

2. Снопков В. И. Технология перевозки грузов морем : учеб. для вузов. – 4-е изд., перераб. и доп. – С.Пб. : НПО «Профессионал», 2006. – 560 с. : ил.
3. Винников В. В. Проблемы комплексного розвитку морського транспорту : монографія / Винников В. В. ; Ін-т проблем ринку та економіко-екологічн. досліджень НАНУ ; Одеськ. нац. морська акад. – Одеса : Фенікс, 2005. – 300 с.

УДК 640.41:338.46:005(477.75)

## ОСОБЕННОСТИ РАЗВИТИЯ РЕСТОРАННОГО БИЗНЕСА УКРАИНЫ И АР КРЫМ

**И. Г. Павленко, кандидат экономических наук; И. И. Норенко;  
П. П. Гаврилко, кандидат экономических наук**

Одним из наиболее стремительно развивающихся секторов рынка услуг является ресторанный бизнес, опережающий по динамике своего развития многие отрасли экономики. В Украине сфера общественного питания как бизнес существует более пятнадцати лет, в течение которых происходили трансформации, что представляет значительный научный интерес, а изучение ресторанного бизнеса в качестве основы его функционирования, безусловно, актуально.

Некоторые аспекты функционирования ресторанного бизнеса в рамках индустрии туризма и гостеприимства рассмотрены зарубежными и отечественными учеными. В исследованиях Ван Дер Вагена Л. [1] и Уокера Дж. [2] представлены особенности предоставления услуги питания в сфере гостиничной деятельности. Н. Кабушкин, Г. Бондаренко раскрыли элементы гостиничного продукта, выявлены характеристики и особенности гостиниц и ресторанов как объекта управления. Особое внимание уделено вопросам управления процессами обслуживания на предприятиях питания, качеству и культуре обслуживания [3]. Развитие малого бизнеса в сфере ресторанно-гостиничных услуг отражено в работе В. В. Бородиной. Автор раскрыты вопросы бизнес-планирования, бухгалтерского учета, налогообложения, ценообразования и контроля в малом ресторанном бизнесе [4]. Вопросы развития рекреационно-туристских

зон, курортного дела и управления в сфере курортно-туристского комплекса освещены в публикациях В. Винокурова, В. Леонова [5]. Изучению комплекса услуг предприятий питания, историческим аспектам возникновения и формирования предприятий питания в России, перспективы развития рынка услуг предприятий питания после финансового кризиса 1998 г. отражены в работе И. Зорина, Т. Каверина, Г. Папирына [6, 7]. Традиционные инструменты по развитию ресторанного бизнеса перечислены в книгах О. Назарова, О. Иценкова, В. Салия, в которых особое внимание уделяется маркетингу ресторанных услуг, порядку расстановки инструментов в общей системе продвижения [8, 9]. В книге Д. Денисова собран, обобщен и проанализирован как российский, так и международный опыт работы в индустрии фаст-фуда [10]. Э.-Т. Кристофер посвятил свою книгу [11] разработке концепции ресторана, его индивидуальной направленности, выбору места расположения, приобретению необходимого оборудования, разработке меню, внутреннего дизайна и подбору персонала.

Цель статьи – проанализировать особенности современного развития ресторанного хозяйства на национальном и региональном уровнях.

На развитие любого бизнеса, в том числе и ресторанного, влияют множество факторов, как на микро-, так и на макроуровне. К основ-

ным общеэкономическим факторам, влияющим на состояние и развитие ресторанного бизнеса в Украине, можно отнести данные об экономическом развитии страны, инфляционное ожидание и характеристику налогового окружения.

Рассматривая тенденции развития ресторанного бизнеса, можно выделить несколько основных направлений:

1. Количество предприятий ресторанного бизнеса.
2. Территориальную насыщенность предприятий ресторанного бизнеса.
3. Виды предприятий ресторанного бизнеса.
4. Ценовая политика.
5. Меню и блюда кухни.

Ресторанный рынок Украины находится на раннем этапе своего достаточно динамичного развития. Объем ресторанного рынка Украины в 2008 г. составил 1,9–2,1 млрд долл. США и был представлен около 5,8 тыс. предприятий. При этом общая схема развития отечественного рынка аналогична российской. После перестройки стали появляться первые коммерческие рестораны, рассчитанные на деловую элиту.

