

## НОВІ ФОРМИ ОРГАНІЗАЦІЇ РЕСТОРАННОГО СЕРВІСУ В СВІТІ ТА В УКРАЇНІ: КОМУНІКАЦІЙНІ ОСОБЛИВОСТІ

### NEW FORMS OF RESTAURANT SERVICE ORGANIZATION IN THE WORLD AND IN UKRAINE: COMMUNICATION FEATURES

УДК 911.3:[338.488.2:640.43](100+477)  
<https://doi.org/10.32843/infrastruct45-21>

#### Масюк Ю.О.

к.е.н., доцент кафедри туризму  
 Львівський національний університет  
 імені Івана Франка

#### Мандюк Н.Л.

к.е.н., доцент кафедри туризму  
 Львівський національний університет  
 імені Івана Франка

#### Білоус С.В.

к.е.н., доцент кафедри туризму  
 Львівський національний університет  
 імені Івана Франка

#### Masiuk Yuliia

Ivan Franko National University of Lviv

#### Mandiuk Nazarii

Ivan Franko National University of Lviv

#### Bilous Sofiia

Ivan Franko National University of Lviv

У статті розглядаються основні тенденції, що впливають на розвиток підприємств ресторанного господарства на сучасному етапі. Проаналізовано сучасні форми організації доставки продукції ресторанного господарства через комунікацію з компаніями-посередниками. Проаналізовано особливості бізнес-моделей організації доставки продукції на глобальному та локальному ринках. Наведено основні особливості функціонування підприємств ресторанного господарства в контексті обслуговування різних типів споживачів і туристів. Проведено оцінку компаній-постачальників послуг доставки на світовому та локальному рівні. Досліджено причини входу та виходу компанії на ринок, проаналізовано її канали комунікації із іншими підприємствами-постачальниками. Охарактеризовано можливі шляхи диверсифікації своїх послуг та продукції за допомогою власного виробництва та замкнення процесів. Окреслено основні тенденції розвитку ресторанного господарства у найближчій перспективі.

**Ключові слова:** ресторанне господарство, ринок, онлайн-доставка, онлайн-платформа, постачальник, споживач, бізнес-модель, сервіс.

В статье рассматриваются основные тенденции, влияющие на развитие предприятий ресторанного хозяйства на современном этапе. Проанализированы современные формы организации доставки продукции общественного питания через коммуникацию с компаниями-посредниками. Проанализированы особенности бизнес-моделей организации доставки продукции на глобальном и локальном рынках. Приведены основные особенности функционирования предприятий ресторанного хозяйства в контексте обслуживания различных типов потребителей и туристов. Проведена оценка компаний-поставщиков услуг доставки на мировом и локальном уровне. Исследованы причины входа и выхода компании на рынок, проанализированы ее каналы коммуникации с другими предприятиями-поставщиками. Охарактеризованы возможные пути диверсификации своих услуг и продукции с помощью собственного производства и замыкания процессов. Определены основные тенденции развития ресторанного хозяйства в ближайшей перспективе.

**Ключевые слова:** ресторанное хозяйство, рынок, онлайн-доставка, онлайн-платформа, поставщик, потребитель, бизнес-модель, сервис.

*The main tendencies influencing the development of restaurant enterprises at the present stage were considered in the article. Modern forms of organization of delivery of restaurant products through communication with intermediary companies were analyzed. Features of business models of the organization of delivery of production in the global and local markets were analyzed. The main features of the functioning of restaurant enterprises in the context of serving different types of consumers and tourists were given. An assessment of delivery service companies at the global and local levels was conducted. The reasons for the company's entry and entry into the market were studied, its channels of communication with other suppliers were analyzed. Possible ways to diversify their services and products through their own production and closure of processes were described. The main trends in the development of the restaurant industry in the near future were outlined. The transformation of restaurant service today is described – consumers prefer to choose and order meals remotely, using the Internet and specialized platforms and applications. Online food delivery platforms are user-friendly, allowing customers to order a product by choosing from a wide range of restaurants at the touch of a button on their mobile phone. Under modern conditions, with the increase in employment of the working population, the need to save time on housekeeping, as well as the threat of the spread of potentially serious infectious diseases, the use of online platforms for restaurants is becoming increasingly important. Following the quarantine of the COVID-19 pandemic, delivery has become the only way for many restaurateurs to continue working legally. But so far only units are able to reformat business processes so that delivery can not just cover part of the costs, but bring revenue. Large settlements are attractive not only for their developed internetization – they are the most solvent population. And high welfare is perhaps the most important factor that stimulates the market for ready-to-eat food. The habit of consumers also plays a role for those who have already tried food delivery, such a service becomes commonplace, and so all new customers were involved in the process.*

