

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ВОЛИНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ЛЕСІ УКРАЇНКИ

Кафедра туризму та готельного господарства

*На правах рукопису*

**КОЧУРА КАТЕРИНА ОЛЕКСАНДРІВНА**

**СТАН ТА СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ  
В УКРАЇНІ**

Спеціальність: 241 „Готельно-ресторанна справа”  
Освітньо-професійна програма „Готельно-ресторанна справа”  
Робота на здобуття освітнього ступеня „Бакалавр”

Науковий керівник:  
ІЛЬІНА ОЛЬГА  
ВІКТОРІВНА  
кандидат географічних наук,  
доцент

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ

Протокол № 14  
засідання кафедри туризму  
та готельного господарства  
від 11 квітня 2024 р.

Завідувач кафедри  
проф. Ільїн Л.В.

ЛУЦЬК – 2024

## АНОТАЦІЯ

до кваліфікаційної роботи

### КОЧУРА КАТЕРИНА ОЛЕКСАНДРІВНА СТАН ТА СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

Сучасний ринок ресторанних послуг характеризується негативними тенденціями розвитку через економічну і політичну нестабільність в Україні, що торкнулася абсолютно всіх сфер діяльності. Багато закладів втрачають клієнтів і закриваються, а інші переорієнтовують свою діяльність і продовжують працювати. Здійснення успішної діяльності на ринку ресторанних послуг можливе завдяки глибоким знанням законів і закономірностей ринкової економіки, особливостей здійснення підприємницької діяльності в ресторанному бізнесі.

У роботі здійснений аналіз діяльності ресторанного бізнесу України, його сучасний стан та стратегія розвитку. Досліджено особливості діяльності, тенденції розвитку підприємств ресторанного бізнесу, з'ясовано просторово-часовий аналіз діяльності підприємств ресторанного бізнесу, виявлено тенденції розвитку галузі.

**Ключові слова:** ресторанний бізнес, ресторани послуги, заклади харчування, стратегія розвитку, сфера обслуговування

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ.....	8
1.1. Понятійно-термінологічна система дослідження ресторанного бізнесу.....	8
1.2. Заклади харчування як об’єкти дослідження.....	15
1.3. Методичні аспекти дослідження.....	19
РОЗДІЛ 2. СТАН ТА ПЕРЕДУМОВИ РОЗВИТКУ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ.....	22
2.1. Територіальна організація підприємств ресторанного бізнесу.....	22
2.2. Стан розвитку ресторанного господарства.....	36
2.3. Особливості розвитку ресторанного бізнесу.....	32
2.4. Динаміка розвитку ресторанного бізнесу.....	40
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ.....	44
3.1. Стратегія розвитку ресторанного бізнесу.....	44
3.2. Ресторанний бізнес в умовах війни.....	46
3.3. Перспективи розвитку галузі.....	50
ВИСНОВКИ.....	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	57

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Сучасний ринок ресторанних послуг характеризується негативними тенденціями розвитку через економічну і політичну нестабільність в Україні, що торкнулася абсолютно всіх сфер діяльності. Багато закладів втрачають клієнтів і закриваються, а інші переорієнтовують свою діяльність і продовжують працювати. Здійснення успішної діяльності на ринку ресторанних послуг можливе завдяки глибоким знанням законів і закономірностей ринкової економіки, особливостей здійснення підприємницької діяльності в ресторанному бізнесі.

Ресторанний бізнес – одна з сфер вітчизняної економіки, в якій з самого початку економічних реформ повною мірою виявилися ринкові відносини. Це найдинамічніший і високодохідний, а отже, перспективний для інвестицій і привабливий для підприємців сегмент українського ринку послуг. Проте, розвиток сучасного ресторанного бізнесу залежить від загальних тенденцій динаміки економіки держави, кон'юнктури споживчого ринку, змін структури попиту та пропозиції, розвитку нових форм організації бізнесу тощо.

Ресторанне господарство являє собою галузь народного господарства, основу якої складають підприємства, що характеризуються єдністю форм, організації виробництва й обслуговування споживачів, які розрізняються за типами, спеціалізацією. Роль ресторанного господарства на сучасному етапі визначається характером і масштабами потреб людей у послугах з організації споживання матеріальних і духовних благ у не домашніх умовах. Ресторанна справа в світі є однією з найприбутковіших. За

статистикою, середній обіг коштів, вкладених у ресторан, відбувається в 5-6 разів швидше, ніж інвестиції, вкладені, наприклад, у магазин одягу. У країнах Західної Європи, США і Японії зафіксовано збільшення витрат клієнтів на проведення дозвілля саме в ресторанах [4].

Сучасний етап розвитку національної економіки України тісно пов'язаний із динамічними процесами ринкових перетворень. У цих процесах дедалі більше спостерігається впровадження новітніх технологій та сучасних підходів у сфері інформаційного забезпечення системи менеджменту. Відповідно до сучасних принципів управління бізнесом інформаційне забезпечення покликане супроводжувати управлінські процеси передусім стратегічного характеру. Впровадження у вітчизняну практику будь-яких концепцій стратегічного розвитку потребує релевантної інформаційної бази, що ставить нові завдання і вимоги при формуванні системи обліково-аналітичного забезпечення.

Аналіз функціонування підприємств ресторанного господарства дозволяє зробити висновок про вкрай низький рівень його зорієнтованості на розробку і прийняття саме стратегічних рішень, що негативно впливає на ефективне використання існуючих інструментів стратегічного управління та актуалізує наукові дослідження щодо розробки оптимізаційних заходів діяльності ресторанного бізнесу.

**Мета і завдання дослідження** полягають у аналізі діяльності ресторанного бізнесу України, його сучасного стану та стратегії розвитку. Завдання дослідження: дослідити галузеві особливості діяльності, тенденції розвитку підприємств ресторанного бізнесу; з'ясувати просторово-часовий аналіз діяльності підприємств ресторанного бізнесу; виявити тенденції розвитку галузі.

*Об'єктом дослідження* є підприємства ресторанного господарства України. *Предметом дослідження* виступають науково-теоретичні, методичні та практичні засади організації діяльності ресторанного бізнесу, його сучасний стан та динаміка.

**Методи дослідження.** Для досягнення сформульованої мети та реалізації поставлених завдань використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів: діалектичний метод пізнання – для уточнення поняття розвитку підприємства; історичний підхід, методи економічного та статистичного аналізу, анкетування й узагальнення – для аналізу динаміки розвитку та чинників трансформації ресторанного господарства; методи системно-структурного аналізу, індукції та дедукції, абстрагування та аналогії – для відображення взаємозв'язку обліково-аналітичного забезпечення та стратегій розвитку підприємств ресторанного господарства; методи оперативного та стратегічного аналізу – для оцінки можливості адаптації до потреб галузі сучасних систем обліку витрат.

**Наукова новизна результатів проведеного дослідження** полягає в здійсненні просторово-часового аналізу діяльності ресторанного бізнесу, з'ясуванні сучасного стану, динаміки та стратегії розвитку

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у розробці методичних підходів до організації аналітичного забезпечення управління стратегічним розвитком підприємств ресторанного господарства, що дає змогу розширити базу даних для цілей стратегічного управління, визначити систему показників, що застосовуються для оцінки ефективності прийнятих управлінських рішень, встановити ступінь досягнення стратегічних цілей підприємства, а також налагодити механізм підготовки та

відображення інформації, необхідної для процесів практичного впровадження стратегічно-орієнтованого управління.

**Структура та обсяг роботи.** Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Список використаних джерел охоплює 87 найменувань.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

### 1.1. Понятійно-термінологічна система дослідження ресторанного бізнесу

Харчування є однією з найважливіших послуг, що надаються туристам. Тому невід'ємна частина індустрії туризму – це заклади громадського харчування, до яких належать підприємства, що виробляють, реалізують та організують споживання кулінарної продукції («кулінарія» походить від латинського *culina*, тобто «кухня»). Заклад громадського харчування може розміщуватись в окремій капітальній будівлі або в спеціально обладнаному для продажу їжі приміщенні іншої будівлі або у вагонах залізничного, салонах авіа-, авто- та водного пасажирського транспорту.

Єдиної загальноприйнятої у світі класифікації закладів харчування не існує. Однак найчастіше заклади (підприємства) громадського харчування розрізняються за типом, що визначається характерними ознаками асортименту кулінарної продукції, контингентом споживачів та формами організації їх обслуговування. З огляду на сказане, виділяють такі головні типи: ресторани, кафе, кафетерії, бари, їдальні та інші. Крім типу, заклади харчування класифікуються й за категорією (класом), що визначається рівнем надаваних споживачам зручностей, умовами продажу їжі, призначеної для споживання на місці. За класністю заклади громадського харчування поділяються на «люкс», «вищий», «перший», «другий». Водночас, категорія підприємств, що пройшли сертифікацію за

європейським стандартом позначається символом – \* (від однієї до п'яти зірок).

За державними стандартом України (ДСТУ 4281:2004 «Заклади ресторанного господарства. Класифікація») заклади ресторанного господарства поділяють на *наступні групи* [45, 51].

1. Продаж їжі і напоїв, як правило, призначених для споживання на місці з показуванням розважальних вистав або без них. Ця група охоплює: ресторан, ресторан-бар, кафе, кав'ярню, кафе-бар, кафе-пекарню, чайний салон, кафетерій, закусочну (шинок);

2. Продаж напоїв і страв до них, як правило, призначених для споживання на місці, з показуванням розважальних вистав або без них. Ця група охоплює: бар, нічний клуб, пивну залу;

3. Продаж їжі і напоїв для споживачів, об'єднаних за професійними ознаками. Ця група охоплює: їдальню, буфет;

4. Постачання їжі, приготованої централізовано, для споживання в інших місцях. Ця група охоплює: фабрику-заготівельню, фабрику-кухню, домову кухню, ресторан за спеціальними замовленнями (catering).

Ресторан (від франц. «restorantes» – укріплювальний, відновлювальний) – заклад з різноманітним асортиментом продукції власного виробництва і закупних товарів з високим рівнем обслуговування і комфорту у поєднанні з організованим відпочинком і дозвіллям споживачів, у сполученні з оригінальним дизайном та інтер'єром приміщення.

За часом обслуговування ресторани поділяють на: швидкого обслуговування і звичайні: за методами обслуговування – обслуговування офіціантами і самообслуговування. Розрізняють також спеціалізовані ресторани: рибний ресторан, ресторан національної

кухні тощо. Зважаючи на попит туристів, почали з'являтися екологічні ресторани, а також такі, що пропонують вегетаріанську кухню.

Ресторан-бар – різновид ресторану, до складу якого належить бар, торговельна зала якого суміжна з торговельною залою ресторану або барна стійка розміщена в торговельній залі ресторану. Це заклад із широким асортиментом страв нескладного готування, кондитерських виробів і напоїв, в якому застосовують самообслуговування або обслуговування офіціантами. Розрізняють спеціалізовані кафе: кафе-кондитерська, кафе-морозиво, кафе-молочне тощо.

Кав'ярня – різновид кафе з різноманітним асортиментом кави.

Кафе-бар – різновид кафе, до складу якого входить бар, торговельна зала якого суміжна з торговельною залою кафе або барна стійка розміщена в торговельній залі кафе.

Кафе-пекарня – різновид кафе, відмінною ознакою якого є виробництво і продаж хлібобулочних і борошняних кондитерських виробів на місці.

Чайний салон – різновид кафе з широким асортиментом чаю, де можна продавати кондитерські, булочні та борошняні кулінарні вироби.

Кафетерій – заклад самообслуговування з асортиментом страв нескладного готування і напоїв, торговельна зала якого обладнана торговельно-технологічним устаткуванням, призначеним для роздавання їжі. У навчальних закладах, установах, промислових підприємствах, об'єктах роздрібної торгівлі тощо кафетерій організує споживання, як правило, через кафетерійну стійку.

Закусочна (шинок) – заклад самообслуговування, де переважає асортимент гарячих і холодних закусок, страв нескладного готування, призначений для швидкого обслуговування споживачів. Розрізняють

спеціалізовані закусочні: «Галушки», «Куліш», «Деруни», «Сосиски», «Млинці», «Пиріжки», «Чебуреки», «Шашлики», «Вареники», «Пельмені», «Піцерія» тощо.

Бар – заклад, в якому алкогольні, безалкогольні, змішані напої та страви до них і закупні товари продають через барну стойку. Розрізняють спеціалізовані бари: винний, пивний, молочний, вітамінний, коктейль-бар тощо.

Слід зауважити, що залежно від головних алкогольних напоїв, що продаються в барах, культури їх споживання, місця розташування, країни тощо існує багато видів барів: паби (традиційно існують у Великобританії, Ірландії), таверни (Італія), пивниці, рюмочні (Росія) тощо. Разом із тим, в деяких культурах бари як такі відсутні або мало поширені. Прикладом можуть бути чимало ісламських країнах, де через релігійну заборону на вживання алкоголю бари не культивуються. Втім, за асортиментом сучасні бари є досить різноманітними і поряд з винними або пивними барами нині поширені молочні, коктейль-бари, гриль-бари та ін. За специфікою додаткового сервісу розрізняють відеобар, вар'єте-бар та ін. За часом функціонування є денні і нічні бари. Бари можуть бути частиною ресторану або готелю.

Нічний клуб – різновид бару або ресторану, який працює переважно в нічні години, з організуванням різноманітних видовищ і розважально-танцювальних програм із музичним супроводом. Розрізняють нічні клуби з послугами дозвілля: кабаре, більярд, диско тощо.