Исследуя уровень насыщенности рынка, следует определять показатель количества посадочных мест на потребителя услуг заведений общепита. Так, в среднем по Европе одно посадочное место в ресторане (кафе, баре, фаст-фуд и т. п.) приходится на 8 жителей, в Киеве – на 35 жителей, в Днепропетровске – на 40, во Львове – на 25 жителей. Исходя из этого, перспективы ресторанного рынка в Украине просто огромны, особенно если принимать во внимание тот факт, что средневропейский уровень обеспеченности ресторанами сравним с уровнем крупнейших городов Украины, имеющих к тому же определенные ресторанные традиции.

В сфере ресторанного бизнеса принято выделять две причины, обуславливающие недостаточность отечественного ресторанного рынка:

1) этот рынок никогда не был насыщен. Несмотря на то, что рост благосостояния людей отличается в зависимости от региона прожи-

вания. В целом, видна тенденция увеличения потребности рынка общественного питания во всех его сегментах.

2) Одновременно увеличиваясь, рынок сокращается – какие-то заведения закрываются, в первую очередь «постсоветские» столовые, кафе, кафетерии и т. д. Это своего рода эволюционный процесс.

Несмотря на увеличение объемов ресторанного рынка Украины в 2010 г. на 25 %, современный этап его развития можно охарактеризовать как период становления. Особенно свободны нижний и средний ценовой сегменты, развитие которых связано с ростом среднего класса.

Анализируя отрасль общественного питания и розничный товарооборот, следует оценить место АР Крым на украинском рынке. Анализ статистических данных показывает, что основную сеть общественного питания в АР Крым представляют кафе – 74 %, рестораны – 10 % от общего количества предприятий общественного питания, столовые – 9 %, бары – 7 %. На 10 тыс. жителей полуострова приходится в среднем 7–8 ресторанов [15]. Максимальное количество ресторанов сосредоточено в г. Ялта и г. Симферополь, что уже создает диспропорцию, снижает качество питания туристов, которые пользуются базой размещения в многочисленных курортных городах и поселках полуострова. В показатели государственной статистики не включены столовые, кафе, бары санаторно-курортных и туристических комплексов, количество которых только в АР Крым составляют более 600 [15, с. 8–9].

Среди главных критериев, выбора местоположения ресторана можно указать следующие:

- демографические – численность населения, проживающего в данной местности или посещающего данную местность (микрорайон, который находится в радиусе обслуживания учреждения);
- экономические – средний уровень доходов такого населения;
- инфраструктура – удобство и доступность с точки зрения транспортного соединения и возможности парковки;

- аттрактивность – отличие ресторана от других подобных учреждений;
- привлекательность – насколько гостеприимным будет казаться учреждение для прохожих и проезжающих [14, с. 63].

Развитие ресторанного бизнеса в определенном городе зависит от двух факторов: благосостояния населения и существующие традиции. Например, во многих городах Западной Украины, несмотря на относительно невысокий уровень доходов, существует традиция утром выпить чашечку кофе, вечером встретиться с друзьями за бокалом пива. Поэтому там актуальны небольшие и недорогие рестораны, кафе, кофейни и пивные.

В таких крупных промышленных центрах, как Днепропетровск, Донецк, Харьков, Одесса и других городах, такой традиции нет, но процент людей с высоким уровнем доходов, достаточно велик. Поэтому в этих городах актуальны элитные рестораны. Кардинальных отличий между столичными и региональными ресторанами не существует. В любом городе Украины есть заведения с прекрасным интерьером и кухней. Возможно, только обслуживание в регионах можно назвать «слабым местом», так как ресторанный рынок растет, а хорошо обученный персонал не подготовлен. Многие хорошие специалисты (повара, бармены, управляющие) уезжают в столицу, а региональных школ по обучению поваров, управляющих, барменов, официантов нет.

