

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЙОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ COVID-19

©2021 КУЧЕЧУК Л. В., ПОДЛЕПІНА П. О.

УДК 338.448:640.43:330.13 (447)

JEL: L83

Кучечук Л. В., Подлепіна П. О. Аналіз сучасного стану ресторанного господарства України та перспективи його розвитку в умовах пандемії COVID-19

Метою даної статті є аналіз сучасного стану ресторанного господарства України та визначення перспектив його розвитку в умовах пандемії COVID-19. У даному дослідженні проаналізовано вплив пандемії COVID-19 на кількісний склад вітчизняного ринку ресторанних послуг. Виявлено значне скорочення кількості закладів за 2020 р., а також значне зниження обсягів продажів порівняно з 2019 р. Визначено регіони за найбільшою кількістю закладів ресторанного бізнесу. Розглянуто видову структуру закладів вітчизняної ресторанної сфери. Проаналізовано кількісний склад закладів ресторанного господарства за формами підприємницької діяльності. Виявлено, що ринок ресторанного господарства України став однією з найбільш постраждалих галузей економіки під час пандемії COVID-19. У результаті проведеного дослідження визначено основні перспективи розвитку ринку ресторанного господарства України в сучасних кризових умовах. Серед них виділено такі: розробка мобільних застосунків із широким спектром функцій і трекінг замовлення; збільшення Інтернет-продажів за рахунок впровадження таких рекламних інструментів, як просування власного сайту в пошуковій мережі Google та використання контекстної реклами; банерна реклама та ремаркетинг; підтримка сторінок у соціальних мережах і співпраця з блогерами, журналістами, критиками, лідерами думок. Також виявлено перспективні напрями розвитку: відкриття або вдосконалення літнього майданчику закладу, організація чітко налагодженої роботи з передачі замовлень через вікно видачі, наявність власної служби доставки замовлень. Зазначено, що зниження орендних ставок на приміщення під впливом пандемії та збільшення кількості закладів на умовах франчайзингу позитивно впливають на відновлення ринку ресторанних послуг.

Ключові слова: ринок ресторанних послуг, пандемія COVID-19, ресторанне господарство України, Інтернет-реклама.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-9-139-144>

Рис.: 2. **Бібл.:** 8.

Кучечук Лариса Володимирівна – кандидат економічних наук, доцент кафедри туристичного бізнесу та країнознавства, Харківський національний університет ім. В. Н. Каразіна (майдан Свободи, 4, Харків, 61022, Україна)

E-mail: l.malakhova@karazin.ua

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-6885-8949>

Подлепіна Поліна Олександрівна – кандидат економічних наук, доцент кафедри туристичного бізнесу та країнознавства, Харківський національний університет ім. В. Н. Каразіна (майдан Свободи, 4, Харків, 61022, Україна)

E-mail: podlepina@karazin.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7877-5901>

UDC 338.448:640.43:330.13 (447)

JEL: L83

Kuchechuk L. V., Podlepina P. O. Analyzing the Current State of Ukrainian Restaurant Business and Prospects for Development in the Context of the COVID-19 Pandemic

The article is aimed at analyzing the current state of the restaurant economy of Ukraine and determining prospects for its development in the context of the COVID-19 pandemic. This study analyzes the impact of the COVID-19 pandemic on the quantitative composition of the national restaurant services market. A significant reduction in the number of establishments in 2020, as well as a significant decrease in sales compared to 2019, are identified. The regions with the biggest number of establishments engaged in restaurant business are defined. The specific structure of establishments of the domestic restaurant sphere is considered. The quantitative composition of restaurant establishments by forms of entrepreneurial activity is analyzed. It is identified that the restaurant market of Ukraine became one of the most affected sectors of the economy during the COVID-19 pandemic. As a result of the research, the main prospects for the development of the restaurant economy market of Ukraine in modern crisis conditions are determined. Among them the following are allocated: development of mobile applications with a wide range of functions and order tracking; increasing online sales by introducing advertising tools such as promoting own website on the Google search network and using contextual advertising; banner advertising and remarketing; support of pages in social networks and cooperation with bloggers, journalists, critics, opinion leaders. Promising directions of development are also identified: opening or improving the establishment's summer playground, organizing a smooth transfer of orders through the issue window, own order delivery service. It is noted that the reduction of rent rates on premises under the influence of a pandemic and an increase in the number of franchising establishments have a positive impact on the resumption of the restaurant services market.