Пивна зала – різновид бару або ресторану з широким асортиментом пива.

Їдальня – заклад для обслуговування певного контингенту споживачів із різноманітним асортиментом продукції власного виробництва і закупних товарів, в якому страви можуть надавати у вигляді скомплектованих раціонів харчування. Розміщується, як правило, за місцем роботи споживачів, – у навчальних закладах, лікувальних та оздоровчих закладах, відділеннях лікарень тощо. В їдальнях можуть функціонувати зали оздоровчого, лікувального та лікувально-профілактичного призначення. В якості спеціалізованих їдалень розрізняють дієтичні їдальні.

Буфет – заклад, де пропонується обмежений асортимент готових страв і напоїв, а їжу споживають зазвичай стоячи чи продають на винос.

Ресторан за спеціальними замовленнями (*catering*) – заклад, призначений готувати і постачати готову їжу та організовувати обслуговування споживачів в інших місцях за спеціальними замовленнями. Такі заклади можуть обслуговувати банкетні, фірмові прийоми, ділові зустрічі, весілля та інші свята у залах, офісах, на природі, під тентами тощо.

Слід додати, що поряд з класичними ресторанами мають розповсюдження й *бістро́* – це невеликий ресторан із затишною атмосферою та недорогою їжею. В Україні бістро – це різновид ресторанів швидкого харчування, як от «Пузата хата», «Здоровеньки були», «Швидко», «Містер Снек» та інші.

Усе більшу популярність набувають серед туристів і *заклади швидкого харчування*. Вони вирізняються обмеженим асортиментом, що зазвичай складається з кількох страв – холодні й гарячі бутерброди, напої, морозиво, солодощі та ін. Типовим прикладом таких закладів є McDonald's.

При облаштуванні закладу згідно з обраним типом (класом) суб'єкти господарської діяльності у сфері громадського харчування повинні мати необхідні виробничі, торговельні та побутові приміщення, а також обладнання для приготування та продажу продукції. Крім того, суб'єкти господарської діяльності у сфері громадського харчування можуть мати також дрібнороздрібну торговельну мережу (відкриті літні майданчики, кіоски тощо).

Підприємства харчування класифікуються не тільки за типом і класом, але й за іншими ознаками – видом власності (власні, орендовані), місцем розташування (автономні, у складі туристично-готельного комплексу, у складі готелів, у складі інших засобів розміщення), формою обслуговування (самообслуговування, за допомогою офіціантів). Крім того, заклади харчування розрізняються і залежно від асортименту страв: комплексні (закуска чи основне блюдо, десерт), страви широкого вибору, страви за попереднім замовленням, страви національної кухні, екзотичні страви, спеціалізовані страви (наприклад, рибні чи тільки м'ясні). Підприємство харчування може спеціалізуватися і на приготуванні лише однієї страви, наприклад, піци.

Так само розрізняються заклади харчування й за режимом обслуговування. У практиці обслуговування туристів їхнє харчування може бути забезпечене, наприклад, у вигляді повного пансіону, що зазвичай передбачає сніданок, обід і вечерю. Так званий «напівпансіон» забезпечує сніданок і вечерю, або сніданок і обід.

Слід зауважити, що у міжнародній туристичній практиці підприємства харчування нерідко розташовані у засобах розміщення. Передусім послуги з харчування надають готелі, що пропонують різні тарифи. Загалом вважається, що турист зранку має обов'язково

вживати легку їжу – каву, чай або сік, булочки, масло і джем. Такий сніданок, що включається до вартості розміщення, називається *континентальний план*. Інша його назва – «постіль і сніданок».

Триразове харчування (сніданок, обід і вечеря), що включається у вартість розміщення називається *американський план*. Така форма харчування відома ще як *all inclusive* – усе включено (у вартість проживання). При цьому упродовж дня пропонуються напої місцевого виробництва (алкогольні і безалкогольні) в необмеженій кількості. Вечеря часто організовується у вигляді шведського стола, коли численні страви виставляються поруч і розбираються по тарілках самими гостями.

Розміщення за системою «усе включено» набуло великої популярності і нині у розвиток цієї концепції з'явилися інші форми обслуговування, як от *ultra all inclusive*, що забезпечує додаткове харчування, як от другий сніданок, полудень, пізня вечеря, барбекю у барах готелю тощо. При цьому пропонується великий вибір солодоців, десертів, всіляких закусок, а також широкий вибір напоїв місцевого та імпортного виробництва.

Готельний тариф, за яким передбачається дворазове харчування (сніданок і обід чи сніданок і вечеря) відомий під назвою *модифікований американський план*. Втім, деякі готелі можуть працювати і за так званим *європейським планом*, коли турист лише оплачує послуги розміщення, а заклади харчування обирає самостійно.

Головна мета роботи підприємства харчування — задовольнити потреби людей у їжі. Але поруч з основною діяльністю закладами громадського харчування можуть надаватися додаткові послуги, перелік і вартість яких визначаються суб'єктом господарської діяльності і указуються в прейскуранті на послуги.

## 1.2. Заклади харчування як об'єкти дослідження

Проголошення незалежності України, перехід до ринкових відносин та трансформаційні процеси в економіці вплинули на всі сфери діяльності країни, в тому числі і на подальший розвиток ресторанного господарства. Лише в 1995 р. розпочалася побудова нової концепції розвитку ресторанного бізнесу в Україні та його адаптація до ринкових умов. На сьогоднішній день дана галузь національного господарства характеризується активним розвитком та динамізмом. У сфері ресторанного господарства успішно працюють лише ті заклади, що вносять зміни в організацію своєї діяльності, вдосконалюють продукцію, її якість та цінність, рівень обслуговування, ведуть боротьбу за залучення нових та утримання постійних клієнтів, шукають найбільш перспективні сегменти та намагаються задовільнити потреби покупців, що постійно зростають.

Проблематику організації розвитку підприємств різних галузей національної економіки досліджувало багато вітчизняних та закордонних учених, зокрема: І. В. Алексєєва, З. Л. Бандура, Р. Ф. Бруханський, М. Веттер, С. М. Галузіна, Т. О. Герасименко, С. Ф. Голов, А. Г. Загородній, С. В. Івахненков, Р. С. Каплан, Г. І. Кіндрацька, М. В. Корягін, О. П. Кундря-Висоцька, П. О. Куцик, Н. О. Лоханова, Л. В. Нападовська, Д. П. Нортон, В. О. Озеран, Н. Г. Ольве, А. А. Пилипенко, М. С. Пушкар, Б. Райан, К. І. Редченко, Ж. Рой, І. Б. Садовська, А. І. Склабінська, Х. Р. Фрідаг, А. В. Шайкан, В. Є. Швець, В. Р. Шевчук, В. Шмідт, І. Й. Яремко, В. Ф. Яценко та ін. [1–2, 4–6, 20–23, 52–59, 67, 70, 75–77, 79, 85].

Ресторанне господарство пройшло тривалу історичну еволюцію, починаючи з 1700 р. до н.е., коли з'явилася перша згадка про таверни, до сьогодення, коли вітчизняний ресторанний бізнес характеризується значною кількістю кафе, ресторанів, кав'ярень, барів та інших закладів, частина з яких відповідає світовим стандартам. Проте експерти стверджують, що даний вид бізнесу в Україні все ще перебуває на стадії зародження та при правильному підході до управління ним є достатньо привабливим для інвестування коштів з рівнем прибутковості у 15-20% [81].

Досліджуючи стан та тенденції розвитку ресторанного бізнесу в Україні, слід розглянути зміст поняття “ресторанне господарство”, трактування його суб'єктів та об'єктів згідно з нормативно-правовими документами.

Ресторанне господарство відповідно до Національного класифікатора України відноситься до сфери послуг, секція I, група 56 “Діяльність із забезпечення стравами та напоями” [56]. Згідно з ДСТУ 3862-99, “ресторанне господарство – це вид економічної діяльності суб'єктів господарської діяльності щодо надання послуг відносно задоволення потреб споживачів у харчуванні з організуванням дозвілля або без нього” [45].

Суб'єктами господарської діяльності виступають заклади ресторанного господарства, що згідно з ДСТУ 3862-99 трактуються як “організаційно-структурна одиниця у сфері ресторанного господарства, яка здійснює виробничо-торговельну діяльність: виробляє і (або) доготовляє, продає та організовує споживання продукції власного виробництва й закупних товарів, а також надає послуги з організації дозвілля споживачів” [45].

ДСТУ 3862-99 також наводить визначення поняття “підприємство ресторанного господарства” як “заклад (сукупність закладів), який є самостійним суб’єктом господарювання, має права юридичної особи і здійснює свою діяльність з виробництва, реалізації та організації споживання продукції з метою одержання прибутку” [45].

Правильне розуміння даних понять важливе для подальшого дослідження статистичних даних, адже підміна поняття “підприємства ресторанного господарства” “закладами ресторанного господарства” і навпаки може спричинити неправильне трактування статистичних даних та не вірні припущення щодо розвитку ресторанного господарства в Україні [7, 26,35–38, 73–74].

Досліджуючи стан ресторанного господарства в Україні та сучасні умови ведення даного виду бізнесу, важливо розглянути правове регулювання діяльності у даній сфері та визначити, наскільки воно відповідає активним тенденціям його розвитку [10–14, 17–19].

Політика держави щодо розвитку ресторанного господарства спрямована на забезпечення населення необхідною кількістю закладів із відповідним асортиментом та високою якістю продукції.

Правові засади роботи закладів ресторанного господарства поширюються на: умови провадження торговельної діяльності через об’єкти ресторанного господарства; регулювання відносин між споживачами та продавцями; класифікацію; асортимент; технологію приготування; якість продукції; санітарні вимоги до території, приміщення та обладнання, а також транспортування, прийому, зберігання, виробництва, продажу продукції; механізм здійснення державного контролю; ведення бухгалтерського, податкового обліку

та подання звітності підприємствами ресторанного господарства; інші елементи.

Основні закони, постанови, державні стандарти та інші нормативні документи, що визначають загальні умови здійснення торговельної діяльності у закладах ресторанного господарства, відображають терміни та поняття, що використовуються у ресторанному бізнесі, а також регулюють відносини між суб'єктами на даному ринку України.

На сьогоднішній день нормативне забезпечення діяльності у сфері ресторанного господарства характеризується великою кількістю нормативних документів, окремі з яких діють ще з часів СРСР [24]. Це потребує узгодженості їх положень і вимог, значного вдосконалення та приведення до міжнародних стандартів. Зокрема, вдосконалення потребують нормативно-правові акти, що спрямовані на підвищення якості сервісу, нормативні документи, які надаватимуть змогу здійснювати класифікацію з урахуванням нових видів закладів, що з'явилися в останні роки. Окрім того, увагу варто звернути на неврегульованості на нормативно-правовому рівні певних аспектів діяльності придорожніх закладів.

Питанням удосконалення нормативно-правового забезпечення в частині сервісу вже тривалий час займаються ряд науковців [7–9, 27–28, 62–66, 87]. У своїх дослідженнях вони обґрунтували можливість підвищення результативності у покращенні сервісу, що надається гостям закладів ресторанного господарства, за рахунок удосконалення нормативного забезпечення. Сьогодні дана галузь “характеризується значними динамічними процесами, внаслідок яких виникають зміни структурно-функціональних параметрів закладів, збільшується асортимент

продукції різних національних кухонь, розширюється номенклатура додаткових послуг, застосовуються різноманітні форми та методи обслуговування. Усі ці складні й неоднозначні зміни спричинили диверсифікацію вимог до якості послуг, додавши їм нових характеристик і критеріїв оцінки” [86].

### **1.3. Методичні аспекти дослідження економічних процесів**

У роботі застосовані загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: системного аналізу і синтезу, структурний, абстрактно-логічний, економіко-математичні методи, метод моментних спостережень, методи маркетингових досліджень та ін. Для аналізу сучасного стану, визначення тенденцій розвитку сфери ресторанного господарства та її підприємств, оцінювання впливу різних чинників середовища на їх розвиток застосовувалися статистичні методи [68, 71–72, 82].

Системний підхід та економіко-математичні, методи маркетингових і польових досліджень використані для розробки нових та адаптації наявних наукових підходів до формування стратегії розвитку підприємств ресторанного господарства, розробки методик оцінювання ринкових можливостей зростання підприємств ресторанного господарства, методичних рекомендацій щодо визначення нормативів забезпеченості місцями у закладах ресторанного господарства. Методи морфологічного та порівняльного аналізу застосовано для узагальнення переваг і

недоліків економічних теорій фірми, наявних підходів до проблеми формування стратегії розвитку підприємств [26, 29–34, 41–42].

Предмет будь-якої науки нерозривно пов'язаний з її методом. Метод – це спосіб або шлях наукового пізнання предмету відповідної науки.

Метод економічної теорії становить собою сукупність прийомів, засобів, принципів та інструментів, за допомогою яких здійснюється дослідження закономірностей та законів розвитку і функціонування економічних систем [43].

Економічна теорія використовує широкий набір (спектр) методів пізнання економічних процесів, який включає використання як загальнонаукових (універсальних), так і специфічних методів пізнання.

До числа загальнонаукових належать методи наукової абстракції, аналізу і синтезу, індукції і дедукції, системний, структурний, функціональний аналіз та інші.

Метод аналізу і синтезу передбачає розчленування предмету дослідження на окремі складові (аналіз) з послідувачим їх поєднанням (синтез), що дає можливість комплексно досліджувати внутрішні, причинно-наслідкові зв'язки та залежності в економічних явищах і процесах.

