

І. Г. Черданцева

ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ У РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ З УРАХУВАННЯМ ТЕНДЕНЦІЙ РИНКУ

У статті розглядається специфіка планування діяльності підприємств сфери ресторанного бізнесу, яка визначає особливості побудови системного комплексного підходу до проблеми забезпечення результативності управління розвитком ресторанного бізнесу в умовах динамічного українського ринку громадського харчування. Зроблено висновок про те, що сучасні реалії вимагають від підприємств ресторанного бізнесу формування системи внутрішнього планування діяльності з урахуванням поточних і стратегічних цілей, які сформовані в результаті аналізу тенденцій змін зовнішнього ринкового середовища.

Ключові слова: ресторанний бізнес, планування, ринок громадського харчування, зовнішнє середовище.

Постановка проблеми та стан її вивчення. В сучасних умовах планування вважається необхідним інструментом управління компанією. Незалежно від того, який період часу фірма працює на ринку, відкриває нові філії або захоплює нові ніші, формування бачення послідовних етапів реалізації будь-якої мети у контексті системного планування необхідне всім компаніям, які мають все менше право на помилку і здійснюють свою діяльність у сучасних умовах постійної турбулентності ринкового середовища, яка іноді пов'язана не стільки із зовнішніми чинниками, скільки з економічною неефективністю менеджерів. Відсутність системного планування останнім часом все сильніше відчувається при загостренні конкурентної боротьби в усіх секторах економіки і особливо проявляється у сфері ресторанного бізнесу.

Аналіз літератури. Проблемам створення та організації ресторанного бізнесу та використання системи планування як функції управління бізнесовими процесами присвячені праці В. Л. Антонової, В. В. Архіпова, Н. А. Ахмедова, В. В. Бродіної, Дж. Т. Боуена, М. А. Горенбургова, К. Егертона-Томаса, А. В. Карачкової, П. Б. Карпушенко, Я. М. Сала, Дж. М. Стефанеллі, С. В. Хмирової та інших. При цьому практичне використання системного планування діяльності підприємств ресторанного бізнесу в умовах сучасного українського ринку потребує більш детального вивчення.

Метою статті є визначення та використання принципів планування діяльності ресторанного бізнесу і побудова системного комплексного підходу до проблеми забезпечення результативності управління розвитком ресторанного бізнесу в умовах динамічного українського ринку громадського харчування.

Виклад основного матеріалу. Основа організації бізнесу будь-якого формату формується при визначенні системи планування очікуваних результатів діяльності і способів їх досягнення. Планування та прогнозування в сфері ресторанної справи спирається на попередній досвід, спеціальні дослідження проблем і фактичні дані. Для того щоб організація громадського харчування працювала ефективно, необхідно постійно збирати й аналізувати інформацію, пов'язану з галуззю, конкуренцією та іншими факторами. При цьому сучасний постіндустріальний ринок створює сприятливу «атмосферу» для побудови прогнозу і встановлення планових орієнтирів у сервісному секторі.

Наявність детально продуманого плану дає можливість стимулювати ресторанний бізнес, залучати зовнішній капітал, розширювати коло партнерів і ресурсів. Поряд з цим план діяльності виступає інструкцією, що визначає порядок дій: він забезпечує своєчасний контроль концептуального напрямку розвитку підприємства ресторанного сервісу, корекцію цілей, оптимізацію процесу управління бізнесом відповідно до прогнозних результатів діяльності. Тому кожний суб'єкт підприємницької ініціативи в ринковому середовищі, націлений на отримання прибутку, повинен мати продуманий і всебічно обґрунтований план, структурувати глобальні цілі й механізми їх досягнення. Але при цьому з урахуванням зміни зовнішнього і внутрішнього середовища в план можуть вноситися поправки.

Розробка стратегічних орієнтирів розвитку діяльності підприємства сфери ресторанного бізнесу орієнтується на такі три головні компоненти: 1) потреби клієнтів; 2) здатність компанії задовольнити ці потреби; 3) довгострокова прибутковість компанії [1].

