

# РОЗВИТОК РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА В УКРАЇНІ: СТРУКТУРНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ, ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ, ПРОГНОЗИ

## CATERING TRADE' DEVELOPMENT IN UKRAINE: STRUCTURAL TRANSFORMATION, THE FINANCIAL SUSTAINABILITY OF ENTERPRISES, FORECASTS



**Галина П'ЯТНИЦЬКА,**  
доктор економічних наук,  
професор,  
Київський національний  
торговельно-економічний  
університет

**Galyna PIATNYTSKA,**  
Doctor of Sciences (Economics),  
Professor,  
Kyiv National University  
of Trade and Economics,  
Department of Management

**Олег ГРИГОРЕНКО,**  
кандидат технічних наук,  
доцент,  
Київський національний  
торговельно-економічний  
університет

**Oleh HRYHORENKO,**  
PhD (Engineering Science),  
Associate Professor,  
Kyiv National University of Trade and  
Economics, Department of Technology  
and Organization Restaurant Business



**Віталій НАЙДЮК,**  
фінансовий директор,  
ТОВ «Луганське  
енергетичне об'єднання»



**Vitaliy NAIDIUK,**  
Financial director,  
Limited Liability Company  
«Lugansk Energy Association»

Вибір ефективної стратегії розвитку будь-якого підприємства має ґрунтуватися на результатах внутрішнього (управлінського) та зовнішнього стратегічного аналізу. У межах проведення вищезазначеного аналізу керівники багатьох українських підприємств, на жаль, часто недооцінюють важливість відстеження структурних трансформацій, що відбуваються на ринку, та чинників, які їх спричиняють. Недостатньо уваги приділяється й оцінюванню та порівнянню середньо- та довгострокової фінансової стійкості підприємств у певному галузевому середовищі. Зазначене не дозволяє комплексно врахувати всі ринкові можливості та загрози при впровадженні тієї чи іншої стратегії розвитку як на мезо- (галузевому), так і на мікрорівні (тобто на рівні конкретного підприємства).

Окремі тенденції розвитку сфери ресторанного господарства (РГ) України, що склалися впродовж останніх років, особливості формування фінансового потенціалу її підприємств, розглядалися як у наших попередніх дослідженнях [1 та ін.], так і дослідженнях відомих українських науковців [2-4]. Проте сучасні структурні трансформації та причини, що їх обумовили, а також зміна фінансової стійкості підприємств РГ після розгортання в Україні фінансової кризи 2008-2009 років з прогнозуванням імовірних наслідків до цього часу глибоко не вивчалися. Останнє призводить до викривлень при визначенні стратегічних цільових установок розвитку як сфери РГ в цілому, так і окремих підприємств РГ.

З огляду на вищезазначене **основними цілями** нашого дослідження є, *по-перше*, визначення кількісних змін та особливостей структурної перебудови у розвитку підприємств РГ України, що сформувалися за останні

одинадцять років; *по-друге*, аналіз оперативної (короткострокової), середньострокової та довгострокової стійкості різних за розміром підприємств РГ протягом 2005-2010 років (тобто до початку, під час розгортання загальноекономічної кризи та у період прояву перших ознак економічної стабілізації); *по-третє*, прогнозування кількісних і структурних змін у розвитку підприємств і закладів РГ України в майбутні

часові періоди з виділенням тенденцій, на яких варто акцентувати увагу у процесі генерування для них стратегій. У цілому сфера РГ являє собою велику організаційно-господарську систему. Її розвиток є важливим соціальним завданням, розв'язання якого пов'язано із задоволенням життєвих потреб населення у послугах з організації харчування та у певних випадках – з організації відпочинку та / або дозвілля. Починаючи з 90-х років ХХ ст., згідно з результатами ряду досліджень [1; 4 та ін.] мережа РГ в Україні перейшла на етап комерціалізованого розвитку, спрямованого на задоволення диференційованого попиту, та зазнала структурних змін, пов'язаних зі становленням ринкових умов господарювання. І хоча цей етап розвитку, на нашу думку, ще не завершився, за понад 20 років на національному ринку послуг РГ відбулися певні зміни. Зазначене в основному

*Встановлено сучасні тенденції кількісних змін і структурної перебудови підприємств ресторанного господарства України, а також причини, що обумовили їх формування. Визначено та проаналізовано зміни короткострокової, середньострокової та довгострокової стійкості різних за розміром підприємств ресторанного господарства України до початку, під час розгортання загальноекономічної кризи та в період прояву перших ознак економічної стабілізації. Зроблено прогноз щодо розвитку підприємств і закладів ресторанного господарства України в майбутні часові періоди й окреслено тенденції, на які варто зважати їх керівникам у процесі генерування стратегій.*

*The current trends of quantitative and structural changes of catering trade' enterprises in Ukraine are identified and the reasons that led to their formation. The changes in short-term, medium-term and long-term stability of various-sized catering trade' enterprises in Ukraine before and during economic crisis and after the first signs of economic stabilization are determined and analyzed. The article predicts the catering trade' enterprises and units development in Ukraine during future time periods and outlines the trends which are to be considered in the process of generating strategies for them.*

Таблиця 1. Динаміка розвитку підприємств та закладів ресторанного господарства в Україні упродовж 2003-2013 років\*

Показники	За станом на 1 січня року							Середньорічні темпи приросту (+) / скорочення (-), % упродовж			
	2003	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2003-2008	2008-2009	2009-2010	2003-2013
Кількість підприємств РГ (за КВЕД), одиниць, у т.ч. здійснюють діяльність:	5226	4468	5028	4785	4744	4751	4343	-3,09	12,53	-4,83	-1,83
ресторанів	505	615	698	708	792	898	891	4,02	13,50	1,43	5,84
кафе	3320	2779	3034	2868	2803	2688	2384	-3,49	9,18	-5,47	-3,26
барів	799	618	814	754	715	727	663	-5,01	31,72	-7,37	-1,85
їдальень і з постачання готової їжі	602	456	482	455	434	438	405	-5,40	5,70	-5,60	-3,89
Кількість закладів РГ, одиниць, у т.ч. підприємств-юридичних осіб за видом економічної діяльності:	30568	26159	24946	24031	23369	22918	21619	-3,07	-4,64	-3,67	-3,40
ресторанне господарство	12151	9219	10404	9939	9917	9887	9087	-5,37	12,85	-4,47	-2,86
іншими видами	18417	16940	14542	14092	13452	13031	12532	-1,66	-14,16	-3,09	-3,78
З них заклади РГ типів:											
ресторан, одиниць	1149	1259	1278	1315	1408	1460	1453	1,85	1,51	2,90	2,38
кафе, закусошна, буфет, одиниць	14176	11423	10760	9825	9454	9049	8108	-4,23	-5,80	-8,69	-5,43
бар, одиниць	3425	2799	2703	2437	2453	2448	2266	-3,96	-3,43	-9,84	-4,05
їдальня, одиниць	10900	10609	10137	10391	9990	9891	9665	-0,54	-4,45	2,51	-1,20
інших типів, одиниць	918	69	68	63	64	70	127	-40,41	-1,45	-7,35	-17,95
Середня кількість закладів РГ у розрахунку на одне підприємство РГ, одиниць	2	2	2	2	2	2	2	0,00	0,00	0,00	0,00
Кількість посадкових місць у закладах РГ, тис. одиниць, у т.ч. підприємств-юридичних осіб за видом економічної діяльності:	1771,3	1674,4	1635,7	1620,2	1594,7	1570,7	1521,1	-1,12	-2,31	-0,95	-1,51
ресторанне господарство	824,1	723,1	810,7	791,8	801,3	785,9	756,0	-2,58	12,11	-2,33	-0,86
іншими видами	947,2	951,3	825,0	828,4	793,4	784,8	765,1	0,09	-13,28	0,41	-2,11
З них у закладах РГ типів:											
ресторан, тис. одиниць	116,2	131,5	138,8	146,7	155,4	161,1	169,5	2,50	5,55	5,69	3,85
кафе, закусошна, буфет, тис. одиниць	513,5	452,4	447,8	417,9	411,8	406,3	378,5	-2,50	-1,02	-6,68	-3,00
бар, тис. одиниць	119,3	114,4	112,6	113,3	112,5	111,8	102,7	-0,84	-1,57	0,62	-1,49
їдальня, тис. одиниць	1019,3	973,9	934,3	940,6	912,9	889,8	866,2	-0,91	-4,07	0,67	-1,61
інших типів, тис. одиниць	3,0	2,2	2,2	1,8	2,1	1,7	4,2	-6,01	0,00	-18,18	3,42
Середня кількість посадкових місць у розрахунку на один заклад РГ, одиниць:											
по всій мережі РГ	58	64	66	67	68	69	70	1,99	3,13	1,52	1,90
підприємств РГ (за КВЕД)	68	78	78	80	81	79	83	2,78	0,00	2,56	2,01
ресторан	101	104	109	112	110	110	117	0,59	4,81	2,75	1,48
кафе, закусошну, буфет	36	40	42	43	44	45	47	2,13	5,00	2,38	2,70
бар	35	41	42	47	46	46	45	3,22	2,44	11,90	2,54
їдально	94	92	92	91	91	90	90	-0,43	0,00	-1,09	-0,43

**Примітка.**

\* Розраховано авторами за даними Державної служби статистики України [6, с. 119, 130-131, 186, 189-190; 7, с. 102-105, 116-120; 8, с. 102-105, 116-119; 9, с. 102-105, 116-119; 10, с. 102-105, 116-119; 11, с. 15, 104-107, 116-119; 12, с. 15, 102-105, 114-117; 13, с. 99, 156, 158, 165-166].