Метод індукції і дедукції. Під індукцією розуміють аналіз, систематизацію і узагальнення фактів і на цій основі виведення теоретичних положень, принципів, закономірностей. Тобто це рух від фактів до теорії.

Дедукція — це рух від теорії до практики. Це передбачає висунення спочатку теоретичних положень (гіпотез) з послідувачою їх перевіркою на основі аналізу фактів. Звернувшись до фактів або

підтверджують висунуту гіпотезу, або відкидають її, як таку, що не відповідає фактам і є помилковою.

Системний аналіз (підхід). Цілісність є важливим елементом системного підходу, який передбачає, що будь-яке економічне явище і процес слід розглядати як систему, що складається з окремих, відносно самостійних елементів (підсистем).

Це означає необхідність вивчення внутрішніх зв'язків і залежностей між окремими підсистемами на основі структурного аналізу, тому що структура виражає сутність системи і є засобом її внутрішньої організації.

На основі загальнонаукових методів пізнання економічна наука виробила специфічні методи економічних досліджень. До них, зокрема, належать економічне моделювання, економіко-математичні і статистичні методи та інші.

Джерельною базою стали нормативно-правові акти, національні положення (стандарти); дані Державної служби статистики України [60–62]; монографії та наукові статті вітчизняних та зарубіжних вчених у періодичних виданнях, довідково-інформаційні видання, матеріали науково-практичних конференцій.

## РОЗДІЛ 2

### СТАН ТА ПЕРЕДУМОВИ РОЗВИТКУ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

#### 2.1. Територіальна організація підприємств ресторанного бізнесу

Готельно-ресторанне господарство має важливе економічне та соціальне значення для країни. У [48] пропонується виділяти соціальну та економічну функції, які виконують суб'єкти готельно-ресторанного господарства. Використовуючи науковий підхід [46], економічну функцію готельно-ресторанного господарства доцільно розглядати як єдиний комплексний механізм виробництва й обігу продукції, що забезпечує йому певні переваги порівняно з іншими галузями народного господарства. На нашу думку, соціальну функцію, яку виконують суб'єкти готельно-ресторанного господарства, необхідно розглядати комплексно. Її реалізація передбачає як задоволення потреб споживачів у товарах і послугах, так і зниження соціальної напруги у результаті створення робочих місць, виплати заробітної плати тощо. Також, на нашу думку, доцільно виділяти культурну, рекреаційну та комунікативну функції.

Реалізація культурної функції передбачає вплив на формування світогляду споживачів, збагачення їх духовних потреб. Надання суб'єктами готельно-ресторанного господарства послуг з відпочинку та оздоровлення створює умови для виконання рекреаційної функції. Комунікативна

функція передбачає поширення інформаційних потоків. У сучасних умовах повноцінна реалізація функцій суб'єктами готельно-ресторанного господарства в Україні значно ускладнюється та зазнає змін під впливом різних факторів внутрішнього та зовнішнього середовища.

У докризовий період ринок послуг готельно-ресторанного господарства України вважався одним з найбільш перспективних у Центральній та Східній Європі.

Ресторанне господарство взаємодіє з іншими галузями господарства (сільське господарство, харчова промисловість, підприємства торгівлі) і може розглядатися також як складова продовольчого комплексу.

На формальні потреби у ресторанному господарстві впливає ряд різноманітних чинників: географічне положення, природно-кліматичні умови, національні традиції, розмір родини, НТП, структура виробництва, господарська спеціалізація регіону, концентрація виробництва, розселення, рівень урбанізації, освітній, професійний, віковий, статевий склад, грошові доходи населення тощо.

Правильна просторова організація громадського харчування – означає створення найбільшої зручності для населення в його харчуванні за місцем роботи, проживання, відпочинку. При розміщенні підприємств враховують такі фактори, як чисельність населення, його склад і купівельну спроможність, близькість промислових підприємств і житлових масивів, транспортна доступність підприємств галузі та транспортна рухливість споживачів цих робіт. Рациональну функціональну організацію підприємств громадського харчування забезпечують принципи

укрупнення, групування, кооперування. Ефективність діяльності ресторанного господарств оцінюється показником соціальної (господарської) і економічної (внутрішньогалузевої) ефективності.

Положенням комплексної системи розміщення підприємств ресторанного господарства є врахування вимог закону заощадження часу, вимог територіальної доступності, структури потенційних споживачів. При плануванні новим підприємств необхідно враховувати важливі загальні чинники раціонального розміщення – доступність підприємств, тривалість споживчого попиту форми спеціалізації підприємств, чисельність міст, а отже, нормативи посадочних місць, співвідношення між типами підприємств, доцільне розміщення різних типів підприємств у чотирьох зонах – промисловій, житлово-адміністративній, комунально-складській і рекреаційно-оздоровчій.

У кількісному відношенні загалом в Україні з 1990 р. й дотепер триває процес неухильного щорічного зменшення мережі закладів ресторанного господарства. Це об'єктивний процес, який не варто розцінювати як пряме свідчення занепаду галузі. Загальне скорочення мережі закладів ресторанного господарства пояснюється закриттям неконкурентних у сучасних ринкових умовах типів закладів: виробничих і загальних їдалень, службових буфетів та ін. Згортання мережі цих закладів, передусім охопило малі й середні міста. В обласних центрах, натомість, більшість гастрономічних закладів вдалося зберегти або компенсувати їх втрати більш конкурентними альтернативними типами закладів швидкого харчування (наприклад фаст-фуди).

У межах України об'єктивно існує диспропорція у розподілі підприємств за регіонами: найбільша кількість підприємств

зосереджена у Київській області (з м. Київ), Львівській, Харківській областях. Найменше підприємств розміщено в Чернівецькій, Херсонській, Черкаській і Кіровоградській областях.

В Україні формується доцільне співвідношення за типами підприємств ресторанного господарства 43,1 % становлять кафе, закуочні та буфети. Найбільша їх частка зосереджена у Львівській та Київській областях – туристичних регіонах України. Окрім того кафе є найбільш доступними підприємствами серед студентів та офісних працівників.

40,7 % становлять їдальні, яких найбільше в Харківській, Київській, Вінницькій областях. Велика кількість їдалень у цих регіонах обумовлена значною кількістю промислових підприємств, які забезпечують повноцінне харчування своїм працівникам.

Третє місце посідають бари – 10,8 %, яких найбільше в Одеській області. Це, безумовно, пов'язано з тим, що це сьогодні регіон, який потребує відносно недорогих розважальних закладів.

5,1 % підприємств ресторанного господарства складають ресторани. Найбільша їх частка в Київській, Львівській областях – економічно розвинених регіонах з підвищеною купівельною спроможністю населення.

Ще 0,3 % припадає на постачання готової їжі (кейтеринг) – за цим показником виділяється Волинська область.

За останні кілька років ресторанне господарство України зазнало чималих змін у сфері менеджменту, інформаційного забезпечення та стратегічного розвитку. Поява цікавих концепцій закладів, зростання рівня клієнтоорієнтованості та сервісу, що відбувається на фоні посилення конкуренції у цій сфері, дали змогу клієнтам отримати певні переваги конкурентної боротьби.

Особливості розподілу закладів ресторанного господарства в Україні за адміністративними утвореннями наведено на рис. 2.1–2.2.

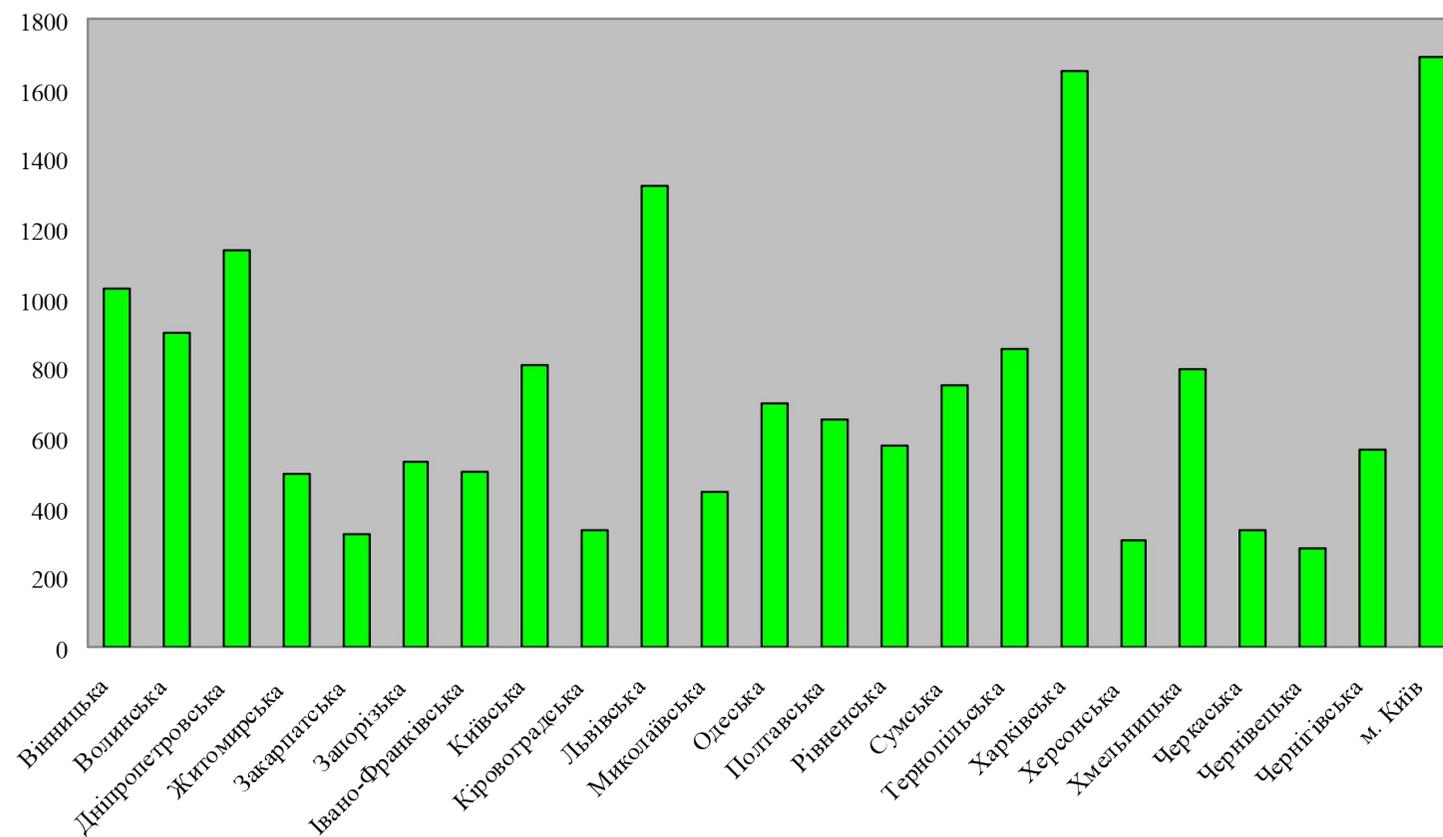


Рис. 2.1. Підприємства ресторанного бізнесу (за адміністративними утвореннями)