Специфічною особливістю управління підприємством ресторанного бізнесу є схильність до впливу з боку факторів споживчого попиту, а саме, доходів населення і споживчих переваг. Крім того, індустрія громадського харчування вимагає наявності розвиненої інфраструктури, яка включає в себе сукупність виробників промислових і продовольчих товарів, способи їх доставки, комунікаційні зв'язки тощо. Забезпечення ефективної взаємодії між усіма контрагентами, в результаті якої створюється пропозиція ресторанної послуги, потребує постійної актуальної інформації про параметри змін у зовнішньому мікросередовищі, для отримання якої необхідне налагодження спеціальних системних досліджень кон'юнктури ринку.

Стає очевидним, що складові ресторанного сервісу – це потреби, які задовольняються з його допомогою. Таким чином, ефективність ведення ресторанного бізнесу багато в чому буде визначатися потребами клієнтів переважно локального ринку. З метою виявлення цих потреб як основи подальшого планування діяльності підприємства ресторанного сервісу можуть застосовуватися методи соціологічних і маркетингових досліджень, серед яких найбільш доступними є інструменти анкетування та опитування, а також спеціальні дайджести, присвячені огляду основних ринкових тенденцій.

Загальна система управління розвитком ресторанного бізнесу передбачає проведення попереднього дослідження за такими етапами:

- діагностика досягнутого рівня з виявленням ступеня впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища і визначенням потенційних можливостей подальшого розвитку;
- аналіз наявної інформації на предмет наявності показників, які дозволяють оцінювати результати діяльності;
- прогнозування ефективних напрямків подальшого розвитку та розробка конкретних планів;
- реалізація планів розвитку, виходячи з базових умов діяльності та досягнутого рівня;
- контроль за реалізацією програм розвитку і своєчасне їх коригування з урахуванням сформованих економічних умов [2].

Моніторинг, оцінювання та аналіз усіх складових процесу надання послуг у сфері громадського харчування виступають необхідною умовою процесу управління розвитком ресторанного бізнесу. У зв'язку з обмеженістю офіційної статистичної інформації для аналізу з певною мірою умовності можна оцінити потенціал ресторанного бізнесу в Україні та загальних тенденцій його розвитку.

Так, 2016 р. став для ресторанного ринку роком підйому – вперше з початку кризи в цілому по країні відкрилося більше ресторанів, ніж закрилося. Позитивна динаміка продовжилася у 2017 р.: зросла кількість ресторанів і збільшилася їх відвідуваність. У кінці 2016 р. експерти відзначали, що в ресторани повернулися постійні клієнти, а їх відвідуваність зросла на 30 % відносно 2015 р., компенсуючи падіння у 2014 р. У 2016 р. зросла пропозиція концептуальних ресторанів [3].

Станом на початок 2016 р. в Україні (без урахування окупованого Криму та зони АТО) налічувалося близько 15 тис. закладів харчування, що на 5,6 тис. менше, ніж на початок 2014 р. З них близько 1,5 тис. ресторанів закрилися, не витримавши кризи, а ще трохи більше 4 тис. залишилися в окупованому Криму та зоні АТО. Найпотужніша хвиля закриттів накрила лідера ресторанної галузі – Київ. У 2014 р. з ринку столиці пішло 119 закладів, у 2015 р. – ще 85. Це тільки «чисті» втрати, які не змогло компенсувати відкриття нових закладів [5].

У 2016 р., за даними компанії «Ресторанний консалтинг» [4], обсяг ресторанного ринку Києва (міста, яке є лідером ресторанного бізнесу) зріс на 20 %, до 5,6 млрд. грн. В цілому ж обсяг усього громадського харчування України становив у минулому році близько 25 млрд. грн. За оцінками експертів, у жовтні 2017 р. ресторанний ринок столиці оцінювався місткістю до 6,8 млрд. грн., а до кінця року може досягти 7 млрд. грн., продемонструвавши, таким чином, зростання більш ніж на 20 % за рік. Отже, за підсумками 2017 р. весь український ресторанний ринок може досягти обсягу 30 млрд. грн.