Активно развиваются загородные заведения, особенно те, которые находятся на ключевых трассах: Киев – Одесса, Киев – Житомир, Киев – Обухов. Замечено, что в период уик-эндов в летний период рестораны, расположенные в черте города, значительно пустеют, тогда как загородные – переполнены. Эта тенденция с каждым годом становится все более выраженной по всей Украине и в Крыму в частности. Выигрывают только те городские рестораны, которые расположены в рекреационной зоне (парки, набережные). Это явление, скорее всего, связано с появляющейся традицией полноценного семейного отдыха. Загородные заведения, как правило, создаются по одной и той же схеме: ресторан (в одном помещении или отдельные домики),

гостиница на 15–25 номеров (в одном здании или коттеджный формат), мангал, детская площадка, иногда небольшой зверинец или бассейн. Несмотря на активное развитие заведений загородного формата, чаще всего они не брендированы, рассчитывая на проезжающую мимо аудиторию. В этом случае имеет место быть ситуация, когда предложение формирует спрос – любое удачное загородное заведение находит своих потребителей. За городом легче выкупить землю, построить собственное помещение для ресторана и стать полновластным его владельцем. Это – бесспорное преимущество, так как подавляющее большинство ресторанов помещения арендуют и переживают серьезные кризисы при смене владельца недвижимости, отказе от аренды или повышении арендных ставок.

В Украине, как и во всем мире, представлены сетевые и несетевые рестораны. В целом, в Украине на сегодняшний день сетям принадлежит около 20 % рынка ресторанов. В Киеве основными игроками ресторанного рынка выступают именно сети: «XXI век» («Царское село», «Корона клуб», «Первак», «СССР», «Тарас»), «Козырная карта» (маркетинговое объединение заведений разных рестораторов), «Мировая карта» («Uncle Sam», «Мимино», «Tequila House», «Golden Gate», «Липский Особняк»), «Opium Dance Club», «L-amour», «Маракеш», «Асахи», «Разгуляево»), а также «Carte Blanche» компании «Concord Group» («Конкорд», «Декаданс Хаус», «Марокана», «Курени»).

В Крыму на сегодняшний день в большинстве своем, преобладают самостоятельно развивающиеся заведения. Однако европейский опыт показывает, что сетевой ресторанный бизнес имеет большое будущее. На территории полуострова, наряду с «МакДональдс», активно расширяет сферу своей деятельности сеть ресторанов «Козырная карта».

Специалисты выделяют два вида сетей: унифицированные (предусматривающие стандартизацию всех составляющих концепции) и смешанные (единство маркетинговой, рекламной кампаний, программы лояльности и т. д.). Именно последние представлены на украинском рынке.

Практически все эксперты отмечают, что принадлежность ресторана к унифицированной сети, более выгодна. Сетевые практикуют унифицированный подход к персоналу, получают скидки при покупке оптовых партий продуктов, а реклама и маркетинг обходится им дешевле, чем владельцам индивидуальных заведений. К преимуществам сетевых ресторанов относятся: единство стандартов качества продукции и обслуживания, возможность проведения единой маркетинговой стратегии, работа с крупными сетевыми партнерами, а также возможность быстрого роста благодаря стандартному подходу к еде, обслуживанию и маркетингу.

В то же время унификация имеет отрицательную сторону, поскольку выравнивание приводит к потере индивидуальности ресторана, и посетитель с определенными требованиями к кухне и интерьеру может отказаться от сети в пользу индивидуального заведения. К тому же, может случиться, что более сильный ресторан сети попросту вытеснит с рынка более слабый. К недостаткам сети можно отнести сложность управления системой, логистические проблемы, информационный обмен внутри системы, а также сложность учета специфики регионов при формировании ценовой и ассортиментной политик. Стандартизация требует упрощения. Но в таком случае это уже не ресторан в прямом смысле слова, а «Quick & Casual» – нечто среднее между заведением фаст-фуд и рестораном. В принципе, ресторан можно тиражировать, но предпочтительнее – демократичный ресторан. Пример тому, американская сеть «T.G.I. Friday-s», насчитывающая около 700 ресторанов по всему миру. В Украине ярких и правильных сетевых унифицированных ресторанов нет.

Как и предполагалось ранее, за последний год активизировалось развитие чайных и кофеен-кондитерских. За 2010 г. их открылось в Крыму более десяти. Становятся популярными заведения с ценовым уровнем 15–25 грн, предлагающие кофе, чай, мучные и кондитерские изделия, шоколад. Но бума, как предполагалось, не произошло. Стратегически верным шагом является создание не единичной кофейни или кондитерской, а сети таких заведений.

Это обусловлено прежде всего технологическими (гораздо выгоднее создавать собственный цех для работы на несколько заведений) и маркетинговыми (потребитель быстро привыкает к определенной торговой марке и продукции) причинами.