обумовлено впливом на сферу РГ, а отже, й на діяльність кожного підприємства цієї сфери змінних факторів ринкового середовища (насамперед економічних та соціально-демографічних, які проявилися в періоді економічної кризи та проведення в Україні міжнародного спортивного змагання з футболу – Євро-2012 тощо).

У роки ринкової перебудови в Україні послуги з організації харчування почали надавати як юридичні особи – суб'єкти господарювання, так і фізичні особи-підприємці. І якщо на початок 2000 року кількість закладів (об'єктів) РГ фізичних осіб-підприємців налічувала 9439 одиниць [5, с. 103], то на початок 2006 їх було вже у 3,1 раза більше – 29302 одиниці [6, с. 208], а отже, частка закладів РГ фізичних осіб-підприємців у мережі РГ України становила майже 52%. На жаль, останнім часом офіційних даних про зміну кількості закладів РГ фізичних осіб-підприємців в Україні не публікувалося, оскільки не проводились відповідні обстеження. Проте відповідно до наших прогнозів, отриманих з урахуванням наявності дуже сильного взаємозв'язку між зміною кількості закладів РГ фізичних осіб-підприємців та змінами обсягів роздрібного товарообороту ресторанного господарства підприємств-юридичних осіб і фізичних осіб-підприємців та кількості закладів РГ підприємств-юридичних осіб, на початок 2013 року в Україні функціонувало 21,8 тис. закладів РГ фізичних осіб-підприємців.

Зауважимо, що за відсутності інформації про структурні зміни та результати діяльності закладів РГ фізичних осіб-підприємців по-

дальші дослідження будуть зосереджені на розвитку юридичних осіб. Детальний аналіз останніх показав, що діяльність у сфері РГ України здійснюють як підприємства РГ (за КВЕД), так і підприємства інших видів економічної діяльності (табл. 1).

Упродовж 2003-2013 років, як свідчать дані табл. 1, середньорічні темпи скорочення загальної кількості підприємств РГ-юридичних осіб (за КВЕД) в Україні становили -1,83%, а закладів (об'єктів) РГ, що здійснюють свою діяльність у складі підприємств-юридичних осіб усіх видів економічної діяльності, взагалі були на рівні -3,40%. Разом з цим відбувалося й зменшення кількості посадкових місць у закладах РГ: з 1,77 млн. одиниць на початок 2003 року до 1,52 млн. одиниць на початок 2013, тобто середньорічні темпи скорочення дорівнювали -1,51%.

Вищеназвані негативні тенденції, на наш погляд, не тільки збережуться, але й дещо прискоряться в наступні часові періоди. Підґрунтям для розгортання саме такого сценарію на ринку послуг РГ України у найближчій і навіть середньостроковій перспективі є те, що:

□ керівництво деяких підприємств РГ нездатне здійснювати ефективне антикризове управління, внаслідок чого останнім часом в Україні збільшилась кількість фінансово неспроможних підприємств, які найімовірніше змушені будуть вдатися (якщо ще не зробили цього раніше) до реалізації стратегій скорочення або повної ліквідації. В особливо скрутному становищі, починаючи з періоду



розгортання фінансової кризи і донині, згідно з результатами наших досліджень знаходяться несітьові підприємства / заклади РГ, що працюють у нижньому ціновому сегменті. Значна їх кількість вже збанкрутіла або перебуває на межі банкрутства внаслідок зростання цін постачальників, а також затримки платежів, що призвела до збільшення кредиторської заборгованості та негативно позначається на ритмічності виробництва;

□ більшість українських підприємств / закладів РГ дуже складно реалізують наявні нині в країні можливості, пов'язані з позитивними розривами між потенційною та реальною ємністю середньо- та низькоцінових ринкових ніш. Водночас високоціновий сегмент вже практично сформований і достатньо тривалий час лишається майже незмінним (його частка об'єктивно на сьогодні не може суттєво зростати, оскільки чисельність реальних споживачів дорогих послуг РГ в Україні є обмеженою). Все це пояснює те, чому за останній рік (з початку 2012 до початку 2013), незважаючи на підготовку до проведення влітку 2012 року європейського футбольного форуму, темпи скорочення підприємств РГ (за КВЕД) та закладів РГ підприємств-юридичних осіб усіх видів економічної діяльності становили -8,59% та -5,67% відповідно, а посадкових місць у них – -3,16%;

□ сформувалася стійка тенденція щодо зменшення чисельності контингенту потенційних споживачів послуг РГ, обумовлена такими причинами:

- зменшення кількості наявного населення, яка на 1 січня 2013 року в Україні налічувала 45,55 млн. осіб [14], що на понад 5% менше порівняно з початком 2003;
- формуванням в останні роки більш швидкого темпу зростання виїзного турпотoku з України, ніж в'їзного: протягом 2009-2012 середньорічні темпи зростання обсягів виїзного та в'їзного турпотоків з урахуванням одноденних відвідувачів, за даними Державної служби статистики України [15], становили 111,8% та 103,4% відповідно;

□ нині в Україні з високою ймовірністю можна прогнозувати появу нових додаткових загроз для розвитку підприємств у різних сферах економічної діяльності (у т.ч. ресторанному господарстві) як з огляду на загальний економічний спад, так і зміни (або недосконалість, а отже, і ймовірність викривленого, непрофесійного з точки зору галузевої специфіки розуміння та трактування наявних положень) у законодавчому та нормативно-правовому полі ведення бізнесу. Про це, зокрема, свідчать прогнози міжнародного рейтингового агентства Standard&Poor's [16], згідно з якими зростання ВВП в Україні у 2013 році навіть за оптимістичним сценарієм розвитку подій становитиме лише 1%, річна інфляція – 2,6%, дефіцит держбюджету буде на рівні 5% ВВП, а дефіцит щодо рахунку поточних операцій – 8,2% ВВП. Зауважимо, що економічний спад, як правило, призводить до: зниження попиту на споживчі товари / послуги (особливо ті, які не відносять до товарів / послуг першої необхідності); погіршення показників фінансової стійкості підприємств і, як наслідок, виникнення складностей у матеріально-технічному та іншому ресурсному забезпеченні, що негативно позначається на загальних результатах операційної діяльності тощо.