**Key words:** restaurant business, market, online delivery, online platform, supplier, consumer, business model, service.

**Постановка проблеми.** Ресторанне обслуговування сьогодні переживає трансформацію – споживачі воліють вибирати та замовляти страви дистанційно, використовуючи Інтернет та спеціалізовані платформи і додатки. Онлайн-платформи доставки їжі є зручними для користування споживачами, дозволяючи клієнтам замовляти продукт, вибираючи з широкого спектру ресторанів одним натисканням кнопки свого мобільного телефону. За сучасних умов із підвищенням зайнятості працездатного населення, необхідністю економії часу на ведення домашнього господарства, а також із загрозою розповсюдження потенціально тяжких інфекційних хвороб використання онлайн-платформ для ресторанного господарства стає

все більше актуальним. Однак нині ще залишаються недостатньо вивченими та дослідженими питання формування бізнес-моделей обслуговування клієнтів новими формами ресторанного господарства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Фундаментальні аспекти сучасних форм організації і роботи у розвитку ресторанної справи України знайшли своє відображення у працях таких учених, як В.В. Архіпов [3], М.П. Мальська [5], О.В. Орленко [9] та ін. Результати дослідження різноманітних аспектів розвитку ресторанного господарства висвітлено у працях вітчизняних науковців Г.Є. Жуйкова [9], М.П. Мальської [5], Л.М. Мостової [7], Л.І. Нечаюк [8], Н.О. Новікової

[7], Н.О. П'ятницької [10], Н.М. Гаталяк [5] та інших та зарубіжних учених С. Hirschberg, А. Rajko, Т. Schumacher, М. Wrulich [1]. Однак, незважаючи на значні наукові напрацювання з цієї проблематики, окремі її аспекти, зокрема нові форми та тенденції розвитку підприємств ресторанного господарства, потребують подальшого наукового аналізу та дослідження.

**Постановка завдання.** Метою роботи є дослідження сучасного стану та нових форм розвитку ресторанного господарства України з урахуванням специфіки його становлення та розвитку у світі, а також визначення бізнес-моделей функціонування мережі ресторанних закладів за сучасних умов.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Робота з доставкою ресторанних страв додому зазнає швидких змін, оскільки розробники і власники нових інтернет-платформ стежать за ринком та покупцями в Америці, Азії, Європі та на Близькому Сході. Хоча ці нові Інтернет-платформи залучають значні інвестиції (протягом останніх п'яти років оцінюються на суму понад 1 млрд доларів) та отримують високі оцінки від споживачів, сьогодні недостатньо реальної інформації про динаміку ринку, потенціал зростання чи поведінку клієнтів. Дослідження консалтингової групи МакКінсі (McKinsey), засноване на шестимісячному дослідженні, що охоплює 16 країн по всьому світі, дає розуміння цього динамічного, швидкозмінного ринку та його форм у сучасних реаліях.

У всьому світі ринок доставки їжі сьогодні становить 83 мільярди євро, або 1% від загального ринку продовольства, та 4% продуктів, що продаються через ресторани та мережі швидкого харчування. У більшості країн цей сервіс уже дозрів як бізнес-кейс, а загальний річний темп приросту оцінюється лише у 3,5% приросту протягом наступних п'яти років [1].

Сьогодні найпоширенішою формою доставки є традиційна модель, в якій споживач розміщує замовлення у місцевій піцерії або китайському ресторані (хоча багато інших видів ресторанів, особливо в міських районах, зараз пропонують доставку) і чекає на доставку з ресторану до дверей. Ця традиційна категорія займає 90-відсоткову частку ринку, і більшість замовлень – майже три чверті – як і раніше, замовляються по телефону.