Якщо у 2014 р. у м. Київ відкрилося 40 нових ресторанів, а в 2015 р. – 68, то за 2016 р. відкрилося понад 100. До кінця 2017 р. у в Києві відкриється ще десяток закладів, і їх загальна кількість досягне 1600. В Одесі та Львові (містах, які входять до трійки лідерів ресторанного ринку) ситуацію з відпливом внутрішніх клієнтів багато в чому врятували туристи. Влітку 2016 р. кількість відпочиваючих в Одесі й області збільшилася вдвічі, до 5 млн. осіб, тому і ресторанів у місті біля моря більше відкривалося, ніж закривалося: 50 відкриттів проти 40 закриттів. У Львові, де кількість туристів у 2016 р. зросла на 20 %, драйверами відкриття нових ресторанів стали також низький поріг входу на ринок і міграція капіталу з Донбасу. У Харкові, Дніпрі, Запоріжжі, де не було великого припливу туристів, ринок нині перебуває на рівні Києва зразка 2015 р.: закрилися слабкі гравці й ті, хто платив

високу орендну ставку, а нові заклади відкриваються в низькому і середньому цінових сегментах [4]. Таким чином, протягом 2016 – 2017 рр. темпи скорочення ресторанного ринку істотно зменшилися:

Варто також враховувати і таку особливість діяльності підприємств ресторанного бізнесу, що в умовах економічного спаду люди починають економити на послугах тощо. В умовах обмеження в коштах споживач відмовиться від харчування в кафе або ресторані на користь домашньої їжі. Найбільш криза вдарила по нижньому і верхньому цінових сегментах. Кількість недорогих ресторанів (середній чек – від 50 до 200 грн.) в столиці скоротилася на 30 %. В першу чергу закрилися ті, які знаходилися в прохідних місцях, через невисоку маржу, але дуже високу оренду (рис. 1) [3].

Девальвація ускладнила життя тих ресторанів, що розвивалися за франшизою, яка передбачала суворе дотримання міжнародних стандартів, зокрема використання імпортованих продуктів. Так, закрилася російська мережа ресторанів японської кухні «Якіторія», пішла з українського ринку успішна російська мережа «Росінтер Ресторантс» (20 ресторанів під брендами *IL Piamio*, *T.G.I. Friday* і *Costa Coffee*). Криза зачепила і преміум-сегмент (середній чек 800–1500 грн.): в столиці закрилися «Егоїст», *Meat&Fish*, *Byblos*, *FoodTourist*, «Нірвана», «Козирна Карта». Справа в тому, що на початку кризи відвідуваність елітних ресторанів впала на 50 %, тому що багато їх постійних клієнтів разом з сім'ями покинули країну. Коли попит повернувся, ним змогли скористатися нові гравці в преміум-сегменті, що відкрилися в 2016 р. [3].

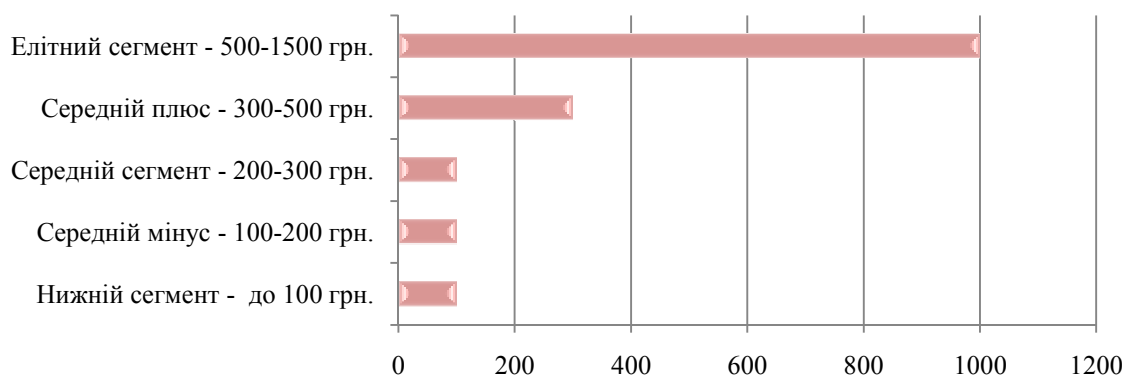


Рис. 1. Структура українського ресторанного бізнесу за ціновими сегментами у 2016 році (середній чек у грн.)