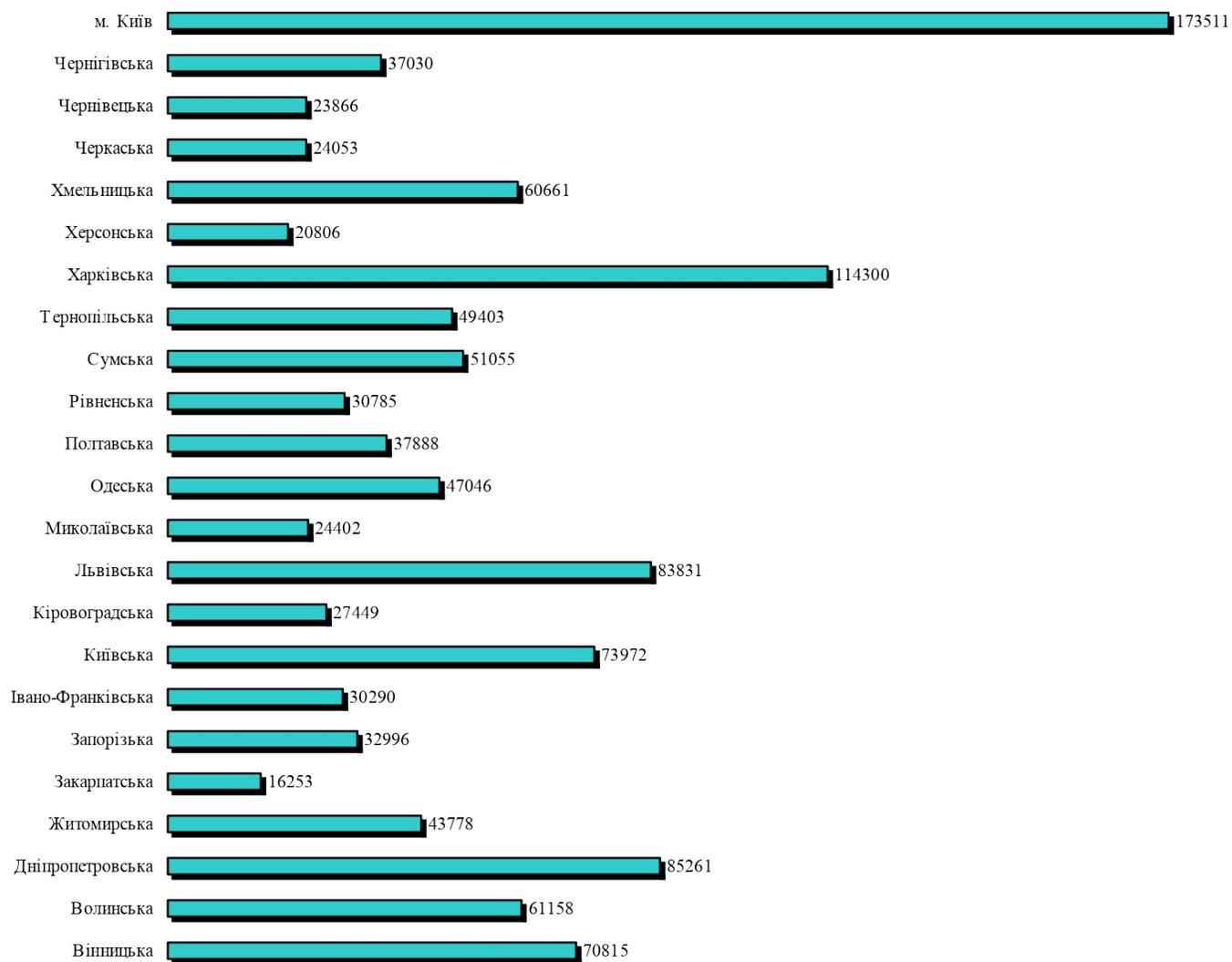


Рис. 2.2. Кількість посадкових місць у закладах ресторанного господарства

## **2.. Стан розвитку ресторанного господарства**

Досліджуючи стан, тенденції та передумови розвитку ресторанного бізнесу, перш за все необхідно знайти кореляцію між статистичними показниками минулих років у даній галузі, а також провести моніторинг даних, якими оперують фахівці у сфері ресторанного бізнесу. Для визначення стану та основних тенденцій розвитку було проведено аналіз наступних показників: кількість закладів, обсяг обороту, кількість посадкових місць, індекси споживчих цін на продукти та послуги, рівень заробітної плати населення і його спроможність відвідувати заклади ресторанного господарства та ряд інших показників, зміна яких має ключовий вплив на дану галузь. Окрім цього, було проведено аналіз чисельності, регіонального розміщення, видової структури придорожніх закладів та визначено основних конкурентів на даному ринку.

При аналізі статистичних даних прослідковується тенденція щорічного скорочення кількості закладів в Україні. Так, наприклад, у 2005 р. в Україні налічувалось 27,3 тис. заклади, а у 2013 р. – на 14,3% менше, кожного наступного року відсоток скорочення їх кількості коливався у межах від 2% до 6%.

Ресторанне господарство в Україні має значний потенціал до розвитку як в якісному, так і в кількісному аспекті. Для обґрунтування даного твердження проведено аналіз, виходячи з статистичних та експертних даних (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Розрахунок перспектив зростання ресторанного господарства в Україні та рівня насиченості ринку закладами ресторанного господарства

Показник	Значення
Зайняте населення	20,4
Зайняте населення, що тримує заробітну плату наступних рівнів, млн.осіб	16,01
1500-2500 грн.	5,30
2500-3500 грн.	3,88
3500-5000 грн.	3,43
більше 5000 грн.	3,41
Середня частота відвідування закладів у місяць залежно від рівня заробітної плати	-
1500-2500 грн.	2
2500-3500 грн.	3
3500-5000 грн.	5
більше 5000 грн.	9
Потенційна кількість відвідувань закладів (млн. раз у міс.)	70,09
1500-2500 грн.	10,61
2500-3500 грн.	11,64
3500-5000 грн.	17,15
більше 5000 грн.	30,69
Кількість закладів ресторанного господарства	20600
Кількість клієнтів, що припадає на 1 заклад у місяць	3402
Кількість клієнтів, що припадає на 1 заклад у день	113
Кількість місць на всіх об'єктах ресторанного господарства, тис.	1472
Середня кількість місць на 1 заклад	71
Середня отборотність 1 посадки у день	1,4
Кількість відвідувачів, яку може обслужити існуюча кількість закладів	100
Кількість потенційних клієнтів для розвитку ресторанного господарства в день на 1 об'єкт	13

Рівень насиченості (виходячи з максимальних можливостей існуючих закладів)	63 %
Рівень насиченості ринку за підрахунками експертів	50-60%

Враховуючи проведений вище аналіз, ми вважаємо: ресторанне господарство має великий потенціал до розвитку, що полягає у збільшенні кількості закладів ресторанного господарства, збільшенні обороту вже існуючих закладів, якості наданих послуг, що можливо завдяки продуманій стратегії роботи підприємства та позиціонування на ринку.

Значний вплив на розвиток ресторанного господарства мають нові та перспективні напрямки діяльності, формати, стилі обслуговування, місця розташування. Зокрема, одним із таких перспективних напрямків діяльності є надання безпечного харчування людям, що перебувають у дорозі.

Придорожні заклади ресторанного господарства в Україні є одним із найновіших напрямків ресторанного господарства. Перші мережі таких закладів з'явилися в Україні у 2005-2006 рр., і на сьогоднішній день даний напрямок є привабливим для великої кількості компаній, зокрема тих, що займаються продажем нафтопродуктів, як супутня послуга, спрямована на підвищення комфорту споживачів, що подорожують чи перебувають у відрядженнях у межах України. Темпи зростання даного ринку в Україні надзвичайно високі. За останні п'ять років з'явилася велика кількість як одиничних закладів, так і мереж придорожніх закладів ресторанного господарства. За оцінкою експертів, частка ринку, яку займають мережі придорожніх закладів, становить 5-6% від загальної кількості закладів України. Якщо врахувати у даній кількості не мережеві заклади, то частка даного ринку становить 9-10%.

Враховуючи всі перелічені тенденції та чинники розвитку ресторанного господарства в Україні, а також базуючись на

проведеному аналізі статистичних даних, можна стверджувати, що ресторанне господарство в Україні виходить на новий рівень розвитку з точки зору взаємодії продукту, виробника та споживача. Такий якісно новий підхід змушує покидати ринок конкурентів, що не готові до змін. Розвиток нових закладів стимулює розвиток ринку. Зокрема, поширення в межах України знайшла концепція забезпечення харчування у дорозі. Слід зазначити, що даний сегмент закладів активно розвивається, щороку нарощує обсяги продажів, кількість закладів та, відповідно, потребує детальних наукових досліджень як вагома складова ресторанного господарства України.

### **2.3. Особливості розвитку ресторанного бізнесу**

Структура ресторанного господарства передбачає співіснування різних за розмірами підприємств, об'єктивною основою яких є форми організації виробничо-торгівельної діяльності. Підприємницька діяльність здійснюється у різних масштабах, суб'єкти підприємницької діяльності поділяються на малі, середні та великі. Різні за розміром підприємства взаємодоповнюють одне одного, тому сприятливі умови для розвитку різних за масштабами діяльності підприємств дають гарні результати на загальногалузевому рівні. Економіка багатьох західних країн базується на великих організаційно-господарських структурах, які забезпечують її стабільність і створюють потенціал для великомасштабної реалізації інновацій, та на підприємствах малого бізнесу, що сприяють гнучкості операційної діяльності та індивідуалізації обслуговування споживачів, створенню конкурентного середовища, що приводить до прогресивного розвитку галузі та економіки в цілому.

У нормативних актах України застосовують два основних критерії класифікації підприємств за розміром: кількість працюючих та обсяг доходу від реалізації продукції (послуг). Аналізуючи розвиток підприємництва на ринку продукції та послуг ресторанного господарства в Україні, слід зазначити, що

підприємства-суб'єкти ресторанного бізнесу у своїй переважній більшості – малі. Згідно даних Держкомстату частка малих підприємств серед загальної кількості закладів ресторанного господарства у 2020 р. складала 99,75%. Натомість питома вага середніх підприємств за останній рік становила 0,25%, а частка великих підприємства ресторанного господарства серед зареєстрованих суб'єктів туристичної діяльності в Україні - всього 0,002% (табл.2.2).

Таблиця 2.2

Зміни у структурі підприємств за видом діяльності 56 «діяльність із забезпечення стравами та напоями» за розміром в Україні

Роки	Підприємства ресторанного господарства									
	Великі		Середні		Малі		Мікропідприємств а		Всього	
	Од.	Питома вага,%	Од.	Питома вага,%	Од.	Питома вага,%	Од.	Питома вага, %	Од.	Питома вага,%
2010	1	0,003	249	0,624	39670	99,374	37207	93,204	39920	100,0
2011	1	0,003	251	0,756	32934	99,241	30235	91,108	33186	100,0
2012	1	0,003	263	0,704	37087	99,293	34513	92,402	37351	100,0
2013	1	0,002	258	0,592	43353	99,406	41038	94,098	43612	100,0
2014	1	0,002	185	0,374	49261	99,624	47823	96,716	49447	100,0
2015	1	0,002	163	0,324	50217	99,674	49106	97,469	50381	100,0
2016	1	0,002	167	0,333	50008	99,665	48622	96,903	50176	100,0
2017	1	0,002	175	0,350	49774	99,648	48032	96,160	49950	100,0
2018	1	0,002	192	0,358	53365	99,640	50830	94,906	53558	100,0
2019	1	0,002	195	0,320	60654	99,676	58226	95,686	60851	100,0
2020	1	0,002	160	0,253	63168	99,746	61375	96,915	63329	100,0
Абс. відхилення за 2010-2020 рр., ±	0	-0,001	-89	-0,371	23498	0,372	24168	3,711	23409	0,00
Відн. відхилення за 2010-2020 рр., %	0	-33,333	-35,74	-59,495	59,23	0,374	64,96	3,981	59,64	0,00

Кількість малих підприємств ресторанного господарства упродовж 2010- 2020 рр. мала тенденцію до збільшення (від 39670 од. у 2010 р. до 63168 од. у 2020 р., що склало 23498 од. або 59,23%) на фоні підвищення

загальної кількості суб'єктів підприємницької діяльності у сфері послуг з організації харчування за цей період на 23409 од. (від 39920 од. у 2010 р. до 63329 од. у 2020 р.), або на 59,64%. Чисельність середніх підприємств ресторанного господарства за досліджуваний період навпаки скоротилася – від 249 од. у 2010 р. до 160 од. у 2020 р., або на 35,74%. при незмінній чисельності великих підприємств.

Отже, підвищення інтенсивності конкуренції на ринку продукції та послуг ресторанного господарства привело до того, що частина середніх підприємств у ряді регіонів України опинилися перед необхідністю виходу з ринку, спричиненого високою еластичністю за ціною попиту на ресторанну продукцію.

Зауважимо, що серед малих підприємств ресторанного бізнесу переважали мікропідприємства з середньою кількістю працівників, що не перевищує 10 осіб за рік, а річний дохід від реалізації послуг не більше суми, еквівалентної 2 мільйонам євро [4]. Частка мікропідприємств за 2010- 2020 роки на ринку продукції та послуг ресторанного господарства України підвищилася і у 2020 році перевищила 96%. Специфічною рисою сучасного розвитку підприємництва у ресторанному господарстві України є формування за роки ринкових відносин сегменту фізичних осіб-підприємців, що здійснювали діяльність з організації харчування самостійно на власний ризик з метою отримання прибутку: їх кількість у 2020 р. налічувала 57460 од. і зросла порівняно з 2010 р. (31884 од.) на 25576 од., або 80,2%.

Як видно з табл. 2.2 загальна кількість закладів ресторанного господарства протягом досліджуваного періоду змінювалася нерівномірно, починаючи з 2011 р. стабільно зростала (приріст за 2011-2015 рр. склав 17195 од. або 51,8%) переважно за рахунок збільшення малих закладів ресторанного господарства, у 2016-2017 рр. скоротилась на 431 од. (-

0,9%), а упродовж 2018-2020 рр. знову підвищилася (на 13379 од. або на 26,8%). Таку динаміку можна пояснити тим, що підприємства ресторанного господарства у певні кризові періоди відчували на собі тягар економічної, політичної нестабільності бізнес-середовища в Україні.

У складі вітчизняних підприємств за видом діяльності 56 «діяльність із забезпечення стравами і напоями» (за КВЕД-2010) найбільша частка належала підприємствам різновиду економічної діяльності 56.1 «діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування» - 80,6% (51069 од.) у 2020 р. і лише 11,5% (7297 од.) припадало на підприємства, що займалися обслуговуванням споживачів напоями, а 7,8% (4963 од.) - постачанням готових страв (табл. 2.3).

Багато ресторанів України протягом досліджуваного періоду, намагаючись зміцнити свої конкурентні позиції на ринку, вдавалися до різних маркетингових заходів. Розвиток саме нецінової конкуренції особливо чітко простежувався у сегменті ресторанного обслуговування. Застосування сучасних маркетингових інструментів ресторанами забезпечили їм достатньо стійкі конкурентні переваги та, як наслідок, змогу ефективно функціонувати на ринку (особливо, якщо такі заклади були орієнтовані на демократичну цінову політику). Саме цим, зокрема, можна пояснити стабільні темпи зростання частки ресторанів протягом 2010–2020 рр. у структурі малих та мікропідприємств-суб'єктів підприємництва у ресторанному бізнесі в Україні найбільша кількість підприємств займалася різновидом економічної діяльності 56.1 «діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування», частка яких у 2020 р. склала відповідно 80,68 та 80,56% і щорічно зростала.