Keywords: restaurant services market, COVID-19 pandemic, restaurant economy of Ukraine, online advertising.

Fig.: 2. **Bibl.:** 8.

Kuchechuk Larisa V. – PhDs (Economics), Associate Professor of the Department of Tourism and Country Studies, V. N. Karazin Kharkiv National University (4 Svobody Square, Kharkiv, 61022, Ukraine)

E-mail: l.malakhova@karazin.ua

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-6885-8949>

Podlepina Polina O. – PhDs (Economics), Associate Professor of the Department of Tourism and Country Studies, V. N. Karazin Kharkiv National University (4 Svobody Square, Kharkiv, 61022, Ukraine)

E-mail: podlepina@karazin.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7877-5901>

За останні 20 років національні економіки світу зіткнулися з безліччю кризових ситуацій, починаючи з терористичних актів і закінчуючи стихійними лихами та вірусними епідеміями. Але жодна з них не мала такої сили глобального негативного впливу, як остання пандемія COVID-19. Через свої тісні комунікативні зв'язки в системі «виробництво – споживання» найбільш постраждали від COVID-19 і протиепідемічних заходів галузі сфери послуг, зокрема ресторанне господарство. Нові ринкові умови трансформували вітчизняний ресторанний ринок і змусили всіх суб'єктів господарювання шукати методи й інструменти утримання клієнтської лояльності та збереження бізнесу. На жаль, значна частка закладів була змушена закритися назавжди, не витримавши випробування зниженням ділової активності та скороченням доходів. Отже, актуальність даного дослідження обумовлена необхідністю повного аналізу впливу пандемії COVID-19 на вітчизняну сферу ресторанного господарства та визначення можливих перспективних шляхів розвитку в сучасних умовах.

Вагомий вклад у дослідження проблем розвитку вітчизняного ринку ресторанного господарства внесли такі вчені, як Т. В. Шталь, О. В. Яшина, М. П. Мальська, А. А. Мазаракі, В. В. Архіпов, Г. Т. П'ятницька, Н. Ю. Балацька та інші. Вищеперераховані автори проводили дослідження теоретичних основ розвитку ринку ресторанного господарства; впливу фінансової кризи на розвиток сфери громадського харчування; тенденцій та перспектив розвитку української мережі закладів ресторанного бізнесу. Але вплив саме пандемії COVID-19 на сучасний стан української галузі ресторанного господарства майже не досліджений і потребує поглибленого аналізу.

Мета даної статті – проаналізувати сучасний стан ресторанного господарства України та визначити перспективи його розвитку в умовах пандемії COVID-19.

В Україні, починаючи з березня 2020 р., урядом впроваджуються безпрецедентні карантинні заходи, які прямо впливають на функціонування закладів громадського харчування, зокрема – періодично встановлюються обмеження щодо роботи кафе та ресторанів залежно від погіршення епідеміологічної ситуації в країні, суворість яких регламентується приналежністю закладів до тієї чи іншої епідеміологічної зони. У даний момент Україна поділена на «зелену», «жовту», «помаранчеву» та «червону» зони поширення пандемії. Відповідно до кожного рівня епідемічної небезпеки суб'єкти ринку ресторанних послуг змушені були змінювати режим роботи (навіть до повної заборони приймати відвідувачів) та форму обслуговування (організувати дистанційну видачу або пряму адресну доставку), перепланувати зовнішній і внутрішній простір закладів громадського харчування (для виконання вимог щодо соціально безпечної дистанції) тощо.

