

РЕСТОРАННИЙ БІЗНЕС ПОВОЄННИХ ТЕРИТОРІЙ: КЛЮЧОВІ ПРОБЛЕМИ ВІДНОВЛЕННЯ ТА ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ

Повномасштабна військова агресія проти України практично зупинила діяльність приватного бізнесу по всій території держави. В той же час, поступова стабілізація як власне бойових дій, так і фінансово-економічного сектору, посприяла поступовому відновленню господарської діяльності, особливо на територіях глибокого тилу, а звільнення Київської, Чернігівської та Сумської областей активізували підприємницьку діяльність на вказаних територіях, в тому числі й у ресторанному бізнесі. Проте відновлення діяльності закладів харчування, особливо в населених пунктах, які значно постраждали внаслідок бойових дій, супроводжується цілим рядом проблемних моментів, що потребує їх детального дослідження з метою визначення шляхів і напрямів швидкого та ефективного відновлення господарської діяльності у сфері ресторанного бізнесу.

Проблематика функціонування ресторанного бізнесу під час воєнного стану піднімається у працях окремих науковців, в числі яких А. Вдовічен [1], Б. Мізюк [2], Ю. Миронов [2], Т. Сидоренко [3], проте залишається відкритим питання визначення оптимальних напрямів діяльності і заходів з відновлення роботи закладів ресторанного бізнесу на звільнених чи сильно постраждалих від війни територіях.

За сучасних умов ресторанний бізнес в Україні змушений функціонувати у досить різних умовах. Так, якщо заклади з територій, близьких до фронту, вимушені закриватися, за можливості організувати релокацію чи просто повністю переходити на волонтерську роботу, то аналогічні суб'єкти господарювання Західної України певний час навіть отримували надприбутки [4]. В цій ситуації слід відзначити, що навіть в умовах значного зниження рівня доходів населення, невизначеності щодо власного майбутнього тощо попит на послуги закладів харчування існує, адже складні умови життя актуалізують потребу «нормального життя» з можливістю спілкування за чашкою кави чи замовлення піци тощо.

Практичний досвід релокації закладів ресторанного бізнесу виявився не надто успішним, адже, як правило, такі заклади «прив'язані до первісного розміщення системою постачання продуктів, логістикою та напрацьованою клієнтурою» [5]. Отже, фактично єдиним шляхом для бажаючих зберегти власний бізнес – є відновлення роботи на довоєнному місці, що вимагає визначення чіткого переліку проблем, які при цьому виникатимуть та можливих шляхів їх вирішення.

Ключовою при відновленні роботи закладів ресторанного бізнесу є саме проблема персоналу. Так, одні працівники за період призупинення діяльності могла виїхати у більш безпечні місця проживання, в тому числі і за кордон, інші – знайшли нову роботу, ще інші – постраждали внаслідок бойових дій, повністю чи частково втративши можливість працювати за фахом. В будь-якому разі для кожного закладу, що вирішив відновити свою діяльність, ситуація з персоналом буде характеризуватися специфічними особливостями, які в цілому можна звести до кількох груп:

- нестача персоналу. В даному випадку мається на увазі не просто нестача певної кількості людей, а людей певної професії, рівня кваліфікації тощо;
- надлишок персоналу. Дана ситуація має місце, коли майже весь довоєнний персонал закладу готовий приступати до роботи, проте немає жодної можливості залучити до роботи кожного.

Друга важлива проблема – падіння рівня доходів. Втрата значною частиною населення не лише роботи, а й засобів до існування, інколи й включно з житлом, не сприяє частим відвідуванням закладів ресторанного бізнесу. Саме тому на повоєнних територіях доцільно відновлювати діяльність лише у простому форматі – кондитерських, піцерій, кав'ярень, закладів, орієнтованих на приготування страв на виніс чи з доставкою.

Ще одна вагома проблема – логістична. Так, у мирний час кожне підприємство ресторанного бізнесу мало своїх перевірених постачальників, з якими впродовж тривалого часу напрацьовувало відносини. Проте бойові дії зруйнували не лише більшість логістичних ланцюгів, але й виробництв, що ускладнило доступ до найпростіших продуктів. Натомість, закордонні товари стало значно важче отримувати, а процес доставки може тривати тижнями у зв'язку з ускладненими транспортними потоками.