Таблиця 2.3

Структура підприємств за видом діяльності 56 «діяльність із забезпечення стравами та напоями» в Україні у 2010-2020 рр.

Роки	Підприємства за видом діяльності 56 «діяльність із забезпечення стравами та напоями»									
	Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування		Постачання готових страв		В т.ч. постачання готових страв для подій		Обслуговування напоями		Разом	
	К-ть, од.	Питома вага, %	К-ть, од.	Питома вага, %	К-ть, од.	Питома вага, %	К-ть, од.	Питома вага, %	К-ть, од.	Питома вага, %
2010	29950	75,0	4635	11,6	615	1,5	5335	13,4	39920	100,0
2011	24933	75,1	3820	11,5	512	1,5	4433	13,4	33186	100,0
2012	28142	75,3	4350	11,6	609	1,6	4859	13,0	37351	100,0
2013	32957	75,6	5077	11,6	710	1,6	5578	12,8	43612	100,0
2014	37557	76,0	5607	11,3	790	1,6	6283	12,7	49447	100,0
2015	38345	76,1	5366	10,7	696	1,4	6670	13,2	50381	100,0
2016	38199	76,1	5293	10,5	785	1,6	6684	13,3	50176	100,0
2017	38545	77,2	4977	10,0	734	1,5	6428	12,9	49950	100,0
2018	41860	78,2	5094	9,5	733	1,4	6604	12,3	53558	100,0
2019	48398	79,5	5415	8,9	845	1,4	7038	11,6	60851	100,0
2020	51069	80,6	4963	7,8	981	1,5	7297	11,5	63329	100,0

На другому місці за значимістю для малих та мікропідприємств – різновид економічної діяльності 56.3 «обслуговування напоями», що становив у структурі видів економічної діяльності вказаних типів

підприємств у 2020 р. відповідно 11,55 та 11,71%. Великі та середні підприємства ресторанного господарства переважно займалися різновидами економічної діяльності 56.1 «діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування» та 56.2 «постачання готових страв» (частка яких у 2020 р. склала відповідно 65,22 та 33,54%), що обумовлено специфікою організації виробничих процесів та обслуговування споживачів.

За даними Державної служби статистики України товарооборот закладів ресторанного господарства впродовж 2010- 2019 рр. зростав як у фактичних цінах (від 10643,8 млн. грн. у 2010 р. до 60382,7 млн. грн. у 2019 р. або у 4,7 разів), так і порівняних цінах, що свідчить про збільшення попиту населення на послуги цих підприємств та фактичної ємності ринку.

Виключення складає скорочення товарообороту у 2014 р. (на 22,9%), пов'язане з економічною кризою в Україні, військовим конфліктом на Сході та анексією Криму з боку Росії, а у 2020 р. (на 8,5%) – із запровадженням локдауну і закриттям кордонів у зв'язку з пандемією COVID-19. Цей вплив посилювався скороченням попиту вітчизняних потенційних споживачів передусім через невисокі доходи місцевого населення та демографічну кризу в Україні.

Протягом 2016-2019 рр. ситуація стабілізувалася і підприємства за підсумками звичайної діяльності, пов'язаної із забезпеченням стравами і напоями, отримали у загальному підсумку позитивний фінансовий результат до оподаткування, що склав у 2016 р. 206,3 млн. грн., у 2017 р. – 660 млн. грн., 2018 р. – 745,4 млн. грн., а у 2019 р. – 1335,3 млн. грн. Це свідчить про скорочення кількості збиткових підприємств за вказаний період, покращення загального управління закладами ресторанного господарства і умов ведення ресторанного бізнесу на окремих сегментах ринку.

Однак у 2020 р. ситуація знову погіршилася і заклади ресторанного господарства України знову зазнали збитків, - сума негативного фінансового результату склала - 261,1 млн. грн. Зростання цін на продовольчі товари, енергоносії та збільшення інших витрат обумовили збільшення поточних витрат та необхідність підвищення цін на продукцію та послуги закладів ресторанного господарства, що призвело до зменшення середнього чеку, споживачі стали більш економними.

Отже, незважаючи на покращення результатів діяльності із забезпечення стравами та напоями у 2016-2019 рр., у 2020 р. зросла частка підприємств, що працювали збитково.

Розвиток ресторанного бізнесу в Україні гальмувався з наступних причин: політична нестабільність, нерозвиненість ринкової інфраструктури, підвищення цін на сировину та купівельні товари, падіння реальних доходів населення, недосконалість законодавчої бази, обмеженість асортименту продукції та послуг.

Задля вирішення зазначених проблем необхідно забезпечити міцну підтримку держави суб'єктів малого ресторанного бізнесу, розробку й впровадження прогресивних методів та стандартів ресторанного обслуговування, підвищення ефективності використання ресурсів, оновлення матеріально-технічної бази ресторанного бізнесу. Подолання негативних тенденцій, створення сприятливих умов для розвитку ресторанного бізнесу повинні стати пріоритетними напрямками прискорення економічного та соціального зростання країни. Першочерговими завданнями підприємств ресторанного бізнесу повинні стати забезпечення стабільної діяльності та недопущення втрати клієнтів.

Стратегічно перспективним для підприємств ресторанного господарства є пошук та реалізація управлінських рішень щодо інноваційних змін, що дозволить їм оптимізувати витрати ресурсів

(передусім, фінансових) та з максимальною ефективністю використовувати наявні потужності, розвивати конкурентні переваги, спрямовані на забезпечення жорсткої факторощадності у процесі здійснення діяльності із забезпечення стравами та напоями.

Умовами стабільного розвитку ресторанного бізнесу можуть стати: підвищення рівня конкурентоспроможності продукції та послуг закладів ресторанного господарства шляхом розширення їх номенклатури, використання нових методів обслуговування споживачів; розроблення національних стандартів ресторанного обслуговування відповідно до міжнародних вимог; концентрація ресурсів на пріоритетних напрямках розвитку ресторанного бізнесу; підвищення рівня комфортності обслуговування шляхом реконструкції матеріально-технічної бази із залученням внутрішніх і зовнішніх інвестицій.

#### **2.4. Динаміка розвитку ресторанів**

Позитивною була і динаміка розвитку ресторанів та підприємств з надання послуг мобільного харчування. Протягом 2011-2020 років їх кількість збільшилась з 29 950 до 48 398 підприємств відповідно. Спад динаміки прослідковувався лише 2011 року. При цьому вплив міжнародних заходів був прямий. Збільшення кількості підприємств відбувалось у рік проведення заходів. У подальшому прослідковувалось повільне скорочення темпів розвитку при збереженні в цілому позитивної динаміки. Розподіл активності фізичних та юридичних осіб підприємців був протилежним від готелів та аналогічних засобів розміщення. Проведення великих міжнародних заходів позитивно впливало на активність фізичних осіб підприємців. Активність же юридичних осіб

починаючи з 2013 року була не стабільною та характеризувалась періодами спадів та росту. Протягом 2013-2020 років їх частка впала з 20% до 10%. Певний вплив на розвиток готельної та ресторанної справи в Україні завдавала й суспільно-політична криза 2014-2015 років.

Роль великого, середнього та малого бізнесу в розвитку готельно-ресторанної справи гарно демонструють дані продуктивності роботи готелів і ресторанів за обсягами виробленої продукції (товарів, послуг). За період 2014-2020 років значні темпи приросту демонстрували представники малого бізнесу та мікропідприємництва. Так у даній проміжок часу продуктивність роботи готелів даної ланки зросла з 558 млн. грн. до 4,2 млрд. грн. Частка при цьому фізичних осіб підприємців збільшилась з 70% у 2014 році до 83% у 2020 році. Високу динаміку зростання демонстрували підприємства ресторанної галузі. Зіставляючи дані середніх, малих та мікропідприємств ми бачимо що продуктивність середніх підприємств зросла з 2 млрд. грн. 2014 року до 3 млрд. грн. 2020 року, малих – з 4 млрд. грн. до 26 млрд. грн. відповідно та мікропідприємств – з 2 млрд. грн. до 21 млрд. грн. Частка фізичних осіб підприємців при цьому для суб'єктів середнього підприємництва зросла з 53% до 79%, а мікропідприємництва з 73% до 92%. Більш високі темпи розвитку ресторанної сфери можна пояснити збільшенням обсягу капітальних інвестицій в галузь починаючи з 2018 року. За даними таблиці 2.4 обсяг капітальних інвестицій за видами економічної діяльності в сфері тимчасового розміщення та організації харчування сильно залежав від зовнішніх та внутрішніх факторів.

При цьому розподіл капіталовкладень у відсотку до загального обсягу інвестицій скорочувався з 0,5% у 2017 році до 0,4% у 2019 році (див. табл. 2.4). Поглянувши на регіональний рівень інвестицій в засоби розміщення та харчування можемо констатувати збільшення притоку

інвестицій в Дніпропетровській та Одеській областях на 0,4%, Тернопільська та Луганська області на 0,2%, Івано-Франківська на 0,1%. Дане збільшення відбулося за рахунок скорочення капіталовкладень в Львівській області на 0,6%, Закарпатська область – 0,3%, Волинська, Харківська, Херсонська, Чернівецька області й м. Київ – 0,2%.

Таблиця 2.4

Обсяг капітальних інвестицій за видами економічної діяльності в сфері тимчасового розміщення та організації харчування

Рік	РАЗОМ	Тимчасове розміщення й організація харчування	Тимчасове розміщення	Діяльність із забезпечення напоями та стравами
2011	180576	1033,2	679,1	354,1
2012	241286	1572,7	1010,8	561,9
2013	273256	2264,9	1534,7	730,2
2014	249873	1476,8	872,2	604,6
2015	219420	1482,0	867,1	614,9
2016	273116	1393,1	890,2	502,9
2017	359216	1477,9	756,1	721,8
2018	448462	2133,5	1380,0	753,5
2019	578726	2675,1	1473,0	1202,1
2020	623979	2832,2	982,9	1849,3

В умовах подальшої трансформації економіки України, початку великої приватизації – дані процеси все більше зводяться до ініціативи бізнесу, що в умовах економічної кризи та військових дій – веде себе обережно. Продаж готелів, відкриття мереж європейських закладів розміщення та харчування, проведення спільних форумів, приведення у відповідність українського законодавства до норм європейського, стандартизація їх діяльності - мало позитивні зміни. Вони сприяли підвищенню якості та конкурентоспроможності українських готелів та ресторанів, формуванню перших національних ланцюгів, залученню європейських інвестицій.

Перевагами українських готелів та ресторанів стала низька цінова політика; цікавий продукт; рекреаційні ресурси. Зросла частка приватного сектору в галузі, збільшилась активність малого та середнього бізнесу, на долю якого припадало 70-90% усіх підприємств готельно-ресторанної сфери.

## РОЗДІЛ 3

### СТРАТЕГІЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

#### 3.1. Стратегія розвитку ресторанного бізнесу

Розвиток ресторанного бізнесу і діяльність підприємств ресторанного господарства завжди відбувається в умовах певних ринкових можливостей та загроз. При цьому деякі ринкові виклики (наприклад, такі, що були спричинені пандемією) можуть призвести до такого роду екстернальних змін, що реакція на них вимагає від менеджерів внесення кардинальних коректив до стратегій розвитку підприємств ресторанного господарства. Стратегії розвитку в умовах кризи мають передбачувати реалізацію цілого комплексу управлінських заходів, спрямованих на мінімізацію втрат від кризових явищ, пошуку шляхів для виживання та навіть зміцнення конкурентних позицій закладу ресторанного господарства на ринку. Все вищезазначене актуалізує проблематику встановлення того, які саме стратегії розвитку закладам ресторанного господарства в умовах кризи доцільно та можна реалізувати, виходячи з наявного досвіту їх діяльності в період пандемії, що спричинила цілу низку негативних явищ та збільшила кількість загроз на ринку ресторанних послуг. Крім того, з точки зору практики розвитку ресторанного бізнесу є необхідність у чіткому визначенні таких управлінських рішень, які виявилися дієвими в умовах кризи та позитивно впливатимуть на прогресивний розвиток підприємств ресторанного господарства і у стратегічній перспективі.

Мережа ресторанного господарства у будь-якій країні світу, як правило, поділяється на дві частини: 1) загальнодоступну, підприємства (заклади) ресторанного господарства якої фактично займаються ресторанним бізнесом, намагаючись максимізувати свою ринкову вартість та прибутки; 2) умовно закритого типу, що надає послуги з організації харчування за місцем навчання та / або роботи і т.п., де послуги підприємств (закладів) ресторанного господарства є супутніми та часто більшою мірою орієнтовані на задоволення потреби у забезпеченні якості життєдіяльності їх споживачів, відновлення їх енерговитрат та задоволення фізіологічних потреб протягом доби (звичайно бажано з хоч мінімальною прибутковістю). У зв'язку з цим вибір / формування стратегій розвитку підприємств (закладів) ресторанного господарства двох дещо різних за цільовими установками мереж ресторанного господарства не може бути абсолютно однаковим навіть в умовах кризи. Останнє, зокрема, підтвердили й відмінності в управлінських рішеннях та інноваціях, що запроваджували та продовжують реалізувати діючі підприємства (заклади) ресторанного бізнесу в період COVID-кризи. Залежно від масштабу прояву COVID-кризи варто віднести до глобальних криз; за причиною виникнення – до біологічних; а залежно від кількості генерованих нею різновидів кризових явищ (соціально-демографічного, фінансово-економічного, логістично-комунікаційного і т.п. характеру) та спровокованого прояву різновидів ризиків (фінансових, технічних, інформаційних, колективних та ін.) – до мультиризикових криз. Глобальність та мультиризиковість COVID-кризи, на жаль, в цілому дуже негативно вплинула на розвиток ресторанного бізнесу як в Україні, так і в інших країнах світу. Глобальний ринок послуг ресторанного господарства навіть за станом на кінець травня 2021 р. у цілому ще перебував у стадії поступового відновлення звичайного режиму роботи закладів ресторанного бізнесу після рецесії.