Джерело: складено за даними [3]

Як показали два останні роки, найуспішнішим виявився середньоціновий сегмент (середній чек – 200-500 грн.). У найважчому 2014 р. відвідуваність таких закладів скоротилася на 20-30 %, але вже до весни 2015 р. українці стали відходити від девальваційного шоку і повернулися в ресторани, хоча ціни там і зросли на 40-45 % (рис. 2, а та б).



Рис. 2. Частка на ринку ресторанів різних цінових категорій в Україні у 2016 р.

Джерело: складено за даними [3]

Багато закладів для утримання клієнтів зберігали старі ціни до останнього, працюючи в нуль, оскільки пік зростання цін припав на 2014 р. і становив 30 %. Після другого обвалу гривні ціни зросли ще на 10-15 %. У 2016 р., хоча гривня й не падала, ціни продовжували повзти вгору на 5-10 % через зростання комунальних платежів, витрат на заробітну плату тощо. Ресторатори зрозуміли, що в середньоціновому сегменті відвідувачів вже не лякають страви за 150 грн., хоча в 2014 р. поріг у 100 грн. переступати було безглуздо – страви за такою ціною не купували.

При цьому утримати маржу на докризовому рівні рестораторам не вдалося: вона впала на 30-40 %. Ресторанна націнка у 2016 р. становила 150-200 % на страви порівняно з 250-300 % до кризи, і 270-300 % на бар порівняно з докризовими 350-400 [3].

І хоча за два останні роки гривнева виручка рестораторів зросла на 15-30 %, прибуток, за оцінкою гравців ринку, впав в два рази порівняно з 2013 р. через зростання витрат на купівлю продуктів і напоїв. Крім того, збільшився термін повернення інвестицій: якщо раніше проекти окупалися за період від 6 місяців до 2 років, то сьогодні цей термін становить від 3 до 6 років.

Одним із факторів підйому ринку стали домовленості рестораторів з власниками приміщень щодо орендних ставок, які раніше були традиційно прив'язані до долара. Саме велика оренда була причиною хвилі закриттів ресторанів у 2014 р., адже на неї припадає п'ята частина всіх витрат. У ресторанному бізнесі навіть існує правило: при витратах на оренду в 22 % ресторан виходить в нуль, а якщо вони вищі – врешті-решт він закривається.

У 2015 р. більшість власників приміщень погодилися знизити орендні ставки в валюті, а близько 25 % орендодавців навіть зважилися зафіксувати ціни в гривні або здавали приміщення за фіксований відсоток від доходу.

Використовуючи стратегію виживання, керівники ресторанного бізнесу використовували радикальні тактичні рішення, до яких відноситься скорочення персоналу: ІТ-фахівців, маркетологів, замдиректорів, доходило до звільнень кухарів і офіціантів. Також значного зменшення зазнали витрати на маркетинг і традиційну рекламу, і надавали перевагу просуванню власних ресторанів у соцмережах. Скоротилися також витрати на продукти і напої. Всі ресторани переглянули своє меню і склад страв, відмовившись від імпорту (тому риби і морепродуктів у середньоціновому і нижньоціновому сегментах майже немає). Це, в свою чергу, привело до домінування локальних продуктів, що підштовхнуло розвиток тренду *handmade*: в закладах з'явилися свій хліб, випічка, варення, кондитерка, лимонади, компоти, морси, власний алкоголь і крафтове пиво – ще один актуальний тренд із серії «дешево і ексклюзивно». Скоротивши до мінімуму закупівлю імпортного алкоголю, ресторатори почали працювати з невеликими виробниками вина і пива, а також самостійно виробляти наливки і настоянки.

Однак головною тенденцією 2016 р. можна позначити тренд «смачна їжа за справедливу ціну». Сьогодні основна цільова аудиторія ресторанів – середній клас – готова платити розумні ціни за якісну їжу і сервіс, а ось креативний дизайн приміщень значно зменшився як у пріоритетах керівництва ресторанів, так і у критеріях вибору закладу споживачами.