Не менш негативні наслідки (особливо у коротко- та середньостроковій перспективах) може мати й прийняття нових законопроектів, які регулюють діяльність у сфері РГ. Наприклад, прийняття у 2012 році дуже важливого з точки зору забезпечення майбутнього здоров'я української нації Закону «Про внесення змін до деяких законів України щодо вдосконалення окремих положень про обмеження місць куріння тютюнових виробів» [17] негативно вплинуло на результати діяльності тих підприємств / закладів РГ, в яких курці були основним цільовим сегментом споживачів. У свою чергу недосконалість нормативно-правових актів також може призвести до виникнення проблем і, як наслідок, навіть закриття підприємств РГ, порушення звичного режиму роботи та / або неможливості якісно виконувати соціально значущі завдання, пов'язані з організацією харчування за місцем навчання або роботи. Такі проблеми, зокрема, можуть торкнутися і підприємств РГ, що орга-

нізують харчування в загальноосвітніх навчальних закладах, які у своїй діяльності користуються збірниками рецептур та керуються постановами Кабінету Міністрів України від 22 листопада 2004 р. №1591 «Про затвердження норм харчування у навчальних та оздоровчих закладах» [18], від 21 травня 1992 р. №258 «Про норми харчування та часткову компенсацію вартості продуктів для осіб, які постраждали внаслідок Чорнобильської катастрофи» [19] тощо. При цьому, якщо у збірниках та першій з вищезазначених постанов (№ 1591) визначені норми заміни продуктів, то у другій (№ 258), затвердженій понад 20 років тому, їх немає, а отже, фактично, організовуючи харчування учнів, які постраждали внаслідок аварії на ЧАЕС, їх замінити не можна. Проте цілком імовірним є виникнення ситуації, коли певних продуктів може просто не бути в наявності. Тобто як саме має вчинити керівник підприємства РГ, щоб у подальшому його дії не було визнано неправомірними: замінити продукти відповідно до прописаних в інших документах норм і нагодувати учнів чи взагалі не організувати їхнє харчування?! На наш погляд, і в першому, і у другому випадку керівника підприємства РГ звинуватять у порушенні чинного в Україні законодавства та застосують по відношенню до підприємства штрафні санкції, які можуть навіть призвести до прийняття рішення про його закриття.

Варто зазначити, що упродовж 2003-2013 років в Україні сформувалася стійка тенденція щодо зменшення кількості закладів РГ, які діяли у складі підприємств-юридичних осіб, для яких ресторанне господарство не було основним видом економічної діяльності (див. табл. 1). Кількість закладів підприємств РГ (за КВЕД) почала зменшуватися з початком прояву на ринку послуг РГ України економічної кризи: якщо на початок 2009 року унаслідок загальнооекономічного зростання протягом 1 півріччя 2007 – 1 півріччя 2008 кількість цих закладів збільшилась майже на 13% порівняно з початком 2008, то на початок 2010 року цей показник вже зменшився на -4,47%. Поряд із цим частка закладів підприємств РГ (за КВЕД) у структурі мережі РГ підприємств-юридичних осіб упродовж досліджуваного періоду (хоча періодично то зростала, то зменшувалася) на 1 січня 2013 року становила 42,0%, що майже на 7% більше, ніж було на початок 2008. Вважаємо, що скорочення кількості та частки закладів РГ, що діяли у складі підприємств-юридичних осіб, для яких ресторанне господарство не було основним видом економічної діяльності, насамперед пояснюється тим, що частина цих підприємств відмовилася від непрофільного для себе виробництва на користь підтримання й подальшого розвитку основного бізнесу. Зауважимо, що це вже відбувалося й раніше, коли на початку ринкової перебудови великі промислові підприємства відмовлялися від утримання своїх сервісних підрозділів (які у т.ч. займалися наданням послуг з організації харчування за місцем роботи персоналу цих підприємств), оскільки вони були комерційно не вигідними.

Нині в Україні є дві основні причини того, що заклади РГ продовжують створюватися та розвиватися у складі підприємств інших видів економічної діяльності. Це, по-перше, застосування інсорсингового підходу, коли йдеться про організацію харчування за місцем роботи, навчання, лікування тощо, який притаманний підприємствам сфер освіти, охорони здоров'я, деяким промисловим підприємствам і т.п. По-друге, диверсифікація бізнесу з метою забезпечення більш ефективного внутрішнього розподілу капіталу на підприємстві, максимізації його прибутків та зменшення ризику втрат (оскільки за несприятливого розвитку подій на ринку фокусування лише на одному виді діяльності, як свідчить практика, набагато частіше призводить до швидких та глобальних негативних наслідків). Прикладами підприємств, що здійснюють діяльність у сфері РГ вдаючись до зв'язаної (спорідненої) диверсифікації, є підприємства оптової (гуртової) та роздрібної торгівлі продовольчими товарами, сільськогосподарські підприємства, підприємства сфери готельного господарства тощо, а незв'язаної (неспорідненої) диверсифікації – будівельні підприємства, підприємства сфер зв'язку, торгівлі автомобілями та мотоциклами тощо.



Упродовж 2003-2013 років на ринку послуг РГ України відбулися й певні структурні зміни. Так, за цей період більш ніж удвічі збільшилась частка тих підприємств РГ, основним видом діяльності яких є діяльність ресторанів: якщо на 1 січня 2003 року їх число становило лише 505 (або 9,7% від загальної кількості підприємств РГ), то на 1 січня 2013 – вже 891 (або 20,5%), тобто майже у 1,8 раза більше (див. табл. 1). Поряд із цим зменшились частки підприємств РГ, основним видом діяльності яких є діяльність кафе, їдалень та надання послуг з постачання готової їжі. Вважаємо, що вищезазначена структурна перебудова відбулася внаслідок, по-перше, більш швидкої та більш вагомій економічній віддачі від вкладення коштів у розвиток підприємств, що здійснюють діяльність ресторанів (тим більше, що майже  $\frac{1}{4}$  цих підприємств на початок 2013 року розміщувалася у Києві); по-друге, зменшення популярності підприємств, що здійснюють діяльність їдалень, та невисоких внутрішніх потреби ринку у підприємствах, які надають послуги з постачання готової їжі; по-третє, загострення конкуренції на ринковому сегменті підприємств-кафе.

Упродовж останніх 11 років, як свідчать дані табл. 1, на кожному підприємстві РГ (за КВЕД) у середньому функціонувало 2 заклади РГ. При цьому середня місткість цих закладів поступово збільшувалась і досягла на початку 2013 року 83 місць, тобто порівняно з початком 2003 вона була на 22,7% більшою. Останнє можна пояснити тим, що у період економічної кризи часто переваги отримували ті заклади РГ, які збільшували місткість та вживали заходів, спрямованих на максимізацію коефіцієнта обертання одного посадкового місця в залі. Варто також зазначити, що на ринку діють як підприємства РГ, які створюються на базі або лише одного закладу РГ певного типу, або на базі декількох закладів РГ одного чи різних типів, для кожного з яких є свої межі оптимальної місткості. Забезпечення оптимальної місткості в різних типах закладів РГ створює передумови для їх ефективного функціонування та / або задоволення попиту цільових споживачів.

На сьогодні в Україні будь-яке з описаних вище підприємств РГ (за КВЕД) функціонує або самостійно виконуючи всі управлінські функції (тобто є абсолютно незалежним), або об'єднуючись у групи як з іншими підприємствами / закладами РГ, що розвиваються у складі сітєвих (мережєвих) утворень РГ чи поза їх межами, так і з підприємствами інших видів економічної діяльності, діючи під певною торговельною(ими) маркою(ами) й розподіляючи між собою витрати щодо виконання деяких управлінських функцій. Зауважимо, що у другому випадку (тобто під час формування певного господарського інтеграційного утворення) підприємства РГ отримують економію, пов'язану насамперед зі зменшенням витрат на просування своїх послуг та рекламу самого підприємства, а також закупівлю оптових партій продуктів.

У межах інтеграційних утворень нині на території України діють як уніфіковані, так і змішані мережі підприємств / закладів РГ, що створені або однією компанією, або групою компаній. Прикладом перших є мережа «Баскін Роббінс» («BaskinRobbins»), сітєві кафе-морозиво, які функціонують у Києві та Одесі. Прикладом других, які створені однією компанією, є ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд», що на кінець лютого 2013 року об'єднувало мережу із 75 підприємств швидкого обслуговування у 22 містах нашої країни, а також мережу з 10 кафе-кав'ярень «МакКафе» («McSafe») у 5 містах України. Зауважимо, що мережі ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» працюють під торговельною маркою (ТМ) американської корпорації «МакДональдз» («McDonald's») та дотримуються єдиних стандартів якості продукції та обслуговування, управління персоналом тощо. Прикладом третіх (тобто змішаних мереж, створених групою компаній) є мережі «СушиЯ» (37 суши-барів та ресторанів у 13 містах України), «il Molino» (7 піцерій у Києві), київські ресторани «Липській Особняк», «Маракеш», «Міміно», новостворена мережа так званих неформатних ресторанів «L'entrecote», компанія з постачання готової їжі «Crystal Catering Service», житомирський ресторан «Кабачок 12 стільців», донецький ресторан «Текила Бум» та інші, що об'єднані під ТМ «Мировая карта» («Світова карта»).