Якщо раніше гравці ринку були стурбовані питанням підвищення рентабельності та розширенням асортименту, то тепер, не отримавши від держави гідної підтримки в кризовий час, більшість власників ресторанного бізнесу розмірковують лише над втриманням ринкової частки. З подібним український ресторанний бізнес не зіштовхувався ніколи. Окрім того, зменшення купівельної спроможності та поведінкові зміни клієнтів поставили перед ресторанним господарством нові виклики та стимулювали пошук стратегії постковідного розвитку.

Для глибинного аналізу сучасного стану розвитку ресторанного господарства необхідно розглянути, як змінилась кількість закладів даної сфери під впливом кризових умов пандемії. Для аналізу було використано дані Державної служби статистики України та Державного інфо-сервісу Start Business Challenge [1; 2], кількість юридичних осіб і фізичних осіб – підприємців, що не перебувають у процесі припинення, за видами економічної діяльності: 56.10 – Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування (КВЕД-2010). Динаміку змін кількості закладів ресторанного бізнесу наведено на рис. 1.

Як видно з рис. 1, кризові умови пандемії негативно вплинули на кількість вітчизняних закладів ресторанного господарства. Так, у 2019 р. їх кількість становила 48 398, а у 2020 р. – 41 139 закладів. Тобто, 7 259 закладів перестали існувати, а це складає 15% від показнику 2019 р. і навіть нижче рівня 2018 р. Загальна динаміка кількості закладів ресторанного господарства України, починаючи з 2012 р. до 2014 р. мала позитивний характер, а потім, у зв'язку з нестабільною політичною та економічною ситуацією, дещо втратила темпи зростання, але в період 2014–2017 рр. залишалася приблизно на одному рівні – близько 38 тис. закладів. У 2018 р. кількість закладів збільшилася майже до 42 тис., а 2019 р. мав найбільші темпи приросту (7 тис. закладів) [1; 2]. Тобто, можна зробити висновок, що пандемія COVID-19 внесла значні корективи в кількісний склад ресторанного господарства України.

Розглянемо також втрати ринку за обсягами продажів. Для аналізу використано матеріали від консалтингової компанії СІД-Консалтинг груп. За результатами кризового та проблемного для всієї сфери гостинності 2020 р., обсяг ринку громадського харчування склав приблизно 18,6 млрд грн, або близько 674,8 млн дол. США. Даний показник практично приблизно на 48% нижче торгових показників ресторанної індустрії за 2019 р. і показав скорочення обсягу ресторанного ринку більше, ніж на 17 млрд грн. Найбільші втрати у 2020 р. були понесені закладами в першому та другому кварталах, протягом яких обсяг ринку стрімко скорочувався на понад 40% щокварталу порівняно з попереднім періодом: більше 48% в першому кварталі та більше 42% – у другому.