Ще однією тенденцією ресторанного бізнесу 2016 – 2017 рр. стала активізація великоформатних гравців. З'явилися нові заклади великих мереж, які утримали свої позиції в кризу: «Портер» (на 200 місць), піцерія *il Molino*, ресторан «СушиЯ». Так, мережа *Salateira*, що має вісім ресторанів у Києві, дев'ятий вирішила відкрити в Дубаї (ОАЕ). Нині вони орієнтовані на великі формати площею 300-400 кв. м. [5].

2016 р. відзначився активізацією інвестицій у розвиток ресторанного бізнесу: відкриття великих форматів вимагало інвестицій близько \$ 1 млн. (для порівняння – у м. Київ проект відкриття міні-закладу у мікрорайоні оцінюється у \$ 50 тис., у регіонах – з \$ 20 тис.). Протягом 2016 – 2017 рр. ресторатори знаходили такі кошти, які спрямовувались в основному на масштабування бізнесу. Ця тенденція продовжиться і у 2018 р. За прогнозами «Ресторанного консалтингу», столичний ринок може зрости в півтора разу, до рівня докризового 2013 р. – \$ 400 млн., або 11-12 млрд. грн. [4]

При цьому у 2018 р. оператори ресторанного ринку відчують дефіцит вільних приміщень, придатних для відкриття закладу в центрі міст і біля зручних транспортних розв'язок у мікрорайонах. Для більшості операторів пріоритетною буде орієнтація на відкриття немережного оригінального концепту. При цьому експерти прогнозують більш активний розвиток мереж ресторанів у середньому ціновому сегменті із середнім чеком 200-350 грн. для Києва і 100-200 грн. – для регіонів. Таку суму представники середнього класу готові витратити 1-2 рази в тиждень на харчування поза домом.

Таким чином, для підприємства ресторанного бізнесу при плануванні та визначенні пріоритетів діяльності важливо не тільки орієнтуватися на купівельну спроможність локального споживача, а й враховувати параметри та тенденції розвитку ринку громадського харчування.

Разом з тим, галузева специфіка підприємств ресторанного бізнесу вимагає доповнення планування і прогнозування іншими методами. На нашу думку, планування і прогнозування діяльності підприємств громадського харчування з урахуванням тенденцій розвитку ринку має орієнтуватися на метод прямого планування [6]. На першому етапі прогнозується рівень торговельних надбавок на основі середньоринкових значень і з урахуванням дій найближчих конкурентів, потім розраховується націнка на продукцію власного виробництва і покупні товари з урахуванням собівартості і норми рентабельності (з орієнтацією на середньоринкову).

На другому етапі, на основі визначеної структури витрат сировини за видами продуктів, норми надбавок і націнок за кожним видом сировини розраховується сума надбавок і націнок. Загальна сума валового доходу визначається підсумовуванням надбавок, націнок по всіх товарних групах [1]. Рівень валового доходу буде дорівнювати відношенню суми валового доходу до загального обсягу валового товарообігу в продажних цінах (тобто, до вартості сировини і товарів за роздрібними цінами плюс сума націнок).

Висновки. Таким чином, галузеві особливості громадського харчування диктують необхідність певних підходів до планування. Йдеться, в першу чергу, про домінування орієнтації на параметри розвитку ринку та діяльність конкурентів. Окрім того, на пріоритетність у плануванні ринковоорієнтованих фінансових показників над натуральними, що передбачає включення в систему планування не тільки виробничих, а й фінансових ресурсів, у тому числі й залучених обігових коштів, впливають сучасні реалії, що вимагають формування системи внутрішнього планування діяльності з урахуванням поточних і стратегічних цілей, які сформовані в результаті аналізу тенденцій змін зовнішнього ринкового середовища. В умовах економічної самостійності, динамічного розвитку економіки, стохастичності ринку і постійно наростаючої конкурентної боротьби ніхто, крім самих фірм (в особі їх керівництва або власників), не зробить цього: ніхто не спустить «згори» план, який приведе до бажаного фінансового результату. Та й ніхто, крім самих керівників і власників, не зможе скласти такий план.