Практично протягом усього досліджуваного періоду в Україні збільшувались кількість та місткість закладів РГ типу «ресторан» (див. табл. 1). У середньому на кожен з 1453 ресторанів на початок 2013 року припадало 117 посадкових місць. Формування такої тенденції, на наш погляд, можна пояснити, по-перше, активним розвитком у країні ресторанів швидкого обслуговування та підвищенням коефіцієнту обертання одного місця у закладах цього типу; по-друге, стабілізацією в розвитку ресторанного сегменту, оскільки на початок ХХІ ст. з нього вже пішли так звані тимчасові «гравці» та старі ресторани, які не змогли перебудувати свою роботу відповідно до нових ринкових реалій. Збільшення кількості ресторанів також спричинено розгортанням на цьому сегменті ринку нецінової конкуренції, пов'язаної з інноваціями (особливо у столиці та великих містах – обласних центрах), що обумовлено наявними пріоритетами у постійних відвідувачів ресторанів серед місцевого населення та туристів.

Останнім часом в Україні сформувалася стійка тенденція до зменшення кількості закладів РГ типу «кафе», «закусочна», «буфет» підприємств-юридичних осіб та посадкових місць у них: якщо на початок 2003 цих закладів налічувалося приблизно 14,2 тис. одиниць із загальною місткістю 513,5 тис. одиниць, то на початок 2013 – 8,1 тис. та 378,5 тис. одиниць відповідно (див. табл. 1). Отже, фактично кількість закладів зменшилася у 1,75 раза, а посадкових місць в них – у 1,36 раза, хоча середня місткість одного кафе, закусоної, буфету протягом цього періоду постійно зростала і досягла на 1 січня 2013 року 47 місць, ставши у 1,3 раза більшою порівняно з аналогічним періодом 2003 року. Вважаємо, що зазначене збільшення середньої місткості пов'язано з активізацією розвитку в Україні мереж кафе та закусочних, які орієнтовані на масового споживача та намагаються створити стійкі конкурентні переваги за рахунок масштабів виробництва й спрямованості на підвищення середньодобового коефіцієнту обертання одного місця у залі. У свою чергу суттєве зменшення кількості кафе, закусочних, буфетів в Україні спричинено впливом на розвиток цих закладів різних факторів (насамперед економічного характеру).

Так, найбільша кількість кафе (як несітєвих, так і сітєвих) в Україні закрилась або перейшла на роботу за франшизами у період «піку» фінансової нестабільності. Через різкий стрибок курсу долара і, як наслідок, зростання собівартості продукції удвічі при неможливості відповідного підвищення цін (оскільки споживачі не готові були його позитивно сприйняти), а також складність дотримання стандартів бренду на території України, низький коефіцієнт обертання одного місця і т.п. змушена була припинити діяльність своїх кав'ярень у Києві компанія австралійського походження «Gloria Jean's Coffees», мережа закладів якої на українському ринку з'явилася ще у 2007 році. Виникли складності і в латвійської мережі кав'ярень «Double Coffee»: на кінець червня 2013 року в Україні функціонувало лише три кав'ярні цієї мережі, тоді як на початку 2009 було десять власних кафе і три франчайзингових тощо. Поряд із цим, крім суто економічних причин закриття кафе, закусочних, буфетів, барів в Україні також можна виділити такі:

□ недотримання санітарно-гігієнічних норм (наприклад, улітку 2013 була закрита черкаська кафе-піцерія «1+1», в якій 7 червня поточного року отруїлося 11 осіб, а перевірки санепідемслужби виявили порушення санітарних норм, правил приготування страв, товарного сусідства тощо [20]);

□ недобросовісна конкуренція та кримінальні дії (наприклад, у квітні 2013 в центрі Одеси підпалили кафе «Чіто-Гвірто», яке було повністю знищено вогнем [21]);

□ несприйняття та / або активне протистояння новій концепції, яка покладена в основу створення закладу РГ, з боку місцевих мешканців та / або влади, що стає на заваді нормальній ритмічній роботі (наприклад, проти подальшої роботи кафе-бару «Вічність» у Трускавці, що за формою ззовні нагадувало велику труну та мало своєрідне ритуальне наповнення усередині, виступили парафіяни місцевих церков та місцева влада. А тому його власники змушені



Таблиця 2. Зміна індикаторів оперативної стійкості підприємств ресторанного господарства України\*

Показники	Всі підприємства				Малі підприємства				Великі й середні підприємства			
	2005	2008	2009	2010	2005	2008	2009	2010	2005	2008	2009	2010
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,914	0,991	0,907	0,906	0,784	0,861	0,825	0,856	1,308	1,282	0,993	1,009
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,651	0,767	0,754	0,670	0,561	0,662	0,645	0,634	0,923	1,002	0,870	0,743
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,237	0,235	0,382	0,116	0,220	0,151	0,112	0,075	0,290	0,423	0,666	0,200

Примітка.

\* Розраховано авторами за даними Державної служби статистики України (зведена інформація за формою №1 «Баланс»).

були його розібрати і продати матеріали та оригінальну ідею бізнесменів з Підмосков'я [22]).

Низхідні тенденції в розвитку в цілому нині притаманні і закладам РГ типу «бар» та «їдальня» підприємств-юридичних осіб України (див. табл. 1). Проте варто зазначити, що середньорічні темпи скорочення кількості їдалень упродовж 2003-2013 років були нижчими порівняно з темпами скорочення кількості барів (у 3,4 раза) та кафе, закусточних, буфетів (у 4,5 раза), а в період «піку» економічної кризи (на початок 2010) кількість та місткість їдалень навіть зросла на 2,51% та 0,67% відповідно. Зауважимо, що за останній рік (протягом 2012) кількість кафе, закусточних, буфетів зменшилася на 10,40%, а барів – на 7,43%, тобто темпи скорочення цих закладів порівняно з попереднім роком збільшилися у 2,4 та 36,5 раза відповідно. Все це вплинуло на зміни в загальній структурі мережі ресторанного господарства України: на 1 січня 2013 року частка їдалень становила 44,71%, тобто порівняно з аналогічним періодом 2003 зросла в 1,25 раза і була найбільшою порівняно з іншими типами закладів РГ; частка кафе, закусточних та буфетів постійно зменшувалась і на початок 2013 року становила лише 37,50%; частка барів за 11 років лишилася майже незмінною – її скорочення не перевищило і 1,0%. Розгортання вищезазначених тенденцій було, на нашу думку, спричинено наступним:

□ негативним впливом на обсяги потоків споживачів, а отже, й на результати роботи кафе-кав'ярень, кафе з обслуговуванням офіціантами, кальян-барів, барів, що здійснюють торгівлю алкогольними напоями, і подібних закладів РГ закону про заборону куріння у громадських місцях (зокрема, у закладах РГ), що набув чинності в Україні 16 грудня 2012 року;

□ зростанням попиту споживачів на послуги з організації гарячого (бажано раціонального) харчування за помірними цінами (особливо в умовах прояву негативних наслідків економічної кризи, коли в більшості потенційних споживачів послуг ресторанного господарства почала чітко простежуватися еластичність попиту за ціною та схильність до постійного порівняння корисного ефекту, що можна отримати, скориставшись послугами того чи іншого закладу РГ, та витратами, яких це вимагає);

□ частковим відновленням мережі їдалень, що організують харчування за місцем навчання або роботи (зокрема, в межах реалізації державної програми щодо забезпечення учнів гарячим харчуванням у школах);

□ більш високим рівнем життєстійкості в період економічного спаду закладів РГ, орієнтованих на масового споживача (а отже, й з достатньо великою кількістю посадкових місць), у яких середньодобовий коефіцієнт обертання одного місця знаходиться на рівні 2,5 та вище, порівняно з тими, які мають невідповідну наявному попиту на їх продукцію та послуги місткість (в яких середньодобовий коефіцієнт обертання одного місця ледь досягає, а іноді й не досягає 1,0);

□ загостренням конкуренції на сегменті як несітьових, так і сітьових кафе та закусточних, багато з яких вже прийняли або приймають рішення про вихід з ринку не тільки внаслідок впливу на результати їх діяльності загальноекономічної кризи, а й в результаті запровадження занадто дорогої оренди (за даними компанії «SV Development» [23], вартість оренди приміщень у найбільш вдалих місцях для розміщення закладів РГ у поточному році зросла на 10-15%), тиску інших закладів РГ, що є для них або параметрич-

ними, або товарними, або марочними конкурентами, які спроможні більш вдало розвиватися навіть в умовах невизначеності;

□ розвитком на національному ринку та очікуванням появи нових закладів провідних іноземних операторів РГ, які прагнуть зайняти не тільки порожні, а й вже опановані раніше українськими кафе та закусточними ніші завдяки ефекту досвіду та / або економії на масштабах. Саме так, зокрема, почала діяти в Україні компанія «МакДональдз», реалізуючи з 2011 році проект зі створення мережі кав'ярень «McCafe», які нині функціонують у таких містах, як Київ, Львів, Одеса, Дніпропетровськ. Крім того, згідно з даними порталу франшиз Vlasbiz.net [24] про плани входження на український ринок послуг РГ на початок 2012 року заявили такі світові мережі, як: «Kentucky Fried Chicken» («KFC»), «Subway», «Burger King», «Papa John's», «Dunkin' Donuts», «MUZZ BUZZ», «Johnny Rockets», «Hooters», у меню більшості з яких переважають різноманітні кавові та чайні напої, закуски, кондитерські вироби, десерти. Зауважимо, що на сьогодні в Києві вже функціонує три заклади мережі «KFC»: перший відкрився ще 20 грудня 2012 році в ТРЦ «Ocean Plaza», другий – 1 вересня 2013 поблизу станції метро Чернігівська у ТЦ «Novus», третій – 13 вересня 2013 року біля Південного залізничного вокзалу.