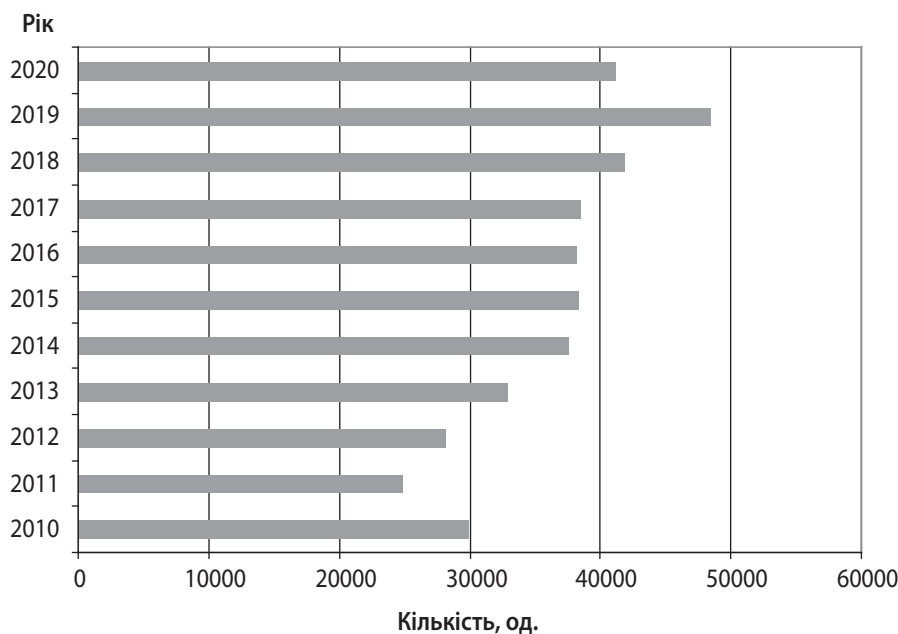


Рис. 1. Динаміка кількості закладів ресторанного господарства України за період 2010–2020 рр.

Примітка: без урахування тимчасово окупованих територій Донецької та Луганської областей та АР Крим.

Джерело: складено за даними [1; 2].

Ситуація дещо стабілізувалася після ослаблення карантинних обмежень, що дало майже 94% зростання торгових надходжень за третій квартал і незначне скорочення на рівні трохи більше 2% у четвертому кварталі 2020 р. [3].

На 2020 р. найбільша кількість закладів ресторанного господарства зосереджена в таких регіонах:

- ✦ м. Київ і Київська область (10 705);
- ✦ Одеська область (3 622);
- ✦ Львівська область (3 506);
- ✦ Харківська область (2 999);
- ✦ Дніпропетровська область (2 977);
- ✦ Закарпатська область (2 655);
- ✦ Донецька область (2 390) [2].

Тобто, у цих 7 вищезазначених регіонах України зосереджено 28 854 закладів ресторанного господарства, що складає 70% від всієї їх кількості в країні. Таким чином, більшість закладів розташована у столиці, а також у областях з найбільшою кількістю населення та в регіонах з великою туристичною привабливістю. Дані регіони були лідерами і в минулі роки, тобто, пандемія COVID-19 суттєво не вплинула на територіальну концентрацію закладів ресторанного господарства в Україні.

Далі розглянемо видову структуру закладів вітчизняної ресторанної сфери (рис. 2). Як видно з рис. 2, у структурі закладів ресторанного бізнесу 52% займають ресторани, кафе та бари, майже 20% ринку представлені закладами швидкого харчування, 16% – заклади з надання кейтерингових послуг, 7% – паби та нічні клуби, 3% – заклади харчування при готелях і 2% – заклади харчування при АЗС [4, с. 204]. Якщо розглянути цю структуру з точки зору впливу пандемії

COVID-19, то у відносно більш сприятливих умовах залишився сегмент продажу їжі на вулиці – бізнес набагато компактніший і більш мобільний, а тому і гнучкіший за класичні ресторани заклади. Street-food підприємцям набагато простіше відреагувати на зміни ринку та швидко підлаштуватися під ситуацію.

Також слід зазначити, що мова йде саме про «заклади ресторанного господарства», а не «підприємства ресторанного господарства», оскільки майже 90% закладів ресторанного господарства зареєстровані як фізичні особи – підприємці, і лише приблизно 10% – саме як підприємства (юридичні особи). З початку ринкової перебудови в Україні частка фізичних осіб – підприємців у загальній кількості суб'єктів господарювання ресторанного господарства України практично не змінюється, навіть в останні кризові роки [4, с. 204].

Таким чином, ринок ресторанного господарства України на сучасному етапі знаходиться у кризовому стані та зазнав суттєвого скорочення кількості закладів і значного зниження обсягів продажів під впливом несприятливих умов пандемії COVID-19. Головним критерієм «вживання» закладів громадського харчування у 2021 р. стане гнучкість і здатність швидко адаптуватися до умов ринку. Найбільш вразливими в цьому сенсі є заклади з великою площею, які спеціалізуються на стравах зі значним часом приготування, а також ті, що не в змозі організувати доставку готових блю. Однак навіть в умовах кризи та економічної депресії ресторатори активізували свої зусилля щодо розробки нових сучасних форматів організації діяльності та впровадження їх у