Развитие специализированных предприятий ресторанного бизнеса идет медленными темпами. Специализированный ресторан в первую очередь отличается кухней. В меню такого заведения предлагается огромное количество экзотических блюд, закусок и напитков. Также очень популярны тематические рестораны, которые посвящены определенной тематике: футбол, рок-н-ролл, Дикий Запад, Латина. Меню в таких заведениях, как правило, не очень богатое. Основной задачей таких ресторанов является создание определенной атмосферы и расположения духа.

Преимущество специализированных и тематических заведений в том, что это временные проекты, в которые практически не нужно вносить изменения. Ресторан же со стандартной, привычной концепцией в плане концептуальной неизменности, рискует больше.

Основная масса рестораторов при выборе концепции ориентируются на максимальный диапазон вкусов и предпочтений. «Мировая карта» делает упор на качество кухни. «Конкорд-групп» позиционирует свои рестораны для стильных людей, стремящихся не выпадать из струи модных трендов. «Козырная карта» адаптирована для широкого круга посетителей.

Рестораторы пытаются создавать исключительно свой имидж, который выделял бы их из числа монотонных заведений. Оригинальность подразумевает определенную нишу, то специализация сужает аудиторию. Несмотря на это, при правильной маркетинговой и ценовой политике, специализированные и тематические предприятия ресторанного бизнеса могут быть достаточно конкурентоспособными.

В настоящее время в тенденциях развития на рынке малого ресторанного бизнеса, можно выделить следующие перспективные направления: наибольшее развитие в ближайшее время получают сети заведений быстрого питания и семейные рестораны. Фаст-фуд наиболее

перспективен. Как правило, предприятия подобного типа обычно развиваются на основе франчайзинга, что существенно снижает коммерческие риски.

Семейный ресторанный бизнес в Украине пока что не так сильно развит, хотя, как считают эксперты, будущее за ним. Во многих странах, например в Италии, широко распространены семейные рестораны. Связано это в том числе и с предоставляемыми льготами по налогам. В Украине подобных льгот нет, мало пока и семейных ресторанов в их классическом виде. Однако это направление развития ресторанного бизнеса имеет в украинских условиях большие перспективы. С дальнейшим развитием данного сегмента рынка семейные рестораны могут стать сферой занятости и источником дохода для многих семей. Именно концепция классического семейного ресторана, когда владельцы бизнеса сами работают в принадлежащем им заведении, преобладает на мировом ресторанном рынке.

В настоящее время со стороны государства развитию малого бизнеса в нашей стране уделяется все больше внимания. Создание благоприятных условий для функционирования малых ресторанов в различных сферах реального сектора экономики и малая занятость отечественного рынка ресторанных услуг обеспечивают развитие сети семейных ресторанов.

Наибольшим спросом на отечественном рынке пользуются относительно дешевые заведения: кафе, фаст-фуд, бары, закусочные, так как они соответствуют уровню доходов населения в целом. Элитные же рестораны могут позволить себе посещать лишь 2–3 % населения, что и находит свое отражение в их доле рынка.

Что касается Крыма, то здесь одинаково развиты как относительно недорогие заведения эконом класса, так и традиционно элитные. Во многом это объясняется сезонностью жизни полуострова. Такая тенденция развития характерна для курортных районов. Однако, как показывает мировой опыт, заведения первого класса более востребованы в туристически развитых городах и районах.

В настоящее время в Украине и Крыму в частности сложилась общая тенденция демо-

кратизации ресторанного бизнеса. Все более популярными становятся заведения относительно недорогие, но с хорошей кухней, оригинальным интерьером, упрощенным обслуживанием. Связано это с тем, что заведения общепита перестают быть символом социального статуса, туда приходят просто поесть и пообщаться, а не доказывать свою платежеспособность.

Сегмент элитных ресторанов в Украине практически сформирован, и дальнейшее развитие рынка будет происходить в среднем и нижнем ценовых сегментах. Такая тенденция сложилась вследствие объективного развития рынка: в начале 1990-х, когда рынок только начал зарождаться, наиболее престижно и прибыльно было открывать рестораны премиум-класса, рассчитанные на «новых украинцев». В действительности сейчас элитные рестораны не способны создавать новую, а могут лишь «переманивать» клиентуру других подобных заведений.

В то же время, сегмент ресторанов со средним уровнем цен может и будет расти в ближайшие годы. Этот сегмент зародился уже в начале 2000-х, с появлением среднего класса и с тех пор он постепенно расширяется. В то же время, такая тенденция в большей степени характерна для Киева, чем для других городов Украины, ведь и средний класс здесь оформлен наиболее четко.