В Україні переважна більшість підприємств РГ є малими. Їх частка у загальній їх сукупності, починаючи з 2005 року, знаходиться на рівні 93% і вище. Великих підприємств на українському ринку ресторанних послуг дуже мало (їх частка становить менше 1%).

Результати аналізу оперативної стійкості підприємств РГ в Україні (табл. 2) показали, що в секторі малого бізнесу протягом 2005-2010 років спостерігалися порушення структури фінансових потоків та використання коштів короткострокових позик для фінансування необоротних активів. Як відомо, така практика дуже швидко може призвести до банкрутства підприємств. Тому не дивно, що впродовж цих років загальні фінансові результати від звичайної діяльності малих підприємств РГ були в цілому негативними, а частка збиткових малих підприємств РГ збільшилась із 38,8% у 2005 році до 42,8% у 2010. Водночас, оскільки значення коефіцієнта поточної ліквідності (загального покриття) великих і середніх підприємств РГ (за винятком 2009 року) було більшим за одиницю, можна стверджувати, що на цих підприємствах утворилася правильна структура фінансових потоків (тобто оборотні кошти великих і середніх підприємств РГ складаються з власних коштів і короткострокових зобов'язань).

Бажане значення коефіцієнта швидкої ліквідності (проміжного покриття) має знаходитися в межах 0,6-0,8 і бути відносно стабільним, оскільки підприємства повинні мати достатні запаси для захисту оборотних коштів від інфляції. Як видно з табл. 2, протягом 2005-2010 років у сфері РГ спостерігається належний ступінь покриття короткострокових зобов'язань за рахунок грошових коштів та дебіторської заборгованості.

Негативною є тенденція щодо зменшення коефіцієнта абсолютної ліквідності, що простежується протягом 2009-2010 років на всіх підприємствах РГ (див. табл. 2). При цьому в секторі малого бізнесу РГ цей коефіцієнт у 2008-2010 був навіть меншим, ніж нижній рівень (тобто 0,2) його оптимальних меж. Це свідчить про відсутність у більшості малих підприємств РГ України можливостей для проведення розрахунків за короткостроковими зобов'язаннями в найближчий час.

Середньострокова стійкість підприємств РГ в Україні протягом 2005-2010 років постійно змінювалася, про що свідчить динаміка показників періодів обороту активів, дебіторської заборгованості, товарно-матеріальних запасів, тривалості операційного циклу, тобто періоду з моменту вкладання коштів у товарні запаси до отримання виручки від їх продажу тощо (табл. 3). Сектор великого та середнього бізнесу в цей часовий період почував себе більш упевнено на ринку ресторанних послуг та ефективніше використовував свій капітал, ніж сектор малого бізнесу. Наприклад, період обороту товарно-матеріальних запасів у 2010 році на великих та середніх підприємствах РГ України дорівнював 28 дням (тобто був менше місяця), тоді як на малих підприємствах становив у понад 6 разів більше.

Вищезазначене є свідченням того, що на великих і середніх підприємствах РГ застосовується більш раціональний логістичний підхід до формування запасів порівняно з малими підприємствами. Тому керівникам малих підприємств РГ варто замислитися над такими інноваційними змінами, які сприятимуть підвищенню ефективності управління товарно-матеріальними запасами цих підприємств у стратегічній перспективі.

Період обороту дебіторської заборгованості, що фактично показує те, наскільки днів підприємство кредитує своїх споживачів, на малих підприємствах РГ хоча і зменшився на 15 днів у 2010 році, однак все ще лишається у 1,8 раза більшим, ніж у 2005 (див. табл. 3). Трохи кращою є ситуація на середніх і великих підприємствах РГ, де цей показник у 2005-2010 роках коливався в межах 26-30 днів. Проте тенденція щодо зростання періоду погашення дебіторської заборгованості може створювати загрозу фінансовій стійкості підприємств і обумовлювати необхідність залучення додаткових джерел фінансування.

Тривалість фінансового циклу на всіх підприємствах РГ навіть на початку розгортання економічної кризи (наприкінці 2008) була від'ємною. Водночас тривалість фінансового циклу на малих під-

приємствах РГ у 2008-2010 роках ще й зростала: на кінець 2010 ці підприємства в цілому мали можливість використовувати кошти, повернені за дебіторську заборгованість, протягом 65 днів до настання періоду розрахунків, тоді як у 2008 лише протягом 40 днів.

Збільшення у 2010 році (на 14,3%) порівняно з 2009 строку погашення кредиторської заборгованості малими підприємствами РГ (див. табл. 3) ймовірно у ряді випадків призвело до погіршення їх взаємин із постачальниками, що відповідним чином позначилося на результатах діяльності та можливостях належного ресурсного забезпечення розвитку. А ситуація на великих та середніх підприємствах була зовсім інакшою: у 2010 строк погашення кредиторської заборгованості зменшився у понад 2 рази порівняно з попереднім роком.

Збільшення за 2010 рік на всіх підприємствах РГ України фондовіддачі свідчить про зростання ефективності галузевого виробництва. Проте, якщо у 2008 (до прояву наслідків економічної кризи) малими підприємствами РГ вироблялося 1,63 одиниці продукції у розрахунку на одиницю основних засобів, то у 2009 та 2010 роках – 1,42 та 1,48 відповідно. Щодо великих і середніх підприємств РГ, то їх фондовіддача у 2010 році порівняно з 2008 збільшилась на 1,8% (див. табл. 3).

Збільшення коефіцієнта автономії підприємств РГ у 2010 році в основному було обумовлено збільшенням швидкості й регулярності надходження коштів у ресторанне господарство порівняно з попереднім роком. Період обороту оборотних активів у всіх підприємствах РГ України зріс у понад 1,4 раза протягом 2009-2010 років, а у великих і середніх – взагалі у 1,8 раза.

Аналіз зміни коефіцієнта маневреності власного капіталу (див. табл. 3) свідчить про те, що на підприємствах РГ у 2005-2010 роках власний капітал не використовувався ні для фінансування поточної діяльності, ні для капіталізації. Зауважимо, що в цілому наявність малої частки (що постійно зменшується) власних оборотних коштів,

Таблиця 3. **Зміна індикаторів середньострокової та довгострокової стійкості підприємств ресторанного господарства України\***