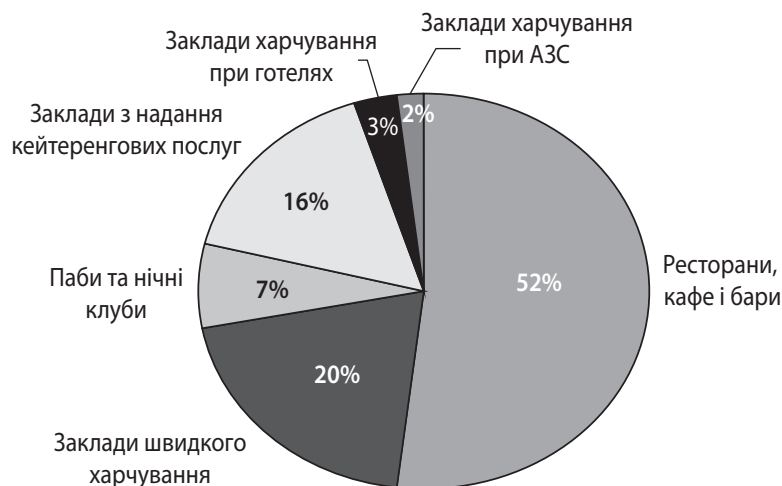


Рис. 2. Структура закладів ресторанного господарства України, %

Джерело: розроблено за даними [4, с. 204].

щоденну сервісну практику задля утримання та розширення клієнтської аудиторії та її лояльності [5].

Розглянемо основні перспективи розвитку ринку ресторанного господарства України в сучасних кризових умовах. На нашу думку, головною тенденцією розвитку стане значне збільшення продажів через мережу Інтернет. Це пояснюється тим, що фізичне відвідування ресторанів обмежене, клієнти переходять в онлайн-формат, і попит на послуги доставки їжі істотно зростає, у результаті чого заклади змушені перейти на доставку та видачу страв на винос, щоб не закритися повністю.

У цьому сенсі, враховуючи входження суспільства в еру цифровізації, інноваційним напрямком розвитку ресторанної діяльності може стати розробка універсальних мобільних застосунків із широким спектром можливостей для здійснення замовлення та його трекінгу на шляху слідування до клієнта. Такі інструменти ресторанного бізнесу направлені на оптимізацію робочих процесів, збільшення середнього чеку та побудову персоналізованої маркетингової політики.

Також усе більшої актуальності для стимулювання попиту в умовах соціальної ізоляції або дистанціювання набуває Інтернет-реклама закладів громадського харчування. Найбільш ефективними засобами Інтернет-реклами для закладів ресторанного господарства вважаємо такі:

1. *Просування власного сайту в пошуковій мережі Google та використання контекстної реклами.* Цей вид реклами – один із найбільш ефективних, але й один із найбільш витратних. Тобто, далеко не всі заклади зможуть собі його дозволити в період максимального скорочення витрат.

2. *Банерна реклама.* Дозволяє звертатися до потенційних клієнтів, коли вони переглядають улюблені сайти або відео на YouTube, перевіряють пошту

в Gmail або використовують мобільні сайти та програми. Це інструмент інформування цільової аудиторії за допомогою банерів. Суть такого типу активності – познайомити аудиторію із закладом, сформувати попит, створити більш лояльне ставлення до бренду.

3. *Ремаркетинг* – це та ж банерна реклама, тільки для аудиторії, яка вже взаємодіяла із сайтом компанії. Реклама повинна періодично показуватися тим людям, які раніше вже взаємодіяли із сайтом і оформили замовлення, поклали товар у кошик, але не замовили. Наприклад, для користувачів, які успішно здійснили замовлення, повторно показувати рекламу потрібно в період 14–21 дня – це середній показник появи нової потреби у клієнтів.