Это объясняется влиянием макроэкономических факторов – крупный бизнес с миллионными доходами не растет так активно, как мелкий и средний, а значит, не расширяется элитная аудитория. В связи с чем, круг клиентов, который может позволить себе посещать элитные заведения, уже сложился и практически не расширяется. А потому, риск создания заведения со средним чеком 150–200 грн гораздо выше, чем среднеценового, особенно учитывая значительные финансовые вложения (от 1 млн \$ и выше) в элитный сектор. Такая ситуация прослеживается во всех городах Украины. Легко можно проследить зависимость между развитием заведений элитного или среднего сегмента и развитием крупного или среднего/мелкого бизнеса. Очень часто в городах наблюдается определенная «по-

лярность» развития: если актуален элитный сектор, то актуальны и дешевые заведения. Средний сегмент, в этом случае, «выпадает». Ситуация складывается таким образом, что развитие среднеценовых ресторанов (кафе, баров и т. д.) – это показатель и экономического развития города, и цивилизованности общества.

Тенденции ресторанного бизнеса – это и тенденции развития определенных кухонь. К большому удивлению специалистов, предпочтения по типу кухни очень неоднозначны, особенно в регионах Украины. Характерна приверженность к определенному продукту, а не к типу кухни как таковому. Например, предпочтения мяса, часто определенного вида (свинина, куриное мясо), в исполнении различных кухонь, или рыбы и морепродуктов. Поэтому тип кухни, наиболее часто встречающийся в различных заведениях разных городов Украины, можно назвать как смешанным, с акцентом на определенную группу блюд или способ приготовления. Соответственно, меняется концепция ресторанной кухни. Блюда натурализируются, уменьшается их дополнительная обработка, цель оформления блюда – подчеркивание основного продукта. Все больше ресторанов при составлении меню делают акцент на натуральном использовании продуктов, а не на сложности рецептов.

Подобная ситуация наблюдается и с предпочтением барной продукции, каждое из которых может быть основанием для создания целого формата: кофейни, пивные, рюмочные-наливайки, заведения с акцентом на коктейли или вино. В целом можно отметить, что начинают меняться цели посещения ресторанов, которые все больше сводятся к питанию и сопровождению его общению.

Однако есть еще незанятые ниши в этом бизнесе. Например, специализированные детские кафе. Детская тема присутствует во многих заведениях, но отдельного внимания она практически не удостоивается. Перспективные направления «движения» – локальные заведения, обслуживающие бытовые спальные и окраинные районы (пиццерии, кафе), так называемые «рестораны одной улицы». Недостаточно представлены предприятия, ориен-

тированные на предпочтения определенного продукта (блюда или компонента меню или напитка). Невероятный простор для развития имеет кейтеринг и доставка блюд на дом или в офис. Хочется отметить и перспективу заведения музыкальной направленности (не ночных клубов, а скорее арт-ресторанов и арт-кафе). Очень удачными с точки зрения бизнеса являются заведения, созданные по уже имеющемуся образцу, на этом принципе базируется идея франчайзинга. В этом случае минимализируется риск неудачи концепции. По этому пути идет «Козырная карта» и большинство фаст-фудов. Любое успешное предприятие общепита – на самом деле удачная технология, и, как любая технология, она может быть воспроизведена в любом городе мира [16].

В последнее время большое количество людей придерживаются концепции «здоровой пищи», выбирая вегетарианство и раздельное питание. Предложение этих кухонь в Украине очень не большое. В экономически развитых регионах Украины уже есть небольшое количество ресторанов специализирующихся на вегетарианской пище. Такие как кафе EcoBuffet (Киев) Кафе «Дамодара» (Днепропетровск), кафе «Гауранга» (Луганск), кафе «Говинда» (Одесса), кафе «АМРИТА» (Хмельницк). В Крыму нет таких специализированных ресторанов.

С ресторанами раздельного питания дела обстоят еще хуже. Ресторан раздельного питания может предложить два меню – углеводное и белковое. В каждом полный спектр блюд (от салатов и супов, до горячего и десертов) из продуктов подобранных с учетом принципов раздельного питания. Уровень ресторанов может быть разный – от элитных до быстрого питания. Но пока этот сегмент рынка остается практически не занятым.