Однак, як і в багатьох інших секторах, зростання цифрових технологій трансформує ринок. Споживачі, які звикли робити покупки в Інтернеті через додатки чи веб-сайти, з максимальною зручністю та прозорістю, все частіше очікують того ж досвіду, що стосується замовлення ланчу чи вечері.

Для заповнення цієї ринкової ніші науковцями було розроблено два типи онлайн-платформ. Перший тип – це так звані «агрегатори», що з'явилися приблизно 15 років тому; друге – гравці «нової доставки», які з'явилися в 2013 р. Обидва

дають змогу споживачам одним клацанням миші порівнювати меню, сканувати та розміщувати огляди, а також робити замовлення в різних ресторанах. Агрегатори, що входять до категорії традиційних товарів, просто приймають замовлення у клієнтів і направляють їх до ресторанів, які самостійно здійснюють доставку. На відміну від цього, гравці, що організують доставку нового типу, будують власні логістичні мережі, забезпечуючи доставку ресторанів, у яких немає власних водіїв.

Агрегатори будують свою роботу на традиційній моделі доставки їжі, пропонуючи доступ до кількох ресторанів через єдиний інтернет-портал. Увійшовши на сайт або додаток, споживачі можуть швидко порівняти меню, ціни та відгуки від різних сегментів споживачів. Агрегатори збирають фіксовану маржу замовлення, яку оплачує ресторан, а ресторан обробляє фактичну доставку. Додаткових витрат для споживача немає. За своєю моделлю легкої активності агрегатори співвідносять прибуток до відсотків, податків, амортизації та норми амортизації (ЕВІТДА) від 40 до 50%. Незважаючи на те, що інвестиції продовжують зростати (наприклад, Delivery Hero та Foodpanda, в 2015 р. вони залучили 100 млн євро нових інвестицій), більша частина консолідації в цій підкатегорії вже відбулася. Четверо гравців – Delivery Hero, Foodpanda, GrubHub і Just Eat – досягли глобальних масштабів. Ці чотири гравці, як правило, фокусуються на різних регіонах [1]. На національному рівні, як правило, переважають два-три конкуренти, в основному керуючись здатністю створювати велику базу користувачів. Консолідація просунута на більшості ринків і, ймовірно, триватиме. Дослідження McKinsey показують, що сьогодні лише 26% замовлень на традиційну доставку здійснюються в Інтернеті, проте очікується, що ця частка швидко зростатиме.

Як і агрегатори, гравці з новою доставкою дають змогу споживачам порівнювати пропозиції та замовляти страви з групи ресторанів через один веб-сайт або додаток. Головне, що гравці цієї категорії також забезпечують логістику для ресторану. Це дає їм змогу відкрити новий сегмент ресторанного ринку для доставки додому: ресторани вищого класу, які традиційно не здійснюють доставку. Гравці з новою доставкою компенсуються рестораном із фіксованою маржею замовлення, а також із невеликою фіксованою платою від замовника. Незважаючи на високі витрати на утримання транспортних засобів та водіїв, гравці, що постачають нову доставку, досягають надбавки ЕВІТДА понад 30%. До гравців належать бренди, які діють у всьому світі, такі як Deliveroo та Foodpanda, які продовжують захоплювати нові регіони. Очікується, що до 2025 року адресатний ринок нових поставок досягне понад 20 мільярдів євро.

Як агрегатори, так і нові постачальники залучають значні інвестиції, що дає змогу широко рекламувати та швидко розпізнавати свої бренди. Наприклад, GrubHub та Just Eat, кожен з яких повідомив про маркетингові бюджети в розмірі близько 70 млн євро у 2015 р. Оскільки кількість ресторанів не завжди може бути зареєстрована, ці платформи можуть їх зареєструвати, як тільки вони вийдуть на ринок, що у майбутньому дасть змогу цим закладам розширювати сегмент послуг.

