКонсалтинг», що проводилось у грудні 2008 р., майже 72% респондентів – відвідувачів закладів РГ повідомили, що протягом останніх двох місяців 2008 р. скоротили свої витрати на харчування у повносервісних ресторанах або відмовились від їх послуг узагалі.

Проведене нами у I кварталі 2009 р. опитування 525 відвідувачів закладів РГ м. Києва підтвердило появу негативних тенденцій у розвитку ресторанного господарства України, пов'язаних з різким падінням попиту на послуги РГ (особливо дорогі). Так, установлено, що 58% респондентів утричі, а 21% – удвічі зменшили свої витрати на харчування поза домашнім господарством. 32% опитаних зазначило, що нині не можуть собі дозволити користуватися послугами повносервісних ресторанів (навіть для проведення святкових подій) і віддають перевагу виключно закладам швидкого обслуговування. Майже 89% респондентів більшою чи меншою мірою скоротило частоту користування послугами закладів РГ.

Вищезазначене падіння попиту на послуги ресторанного господарства призвело до погіршення результатів збутової діяльності підприємств РГ в Україні. Прояв кризових настроїв, виявлених у ході маркетингового дослідження, знайшов своє відображення й у товарообороті ресторанного господарства країни. Так, за даними Держкомстату України, оборот ресторанного господарства (з урахуванням обороту фізичних осіб-підприємців) за січень–липень 2009 р. становив 8,6 млрд грн і проти січня–липня попереднього року склав лише 84,3%.

Негативні тенденції розвитку ресторанного господарства останнім часом простежуються й в інших країнах Європи. Так, різке падіння відвідування ресторанів зафіксовано у Швеції. Воно, зокрема, було зумовлене зменшенням потоку туристів до країни. При цьому зауважимо, оскільки за прогнозами експертів у 2009 р. потік туристів до Швеції зменшиться на 50...60%, у найближчій перспективі спад у розвитку ресторанного господарства країни залишиться незмінним.

За результатами досліджень газети «АВС», приблизно 48% іспанців з початку прояву в економіці кризових явищ різко скоротили витрати на харчування в закладах РГ, що призвело до зменшення обсягів товарообороту ресторанного господарства Іспанії. Згідно з даними Інституту статистики Іспанії, продажі у секторі *hogesa* (тобто готелів, ресторанів та кафе) почали зменшуватися ще влітку 2008 р., а в січні 2009 р. вони скоротилися на 5,2% порівняно з груднем 2008 р.

Багато закладів РГ (особливо невеликих за розміром), починаючи з середини 2008 р., закрилось у Німеччині. Протягом цього періоду, за оцінками Асоціації рестораторів і отельєрів Німеччини (*Dehoga*), товарооборот ресторанів та пивоварень країни зменшився на 40...50%.

Подібні вищезазначеним тенденції розвитку ресторанного господарства в період економічної кризи проявилися і в Австрії та Нідерландах. За даними мерії Відня, у березні 2009 р. зменшення чисельності споживачів продукції/послуг ресторанів столиці Австрії було зафік-

совано на рівні 18,1%. Зауважимо, що у кризовий період найбільших втрат зазнав преміювальний сегмент ресторанного господарства Австрії, тобто сегмент повносервісних закладів РГ з орієнтацією на високу якість і/або ексклюзивність товарної пропозиції. З січня 2009 р. почали закриватися численні кав'ярні в Амстердамі. Останнє було, передусім, обумовлено високими орендними ставками (особливо в центрі столиці Нідерландів) та падінням попиту. У зв'язку з зазначеним більш життєстійкими та конкурентоспроможними в умовах кризи виявилися ті заклади РГ Нідерландів, які знаходяться у власності рестораторів.

У кінці 2008 р. у Франції закрилося приблизно 6,0 тис. ресторанів, барів, кафе. З січня по квітень 2009 р. ще майже 1,5 тис. закладів РГ були виставлені на продаж або зачинилися. За оцінками Асоціації рестораторів Парижа, дохід ресторанів Франції з початку кризи впав на 50%, що зумовлено зменшенням частоти відвідування ресторанів навіть можливими французами, загальним падінням попиту французів на ресторанні послуги (оскільки навіть в обідні години у зіркових мішленівських ресторанах нині є порожні столики) та переорієнтацією численних туристів на споживання продукції вуличних закусточних, а не ресторанів.