В подібних умовах система внутрішньофірмового планування підприємства ресторанного бізнесу стає менш прив'язаною до бюджетування, не дозволяє керівникам чітко ставити конкретні цілі перед своїми підрозділами (перш за все, в фінансових термінах), вибудовувати стратегію бізнесу на основі зростання його капіталізації тощо. Доволі часто помилка у побудові цільових показників плану зумовлює неправильний вибір критеріїв і визначає побудову помилкового механізму досягнення господарських результатів, що для фірми може призвести до зменшення або втрати прибутковості та негативної зміни ринкової позиції на ринку.

Наявність добре розробленого продуманого плану дає можливість активно розвивати підприємство у такому висококонкурентному секторі, як сфера громадського харчування, залучати інвесторів, партнерів і кредитні ресурси. Одночасно план є керівництвом до дії і орієнтиром виконання. Він використовується для перевірки ідей, цілей, для підвищення ефективності управління підприємством і прогнозування результатів діяльності. У міру реалізації і зміни обставин план може уточнюватися шляхом коригувань відповідних показників. Свого часу передбачення зміни обставин також здійснюється шляхом прогнозування та корегування, що робить систему аналізу, планування, прогнозування та корегування нерозривним взаємообумовленим процесом. Найважливішою передумовою стратегічного планування для підприємств сфери ресторанного бізнесу стає розвиток сервісної складової, продиктованої переходом до постіндустріальної економіки вільних ринкових відносин, орієнтації на постійне вдосконалення системи планування. Відповідно, стратегічне планування на підприємствах ресторанного бізнесу має бути спрямоване на довгостроковий розвиток: досягнення більш високих темпів економічного зростання на основі врахування тенденцій та параметрів розвитку ресторанного ринку, вивчення діяльності прямих конкурентів і визначення шляхів поетапного вдосконалення різних виробничо-технічних факторів та організаційно-управлінських структур розвитку ресторанного бізнесу.

Список використаної літератури

1. Тарасова О. Ю. Планирование и прогнозирование на предприятиях ресторанного бизнеса: отраслевая специфика. *Вестник Тамбовского университета. серия: естественные и технические науки*. Тамбов: ТГУ им. Г. Р. Державина, 2014. Т. 19. С. 262–263.
2. Антонова В. Л. Трансформація показників стратегічного розвитку підприємств ресторанного господарства. *Торгівля і ринок України*: темат. зб. наук. праць. Донецьк: ДонНУЕТ. 2007. Вип. 23. Т. 2. С. 7–13.
3. Гладских Е. Бум концептуальных ресторанов заканчивается. Что дальше? – обзор ресторанного рынка. URL: <https://delo.ua/lifestyle/sytnyj-god-obzor-restorannogo-rynka-329410/>
4. Офіційний сайт компанії «Ресторанный консалтинг». URL: <https://www.recon.com.ua/about.html>
5. Гладских Е. Кризис со вкусом: ресторанный рынок – итоги, прогнозы, тренды. URL: <https://delo.ua/lifestyle/krizis-so-vkusom-restorannyj-rynok-itogi-prognozy-trendy-312948/>
6. Слинкова О. К., Патрусова А. М. Эволюция производственного менеджмента и его особенности в сфере услуг. *Научный результат: сетевой науч.-практ. журн. Серия: Технологии бизнеса и сервиса*. 2015. № 1. С. 67–75. URL: <http://www.belsu-research-result.ru/images/issue2/business/business3.pdf> (дата обращения: 24.04.2017).
7. Коломицева О., Наденко І., Коломицев А. Стратегічна концепція формування маркетингового потенціалу регіону. Черкаси: видавець Чабаненко Ю., 2016. 266 с.
8. Start a restaurant business (2011). Restaurant success factors. URL: <http://www.startrestaurantbiz.com>
9. Fiorentino C. (2017). Key success factors for restuarants. URL: http://www.ehow.com/list_6658121_key-success-factors-restaurants.html