Показники	Всі підприємства				Малі підприємства				Великі й середні підприємства			
	2005	2008	2009	2010	2005	2008	2009	2010	2005	2008	2009	2010
<b>Коефіцієнти фінансової стійкості</b>												
Коефіцієнт фінансового ризику	1,02	2,23	2,86	1,69	1,41	1,97	2,01	1,90	0,60	2,66	4,98	1,39
Коефіцієнт автономії	0,49	0,31	0,26	0,37	0,42	0,34	0,33	0,35	0,62	0,27	0,17	0,42
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,31	-0,90	-1,05	-0,58	-0,53	-0,69	-0,80	-0,70	-0,07	-1,24	-1,68	-0,43
<b>Коефіцієнти оборотності (ділової активності)</b>												
Оборотність оборотних активів, разів	4,3	3,5	2,6	3,8	3,1	2,3	2,0	2,5	6,2	5,4	3,3	5,8
Період обороту оборотних активів, днів	84	103	138	96	117	159	178	146	58	67	110	62
Оборотність дебіторської заборгованості, разів	10,3	7,3	6,3	7,0	7,7	4,5	3,7	4,3	13,8	12,1	12,7	12,2
Період обороту дебіторської заборгованості, днів	35	50	57	51	47	80	98	83	26	30	28	30
Оборотність товарно-матеріальних запасів, разів	5,4	6,5	6,4	6,1	1,8	2,0	2,6	2,0	11,4	13,3	12,4	12,8
Період обороту товарно-матеріальних запасів, днів	67	56	56	59	202	177	139	178	32	27	29	28
Оборотність кредиторської заборгованості, разів	2,7	3,4	2,1	3,0	0,9	1,2	1,3	1,1	5,7	6,0	2,6	5,5
Період обороту кредиторської заборгованості, днів	135	105	174	120	412	297	286	327	64	60	137	66
Тривалість операційного циклу, днів	102	105	114	111	248	257	237	261	58	57	57	58
Тривалість фінансового циклу, днів	-33	0	-60	-9	-164	-40	-48	-65	-6	-3	-80	-8
Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	1,75	2,20	1,96	2,08	1,49	1,63	1,42	1,48	2,03	2,83	2,70	2,88
<b>Показники прибутковості (рентабельності)</b>												
Рентабельність продажів, %	2,90	-4,12	-2,09	-0,46	-1,50	-6,13	-6,24	-4,39	6,31	-2,82	0,87	2,24
Рентабельність активів за чистим прибутком, %	1,07	-10,73	-5,32	-3,88	-3,29	-10,55	-6,74	-6,24	7,52	-10,99	-3,35	-0,06
Рентабельність власного капіталу за чистим прибутком, %	2,08	-29,93	-18,74	-9,91	-7,49	-28,56	-20,15	-17,04	11,96	-31,96	-15,67	-0,14

Примітка.

\* Розраховано авторами за даними Державної служби статистики України (зведена інформація за формою №1 «Баланс» та формою №2 «Звіт про фінансові результати»).



Таблиця 4. Прогноз кількісних і структурних змін підприємств і закладів на ринку послуг ресторанного господарства України\*

Показники	Кількість на 1 січня року, одиниць			Структура на 1 січня року, %		
	2013**	2014	2015	2013	2014	2015
Всього підприємств РГ (за КВЕД), одиниць, у т.ч. тих, що здійснюють діяльність:	4343	4291	4358	100	100	100
ресторанів	891	939	1005	20,52	21,88	23,06
кафе	2384	2281	2260	54,89	53,16	51,86
барів	663	647	667	15,27	15,08	15,30
їдалень із постачання готової їжі	405	424	426	9,32	9,88	9,78
Всього закладів РГ, одиниць, з них:	43381	43006	42822	100	100	100
фізичних осіб-підприємців	21762	21606	21574	50,16	50,24	50,38
підприємств-юридичних осіб, у т.ч. за видом економічної діяльності:	21619	21400	21248	49,84	49,76	49,62
ресторанне господарство	9087	8952	9094	20,95	20,82	21,24
іншими видами	12532	12448	12154	28,89	28,94	28,38

**Примітка.**

\* Розраховано авторами з використанням даних Державної служби статистики України [5–13; 25].

\*\* Дані за станом на початок 2013 р. по закладах РГ всього та фізичних осіб-підприємців – прогнози, інші отримано з джерел Державної служби статистики України [12, с. 15, 102–105].

які використовуються для фінансування поточної діяльності підприємств, є негативною тенденцією з точки зору специфіки діяльності у сфері РГ і призводить до втрати гнучкості використання підприємствами РГ власних коштів, а також зменшує можливості та гальмує швидкість реагування підприємств на зміни кон'юнктури ринку.

Зростання майже у 1,9 раза у 2009 році порівняно з 2008 та досить високі значення коефіцієнта фінансового ризику великих та середніх підприємств РГ у 2008–2010 роках (див. табл. 3) є наслідком діяльності й розвитку більшості з них за рахунок позикових коштів, а також наявності значних збитків, загальний обсяг яких на кінець 2008, 2009 та 2010 років становив 221,7, 83,1 та 1,2 млрд. грн. відповідно. Щодо малих підприємств РГ, то вони мали високі значення коефіцієнта фінансового ризику протягом усього досліджуваного періоду (2005–2010), а обсяги їх загальних збитків також були чималими.

Так зване життя в борг, на нашу думку, за сучасних умов економічного розвитку в Україні для підприємств, які перебувають на етапах «народження» або «юності» своїх життєвих циклів, може бути виправданим очікуванням майбутніх загальних комерційних успіхів та «виграшу» від використання позикових коштів, спричиненим вигідним для позичальника розвитком інфляційних процесів. Проте з часом це може обумовити появу регресивних тенденцій у розвитку підприємств, збільшити залежність від зовнішніх чинників, призвести до зниження керованості бізнесу, зменшення самостійності підприємств у прийнятті управлінських рішень і / або спрямування їх виключно на пошук нових позикових коштів через постійну та значну за обсягами нестачу власних коштів для ведення бізнесу. Вважаємо, що саме в такій ситуації в Україні нині й опинилася велика кількість підприємств РГ, які мають малопривабливі показники прибутковості (див. табл. 3).

Рентабельність активів є важливим індикатором економічної ефективності підприємств, який характеризує тактичну ефективність управлінської праці менеджерів. Згідно з даними табл. 3 рентабельність активів за чистим прибутком у 2008–2010 роках була негативною, хоча цей показник і мав тенденцію до покращання. Таким чином, управлінська праця менеджерів як малих, так великих і середніх підприємств РГ була у зазначений період в цілому неефективною.

За рентабельністю власного капіталу визначають цінність того чи іншого бізнесу з позиції власників підприємств (їх акціонерів). На основі даних табл. 3 можна зробити висновок, що на ринку послуг РГ України нині налічується немало підприємств, які є малоцінними для своїх власників, а отже, рішення щодо вкладення коштів у їх подальший розвиток може бути негативним, якщо для нього немає ніяких інших прихованих причин (наприклад, забезпечення позитивних результатів діяльності у стратегічній перспективі внаслідок інноваційних змін).

Спираючись на результати аналізу структурних трансформацій та зміни фінансової стійкості підприємств РГ, зробимо прогноз

щодо розвитку ситуації на ринку послуг ресторанного господарства України у майбутні часові періоди (табл. 4).

Передбачається, що в межах реалізації національної політики щодо розвитку внутрішньої торгівлі в Україні в середньо- та довгостроковій перспективі стратегія розвитку ресторанного господарства буде спрямована на виконання положень Закону України «Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії» [26], Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про затвердження Концепції поліпшення продовольчого забезпечення та якості харчування населення» [27], Наказу Міністерства економіки України «Про затвердження Нормативів забезпеченості місцями в закладах ресторанного господарства та Порядку застосування нормативів забезпеченості місцями в закладах ресторанного господарства» [28] тощо.

Беручи до уваги результати дослідження та зважаючи на інші ринкові сигнали, коротко охарактеризуємо очікувані у перспективі внутрішньогалузеві зміни та припущення:

□ співвідношення між кількістю закладів РГ фізичних осіб-підприємців та підприємств-юридичних осіб у найближчі роки буде незмінним (приблизно 1:1);

□ збільшення в Україні кількості різних інтеграційних утворень та зменшення кількості самостійно діючих підприємств РГ (особливо малих за розміром);

□ активний розвиток мереж РГ на засадах франчайзингу з перевагою міжнародних брендів над локальними;

□ поява та збільшення кількості закладів РГ на території України нових іноземних операторів, яких приваблюватиме ненасиченість ринку послуг РГ (особливо в регіонах) та ймовірність отримання високої економічної віддачі від інвестицій: рентабельність діяльності підприємств РГ в Україні може досягати 30–35%, тоді як у країнах ЄС не перевищує 10–15%;

□ подальше збільшення кількості та частки підприємств РГ (за КВЕД), що здійснюють діяльність ресторанів. У тому числі формування й розвиток сегменту еко-ресторанів, що обумовлено зростанням в Україні кількості потенційних споживачів, які прагнуть вести здоровий спосіб життя та бажають споживати екологічно чисті та виключно корисні продукти харчування;

□ загострення конкуренції між традиційними кав'ярнями внаслідок втрати ними частини споживачів, які після прийняття закону про заборону куріння у громадських місцях почали надавати перевагу послугам вендингового бізнесу (автоматам з продажу кави) і так званим кав'ярням на колесах;

□ збільшення кількості їдалень (переважно за рахунок відновлення роботи їдалень у навчальних закладах);