Складні часи нині переживають і британські ресторатори, оскільки мешканці Великобританії повернулися до практики 70-х років ХХ ст., коли більшість з них відвідували заклади РГ у вечірні години п'ятниці чи суботи і лише іноді – під час недільного обіду або у зв'язку з святковою подією. Різке падіння частоти відвідування закладів РГ Великобританії призвело до падіння доходів цих закладів, загострення конкуренції між ними і, як наслідок, до закриття багатьох закладів РГ, які збанкрутували або не витримали конкурентного тиску, а також до масових звільнень у сфері ресторанного господарства. За станом на початок весни 2009 р. прояв кризових явищ у британському ресторанному бізнесі призвів до звільнення майже 500 тис. працівників індустрії. У ряді ресторанів Великобританії виникли проблеми з оборотом готівки, практично відсутні можливості для отримання кредитів.

Звичайно падіння попиту населення на ресторанны послуги в умовах кризи загострило конкуренцію закладів РГ за споживачів та їх лояльність. Це, своєю чергою, активізувало рестораторів-практиків до пошуку управлінських рішень, реалізація яких дозволила б отримати певні переваги в конкурентному суперництві і/або мінімізувала б додаткові втрати, обумовлені кризою.

Достатньо дієвими управлінськими заходами на мікрорівні, що сприяють виживанню, забезпечують потенціал для подальшого розви-

тку підприємств РГ та дозволяють «утримати» споживачів його продукції/послуг навіть в умовах загальноекономічної кризи, на нашу думку, є такі:

- розробка та впровадження так званого «антикризового меню за антикризовими цінами» (тобто цінами, що нижчі від тих, які були за часів стабільного економічного розвитку) і/або налагодження реалізації недорогих комплексів (сніданків, обідів, вечерь);

- по-можливості зниження націнок на страви (наприклад, у квітні 2009 р. ресторатори Стокгольма провели піар-акцію, під час якої впродовж місяця у більшості закладів РГ міста націнки, а отже, і ціни були суттєво знижені. При цьому найбільша ресторанна група F12 знизила ціни на все меню рівно удвічі);

- скорочення витрат (наприклад, у період кризи в більшості ресторанів Італії не залишилось так званих «компліментів від закладів», зникли жувальні гумки з папок для рахунків, не дають маленькі шоколадки до кави тощо);

- пошук найбільш оптимального співвідношення «ціна – якість» для цільової для підприємства РГ аудиторії споживачів;

- запровадження незвичайних маркетингових прийомів для утримання споживачів (наприклад, П. Ілік – власник одного з лондонських ресторанів у квітні 2009 р. запропонував відвідувачам ресторану платити за обід рівно стільки, скільки вони самі вважають, він коштує);

- зміна режиму та зменшення часу роботи закладів РГ (зауважимо, що таку практику у 2009 р. запровадили мішленівські ресторани Стокгольма, які нині зачинаються на 2...3 години раніше);

- скорочення персоналу та більш раціональне використання трудових ресурсів, підвищення продуктивності праці (зауважимо, що у багатьох закладах РГ Великобританії нині працівники суміщають функції декількох працівників, наприклад, су-шефа та офіціанта тощо. Нові резерви для більш продуктивного використання персоналу підприємства РГ може надати впровадження терміналів самообслуговування);

- удосконалення кадрового забезпечення (оскільки, якщо до кризи у багатьох країнах Європи, у тому числі в Україні, відчувалася нестача у кваліфікованих кадрах для сфери ресторанного господарства, то в період кризи проблема кадрового дефіциту, як правило, не стоїть. Останнє обумовлено тим, що навіть висококваліфіковані кадри РГ втрачають або можуть втратити роботу внаслідок закриття того чи іншого закладу РГ. Крім того, вважаємо, що рецесія дозволить підвищити професійні галузеві стандарти);

– концентрація уваги на операційному менеджменті та його удосконаленні у підприємствах РГ;