І компанії-агрегатори, і компанії нової доставки працюють на ринку за моделлю agile-менеджменту – її намагаються впровадити переважно компанії, діяльність яких здійснюється в умовах швидких та непередбачуваних змін, для того щоб виробити найбільш ефективну стратегію, яку можна успішно використовувати та швидко змінювати для вирішення проблем та підвищення ефективності та продуктивності підприємства. Agile-менеджмент (походить від англ. *Agile* – «рухливий», «спритний», «еластичний») є ітераційним методом планування та керування проектами і процесами. Agile-менеджмент виділяє короткі цикли розробки продукту, надаючи додаткові оновлення залежно від зміни потреб клієнта. Agile-менеджмент є основою цінностей, принципів і практик, що дає змогу менеджерам на всіх рівнях планувати та проектувати роботу та створювати команди таким чином, щоб забезпечувати високу адаптивність бізнесу до мінливих умов ринку та бізнес-середовища [2, с. 55–56]. Цей підхід застосовується для того, щоб підвищувати залученість

клієнтів компанії, приймати зміни, ефективно взаємодіяти та сприяти досягненню результатів.

Agile-менеджмент в умовах створення онлайн-додатків та нових моделей доставки передбачає:

- збільшення окупності інвестицій, фокусуєчись на створенні постійного потоку цінності;
- забезпечення надійних результатів, залучаючи замовників до постійної взаємодії;
- готовність до невизначеності та управління нею шляхом ітерацій, прогнозування та адаптації;
- сприяння творчості персоналу та інноваційним ідеям, визначаючи кожного працівника безпосереднім джерелом цінності та створюючи умови, за яких персонал може досягати вагомих результатів;
- підвищення результативності через групову відповідальність за результати й загальну відповідальність за ефективність команди як цілого;
- підвищення ефективності і надійності, вибираючи стратегії, процеси та практики залежно від конкретної ситуації.

Як найновіша онлайн-категорія, нова бізнес-модель доставки пропонує переваги (а також деякі недоліки) для ресторанів, клієнтів та постачальників (див. табл. 1).

Можливість нової бізнес-моделі доставки – це розширення доставки продуктів харчування для нової групи ресторанів та клієнтів. Замість того, щоб конкурувати безпосередньо з агрегаторами, нові постачальники розширюють загальний ринок. Однак можливо, що в майбутньому навіть ресторани з традиційною доставкою нижчого

Таблиця 1

**Нова бізнес-модель доставки (New delivery business model)**

	<b>Переваги</b>	<b>Недоліки</b>
Ресторан	Додаткове джерело доходу, більш високий рівень використання наявних кухонних приміщень, а також шанс налагодити стосунки з новим пулом клієнтів. Платформи пропонують безкоштовний маркетинг та логістичну мережу для ресторанів, які раніше не мали змоги доставити їжу. Тоді як приблизно 1% поточних клієнтів на місцях перейде на доставку додому, загальна витрата ресторанів домогосподарствами з високим рівнем доходу збільшиться приблизно на 10%.	Однак існує більший ризик, якщо клієнти вирішать споживати ресторанну їжу вдома. Ще один недолік: ресторан не може здійснювати контроль над клієнтським досвідом та вподобаннями.
Покупець	Зручність, більший вибір та більше ресторанів, ніж раніше, для доставки їжі. Це особливо привабливо для клієнтів, які шукають здоровіше варіанти страв. Замовник також виграє від можливості відстежувати доставку в режимі реального часу.	Існує можливість збоїв у роботі відділу обслуговування (Інтернет, час доставки, некваліфікований персонал тощо).
Постачальник	Оператори, що доставляють нову доставку, можуть контролювати повний досвід клієнтів. Крім того, завдяки своєму широкому асортименту ресторанів, які раніше подавали страви лише у своїх приміщеннях, гравці з новою доставкою можуть скористатися новим рівнем споживачів для доставки страв додому. Працюючи з ресторанами вищого класу, гравці з новою доставкою досягають більшого середнього обсягу замовлення, ніж агрегатори.	Найбільшим недоліком є необхідність інвестувати в транспортний парк та водіїв, що може швидко перетворитися на витрату грошей, якщо оператори не зможуть досягти високої швидкості обробки замовлення та використання людського ресурсу і транспортного парку.

