

поширення мікробів і бактерій. Для більшого переконання одержувачів у безпеці доставки, необхідно прикріплювати до пакетів з їжею картки з даними про прийняті виробником заходи, щодо дезінфекції.

У наших реаліях компанії, які займаються доставкою, повинні буди відповідальними і свідомими не тільки по відношенню до якості сервісу, заходів безпеки, але і здоров'я і добробуту своїх співробітників. Персонал повинен носити маски, дезінфікувати посуд, у виробничих приміщеннях повинні бути встановлені бактерицидні лампи. Всім кур'ерам надаються рекомендації – частіше мити руки, утримуватися від рукостискань і користуватися антисептичними гелями, а також звертатися до медиків за перших ознаках поганого самопочуття. Популярність послуги доставки готової їжі зростатиме і, ймовірно, продовжить рости в короткостроковій перспективі, оскільки споживачі більше часу проводять вдома, а робити висновки складно. За оптимістичних прогнозів до 2023 року український ринок доставки їжі виросте до 35 млн дол. США. З них доставка з ресторанів забезпечить \$ 23,6 млн дол. США, а онлайн-платформи – 11,5 млн дол. США.

О.П. Ткаченко, канд. екон. наук (*ХДУХТ, Харків*)

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ РЕСТОРАННИМ БІЗНЕСОМ У СУЧАСНИХ УМОВАХ

Управління підприємствами ресторанного бізнесу ускладнюється функціонуванням в умовах глобальної економічної кризи, які характеризуються зниженням економічних можливостей та гальмуванням бізнес-процесів підприємств. За таких умов підвищується роль управління фінансами і фінансовою стабільністю з метою збереження життєздатності підприємства. Введення обмежень на скупчення людей, у зв'язку з провадженими карантинними заходами, безпосередньо вплинуло на діяльність ресторанного бізнесу. Згідно з рішенням уряду допускається лише приготування їжі і доставка замовнику.

За оцінками експертів ресторанного бізнесу карантин через пандемію коронавіруса викличе одну з найбільших криз у сфері HoReCa в Україні за останні роки. Прогнозується як повна зупинка закладів до спаду виручки на 50–80%; значна частина підприємств ресторанного бізнесу, що припинила діяльність під час карантину уже ніколи її не відновлять. Ресторатори заявляють про критичне падіння доходів, намагаються оптимізувати бізнес-процеси, впроваджують

нові креативні рішення, що будуть надавати споживачу необхідну цінність в умовах невизначеності. Найбільш стійкими виявляються мережеві заклади ресторанного бізнесу, які мають власну службу доставки, а найбільш «втрачаючими» є заклади з караоке, кальянами, дискотеками, дитячі заклади та ін. За таких умов впровадження антикризового управління стає дуже важливим напрямком для подальшого розвитку ресторанного бізнесу.

Відомо, що діагностування причин виникнення кризової ситуації багато в чому визначає ефективність застосовуваних заходів антикризового управління. На сучасному етапі найбільш актуальними є зовнішні фактори, які спричинили падіння економіки навіть з урахуванням вжитих державою заходів для підтримки бізнесу і не залежать від самого підприємства, вплинути на них неможливо, але необхідно пристосуватися.

Введення карантинних заходів привело до росту цін і спекулятивним проблемам, коли постачальники почали штучно завищувати ціни, користуючись виниклими труднощами. Підприємства змушені переорієнтуватися на нових постачальників. Для всієї галузі ресторанного господарства виникла складна ситуація, тому що для багатьох ресторанів спеціалізованої кухні із закордонних країн імпортувалося понад 50% продуктів. Проведені заходи вимагають перегляду продуктового набору, тому що вони суттєво вплинули на цінову політику закупівель по багатьом продуктам.

До дієвих заходів антикризового управління для підприємств ресторанного бізнесу в сучасних умовах слід віднести: виключення з меню нерентабельних блюд, по можливості замінивши їх аналогами з менш дорогими компонентами; перегляд постачальників; розвиток та оптимізацію способу доставки або використання сервісів доставки (Glovo, Uber Eats та ін.).

Разом з цими заходами, необхідно вирішити питання пов'язані з відстрочкою орендної плати і комунальних платежів, оскільки в основному ресторани розміщуються в орендованих приміщеннях. Для цього необхідні відповідні підзаконні державні акти для підтримки бізнесу. У цьому питанні заслуговує на увагу світовий досвід. Так, наприклад, у Великобританії в кризовий період орендодавці знижують вартість оренди або взагалі переставляють брати плату за приміщення для збереження попиту на свою нерухомість.

Важливим заходом є також перебудова персоналу. Досвід криз 1998 і 2008 років свідчить, що під час кризи на підприємстві відбувається скорочення персоналу, а працівникам що залишилися, доводиться виконувати набагато більше обов'язків.

Важливо відзначити, що труднощі підприємства не повинні відбитися на ціні страв або хоча б потрібно намагатися уникнути різкого стрибка цін, тому що купівельна спроможність населення знижена і висока ймовірність втрати клієнтів.

Отже, у якості першочергових заходів антикризового управління на підприємствах ресторанного бізнесу можна виділити оптимізацію служб доставки, відмову від дорогих постачальників і переорієнтацію на нових, відновлення меню і заміна нерентабельних блюд, зниження орендної плати, а також повний перегляд інших своїх витрат. Розвиток власної служби доставки та перемови з орендодавцями дозволить пережити ситуацію, що склалася з найменшими втратами. А також, дозволить працевлаштувати та утримати ключових працівників.

Таким чином, у сучасних умовах, коли зовнішні умови змінюються майже кожен день для підприємств ресторанного бізнесу впровадження антикризового управління в напрямку оперативного реагування є дуже важливим. За умови припинення карантинних заходів, оптимізувавши процеси велика частина підприємств ресторанного бізнесу може відновитися протягом року.

С.С. Ткачова, канд. екон. наук, доц. (*ХДУХТ, Харків*)

РЕСТОРАННИЙ РИНОК УКРАЇНИ: СТРУКТУРА ТА СУЧАСНІ ТRENДИ РОЗВИТКУ

Світовий ринок харчування поза домом за даними одного з останніх років становив 3,3 трлн дол. США – це 4,4% світового ВВП із середньорічним темпом зростання ринку – 6,9% за період 2006–2016 рр. До складу світового ринку входять ринки харчування поза домом: на Американському континенті, який становив 1174 млрд дол. США (із середньорічним зростанням 6,1% за визначений період); в Азійсько-Тихоокеанському регіоні – 1052 (із середньорічним зростанням 9,8%); в Європі приблизно 881 (із середньорічним зростанням 4,2%); на Середньому Сході та в Африці – 182,5 (із середньорічним зростанням 7,4%). У 2017-2026 рр. прогнозується середньорічний темп зростання світового ринку харчування поза домом більше 6%. Лідерами світового ресторанного ринку є США (24%), Китай (15%), Японія (10%), Індія (4%), Бразилія (3%). За типом ресторанних закладів світу 59% становлять повносервісні ресторани, 33% – заклади швидкого обслуговування, 6% – кав'ярні, 2% – заклади, що реалізують морозиво та десерти. У складі світового лідера – ресторанного ринку США