4. *Підтримка сторінок у соціальних мережах.* У соціальних мережах потрібно викладати цікаво оформлені страви із меню закладу – це завжди приваблює потенційних споживачів. Найкращі світлини потрібно викладати в Instagram, але особливо вдалі можна розмістити і в інших мережах. У соціальних мережах необхідно робити репости, відповідати на записи постійних відвідувачів – все, що так чи інакше стосується закладу або його кухні. Це можна та потрібно використовувати як рекламу. Також варто відстежувати згадки про заклад за хештегом і геолокацією. Для закладів ресторанного господарства велике значення в мережі Інтернет мають відгуки на різноманітних сайтах, де розміщена інформація про кафе та ресторани, а користувачі мають змогу залишити свою думку. Наприклад, таким сайтом є TripAdvisor.

5. *Співпраця із блогерами, журналістами, критиками, лідерами думок.* За допомогою Інтернет-представників можна легко пропіарити як сам заклад, так і певний конкурс чи акцію, з ним пов'язану. Ідеальний варіант – це співпраця з блогерами на постійній основі в рамках стратегії просування та грамотно спланованого контент-плану [6, с. 53].

Підсумовуючи, можна сказати, що вищеперераховані засоби Інтернет-реклами необхідно впроваджувати всім закладам вітчизняного ресторанного господарства для того, щоб залишитися на ринку та втримати старих і знайти нових клієнтів.

Також, на нашу думку, окрім онлайн-продажів потрібно приділити увагу змінам у роботі самого закладу. А саме, *по-перше*, це наявність у кафе чи ресторані літнього майданчику. У тих закладів, де його раніше не було, але є можливість, його отримання має стати пріоритетним завданням. А ті заклади, які вже його мали, повинні зайнятися розширенням літнього майданчика та його всебічним удосконаленням.

По-друге, це організація чітко налагодженої роботи з передачі замовлень через вікно видачі. Під час карантинних обмежень – це єдиний спосіб обслуговувати клієнтів, що можуть завітати до закладу. Організувати злагоджену роботу швидкого виконання замовлень з подальшою безконтактною передачею з кухні через вікно видачі – завдання дуже складне. Якщо клієнт буде довго чекати, його буде втрачено, адже вікно видачі – це не столик у ресторані, де тривале очікування – звичайна річ. Тому необхідне впровадження змін у роботі кухні, зменшення часу приготування страв.

По-третє, наявність власної служби доставки замовлень. Ця умова завжди приваблює потенційних клієнтів, а особливо якщо вона безкоштовна від певної суми замовлення. Формати закладів, які раніше в принципі не працювали з доставкою (бари, паби, кав'ярні, заклади з караоке, кальянні), нині також борються за гостей: багато хто пропонує акції та знижки за самовивезення страв і напоїв [7]. З огляду на це сьогодні для збереження бізнесу на перший план виносяться питання здійснення трансформацій у діяльності підприємств ресторанного бізнесу, розробка та впровадження інноваційних рішень [8].

Ще одним перспективним напрямом розвитку ресторанного бізнесу в Україні може стати франчайзинг, який є потужним каталізатором зростання в ресторанному сегменті навіть під час кризи. Сама по собі популяризація франчайзингу рік за роком стрімко збільшує кількість бажаючих інвестувати у відкриття власного ресторану під пізнаваним брендом. Велику кількість підприємців цікавить ресторанний бізнес як перспективний напрямок розвитку їх ділової активності та джерело отримання прибутку, але в кризу більшість з них вагається займатися ним самостійно та без будь-якого досвіду і супроводу. З кожним роком розвинені франчайзингові мережі стають більш диверсифікованими та більш успішними, ніж їх конкуренти. Саме тому франчайзинг може стати перспективним напрямом розвитку ресторанного бізнесу під час пандемії COVID-19. Знаючи, що карантин істотно змінив орендні ставки в Україні, змусивши орендарів знизити їх навіть

до 20%. Отже, початківцям-рестораторам зараз буде простіше знайти приміщення на вигідних умовах, не відчуваючи за цією статтею щомісячних витрат надмірного навантаження.