– по-можливості, переорієнтація або розвиток ніші швидкого обслуговування (як показали ще перші місяці кризи в різних країнах світу відбувається переорієнтація споживчих уподобань – все частіше та більше споживачі віддають перевагу швидкому обслуговуванню, ніж традиційному обслуговуванню офіціантами в ресторанах з високими цінами. Про перспективність розвитку сегмента швидкого обслуговування на ринку ресторанного господарства різних країн свідчать такі факти: у Великобританії протягом найближчих 3...5 років «KFC» планує відкрити 300 ресторанів швидкого обслуговування та створити приблизно 9 тис. робочих місць, а «Subway» – 600 закладів швидкого обслуговування та 7 тис. робочих місць; у 2009 р. в Іспанії «McDonald's» повідомив про 7% зростання продажів, а мережа швидкого обслуговування «BBQ Chicken» – про відкриття найближчим часом не менше ніж 30 закладів РГ. Водночас зазначимо, що поряд із закладами швидкого обслуговування перспективним для подальшого розвитку в Україні (тим більше в умовах кризи) може виявитися сегмент загальнодоступних кафе, закусочних, що зумовлено ціновою доступністю їх послуг для українських споживачів, більшість з яких мають невисокі доходи. Крім того, для відкриття кафе або закусочної потрібен значно менший стартовий капітал порівняно з рестораном).

До вирішення проблем управління розвитком ресторанного господарства в умовах кризи мають, на наш погляд, певною мірою долучитися і державні та місцеві органи влади. Зазначені органи можуть підтримати рестораторів у період кризи шляхом, наприклад, зниження податку на додану вартість (ПДВ), надання певних пільг (особливо, коли йдеться про розвиток підприємств РГ, які виконують соціальні загальнонаціональні завдання – організовують харчування школярів, студентів) тощо. Так, наприклад, французький уряд з липня 2009 р. для підтримки рестораторів знизив ПДВ на обід у ресторані з 19,6 до 5,5%. В інших країнах Євросоюзу ресторатори також очікують на зменшення відсотка ПДВ.

Висновки. Економічна криза негативно впливає на розвиток ресторанного господарства у світі. Це особливо проявляється в сегменті ресторанів, що надають високоякісні, але дорогі послуги. Зменшення витрат домогосподарств на харчування у підприємствах РГ, а також зменшення частоти їх відвідування споживачами обумовили падіння результатів збутової діяльності цих підприємств у період кризи. Для виживання та подальшого розвитку в умовах кризи менеджери підприємств РГ мають вдаватися до нових і/або апробованих управлінських

заходів, а саме: застосовувати антикризове меню; більш продуктивно використовувати власний персонал, проводячи удосконалення кадрового забезпечення підприємства; удосконалювати внутрішній операційний менеджмент тощо. Не зайвою, як показує практика, може виявитися і підтримка рестораторів з боку держави (передусім, через зменшення податкового тиску).

Список літератури

1. Інтернет-сайт Держкомстату України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <<http://www.ukrstat.gov.ua>>.
2. Інтернет-сайт щотижневої електронної газети «Вестник индустрии питания» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <<http://www.pitportal.ru>>.
3. Інтернет-сайт міжнародного євромоніторингу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <<http://www.euromonitor.com>>.
4. Інтернет-сайт «РосБизнесКонсалтинг» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <<http://www.rbc.ru>>.
5. Інтернет-сайт газети «АВС» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <<http://www.abcnewspapers.com>>.
6. Інтернет-сайт Асоціації рестораторів і отельєрів Німеччини [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <<http://www.dehoga.org>>.

Отримано 30.09.2009. ХДУХТ, Харків.

© Г.Т. П'ятницька, 2009.

УДК 658.012.12 (477)

Л.О. Попова, канд. екон. наук, проф.

О.М. Прядко, ст. викл.

ФОРМУВАННЯ БРЕНДИНГУ НА УКРАЇНСЬКОМУ СПОЖИВЧОМУ РИНКУ

Розглянуто методичні підходи та принципи, пов'язані з формуванням брендингу на українському споживчому ринку. Проаналізовано специфіку купівельної поведінки українських споживачів та особливості вживання концепції брендингу на вітчизняному ринку.

Рассмотрены методические подходы и принципы, связанные с формированием брендинга на украинском потребительском рынке. Проанализирована специфика покупательского поведения украинских потребителей и особенности применения концепции брендинга на отечественном рынке.

Methodical techniques and principles concerned with the forming of branding at the Ukrainian consumer market were examined. Specificity of the