Джерело: сформовано автором на основі [1].

класу перейдуть на нову доставку, оскільки вони вважатимуть більш економічно вигідним аутсорсинг логістики; таким чином, нові поставки становлять щонайменше потенційну загрозу зриву для агрегаторів.

Зростання нових поставок зумовлюється двома джерелами споживчого попиту. Насамперед це зміна споживання. З новою доставкою споживачі можуть пообідати вдома з тією ж якісною їжею, яку вони попередньо виберуть у ресторані. Деякі платформи навіть включають заклади зі зірками Michelin у свої пропозиції у вибраних містах. Друге джерело попиту – це попит на нові страви та меню для певних категорій споживачів, яких більше не задовольняють страви, приготовані і вживані вдома (бажання спробувати щось нове із інших кухонь).

Клієнти, залучені до нових онлайн-платформ доставки їжі, мають різний набір потреб та очікувань. Дослідження провідних світових консалтингових груп, зокрема, групи McKinsey, виявило такі важливі риси:

– Платформи є чутливими. Нові платформи доставки, які персоналізують досвід замовлення, зберігаючи відповідні дані клієнтів, є негнучкими. Після того, як клієнти підписуються, 80% із них рідко або майже ніколи не переходять на іншу платформу, тим самим створюючи потужну динаміку цієї платформи, яка отримує лідерство за всіма перевагами, в якій винагорода дістається гравцеві та яка може за найкоротший час зареєструвати найбільше клієнтів.

– Час є критичним. Швидкість доставки є найбільшою змінною в задоволеності клієнтів, і в середньому 60 відсотків споживачів на різних ринках називають це ключовим фактором. Оптимальний час очікування – не більше 60 хвилин.

– Харчування призначене для дому. Більшість замовлень – 82% – були зроблені з дому, а лише 16% – з робочого місця.

– Замовлення здійснюються у вихідні дні. Найбільш завантаженими днями для онлайн-платформ були п'ятниця, субота та неділя, коли розміщено 74% замовлень.

З новими онлайн-платформами, які сьогодні працюють по всьому світі, ринок доставки продуктів харчування знаходиться в розпалі різкої міграції каналів. Дослідження групи McKinsey свідчить, що в 2016 р. загальне проникнення в Інтернет на загальний ринок доставки продовольства зросло на 30%. Дослідники прогнозують, що темпи проникнення зростатимуть далі із зростанням ринку, зрештою досягаючи 65% на рік. Таку схему спостерігали дослідники ринку, наприклад, для вибраних гравців, які доставляють їжу, наприклад, піца Domino в Сполучених Штатах Америки. Цілком ймовірно, що категорія продуктів харчування буде дотримуватися цих моделей.

Вчені та науковці з європейських країн спостерігали зростання використання онлайн-платформ у Європі, де рівень поширення, для прикладу, становить 56% у Швеції та 43% в Австрії. На іншому кінці спектру – Азія, Латинська Америка та Близький Схід, що знаходяться на початку циклу зростання [1]. Основними каталізаторами впровадження інтернет-доставки продуктів харчування є загальний рівень фінансування галузі та розмір маркетингових бюджетів. Проникнення технологій – головним чином, смартфонів та онлайн-проникнення – поки що мало стосується швидкості прийняття через географічну експансію гравців із їжею. Прогнозується, що категорія продуктів харчування буде зростати відповідно до категорії смартфонів, оскільки нові користувачі смартфонів адаптують свою поведінку, щоб максимально використати переваги технології.