ВИСНОВКИ

Ринок ресторанного господарства України став однією з найбільш постраждалих галузей економіки під час пандемії COVID-19. Кількість закладів вітчизняного ресторанного бізнесу за час карантинних обмежень скоротилася на 15% (7 тис.), а обсяги продажів у 2020 р. зменшилися на 48% порівняно з 2019 р. Лідируючими регіонами за кількістю закладів ресторанного господарства, як і до пандемії COVID-19, залишилися: Київська, Одеська, Львівська, Харківська та Дніпропетровська області. Серед закладів ресторанного господарства найбільшу частку займають ресторани, кафе та бари; на другому місці – заклади з надання кейтерингових послуг, заклади швидкого харчування, заклади харчування при АЗС; найменшу частку займають паби та нічні клуби, а також заклади харчування при готелях. 90% закладів ресторанного господарства зареєстровані як фізичні особи – підприємці, а решта 10% – як юридичні особи.

Основними перспективами розвитку ринку ресторанного господарства України, на нашу думку, є:

- ✦ розробка універсальних мобільних застосунків з функціями попереднього замовлення, бонусної програми та трекінгу на шляху адресного слідування;
- ✦ збільшення Інтернет-продажів за рахунок упровадження таких рекламних інструментів, як просування власного сайту в пошуковій мережі Google та використання контекстної реклами, банерна реклама та ремаркетинг, підтримка сторінок у соціальних мережах і співпраця із блогерами, журналістами, критиками, лідерами думок;
- ✦ удосконалення організації території ресторану шляхом відкриття або вдосконалення обладнання літнього майданчику закладу;
- ✦ організація чітко налагодженої роботи з передачі замовлень через вікно видачі;
- ✦ наявність власної служби доставки замовлень тощо.

Позитивний вплив на відновлення ринку ресторанних послуг може мати зниження орендних ставок на приміщення під впливом пандемії, а також збільшення кількості закладів на умовах франчайзингу. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Державна служба статистики України. URL: <http://ukrstat.gov.ua/>
2. Державний інфо-сервіс Start Business Challenge. URL: <https://sbc.regulation.gov.ua/>

3. Объем ресторанного рынка в Украине за 2020 год. URL: <https://horeca-ukraine.com/obem-restorannogo-rynka-v-ukraine-za-2020-god/>
4. Антошкова Н. А. Аналіз сучасного ринку ресторанних послуг в Україні // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні напрями розвитку економіки, підприємництва, технологій та їх правового забезпечення» (м. Львів, 18–19 червня 2020 р.). Львів, 2020. С. 203–205. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/antoshkova.htm
5. Ресторанный бизнес. Выживание в эпоху COVID / BizRating. 28.07.2021. URL: <https://bizrating.com.ua/20/articles/1328/index.html>
6. Кучечук Л. В. Види та особливості ефективної Інтернет-реклами закладів ресторанного бізнесу // Гостинність, сервіс, туризм: досвід, проблеми, інновації: тези доповідей VIII Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Київ, 8–9 квітня 2021 р.). Київ, 2021. С. 50–54.
7. Коронавирус: как украинские рестораторы ведут бизнес в условиях пандемии. URL: <https://www.restorator.ua/post/coronavirus-how-ukrainian-restaurateurs-do-business-in-a-pandemic>
8. Балацька Н. Ю. Ресторанный бизнес в умовах пандемії коронавірусу: проблеми та напрями трансформації моделей розвитку. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 42. С. 117–122. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct42-20>

REFERENCES

Antoshkova, N. A. "Analiz suchasnoho rynku restorannykh posluh v Ukraini" [Analysis of the Modern Market of Restaurant Services in Ukraine]. *Suchasni napriamy*

rozvytku ekonomiky, pidpriemnytstva, tekhnologii ta ikh pravovoho zabezpechennia. Lviv, 2020. 203–205. https://tourlib.net/statti_ukr/antoshkova.htm

Balatska, N. Yu. "Restoranniy biznes v umovakh pandemii koronavirusu: problemy ta napriamy transformatsii modelei rozvytku" [Restaurant Business in the Condition of the Coronavirus Pandemic: Problems and Directions of Transformation of Development Models]. *Infrastruktura rynku*, no. 42 (2020): 117–122. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct42-20>

Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. <http://ukrstat.gov.ua/>

Derzhavnyi info-servis Start Business Challenge. <https://sbc.regulation.gov.ua/>

"Koronavirus: kak ukrainskiye restoratory vedut biznes v usloviyakh pandemii" [Coronavirus: How Ukrainian Restaurateurs do Business in a Pandemic]. <https://www.restorator.ua/post/coronavirus-how-ukrainian-restaurateurs-do-business-in-a-pandemic>

Kuchechuk, L. V. "Vydy ta osoblyvosti efektyvnoi Internet-reklamy zakladiv restorannoho biznesu" [Types and Features of Effective Internet Advertising of Restaurants]. *Hostynnist, servis, turizm: dosvid, problemy, innovatsii*. Kyiv, 2021. 50–54.

"Obem restorannogo rynku v Ukraine za 2020 god" [The Volume of the Restaurant Market in Ukraine in 2020]. <https://horeca-ukraine.com/obem-restorannogo-rynka-v-ukraine-za-2020-god/>

"Restorannyi biznes. Vyzhivaniye v epokhu COVID" [Catering Business. Survival in the Era of COVID]. BizRating. July 28, 2021. <https://bizrating.com.ua/20/articles/1328/index.html>

УДК 658.7

JEL: F14; F19; L81; M21; O24

КОНЦЕПЦІЯ ПРОЄКТУВАННЯ ЗВОРТНИХ ПОТОКІВ У ЛАНЦЮГАХ ПОСТАЧАННЯ

©2021 ІЛЬЧЕНКО Н. Б., КОЧУБЕЙ Д. В.

УДК 658.7

JEL: F14; F19; L81; M21; O24

Ільченко Н. Б., Кочубей Д. В. Концепція проєктування зворотних потоків у ланцюгах постачання

У статті досліджено сутність, структуру та формування процесів управління зворотними потоками в ланцюгах постачання; визначено основні напрями та зміст зворотних потоків у логістичних системах і ланцюгах постачання; визначено поняття та зміст реверсивної логістики та логістики зворотних потоків. Досліджено сутність процесу управління зворотними потоками відповідно до референтної моделі бізнес-процесів у ланцюгах постачання SCOR. Застосування логістичного підходу до управління зворотними потоками визначило окрему сферу логістики – зворотну логістику. Підприємства в ланцюгу постачання повинні пропонувати споживачам ефективну послугу з управління поверненням, яка дозволяє мінімізувати потенційне погіршення відносин зі споживачами для управління процесом повернення постачальнику у випадку несправних товарів, термін придатності яких закінчився, або надлишків запасів. Для здійснення цього процесу необхідно належним чином вивчити канали зв'язку та бізнес-процеси для створення ефективної системи зворотного зв'язку в післяпродажному обслуговуванні з метою мінімізації витрат на повернення. Значна кількість підприємств вважають зворотні логістичні процеси негативним явищем і не зосереджуються на управлінні ними, хоча підприємства, які впроваджують ефективний зворотний логістичний процес, можуть отримати низку суттєвих переваг. Серед них: зменшення витрат, збільшення швидкості обслуговування споживачів, підтримка лояльності споживачів. Розроблена модель бізнес-процесів дозволяє структурувати завдання з управління зворотними потоками й отримати ефективний інструмент для реалізації SCOR-моделі управління ланцюгами постачання.

Ключові слова: управління ланцюгами постачання, зворотні матеріальні потоки, реверсивна логістика, референтна модель бізнес-процесів SCOR.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-9-144-151>

Рис.: 3. **Бібл.:** 10.

Ільченко Наталія Борисівна – доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри торговельного підприємництва та логістики, Київський національний торговельно-економічний університет (вул. Кіото, 19, Київ, 02156, Україна)

E-mail: n.ilchenko@knu.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4052-571X>

Researcher ID: <https://publons.com/researcher/1384132/natalia-ilchenko/>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57191857182>