Водночас стратегічний вибір залежить і від стратегічного мислення менеджерів підприємств та їх здатностей в умовах кризи приймати та реалізувати ефективні управлінські рішення, мінімізувати втрати від ймовірного прояву ризиків. При цьому керівникам підприємств ресторанного господарства варто звертати особливу увагу як на ризики забезпечення фінансової безпеки підприємств ресторанного господарства, так і країн, де відбувається розвиток ресторанного бізнесу. Іншими словами, «у кожному конкретному випадку забезпечення фінансової безпеки потребуватиме прийняття своїх унікальних рішень, зважаючи на вихідні дані щодо стану фінансової системи підприємства та фактори, що впливають на її функціонування та розвиток». Забезпечення фінансової стійкості на підприємствах ресторанного господарства є однією з обов'язкових передумов для результативної реалізації їх стратегій зростання на ринку навіть в умовах прояву у зовнішньому середовищі негативних наслідків кризових явищ.

### **3.2. Ресторанний бізнес в умовах війни**

Війна дуже сильно вдарила по індустрії гостинності, оскільки викликала повний хаос на фінансових, енергетичних і продовольчих ринках, а також нестримну інфляцію по всьому світу. Ресторанний бізнес частково або повністю зупинився у Центральній, Східній та Південній Україні. Адже задоволення соціально-культурних потреб є неможливим через порушення потреби у безпеці, люди лишилися без житла і грошей. Сфера гостинності не зазнала збитків лише у Західній Україні.

Заклади, які знаходяться в окупації, про них поки що не йдеться, оскільки більшість із них закрилася, а якась частина ще намагаються якось працювати. Є міста, які сильно постраждали, наприклад, Харків, яке вважається ресторанним містом. Але там зараз практично зупинилася вся ресторанна діяльність. У Києві з початку повномасштабної війни третина ресторанів закрита – багато киян так і не повернулися до міста, незважаючи на розгром і відступ російської армії з-під столиці. Однак, незважаючи на це, масового перетікання ресторанного бізнесу на Західну Україну не сталося. Це пов'язано з тим, що, наприклад, ті самі одесити та харків'яни хочуть відновити бізнес у своїх містах. Разом з тим, у західних областях спостерігається позитивна динаміка. У Львові та області кількість ресторанів та кафе зросла приблизно на 30%, у Закарпатській, Чернівецькій, Івано-Франківській областях відмічено зростання приблизно на 20%. Найбільш інтенсивно розвивався ресторанний ринок у Львові – понад 500 нових закладів області з початку війни. З усіх міст на Західній Україні Львів виявився найкосмополітичнішим і найбільш заповненим.

Негативним чином на ефективність функціонування ресторанного господарства впливають наступні чинники: пошкодження та руйнування майна, будівель, товарних запасів; – розкрадання майна на тимчасово окупованих територіях країни; перебої з поставками сировини, матеріалів, товарів з-за кордону; зростання курсу валют і девальвація гривні; вимушене переселення громадян; скорочення доходів українців і, як наслідок, зменшення купівельної спроможності. Особливої уваги заслуговують ресторани та мережі ресторанів, які вирішили стати волонтерами: вони готують для бійців зі Збройних сил України, територіальної оборони, переселенців та всіх, хто цього потребує. Серед таких закладів: мережа Kyiv Food Market, «Люди Купера», «Goodwine», «Сім'я ресторанів Дмитра Борисова», «Холдинг емоцій !FEST»,

ресторанна компанія «First Line Group», ресторанна мережа «Mafia», «Штаб Созановського», ресторанна мережа «Tarantino Family» та багато інших. Багато ресторанних закладів переобладналися під військово-польові кухні.

Ресторани, які зуміли відкритися та ведуть профільну діяльність, усі без винятку зіштовхнулися з ідентичними проблемами:

- дефіцит персоналу через міграцію або мобілізацію;
- зменшення виручки через скорочення кількості гостей – у середньому на 50% від довоєнної;
- подорожчання або недоступність деяких продуктів та відповідно – скорочення позицій у меню.

Залежно від категорії, інгредієнти зросли в ціні на 20–30%. Найбільш уразливі позиції:

- це дорогі в закупівлі риба, морепродукти, екзотичні фрукти, а також специфічні приправи, зокрема для азійських кухонь, логістика яких суттєво ускладнена;
- неактуальність низки форматів – корпоративних вечірок, днів народження, дитячих свят, дівич-вечорів; обвал попиту на послуги кейтерингу;
- скорочення часу роботи ресторанів через комендантську годину, що вдарило по найприбутковішій складовій ресторанного бізнесу – вечерам;
- донедавна – заборона на продаж алкоголю, а згодом суворі часові обмеження.

Це не дозволило відкритися закладам, які заробляли здебільшого на барі. Але, щоб стабілізувати хоча б частину економіки та приносити прибуток державі за рахунок податків, деякі ресторатори уже на початку війни почали відкривати свої заклади на заході країни.

Також значну лепту у ресторанний бізнес під час війни внесли переселенці, які щоб вижити і надати роботу іншим відкривали різні міні кафе, бістро і ресторани. Прикладом таких є переселенці з Ірпеня та Бородянки, що відкрили у Львові “віконце” з кавою та пирогами. Завдяки соцмережам точка, в якій готують каву, галети та пироги, миттєво стала популярною і отримала назву «Кіт». Також необхідно зазначити, що під час війни сильно постраждали ресторани, профіль яких морепродукти та суші. Адже вартість імпорту продуктів дуже виросла. Тому однією з основних тенденцій буде зниження кількості іноземних інгредієнтів та перепрофілювання на більш звичну кухню. На сьогоднішній день ресторанам потрібно ловити момент і не втрачати часу, бути гнучкими і адаптованими до воєнних умов. Адже війна вимагає рішучих дій і рішень. Тому власникам ресторанного бізнесу необхідно хоча б один раз на тиждень переглядати концепції, намагатися залучати нову аудиторію, оптимізувати меню, переглядати складники страв, прибирати дорогі позиції або ті, які потребують особливих продуктів. Знайти їх зараз непросто, доставити теж складно. Ну і звичайно не потрібно забувати, що для ресторанів головний ресурс – люди. Багато співробітників ідуть на фронт, дехто проходить навчання і також збирається захищати нашу країну. Оскільки у команді маркетингу тільки жінки, більшість із них виїхала до інших країн. Доводиться змінювати формат роботи, налаштувати зв'язок одне з одним, щоб мати можливість працювати. За даними журналу Forbs, світ об'єднався у підтримці України. Загальний обсяг фінансової та гуманітарної допомоги від дружніх країн, міжнародних фондів та приватних осіб склав більше \$16 млрд (основні донори США – \$5,5 млрд, ЄБРР – \$2,2 млрд, МВФ – \$1,4 млрд, ЄС – \$1,3 млрд). Лідери фандрейзингу серед українських інституцій – Національний банк, на спецрахунок якого надійшло пів мільярда доларів, та Мінцифри,

яке залучило на свої криптогаманці понад \$71 млн. Експерти також визначили тенденції ринку HoReCa, які актуалізувалися після початку воєнних дій:

- збереження попиту на домашню їжу, фастфуд напівфабрикати та швидкий відпочинок у закладах громадського харчування;

- вплив правил воєнного часу: комендантської години та необхідності дотримання норм повітряної тривоги;

- необхідність налагодження швидкої логістики доставки їжі;

- вплив місця розташування ресторанного бізнесу: його наближення до зони бойових дій, розташування внутрішньо переміщених осіб.

Отже, зважаючи на проведені дослідження, варто зазначити, що сьогодні у зв'язку з воєнним станом та повномасштабною військовою агресією РФ проти України українські підприємства, організації, установи запровадили нові підходи до соціальної відповідальності як інструменту управління підприємств сфери гостинності. Ці підходи виражалися у щоденній волонтерській роботі, відкритті соціальних кухонь, постійній підтримці постраждалих та реагуванні на виклики часу.

### **3.3. Перспективи розвитку галузі**

Тенденції розвитку ресторанного господарства спричинили зростання інформаційних потреб учасників ринку, наслідком чого стало виявлення проблем у обліково-аналітичному забезпеченні процесів управління стратегічним розвитком, зокрема: відсутній фактичний взаємозв'язок між стратегічним управлінням та обліково-аналітичною інформацією; стратегічні цілі часто змінюються та формуються без використання інструментів стратегічного аналізу; відсутня вагомість (пріоритетність) стратегічних цілей; відсутня дієва система показників, що

враховують особливості діяльності підприємств ресторанного господарства та дають змогу оцінити ефективність управлінських рішень, у тому числі і на стратегічному рівні; не налагоджена методика виявлення слабких місць у обліково-аналітичному забезпеченні при виборі ключових показників ефективності; управління витратами закладів ресторанного господарства потребує впровадження сучасних методів обліку витрат; впровадження децентралізованої форми організації економічного аналізу на підприємстві спричиняє необхідність розробки та впровадження положення про аналітичну роботу підприємства; облікова політика підприємства практично не поширюється на систему стратегічного управлінського обліку та інші.

Ресторанне господарство є галуззю основу якої складають підприємства, що характеризуються єдністю форм організації виробництва і обслуговування споживачів і розрізняються за типами і спеціалізацією.

Розвиток ресторанного господарства дає істотну економію суспільної праці завдяки більш раціональному використанню техніки, сировини, матеріалів; надає робітникам і службовцям протягом робочого дня гарячу їжу, що підвищує їх працездатність, зберігає здоров'я; дає можливість організації збалансованого раціонального харчування в дитячих і навчальних закладах.

Ресторанне господарство однією з перших господарчих галузей України перейшло на ринкові відносини. Після приватизації підприємств змінилася організаційно-правова форма системи ресторанного господарства, з'явилася велика кількість приватних підприємств.

Підприємства ресторанного господарства є чисто комерційними (ресторани, шашличні, вареничні, піцерії, бістро та ін.), але разом з тим розвивається і громадське харчування: їдальні при виробничих

підприємствах, студентські, шкільні. З'являються комбінати, фірми, які беруть на себе завдання організації громадського харчування.

Конкуренція - невід'ємна складова ринкової економіки, оскільки у відвідувачів з'являється можливість вибору. Основне завдання кожного підприємства - підвищення якості продукції та послуг, що надаються. Успішна діяльність підприємства (фірми) визначається якістю наданих послуг, які повинні: чітко відповідати певним потребам; задовольняти вимоги споживача; відповідати прийнятним стандартам і технічним умовам; відповідати чинному законодавству та іншим вимогам суспільства; надаватися споживачу за конкурентоспроможними цінами; забезпечувати отримання прибутку.

Для досягнення поставлених цілей підприємство має враховувати всі технічні, адміністративні і людські чинники, які випивають на якість продукції та її безпеку.

За ситуації, коли пропозиції перевищують попит, необхідний маркетинговий підхід до організації роботи і конкурентоспроможність послуг харчування та обслуговування, повинні забезпечуватися основні критерії конкурентоспроможності - безпека, якість, асортимент, ціна, сервісні послуги. Важливо проводити маркетингові дослідження якості послуг. Об'єкт дослідження - споживачі, їх ставлення до послуг, вимоги до якості та асортименту продукції і послуг.

Результати дослідження визначають систему якості. Така система має багато сегментів. Вона включає відповідальність керівництва, закупівлю сировини і продуктів, розробку нових видів продукції, управління виробництвом, контроль, ідентифікацію послуги і продукції, попередження неправильних дій, керування процесами обслуговування, статистичні методи, безпека продукції, маркетинг, підготовка кадрів.

Підвищення ефективності ресторанного господарства ґрунтується на загальних для всієї підприємницької сфери принципах інтенсифікації виробництва – досягнення високих результатів при найменших витратах матеріальних і трудових ресурсів.

## ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження можна виділити основні тенденції та перспективи розвитку ресторанного господарства в Україні, зокрема:

За результатами досліджень можна зробити висновок, що активізація підприємництва у ресторанному бізнесі може здійснити позитивний вплив на розвиток ресторанного господарства. Це простежується через призму функцій підприємництва, які воно виконує в умовах стабільної економічної ситуації й державного регулювання його розвитку. Мережа ресторанного господарства України представлений більшістю малих підприємств (99,75%), що функціонують в умовах, які постійно змінюються.

Негативна динаміка фінансових результатів діяльності підприємств ресторанного господарства за період 2011- 2015 рр. та 2020 р. стала наслідком впливу кризових явищ, політичної нестабільності і зменшення платоспроможного попиту місцевих споживачів у країні під впливом впровадження заходів попередження поширення коронавірусної інфекції.

Для подолання негативних тенденцій підприємницької діяльності у ресторанному бізнесі важливим є розробка й впровадження прогресивних методів та стандартів ресторанного обслуговування, посилення маркетингового компонента у діяльності із забезпечення стравами і напоями, підвищення ефективності використання ресурсів закладів ресторанного господарства. Від уміння впроваджувати сучасні підприємницькі технології залежить міра досягнення суб'єктами ресторанного бізнесу мети їхньої діяльності і високих фінансових результатів.