□ у цілому збереження негативних тенденцій у розвитку мережі РГ, що обслуговує споживачів, об'єднаних за професійними ознаками, внаслідок недостатньої уваги до проблем організації харчування за місцем роботи як на державному рівні, так і на місцях;

□ зростання інвестиційних вкладень у такі формати закладів РГ, які не вимагають великих капіталовкладень та, як наслідок, збільшення кількості нових підприємств РГ, площа яких не перевищує 500 м<sup>2</sup>;

□ відкриття нових замських загальнодоступних закладів РГ на ключових транспортних трасах (Одеській, Житомирській, Обухівській тощо);

□ подальше збільшення кількості підприємств швидкого обслуговування, обумовлене орієнтацією багатьох потенційних споживачів послуг РГ в Україні на раціональне витрачання вільного часу та мінімізацію його витрат на задоволення своїх фізіологічних потреб у харчуванні;

□ розвиток у великих містах підприємств РГ з акцентом на розваги або додаткові послуги. У таких підприємствах, крім послуг з організації харчування, споживач, як свідчить міжнародна практика, зможе також, наприклад, дивитися фільми, грати в ігри, робити манікюр тощо;

□ орієнтація підприємств РГ на пошук шляхів утримання цін та недопущення різких цінових коливань (наприклад, завдяки зменшенню маси дорогих інгредієнтів в стравах, обсягів порцій, оптимізації чисельності та режиму роботи персоналу, скороченню витрат на програми лояльності тощо);

□ орієнтація багатьох загальнодоступних закладів РГ на задоволення потреб всієї родини та введення «дитячого» меню (переважно у закладах типів «ресторан» та «кафе»), що активізує розвиток так званої дитячої кухні з урахуванням фізіологічних потреб дітей та підлітків;

□ подальше поширення інноваційних засобів комунікації в організації роботи підприємств та закладів РГ (Wi-Fi, моментальна дистанційна оплата замовлення тощо);

□ у сільській місцевості та малих населених пунктах технічний і технологічний рівень підприємств РГ залишатиметься низьким.

*Потенційні проблеми та ризики прогнозу:*

1. Недооцінювання важливості й соціальної значущості розвитку сфери ресторанного господарства на всіх рівнях управління.

2. Зміни чи недосконалість законодавства та / або судової системи в країні, що може:

- порушувати ритмічність роботи підприємств РГ, спонукати до різного роду змін і, як наслідок, вимагати додаткових витрат. Наприклад, подальше реформування системи приватного підприємництва може змусити багатьох операторів ринку послуг РГ України змінювати форму господарювання;
- ускладнювати поширення франчайзингової системи у сфері РГ, оскільки власники брендів (особливо міжнародних), боячись недоброросовісного ставлення з боку можливих орендаторів їх товарного знаку та технологій, просто відмовлятимуться від розвитку в Україні бізнесу на засадах франчайзингу;
- негативно вплинути як на розвиток підприємств РГ, так і на виконання ними соціально значущих завдань. Наприклад, шкільних об'єднань, про що вже йшлося вище; підприємств-організаторів харчування за місцем роботи, якби прийнята 9 вересня 2005 року Постанова Верховної Ради України «Про прийняття за основу проекту Закону України про систему харчування працівників» [29] не була скасована у 2006 та в Україні була започаткована система харчових ваучерів, яка, за результатами наших попередніх досліджень [1, с. 219–222], є недосконалою тощо.

3. Подорожчання продуктів харчування та енергоносіїв, що призведе до зростання собівартості виробництва. У результаті частина підприємств РГ (особливо ті, що орієнтовані на споживачів з невисокими доходами) змушена буде піти з ринку.

4. Зниження прибутковості ресторанных проєктів, збільшення терміну окупності нових підприємств РГ, що може бути спричинено погіршенням загальноекономічної ситуації в країні.

5. Повна відсутність або нестача власних коштів для фінансування належного технічного й технологічного забезпечення ді-

яльності підприємств РГ, розвитку прогресивних форм та методів обслуговування, розрахунків тощо (особливо в сільській місцевості та малих населених пунктах, а також на малих підприємствах РГ).

6. Неможливість залучення інвестицій для розвитку підприємства РГ або суттєві складності з пошуком додаткових джерел фінансування внаслідок фінансової нестабільності та / або погіршення інвестиційного клімату в країні.

7. Невдалий кобрендинг (від англ. co-branding – об'єднання брендів).

8. Порушення санітарно-гігієнічних норм виробництва та зберігання продукції РГ, а також імовірність розвитку епідемій (наприклад, пташиного грипу або коров'ячого сказу), потрапляння неприродних сполук та домішок у продовольчі товари та сировину. Останнє може збільшувати часові та фінансові витрати на організацію та проведення контролю на етапі вибору постачальника, експертизи товарної документації, приймання сировини тощо, обумовлює необхідність підвищення уваги до забезпечення харчової безпеки на всіх етапах виробництва, зберігання та реалізації кулінарної продукції.

Насамкінець виділимо тенденції, на яких, з нашої точки зору, також варто акцентувати увагу в процесі генерування стратегій розвитку підприємств і закладів РГ в Україні. Це:

□ вікові зміни місцевого контингенту споживачів та пов'язані з цим очікування щодо послуг РГ: з одного боку, в Україні простежується старіння населення, а з другого – підвищення значущості споживачів «молодого покоління», які добре обізнані та широко використовують у своєму житті сучасні інформаційні технології, цінують швидкість та інноваційність. Водночас сучасний середньостатистичний відвідувач загальнодоступних закладів РГ в Україні, як показало проведене нами у 2012-2013 роках анкетування, часто претендує на особливе до себе ставлення під час обслуговування, прагнучи відносно дешево та швидко отримати замовлені ним страви та напої, що мають високі якісні характеристики;

□ посилення інтересу до природи, негативні наслідки урбанізації обумовлюють формування у споживачів нових пріоритетів, що впливають на їх вибір місця, в якому вони хотіли б задовольняти свої потреби у харчуванні та рекреації;

□ підвищена увага до здоров'я, популяризація здорового способу життя у національних ЗМІ повільно, але сприяє формуванню стійкої суспільної думки щодо необхідності забезпечення наявності в асортименті майже кожного підприємства РГ продукції дієтичного та / або функціонально-оздоровчого призначення;

□ зростання різноманітності (індивідуалізації) потенційних споживачів продукції РГ (місцевого населення та туристів), що спонукає до активного впровадження у процесі управління підприємствами РГ кроскультурного менеджменту та використання інструментарію багатокультурного маркетингу.

## ВИСНОВКИ

Отже, підсумовуючи викладене, можна зробити деякі висновки. По-перше, упродовж 2003-2013 років на ринку послуг РГ України сформувалися стійкі тенденції до зменшення кількості як підприємств РГ-юридичних осіб (за КВЕД), так і закладів РГ, що здійснюють свою діяльність у складі підприємств-юридичних осіб усіх видів економічної діяльності та фізичних осіб-підприємців. Ці тенденції, як і тенденція до зменшення загальної місткості мережі РГ підприємств-юридичних осіб, з огляду на низку причин (нездатності деяких керівників підприємств РГ здійснювати ефективне антикризове управління, постійного зменшення чисельності потенційних споживачів послуг РГ, високої ймовірності появи нових ринкових загроз, пов'язаних із загальним економічним спадом, недосконалістю законодавчого та нормативно-правового поля ведення бізнесу в Україні тощо) будуть незмінними і в наступні часові періоди.

По-друге, встановлено дві основні причини створення й подальшого розвитку в Україні закладів РГ у складі підприємств інших видів економічної діяльності:





1) поширення практики застосування інсорсингового підходу, коли йдеться про організацію харчування за місцем роботи, навчання, лікування тощо;

2) диверсифікація бізнесу з метою забезпечення більш ефективного внутрішнього розподілу капіталу на підприємстві.

По-третє, виявлено нові тенденції, пов'язані зі структурною перебудовою у сфері РГ України: постійне збільшення частки підприємств РГ, основним видом діяльності яких є діяльність ресторанів, і зменшення частки тих, що здійснюють діяльність кафе, їдальень та надання послуг з постачання готової їжі; активний розвиток різних інтеграційних утворень (уніфікованих та змішаних мереж) підприємств / закладів РГ, що створені або однією компанією, або групою компаній, з періодичною появою на сільовому сегменті все нових іноземних операторів. Формування вищезазначених тенденцій пов'язано насамперед з: відмінностями у швидкості та обсягах економічної віддачі від вкладення коштів у розвиток підприємств, що здійснюють діяльність ресторанів; економією, що отримують сільові підприємства / заклади РГ порівняно з несільовими, внаслідок зменшення витрат на просування своєї продукції та послуг, можливостей отримання знижок при закупівлі оптових партій продуктів тощо; привабливістю українського ринку для іноземних рестораторів (зокрема, через суттєві відхилення між реальною та потенційною ємністю ринку послуг РГ особливо в регіонах країни).