Современное общество предлагает для всех настоящий комфорт и удобство. Туристическая отрасль постоянно обновляется и стремительно развивает все свои направления. Вегетарианский туризм – это одно из успешно развивающихся направлений позволяющее многим людям, выбравшим вегетарианство чувствовать себя комфортно на отдыхе. Поэтому те регионы, которые считают туризм одной

из главных отраслей в своей экономике, пытаются активно развивать все его направления.

Полуостров Крым – интереснейший туристический регион Украины. Сегодня Крым оказывает туристические услуги в объеме 1/3 часть от общего объема их предоставления в целом по Украине. Развитие различных отраслей туризма в Крыму это необходимое условие функционирования рекреационного комплекса. Создание сети ресторанов вегетарианской пищи и раздельного питания будет способствовать привлечению более широкого спектра туристов. Специализация кухни безусловно сужает сегмент рынка. В этом случае рестораны со смешанной кухней могут ввести в меню блоки блюд диетической, вегетарианской пищи и раздельного питания.

Еще одним направлением привлечения туристов это развитие специализированной кухни на религиозной основе – кошерная кухня.

Кошерное меню это еда, приготовленная в соответствии с кашрутом – системой правил, основанных на заповедях Торы. Между тем, кошерные продукты потребляют не только евреи, но и адвентисты, и вегетарианцы, и страдающие аллергией на лактозу и клейковину. Согласно опросам люди, приобретающие товары с пометкой «кошер», считают их более полезными для здоровья из-за очень жесткого контроля происхождения исходного сырья и качества его приготовления [17].

Ресторанный бизнес Украины может предложить не слишком большой выбор подобных заведений. Самая последняя попытка наладить кошерное направление происходит в ресторане «Серебро» (г. Киев), где организован кошерный молочный ресторан.

В Украине и России ресторанный рынок развивается похожими темпами с тем отличием, что показатели капитала в России выше (по данным экспертов, прибыль крупного ресторана в центре Москвы составляет 50–70 тыс. долл. в месяц), соответственно, и темпы освоения рынка ускорены по сравнению с украинскими. В Украине рассредоточение ресторанов по областным центрам происходит более равномерно. Заведения общепита пользуются популярностью не только в Киеве, но и во Львове, Одессе, Донецке, Крыму.

В плане позиционирования и российские, и украинские рестораны достаточно разнообразны. Представлены и рестораны национальной кухни, и «фьюжн», и модные рестораны, и заведения для семейного и загородного отдыха. В последнее время появились даже рестораны – книжные лавки. В общем, фантазии рестораторов нет предела. От европейского рынка украинский и российский отличаются, прежде всего, своим вниманием к интерьеру. В целом, это можно охарактеризовать так: европейский ресторан больше внимания уделяет кухне, чем интерьеру, а у нас наоборот. Поэтому зачастую у нас популярны заведения, в которых кухня оставляет желать лучшего, а интерьер очень привлекателен.

Что касается Европы, то основные отличия отечественного ресторанного рынка заключаются в следующем. Прежде всего, все еще недостаточное количество ресторанов на душу населения. Такое положение отчасти вызвано тем, что в Европе практически укоренилась традиция питания вне дома, и средствами, необходимыми для этого, располагает большая часть населения европейских стран.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Ван Дер Ваген Л. Гостиничный бизнес : учеб. пособие / Л. Ван Дер Ваген. – Ростов н/Д : Феникс, 2001. – 416 с.
2. Уокер Дж. Р. Введение в гостеприимство : учеб. пособие : [пер. с англ.]. – 2-е изд. / Р. Уокер Дж.-М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 607 с.
3. Кабушкин Н. И. Менеджмент гостиниц и ресторанов : учеб. пособие / Н. И. Кабушкин, Г. А. Бондаренко. – 2-е изд. – Мн. : Новое знание, 2001. – 216 с.
4. Бородина В. В. Ресторанно-гостиничный бизнес: учет, налоги, маркетинг, менеджмент / В. В. Бородина. – М. : Книжный мир, 2001. – 165 с.
5. Винокуров В. И. Индустрия туризма: теоретические, методологические и практические аспекты : науч. моногр. // Соч. гос. ун-т туризма и курорт, дела. : в 2-х т., т. 1. / В. И. Винокуров, В. А. Леонов. – Сочи : [б. и.], 1998. – 267 с.
6. Зорин И. В. Туризм как вид деятельности / И. В. Зорин, Т. П. Каверина. – М. : Финансы и