З початку вторгнення росії в Україну закрилося близько 7000 ресторанів та кафе, проте згодом відкрилося понад 2000 нових закладів харчування. Оновленої статистики в загальновідомих мережах ще немає, ці цифри підраховали ресторани консалтингові компанії.

Ведення ресторанного бізнесу під час війни – це надскладна справа, яка змушує постійно перебувати на хвилі нових викликів та тенденцій розвитку. В конкурентній боротьбі заклади навіть зараз намагаються балувати своїх гостей різноманітними кулінарними витворами. Перспективними є заклади, які змінили свій формат, орієнтуються на потреби сучасного споживача, харчують переселенців та надають допомогу ЗСУ. Заклади, які зможуть протистояти всім викликам сьогодення знайдуть в майбутньому і іноземних інвесторів, і зможуть адаптуватися в подальшій роботі. Загальна тенденція розвитку полягає в тому, що саме зараз є можливість запросити на роботу певних кухарів, адміністраторів, які до війни були працевлаштовані в іншому закладі. Є можливість розвивати та формувати домовленості з іншими гравцями ринку, з керівництвом на місцях, в локаціях, в продукції, в фінансових моделях тощо. Наразі в цей час сильні гравці мають нагоду.

Результати цього дослідження у подальшому можуть бути використані як науковцями, так і практиками, які прагнуть удосконалити стратегічне управління підприємствами ресторанного господарства різних типів і класів з загальнодоступної мережі ресторанного господарства шляхом розробки нових та впровадження наявних (вище охарактеризованих) інновацій з урахуванням прояву варіативних наслідків імовірних криз, що впливатимуть і на діяльність, і на розвиток цих закладів.

Отже, основою для розвитку ресторанного бізнесу в Україні є, передусім, рівень доходів населення, який упав у зв'язку з фінансово-економічною ситуацією останніх років війною країні. Водночас ємність цього ринку ще досить велика. У ресторанному бізнесі існують перспективи зростання. Для досягнення якісного нового рівня управління в обслуговуванні населення необхідно об'єднати зусилля всіх підприємців, які працюють у сфері гостинності, шляхом створення певного кластеру, що покликаний об'єднати сфери туризму та готельно-ресторанного бізнесу: виробників та постачальників обладнання, фірми, що займаються поставками продуктів харчування, дизайнерські та меблеві центри, будівельні й охоронні компанії, майстерні професійного одягу і, звичайно, підприємства готельно-ресторанного господарства. Членство в такому кластері буде забезпечувати високий рівень обслуговування підприємств ресторанного господарства, оптимальну організацію технологічного процесу і гарантувати відмінну якість продукції.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Архипова Л. М. Гранична місткість та сталий розвиток рекреаційної зони «Буковель». Екологічна безпека та збалансоване ресурсокористування: науково-технічний журнал/засн. 2014. – № 2 (10). – С. 93-100.
2. Артюхова І. В. Системоутворюючі чинники розвитку підприємства / І. В. Артюхова, Т. О. Літвіненко // Культура народів Причорномор'я. – 2012. – № 219. – С. 15-17.
3. Афанасьєв Н. В. Управління розвитком підприємства : монографія / Н. В. Афанасьєв, В. Д. Рогожин, В. І. Рудика. – Х. : ІНЖЕК, 2003. – 184 с.
4. Бабин І. М. Методологічні прийоми внутрішньогосподарського контролю на підприємствах сфери послуг / І. М. Бабин, Й. В. Канак // Вісник Львівської комерційної академії. – 2011. – № 35. – С. 21-26.
5. Балан А. А. Система управління витратами на промисловому підприємстві / А. А. Балан, А. В. Крисенко // Економіка : реалії часу. – 2014. – № 3 (13). – С. 45-49.
6. Бандура З. Л. Маркетинговий аналіз збутової діяльності підприємства в умовах ринку / З. Л. Бандура, Л. С. Вейкрута // Вісник Львівської комерційної академії. – 2011. – № 36. – С. 22-26.
7. Бандура З. Л. Роль обліково-аналітичної інформації в стратегічному управлінні розвитком закладів ресторанного господарства / З. Л. Бандура, Л. В. Семенюк // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". – 2014. – № 794. – С. 131-138.
8. Бандура З. Л. Роль обліково-аналітичної інформації при виборі оптимального розміщення мереж закладів ресторанного господарства на

автошляхах України / З. Л. Бандура, Л. В. Семенюк // Обліково-аналітичне забезпечення системи менеджменту підприємства : збірник тез доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції, 24-25 жовтня 2014 р. – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2014. – С. 13-14.

9. Бандура З. Л. Формування інформаційних облікових потоків управування витратами виробництва : дис. ... канд. екон. наук : 08.06.04 / З. Л. Бандура. – Львів, 2003. – 213 с.

10. Барановська Т. В. Облікова політика підприємств в Україні: теорія і практика : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.06.04 / Т. В. Барановська. – Ж., 2004. – 283 с.

11. Білинська Н. Є. Нефінансові (негрошові) показники як об'єкти позабалансового обліку [Електронний ресурс] / Н. Є. Білинська // Режим доступу : <http://intkonf.org/bilinska-ne-nefinansovi-negroshovi-pokazniki-yak-obekti-pozabalansovogo-obliku/>.

12. Богач Б. М. Організація аналітичної роботи, як основа прийняття ефективних управлінських рішень на підприємстві / Б. М. Богач // Збірник наукових праць з актуальних проблем економічних наук. – 2014. – Ч. 1. – С. 77-83.

13. БРСМ Нафта [Електронний ресурс] : [Веб-сайт]. - Електронні дані. - Режим доступу : <http://www.brsm-nafta.com/>.

14. Бруханський Р. Ф. Причини необхідності розробки стратегічно орієнтованої системи бухгалтерського обліку / Р. Ф. Бруханський // Економічний аналіз : зб. наук. праць Тернопільського національного економічного університету. – 2014. – Т. 16, № 2. – С. 210-217.

15. Бутенко О. П. Аналіз ринку ресторанного господарства України та перспективи його розвитку / О. П. Бутенко, І. В. Дядюшкіна // Економічний простір. – 2013. – № 74. – С. 73-81.

16. Бухгалтерський облік: актуальні проблеми та рішення [Текст] : монографія / [С. С. Герасименко, А. О. Єпіфанов, М. Д. Корінько та ін.; за ред. д-ра екон. наук, проф. С. С. Герасименка, д-ра екон. наук, проф. А. О. Єпіфанова]. – Суми : ДВНЗ “УАБС НБУ”, 2010. – 162 с.

17. Васільєва Л. М. Сутність облікової політики, її значення і вимоги, які до неї пред’являються [Електронний ресурс] / Л. М. Васільєва // Ефективна економіка. – 2013. – №6. – Режим доступу до журналу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2131>.

18. Ведмідь Н.І. Технології Інтернет-маркетингу на підприємствах санаторно-курортного бізнесу / С.В. Мельниченко, Н.І. Ведмідь // Вісник КНТЕУ. – 2009. – №6. – С. 94–102.

19. Ведмідь Н.І. Санаторно-курортна послуга та її місце у класифікаційній структурі послуг / Вісник НУ «Львівська політехніка»: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку, № 727, 2012 р., - С.195-205 (1,3 д.а.)

20. Вейкрута Л. С. Роль і значення аналізу і аудиту в системі управління підприємств / Л. С. Вейкрута, З. Л. Бандура // Менеджмент та підприємництво в Україні : етапи становлення і проблеми розвитку. Вісник Національного університету “Львівська політехніка”. – 2012. – № 722. – С. 28-32.

21. Великий Ю. М. Управління витратами підприємства : монографія / Ю. М. Великий, В. В. Прохорова, Н. В. Сабліна. – Х. : ВД “ІНЖЕК”, 2009. – 192 с.

22. Вікіпедія : вільна енциклопедія [Електронний ресурс] : [Веб-сайт]. - Електронні дані. - Режим доступу : <http://uk.wikipedia.org/>.

23. Гаврилюк С. П, Музика О.М. Проблеми підвищення конкурентноспроможності персоналу підприємств туристичної індустрії // Ресторанне господарство і туристична індустрія у ринкових умовах. Київ: КНТЕУ, 2002. – С. 103-109.

24. Гаталяк О. М. Ретроспективний аналіз розвитку закладів ресторанного господарства / О. М. Гаталяк, Н. М. Ганич // Вісник Львівського університету. – 2013. – № 43, Ч. 2. – С. 153-161.

25. Герасименко Т. О. Фінансовий аналіз : проблеми теорії та практики / Т. О. Герасименко // Економічні науки. – 2010. – № 7 (1). – С. 349-353. – (Серія “Облік і фінанси”).

26. Голов С. Ф. Бухгалтерський облік в Україні: аналіз стану та перспективи розвитку : монографія / С. Ф. Голов. – К. : Центр учбової літери, 2007. – 522 с.

27. Гриценко О. М. Проблемні питання обліку запасів у торговельно-виробничій діяльності підприємств ресторанного господарства / О. М. Гриценко // Формування ринкових відносин в Україні. – 2011. – № 5. – С. 162-165.

28. Гриценко О. М. Удосконалення методики формування виробничої собівартості продукції на підприємствах ресторанного господарства в системі фінансового обліку / О. М. Гриценко // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2014. – № 6, Ч. 5. – С. 129-131. – (Серія “Економічні науки”).

29. Гудзинський О. Д. Теоретичні аспекти формування обліково-аналітичного механізму менеджменту / О. Д. Гудзинський, Г. Г. Кірейцев, Т. М. Пахомова // Облік і фінанси АПК. – 2008. – № 3. – С. 89-93.

30. Гуцайлюк З. В. Деякі питання реформування системи бухгалтерського обліку: концепція та реалізація / З. В. Гуцайлюк // Бухгалтерський облік і аудит. – 2007. – № 10. – С. 11-17.

31. Дайновський Ю. А. Методологічні основи формування управлінських рішень у підприємстві : дис. ... д-ра екон. наук : 08.06.02 / Дайновський Ю. А. – Львів, 1999. – 446 с.

32. Даніалі Ф. Дослідження загальних тенденцій ринку ресторанного господарства України / Ф. Даніалі // Економіка промисловості. – 2012. – № 3-4. – С. 29-34.

33. Дерій В. А. Витрати і доходи підприємств у системі обліку та контролю : монографія / В. А. Дерій. – Тернопіль : ТНЕУ, “Економічна думка”, 2009. – 272 с.

34. Дерій В. А. Запозичені (зарубіжні) методи обліку витрат і калькулювання собівартості продукції та їхнє використання в Україні / В. А. Дерій // Вісник Львівської комерційної академії. – 2010. – № 33. – С. 84-91. – (Серія економічна).

35. Десяткіна І. В. Підходи до організації обліку виготовлення продукції в закладах ресторанного господарства [Електронний ресурс] / І. В. Десяткіна, О. М. Глуцук // Міжнародний збірник наукових праць. – 2011. – № 3 (21), Ч. 1. – Режим доступу : <http://pbo.ztu.edu.ua/article/view/45220/42251>.

36. Дзюба Н. Особливості обліку в закладах ресторанного господарства [Електронний ресурс] / Н. Дзюба // Податки та бухгалтерський облік. – 2007. – № 71. – Режим доступу : <http://www.nibu.factor.ua>.

37. Дзюба О. Д. АВС-метод аналізу витрат торговельного підприємства: теорія та практика застосування [Електронний ресурс] / О. Д. Дзюба. – 2011. – Режим доступу : <http://intkonf.org/dzyuba-o-d-avs-metod-analizu-vitrat-torgovelnogo-pidpriemstva-teoriya-ta-praktika-zastosuvannya/>.

38. Дмитрієва О. Збалансована система показників у стратегічному управлінні підприємствами в Україні та Угорщині / О. Дмитрієва // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. – 2007. – № 2. – С. 21-28.

39. Довбуш А. В. Сутність та принципи стратегічного обліку і аналізу / А. В. Довбуш // Інноваційна економіка. – 2010. – № 5. – С. 106-108.

40. Дунда С. П. Теоретичні аспекти дослідження підприємства / С. П. Дунда // Проблеми підвищення інфраструктури : зб. наук. пр. – 2014. – № 43. – С. 98-103.

41. Дунда С. П. Теоретичні підходи до визначення поняття “розвиток підприємства” / С. П. Дунда // Проблеми підвищення інфраструктури : зб. наук. пр. – 2011. – № 32. – С. 70-75.

42. Дутчак І. Б. Нормативне регулювання обліку та облікова політика підприємств сфери послуг в Україні / І. Б. Дутчак // Вісник Національного університету “Львівська політехніка”. – 2014. – № 797. – С. 219-224.

43. Євдокимов В. В. Облікова політика підприємства як чинник управління величиною фінансових результатів / В. В. Євдокимов // Вісник ЖДТУ. – 2008. – № 3 (45). – С. 77-87.

44. Житний П. Є. Організаційно-методологічні засади формування облікової політики підприємства / П. Є. Житний // Бухгалтерський облік і аудит. – 2006. – № 3. – С. 3-10.

45. Заклади ресторанного господарства. Класифікація: ДСТУ 4281-2004 зі змінами : [затв. Наказом Держспоживстандарту України від 31.03.2004 р. № 59]. – [Чинний від 01.07.2004 р.]. – К. : Держстандарт України, 2004. – 11 с. – (Національний стандарт України).