По-четверте, помітне збільшення за 11 останніх років середньої місткості закладів РГ типу «ресторан», «кафе», «закусочна», «бар» було обумовлено, з одного боку, зростанням кількості сільових (мережових) закладів цих типів, а з другого – більш високим рівнем життєстійкості в період економічного спаду закладів, орієнтованих на масового споживача (з відповідною кількістю посадкових місць), у яких середньодобовий коефіцієнт обертання одного місця знаходиться на рівні 2,5 та вище.

По-п'яте, у 2005-2010 роках управлінська праця менеджерів багатьох підприємств РГ України в цілому була неефективною, а динаміка значень показників їх фінансової стійкості свідчить про обмеженість можливостей цих підприємств при виборі стратегій розвитку. Особливо негативна ситуація склалася в секторі малих підприємств РГ, де спостерігалися порушення структури фінансових потоків і використання коштів короткострокових позик для фінансування необоротних активів, зростання коефіцієнта фінансового ризику.

По-шосте, зроблено прогноз щодо зміни кількості та структури підприємств РГ України у наступні часові періоди та охарактеризовано внутрішньогалузеві припущення та ризики їх реалізації. Визначено тенденції, пов'язані зі змінами, що відбуваються з потенційними споживачами послуг РГ в Україні та на яких варто акцентувати увагу керівникам підприємств РГ у процесі генерування стратегій.

По-сьоме, спираючись на результати отриманого прогнозу вважаємо, що для більш оптимістичних змін на ринку послуг РГ України належить виконати такі основні завдання:

□ сприяти розвитку конкуренції у сфері ресторанного господарства шляхом проведення виваженої державної політики щодо розвитку внутрішньої торгівлі, залучення внутрішніх та зовнішніх інвестицій з метою розширення мережі сучасних закладів РГ, впровадження на українському ринку передових ресторанних технологій;

□ поліпшити якість обслуговування на підприємствах РГ та стимулювати такі структурні зміни у мережі РГ, які відповідають визначеним соціальним стандартам щодо забезпеченості населення місцями у закладах РГ. При цьому з метою збереження здоров'я нації та належного відтворення добових енерговитрат різних категорій населення особлива увага у найближчі роки має бути приділена розвитку мережі РГ, підприємства та заклади якої мають забезпечувати якісну організацію харчування населення України за місцем навчання та роботи;

□ забезпечити належну державну підтримку науковим дослідженням, присвяченим проблемам організації якісного харчування всіх верств населення;

□ активізувати впровадження на підприємствах РГ інноваційних управлінських технологій з метою підвищення ефективності результатів їх діяльності на ринку.

Вважаємо, що отримані дані можуть бути використані для проведення подальших досліджень, присвячених проблематиці прийняття оптимальних стратегічних рішень щодо розвитку підприємств РГ в Україні, пошуку нових підходів до управління цими підприємствами з урахуванням виявлених у галузевому середовищі тенденцій.

## ЛІТЕРАТУРА

1. П'ятицька Г. Т. Ресторанне господарство України: ринкові трансформації, інноваційний розвиток, структурна переорієнтація: монографія / Г.Т. П'ятицька. – К.: КНТЕУ, 2007. – 465 с.
2. Ткачова С. С. Основні тенденції розвитку ресторанного господарства в Україні / С. С. Ткачова, О. П. Ткаченко // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг: зб. наук. праць. – Х.: Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі, 2008. – Вип. 2, Ч. 2. – С. 188–196.
3. Аветисова А. Напрямки розвитку основних секторів ресторанного господарства / А. Аветисова // Торговля і ринок України: темат. зб. наук. пр. – Донецьк: ДонДУЕТ, 2005. – Вип. 19, Т. 3. – С. 147–151.
4. Антонова В. А. Стратегическое развитие ресторанного бизнеса: теория и методология исследования: монография / В. А. Антонова. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2008. – 226 с.
5. Торгова мережа України у 1999 році: стат. зб. – К.: Держ. комітет статистики України, 2000. – 125 с.
6. Роздрібна торгівля України у 2005 році: стат. зб. – К.: Держ. комітет статистики України, 2006. – 214 с.
7. Мережа роздрібно торгівлі та ресторанного господарства підприємств на 1 січня 2008 року: стат. бюл. – К.: Державний комітет статистики України, 2009. – 135 с.
8. Мережа роздрібно торгівлі та ресторанного господарства на 1 січня 2009 року: стат. бюл. – К.: Державний комітет статистики України, 2010. – 53 с.
9. Мережа роздрібно торгівлі та ресторанного господарства підприємств на 1 січня 2010 року: стат. бюл. – К.: Державний комітет статистики України, 2011. – 135 с.
10. Мережа роздрібно торгівлі та ресторанного господарства підприємств на 1 січня 2011 року: стат. бюл. – К.: Державний комітет статистики України, 2011. – 135 с.
11. Мережа роздрібно торгівлі та ресторанного господарства підприємств на 1 січня 2012 року: стат. бюл. – К.: Державна служба статистики України, 2012. – 125 с.
12. Мережа роздрібно торгівлі та ресторанного господарства підприємств на 1 січня 2013 року: стат. бюл. – К.: Державна служба статистики України, 2013. – 123 с.
13. Роздрібна торгівля України у 2011 році: стат. зб. – К.: Державна служба статистики України, 2012. – 177 с.
14. Демографічна ситуація: Населення (1990-2012 рр.): Статистична інформація Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
15. Туризм: Туристичні потоки: Статистична інформація Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
16. S&P прогнозує зростання ВВП України на 1% [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.epravda.com.ua/news/2013/05/28/377066/>.
17. Про внесення змін до деяких законів України щодо вдосконалення окремих положень про обмеження місць куріння тютюнових виробів: Закон України від 24 травня 2012 р. № 4844-VI [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/4844-17>.
18. Про затвердження норм харчування у навчальних та оздоровчих закладах: Постанова Кабінету Міністрів України від 22 листопада 2004 р. № 1591 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1591-2004-%D0%BF>.
19. Про норми харчування та часткову компенсацію вартості продуктів для осіб, які постраждали внаслідок Чорнобильської катастрофи: Постанова Кабінету Міністрів України від 21 травня 1992 р. № 258 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/258-92-%D0%BF>.
20. У Черкасах закрили піцерію, в якій отруїлися 11 городян [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://newsradio.com.ua/2013\\_06\\_14/U-Cherkasah-zakrili-1-1/](http://newsradio.com.ua/2013_06_14/U-Cherkasah-zakrili-1-1/).
21. У центрі Одеси згоріло кафе та два автомобілі [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://newsradio.com.ua/2013\\_04\\_12/U-centr-Odesi-zgor-lo-kafe-ta-dva-avtomob-1/](http://newsradio.com.ua/2013_04_12/U-centr-Odesi-zgor-lo-kafe-ta-dva-avtomob-1/).
22. Бар-труна «Вічність» емігрував у Росію [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://tsn.ua/tsikavinki/bar-truna-vichnist-emi-gruvav-u-rosiyu.html>.
23. Кофейная сеть Double Coffee уходит из Украины [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://korrespondent.net/business/companies/1572047-smi-kofejnaya-set-double-coffee-uhodit-iz-ukrainy>.
24. Вони йдуть в Україну! 10 нових мереж магазинів і ресторанів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://vlasbiz.net/news/detail/823>.
25. Інтернет-сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
26. Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії: Закон України від 05.10.2000 № 2017-III [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2017-14>.
27. Про затвердження Концепції поліпшення продовольчого забезпечення та якості харчування населення: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 26 травня 2004 р. № 332-р [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/332-2004-%D1%80>.
28. Про затвердження Нормативів забезпеченості місцями в закладах ресторанного господарства та Порядку застосування нормативів забезпеченості місцями в закладах ресторанного господарства: Наказ Міністерства економіки України від 12.10.2009 № 1111 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z1015-09>.
29. Про прийняття за основу проекту Закону України про систему харчування працівників: Постанова Верховної Ради України від 09.09.2005 № 2880-IV [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2880-iv>.