- статистика, 2001. – 231 с.
7. Назаров О. Как «раскрутить» ресторан / О. Назаров. – М. : Изд. дом «Ресторанные ведомости», 2003. – 176 с.
  8. Денисов Д. И. Фаст-фуд. Рестораны быстрого обслуживания / Д. И. Денисов. – М. : ЗАО «Издательский дом «Ресторанные ведомости», 2003. – 236 с.
  9. Иценков О. О. Маркетинг в массовом питании потребительской кооперации / О. О. Иценков, В. В. Салий. – Новосибирск : [б. и.], 1997. – 132 с.
  10. Кристофер Эгертон-Томас. Ресторанный бизнес. Как открыть и успешно управлять рестораном : [пер. с англ.] / Эгертон-Томас Кристофер. – М. : РосКонсульт, 2001. – 272 с.
  11. Кутковская И. Класс ресторана: государственные нормы или общественное мнение? / И. Кутковская, С. Окуличева // Империя вкуса. – 2004. – № 5 (49). – С. 9–21.
  12. Папирян Г. А. Менеджмент в индустрии гостеприимства (отели и рестораны) / Г. А. Папирян. – М. : Экономика, 2000. – 112 с.
  13. Шок Патти Д. Маркетинг в ресторанном бизнесе / Шок Патти Д., Дж. Боуэн. – М. : Ресторанные ведомости, 2005. – 234 с.
  14. Социально-экономическое положение АР Крым за январь – июнь 2010 года [Электронный ресурс] / Главное управление статистики Автономной Республики Крым. – Режим доступа : <http://www.gorodyalta.com/business-ekonomika-v-yalte-i-krymu/164-statistika-krym-janvar-iun-2010.html>. – Название с экрана.
  15. Насонова О. Тенденции развития ресторанного бизнеса на Украине: «Дешево и сердито» [Электронный ресурс] / О. Насонова, Л. Даниленко. – Режим доступа : [http://tourlib.net/statti\\_tourism/rest\\_bisn.htm](http://tourlib.net/statti_tourism/rest_bisn.htm). – Название с экрана.
  16. Законова А. Кошерный ликбез [Электронный ресурс] / А. Законова. – Режим доступа : <http://weekly.ua/style/apetit/2011/10/07/121147.html>. – Название с экрана.

УДК 005.95:334.735(477)

## КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЙ СПОЖИВЧОЇ КООПЕРАЦІЇ УКРАЇНИ

**Л. М. Шимановська-Діанич, кандидат технічних наук**

Кооперативний рух в Україні має 150-літню історію. Його теоретичні засади та практичні рекомендації розроблені в працях таких видатних учених минулого, як Р. Оуен, А. де Сен-Сімон, Ш. Фур'є, В. Кінг, Ш. Жід, М. Баллін, М. Кондратьєв, Дж. Рассел, Д. Чаянов. Значний внесок у становлення та розвиток кооперації в Україні зробили українські вчені, передусім М. Туган-Барановський, М. Левитський, С. Бородаєвський, Б. Мартос. У сучасний період теоретичні та практичні аспекти вирішення проблем управління розвитком кооперативного господарства представлені працями видатних вітчизняних і зарубіжних учених, теоретиків і практиків ко-

оперативного руху: І. Вахітова, А. Крашеннікова, І. Лукінова, О. Фрідмана, М. Алімана, Я. Антонюка, В. Апопія, С. Бабенко, П. Балабана, М. Балабана, М. Байдакова, О. Березіна, Л. Березіної, А. Бернвальда, Г. Бланка, В. Блістера, П. Вахріна, М. Виноградського, Є. Воронової, Ю. Гавриленко, В. Галюк, С. Гелля, В. Гейця, Я. Гончарука, В. Гончаренко, А. Гребньова, Н. Голошубової, В. Жигалова, М. Івлієва, Т. Костишиної, В. Куценко, Л. Лігоненко, А. Мазаракі, Г. Макарової, І. Маркіної, В. Марцина, М. Овчарука, А. Панкратова, А. Пантелеймоненко, П. Саблука, В. Семчик, Г. Скляра, Н. Ушакової, Ф. Хміля, А. Чухно, Ю. Шемшученко та ін.