46. Ільїн Л. В., Мельник Ю. С. Ризики та невизначеність у плануванні та прогнозуванні регіонального розвитку туризму. *Індустрія туризму і сфера гостинності в Україні та світі: сучасний стан, проблеми й перспективи розвитку* : Матеріали IV Міжнародної науково практичної конференції (Луцьк, 19 травня 2023 р.) / відпов. ред. Л. В. Ільїн. Луцьк: ФОП Мажула Ю.М., 2023. С. 15–18.

47. Ільїн Л. В. Теоретичні й прикладні засади оцінювання привабливості туристичних об'єктів регіону. Індустрія туризму і сфера гостинності в Україні та світі: сучасний стан, проблеми й перспективи розвитку : матеріали VI Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Луцьк, 15 травня 2025 р.) / відпов. ред. Л. В. Ільїн. Луцьк : ФОП Мажула Ю.М., 2025. С. 40–42.

48. Ільїн Л. В. Методологія аналізу діяльності суб'єктів туристичного бізнесу. Індустрія туризму і сфера гостинності в Україні та світі: сучасний стан, проблеми й перспективи розвитку : матеріали III Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Луцьк, 29 листопада 2021 р.) / відпов. ред. Л.В. Ільїн. Луцьк : ПП Іванюк, 2021. С. 145–147.

49. Ільїн Л. В. Стратегія туристичного розвитку міста Луцька: передумови, чинники, перспективи. Суспільно-географічні чинники розвитку регіонів: матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції (м. Луцьк, 3–5 листопада 2023 р.). Луцьк : ФОП Мажула Ю. М., 2023. С. 107–108.

50. Ільїн Л. В. Регіональний розвиток туризму: програмно-цільовий аспект. Суспільно-географічні чинники розвитку регіонів : матеріали X Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (Луцьк, 15–16 травня 2025 р.). Луцьк : ФОП Мажула Ю. М., 2025. С. 144–147.

51. Ільїн Л. В. Регіональний туристичний моніторинг : завдання, принципи, показники. Суспільно-географічні чинники розвитку регіонів : матеріали VIII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (Луцьк, 12-14 квітня 2024 р.). Луцьк : ФОП Мажула Ю. М., 2024. С. 82–83.

52. Ільїна О. В., Ільїн Л. В., Дробецька В. С. Міжнародний туризм України у період пандемії COVID-19. Перспективи розвитку туризму в Україні та світі: управління, технології, моделі : колективна монографія. Видання восьме. Луцьк : ВІП Луцького НТУ, 2022. С. 144–153.

53. Ільїна О. В. Туризм. Рекреаційна географія: Поняття і терміни. Луцьк: Терен, 2004. 104 с.

54. Ільїна О.В., Фультмес О. М. Готельне і ресторанне господарство України: динаміка та функціонування. Рекреаційно-туристичний потенціал регіонів України: сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку: Матеріали III Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції (м. Луцьк, 15–16 травня 2019 р.). Луцьк: Терен, 2019. С. 67–69.

46. Карпенко Д. В. Методичний інструментарій управлінського обліку доходів підприємств ресторанного господарства / Д. В. Карпенко // Наук. вісник Полтав. ун-ту економіки і торгівлі. – 2013. – № 2 (58). – С. 363-368.

47. Миколайчук Л. В. Шляхи та проблеми впровадження управлінського фінансового контролю на мережах ресторанів в Україні / Л. В. Миколайчук // Модернізація обліку, аналізу і контролю в галузях економіки України : збірник тез міжнародної науково-практичної конференції, 27-28 жовтня 2011 р. – Тернопіль : Принт-Інформ, 2011. – С. 168-172.

48. Міценко Н. Г. Сучасні тенденції типізації закладів ресторанного господарства та перспективи їх ефективного функціонування / Н. Г. Міценко, О. О. Лейзерук, В. В. Добоні // Торгівля, комерція, підприємництво : зб. наук. праць. – 2014. - №16. – С. 58-63.

49. П'ятницька Г. Т. Ресторанне господарство України: ринкові трансформації, інноваційний розвиток, структурна переорієнтація [Текст] : монографія / Г. Т. П'ятницька. – К. : КНТЕУ, 2007. – 465 с.

50. Раєвнева О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі / О. В. Раєвнева. – Х. : ВД "ІНЖЕК", 2006. – 496 с.

51. Ресторанне господарство. Терміни та визначення : ДСТУ 3862-99 зі змінами : затв. наказом Державного комітету України з питань технічного регулювання та споживчої політики від 29.10.2003 р. № 185. – [Чинний від 01.12.2003 р.]. – К. : Держспоживстандарт України, 2004 - 31 с. – (Національ-ний стандарт України).

52. Семенюк Л. В. Аналитическая политика в управлении продажами предприятий ресторанного хозяйства / Л. В. Семенюк // Журнал научных публикаций аспирантов и докторантов. – 2015. – № 6 (108). – С. 38-42.

53. Семенюк Л. В. Методика розміщення придорожніх закладів ресторанного господарства / Л. В. Семенюк // Зб. наук. праць молодих вчених Тернопільського національного економічного університету "Наука молода". – 2015. – № 22. – С. 32-40.

54. Семенюк Л. В. Облік та аналіз витрат у системі управління продуктом закладів ресторанного господарства / Л. В. Семенюк // Бізнес Інформ. – 2015. – №9. – С. 271-276.

55. Семенюк Л. В. Облікова політика для цілей бухгалтерського, управлінського та стратегічного обліку / Л. В. Семенюк // Науковий форум: актуальні питання гуманітарних та суспільних наук : збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції, 23 травня 2014 р. – Центр Науково-Практичних Студій, 2014. – С. 57-63.

56. Семенюк Л. В. Обліково-аналітичне забезпечення розрахунку збалансованих показників в управлінні продажами підприємств ресторанного господарства / Л. В. Семенюк // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду : зб. наук. праць. – 2015. – № 4 (114). – С. 91-97.

57. Семенюк Л. В. Основні тенденції розвитку ринку мереж закладів ресторанного господарства, що розташовані на автошляхах України

[Електронний ресурс] / Л. В. Семенюк // Ефективна економіка. - 2014. - №11. - Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua>.

58. Семенюк Л. В. Розробка аналітичної політики підприємства / Л. В. Семенюк // Економічний дискурс : міжнародний збірник наукових праць, матеріали III міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 22-23 травня 2014 р. – Тернопіль : Крок, 2014. – Вип. 2. – С. 315-318.

59. Семенюк Л. В. Управління доходами закладів ресторанного господарства, що розташовані на автошляхах України / Л. В. Семенюк // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України : зб. наук. пр. – 2015. – № 1 (111). – С. 137-143.

60. Статистичний щорічник України за 2015 рік [Текст] : стат. зб. / [за ред. О. Г. Осауленка; відп. за вип. О. Е. Остапчук]; Держ. служба статистики України. – К. : ТОВ “Август Трейд”, 2013. – 552 с.

61. Статистичний щорічник України за 2014 рік [Текст] : стат. зб. / [за ред. О. Г. Осауленка; відп. за вип. О. А. Вишневська]; Держ. служба статистики України. – К. : Консультант, 2014. – 534 с.

62. Тарасов І. Ю. Стан та регіональні тенденції розвитку підприємств ресторанного господарства [Електронний ресурс] / І. Ю. Тарасов, К. П. Каленік // Наука і технологія : Крок в майбутнє. – 2009. – Ч. 1. – Режим доступу : [http://www.rusnauka.com/6\\_NiTSB\\_2009/Economics/41382.doc.htm](http://www.rusnauka.com/6_NiTSB_2009/Economics/41382.doc.htm).

63. Ткаченко Н. М. Товарні втрати в закладах ресторанного бізнесу: Обліково-правовий аспект / Н. М. Ткаченко, А. Л. Цюцяк // Наукові праці. - 2011. – № 40. – С. 150-156.

64. Ткачова С. С. Ресторанний бізнес: основні етапи становлення та розвитку / С. С. Ткачова // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. – 2011. – № 2. – С. 510-519.

65. Тарасов І. Ю. Стан та регіональні тенденції розвитку підприємств ресторанного господарства [Електронний ресурс] / І. Ю. Тарасов, К. П. Каленік // Наука і технологія : Крок в майбутнє. – 2009. – Ч. 1. – Режим доступу : [http://www.rusnauka.com/6\\_NiTSB\\_2009/Economics/41382.doc.htm](http://www.rusnauka.com/6_NiTSB_2009/Economics/41382.doc.htm).

66. Ткаченко Н. М. Товарні втрати в закладах ресторанного бізнесу: Обліково-правовий аспект / Н. М. Ткаченко, А. Л. Цюцяк // Наукові праці. - 2011. – № 40. – С. 150-156.

67. Ткачова С. С. Ресторанний бізнес: основні етапи становлення та розвитку / С. С. Ткачова // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. – 2011. – № 2. – С. 510-519.

68. Чебан Т. М. Методологія управлінського обліку та перспективи його розвитку / Т. М. Чебан // Вісник ХНТУ. – 2010. – № 4. – С. 21-25.

69. Чужиков В.І. Чеська модель регіонального розвитку // Економіка України. – 2004. – № 7. – С. 72-78.

70. Череп А. В. Управління витратами суб'єктів господарювання : монографія, Ч. 1 / А. В. Череп. – [2-ге вид.]. – Х. : ВД “ІНЖЕК”, 2007. – 368 с.

71. Черниш С. С. Організаційно-методичні аспекти аналізу рентабельності / С. С. Черниш // Інноваційна економіка. – 2013. – № 6. – С. 305-309.

72. Черниш С. С. Сутнісні аспекти розвитку стратегії підприємств / С. С. Черниш // Наукові записки ТНПУ ім. В. Гнатюка. – 2007. – № 21. – С. 142-144. – (Серія “Економіка”).

73. Чимшит С. І. Особливості системи “директ-костинг” в процесі здійснення управлінської діяльності підприємницького кластера / С. І. Чимшит, Т. Ю. Бойко // Економіка і регіон. – 2012. – № 1 (32). – С. 203-207.

74. Чумаченко М. Г. Проблеми розвитку економічного аналізу діяльності підприємства / М. Г. Чумаченко // Наукові записки. – 2006. – № 16. – С. 87-93.

75. Шевчук В. Р. Стратегічний управлінський облік : [навчальний посібник для студ. вищ. навч. закл.] / В. Р. Шевчук ; [за ред. О. М. Ковалюка]. – К. : Алерта, 2009. – 176 с.

76. Шевчук В. Р. Стратегічний управлінський облік як система інформаційної підтримки конкурентної стратегії підприємства / В. Р. Шевчук // Менеджмент та підприємництво в Україні : етапи становлення і проблеми розвитку. Вісник Національного університету “Львівська політехніка”. – 2012. – № 722. – С. 281-284.

77. Шевчук В. Р. Концепція стратегічного управління витратами в управлінському обліку / В. Р. Шевчук, З. Л. Бандура // Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України : зб. наук.-техн. пр. – 2010. – № 20.14. – С. 147-153.

78. Шеремет А. Д. Комплексный анализ хозяйственной деятельности / А. Д. Шеремет [Электронный ресурс]. – М. : ИНФРА – М, 2006. – 415 с. – Режим доступу: <http://www.alleng.ru/d/econ/econ053.htm>.

79. Шкарабан С. Стратегії організації економічного аналізу / С. Шкарабан, І. Лазаришина // Економічний аналіз : зб. наук. праць каф. екон. аналізу Терноп. нац. екон. ун-ту. – 2008. – № 2 (18). – С. 10-14.

80. Шкарабан С. Характеристика функцій економічного аналізу в контексті управління суб'єктами господарювання [Текст] / С. Шкарабан, І. Лазаришина // Економічний аналіз. – 2011. – № 8, Ч. 1. – С. 10-12.

81. Шталь Т. В. Сучасний стан та тенденції розвитку ресторанного господарства України та Харківського регіону / Т. В. Шталь, О. В. Кот, А. С. Дядін // Вісник Львівської комерційної академії. – 2011. – № 38. – С. 137-141.

82. Шурміна А. О. Аналітичне забезпечення оперативного управління доходом операційної діяльності / А. О. Шурміна // Вісник СевНТУ : зб. наук. праць. – 2010. – № 109. – С. 177-182. – (Серія “Економіка і фінанси”).

83. Шурпенкова Р. К. Організація економічного аналізу на підприємстві / Р. К. Шурпенкова // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України : зб. наук. праць. – 2009. – № 25. – С. 150-158.

84. Шурпенкова Р. К. Основи організації економічного аналізу в системі управління підприємством / Р. К. Шурпенкова, І. І. Демко // Регіональна економіка. – 2008. – № 3. – С. 161-166.

85. Экономическое развитие бизнеса : монография / [М. И. Кузьмина, Г. С. Мерзликина, Н. О. Могхарбел и др., под ред. Г. С. Мерзликиной]; ВолгГТУ. – Волгоград : ВолгГТУ, 2014. – 147 с.

86. Ясінська А. І. Сутність управління витратами на вітчизняних підприємствах / А. І. Ясінська // Вісник Національного університету “Львівська політехніка”. – 2007. – № 14 (594). – С. 357-360.

87. Яценко В. Ф. Обліково-аналітичне забезпечення стратегічного управління витратами виробництва: теорія, методика та організація : монографія / В. Ф. Яценко. – Херсон : ХНТУ, 2014. – 180 с.