References

1. Tarasova, O. Yu. (2014), Planning and forecasting at restaurant business enterprises: branch specific character. *Vestnik Tambovskogo universiteta. Seriya: estestvennyie i tehniczeskie nauki*. Tambov: TGU im. G. R. Derzhavina, vol. 19, pp. 262–263.
2. Antonova, V. A. (2007), Transformation of parameters of strategic development of restaurant business enterprises. *Torhivlya i rynek Ukrainy*: temat. coll. of sci. works. Donetsk: DonNUET, Issue 23, vol. 2, pp. 7–13.
3. Gladskih, E. Boom of conceptual restaraunts is over. What's next? – survey of restaurant market, available at: <https://delo.ua/lifestyle/sytnyj-god-obzor-restorannogo-rynka-329410/>
4. Official site of «Restorannyj konsalting» company, available at: <https://www.recon.com.ua/about.html>
5. Gladskih, E. Krisis to taste: restaurant market – totals, forecasts, trends, available at: <https://delo.ua/lifestyle/krizis-so-vkusom-restorannyj-rynok-itogi-prognozy-trendy-312948/>
6. Slinkova, O. K., Patrusova, A. M. (2015) Evolution of production management and its peculiarities in the sphere of services. *Nauchnyy resultat: network sci.-pract. journ. Seriya: Tehnologiyi biznesa i servisa*, No. 1, pp. 67–75, available at: <http://www.belsu-research-result.ru/images/issue2/business/business3.pdf> (date of access November 14, 2017).
7. Kolomytseva, O., Nadenko, I., Kolomytsev, A. (2016), Stratehichna kontseptsiya formuvannya marketynhovoho potentsialu rehionu [Strategic concept of formation of marketing potential of the region]. Publisher Chabanenko Yu., Cherkasy, Ukraine.
8. Start a restaurant business (2011), Restaurant success factors, available at: <http://www.startrestaurantbiz.com>
9. Fiorentino, C. (2017), Key success factors for restuarants, available at: http://www.ehow.com/list_6658121_key-success-factors-restaurants.html

I. G. Cherdantseva

PLANNING OF RESTAURANT BUSINESS ACTIVITIES TAKING INTO ACCOUNT MARKET TRENDS

The lack of systematic planning has been more perceptible in recent years with the intensification of competition in all sectors of economy and it is particularly evident in restaurant business. The availability of a detailed plan allows to stimulate restaurant business, attract foreign capital, expand the range of partners and resources. Along with this, action plan appears as an instruction that determines the procedure: it provides timely control of conceptual direction of the development of restaurant service enterprise, correction of goals, optimization of business management process in accordance with the projected performance results.

In order to identify these needs as the basis for further planning of restaurant service enterprise we can use the methods of sociological and marketing research, among which surveys and interviewing tools are the most available ones, as well as special digests devoted to reviewing the main market trends.

2016 became a year of recovery for restaurant market; for the first time since the crisis began more restaurants were opened than closed in the country. The positive dynamics continued in 2017: the number of restaurants as well as their attendance have increased. 2017 was also marked by the investment intensification in the development of restaurant business which focused mainly on scaling projects. This trend will also continue in 2018. At the same time, in 2018, operators of restaurant market will experience a shortage of premises suitable for opening an institution in city centers and near convenient traffic interchanges in micro-districts. Experts predict a more active development of restaurant networks in average price segment with average check of 200-350 UAH for Kyiv and 100-200 UAH for the regions. Representatives of a middle class are willing to spend such a sum 1-2 times a week on eating out.

Modern realities require the formation of internal action planning system taking into account current and strategic goals which are formed as a result of trends' analysis of changes in external market environment. The presence of a well-designed and well thought-out plan allows to actively develop an enterprise in such a highly competitive sector as public catering as well as to attract investors, partners and credit resources. In proportion with the implementation and change of circumstances the plan can be specified by adjusting the relevant indices. At the same time prediction of changing circumstances is also carried out by forecasting and adjusting which makes the system of analysis, planning, forecasting and adjustment an inextricable and interdependent process.

The most important prerequisite for strategic planning for enterprises in the sphere of restaurant business is the development of a service component driven by the transition to a post-industrial economy of free market relations as well as an orientation towards the continuous improvement of the planning system.

Keywords: *restaurant business, planning, public catering market, external environment.*

Стаття надійшла до редакції 30.11.2017.