Наступним проблемним аспектом є руйнування та часткова втрата майна. Так, якщо за повної втрати приміщень мова про швидке відновлення діяльності не йде, то за умови часткових руйнувань чи пошкоджень закладу, налагодити його діяльність цілком можливо частково перепрофілювавши, організувавши приготування страв з собою тощо.

Аналізуючи досвід відновлення роботи закладів ресторанного бізнесу у Києві та області, маємо відзначити, що головним у роботі на повоєнних територіях власники називають «гнучкість, адаптивність та рішучість» [6], тобто чим якісніше власники оптимізують меню, виключивши дорогі позиції та складові, чим гнучкішими вони будуть в питанні зміни концепції чи й навіть профілю діяльності, тим вищим буде у них шанс залучити нову аудиторію.

Таким чином, основними засадами швидкого та ефективного відновлення роботи ресторанного бізнесу на територіях, що зазнали активного впливу бойових дій, мають стати наступні:

- максимальне спрощення: приготування простих і поживних страв зі звичайних та доступних продуктів, оптимізація меню – наповнення його як низько-, так і високомаржинальними пропозиціями, орієнтація на страви/напої найвищого попиту;
- перепрофілювання: повна або часткова зміна профілю в залежності від наявних виробничих можливостей (обладнання, кадрів);

- орієнтація на місцевих постачальників: активне налагодження співпраці з місцевими виробниками необхідної продукції (аграріями, фермерами, місцевими виробництвами);
- формування запасів імпортової продукції. Оскільки цілий ряд продуктів (товарів) для ресторанного бізнесу особливо кави, чайних та інших напоїв, сиропів тощо в Україні не виготовляється, варто формувати як мінімум місячні запаси таких товарів для уникнення ситуацій з їх невчасною поставкою;
- оптимальне використання наявного (збереженого) персоналу. В даному випадку мова йде про необхідність залучати до роботи всіх довоєнних працівників, які виявили лояльність чи бажання працювати навіть на зовсім інших умовах з необхідним навчанням, зміною функцій чи особливостей роботи тощо.

Фактично, саме рівень збереження майна та кадрового складу закладу ресторанного господарства мають стати визначальними критеріями вибору перепрофілювання діяльності на початковому етапі її відновлення. При цьому, доцільно орієнтуватися й на наявні потреби, тобто чи можливо активізувати попит у напрацьованій раніше клієнтській аудиторії, чи варто формувати новий прошарок відвідувачів закладу.

Отже, відновлення ресторанного бізнесу на повоєнних територіях – потрібне і актуальне питання не лише для його власників, але й для місцевого ринку праці та населення в цілому. При цьому, існує значна кількість варіантів відновити діяльність, враховуючи як власні спроможності, так і можливості потенційних користувачів послуг закладів харчування. Головними ж критеріями успіху при цьому, стають висока адаптивність до мінливої зовнішньої ситуації та гнучкість у задоволенні потреб клієнтів.

Список використаних джерел

1. Вдовічен А. Регіональні особливості управління підприємствами сфери гостинності в довоєнний, воєнний та пост воєнний періоди / Управління розвитком сфери гостинності: регіональний аспект : матеріали Міжнародної науково-практичної онлайн-конференції, м. Чернівці, 5 травня 2022 р. Чернівці: Технодрук, 2022. С. 10–21.
2. Мізюк Б., Миронов Ю. Методологічні основи системного управління в індустрії гостинності. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2022. № 5. С. 59–67.
3. Сидоренко Т. М. Особливості функціонування готельно-ресторанного бізнесу в умовах воєнного стану. *Підприємництво і торгівля*. 2022. № 33. С. 66–70.
4. Ніколайчук С. Ресторанний бізнес в Україні працює з оборотом 65–70% від довоєнних часів. URL: <https://mind.ua/news/20243412-restorannij-biznes-v-ukrayini-pracyue-z-oborotom-6570-vid-dovoennih-chasiv-nbu>.
5. Кравченко В. Апетит до життя: як війна змінює ресторанну індустрію. Квітень, 2022. URL: <https://mind.ua/publications/20243413-apetit-do-zhittya-yak-vijna-zminyue-restorannu-industriyu>.
6. Як відновити ресторанний бізнес під час війни: досвід співвласниці ресторанної мережі Rose Family. URL: <https://womo.ua/yak-vidnoviti-restoranniy-biznes-pid-chas-viyni-dosvid-spivvlasnitsi-restorannoi-merezhi-rose-family/>.