Оскільки п'ять найкращих світових гравців досягли сукупної оцінки в розмірі понад 10 млрд євро, ключовим питанням є те, яким буде стійкий рівень прибутковості для бізнес-моделей доставки продуктів харчування в Інтернеті. Ринок став більш жорстким у цьому секторі, даючи гравцям, які все ще є приватними компаніями, значно вищі оцінки та більш високий рівень фінансування, ніж попередні компанії, досягнуті на тому ж етапі (див. табл. 2). Два з п'ятірки найкращих інтернет-постачальників, GrubHub та Just Eat, здійснили свої IPO в 2014 р. Вони зібрали помірне загальне

Таблиця 2

**Оцінка нових компаній-постачальників, частка ринку яких зростає**

Компанія-учасник ринку	Частка ринку, млн євро	Рік заснування	Етап життєвого циклу	Бізнес-модель	
				Класична доставка	Новий тип доставки
Just Eat	4,620	2001	IPO (2014)	•	
GrubHub	2,950	2004	IPO (2014)	•	
Delivery Hero	2,740	2011	Series I (2015)	•	•
Deliveroo	1,000	2013	Series E (2015)		•
Takeaway.com	1,000	2000	Series E (2016)	•	•
Foodpanda	500	2012	Series E (2015)	•	•

Джерело: сформовано автором на основі [4; 11]

фінансування, менше 100 млн євро, перед IPO. На противагу цьому, Hero Hero доставки та Deliveroo, які могли побачити свої власні IPO в наступний рік-два, вже мають високий коефіцієнт оцінки власного капіталу: Delivery Hero має 2,7 млрд євро проти 1,2 млрд євро фінансування (співвідношення 2,2:1) та Deliveroo оцінюється в 1 млрд євро проти загального фінансування в 400 млн євро (2,5:1). Зрозуміло, що ринок вважає, що цих гравців попереду очікує швидке зростання.

В Україні сервіс доставки харчування став стрімко зростати з кінця 2018 р. із появою на ринку міжнародного сервісу доставки Glovo. Міжнародний сервіс доставки Glovo офіційно працює в Києві з початку жовтня 2018 року. Україна стала двадцять першою країною, де з'явився цей іспанський сервіс. Glovo – це мобільний додаток, розроблений у Барселоні (Іспанія). Завдяки йому можна отримувати і відправляти будь-які речі та продукти вагою до дев'яти кілограмів і параметрами до 40x40x30 см у межах міста [6]. Кожного року по всьому світі через Glovo доставляється 20 мільйонів замовлень. Хоча компанія працює під гаслом «Веземо все»,  $\frac{2}{3}$  замовлень – це доставка їжі з ресторанів. У цей перелік не входить доставка продуктів із супермаркетів, це є окремою опцією Glovo. Нині компанія Glovo доставляє їжу з понад 400 мереж та ресторанів; це становить до 80% від загальної кількості замовлень. Бізнес-модель компанії будується на двох головних платежах – комісія від партнерів сервісу (закладів харчування), а також плата за доставку, яку сплачує клієнт.

На український ринок на початку 2019 р. зайшов найбільший конкурент Glovo в Європі – американська компанія Uber Eats. Принципи її роботи ті ж, але вона обіцяє доставляти замовлення за 35 хвилин. UberEats – це сервіс доставки їжі з різних закладів харчування, який сьогодні працює в понад 400 містах світу. Вийти на український ринок дочірня компанія Uber планувала ще влітку 2018 року, однак потім плани змінилися, й офіційно доставка UberEats запрацювала в Україні в лютому 2019 р. На старті до компанії долучилися 200 ресторанів та мереж. Як і в Glovo, бізнес-модель тут будується на комісії з ресторанів, а також на оплаті за доставку.

Поява світових гравців в Україні не випадкова: ринок доставки готових страв із закладів громадського харчування зростає зі швидкістю 10–20% на рік. За підсумками 2018 р. його оборот становив 75 млн євро, або близько 12% усього ресторанного ринку країни. Так його оцінюють фахівці вітчизняного інтернет-сервісу Eda.ua – одного з найбільших гравців у цій сфері з 2015 р. Якщо раніше замовлення готової їжі в Україні означало в основному віддалене придбання популярних серед населення страв (наприклад, піци, суші та ін.), то нині кур'єри возять практично все: починаючи з

фастфуду і закінчуючи стравами з преміум-ресторанів. Більшу частину замовлень (75%) клієнти роблять безпосередньо в закладах, по телефону або через інтернет-сайти ресторанів; у цьому разі за доставку клієнт, як правило, не платить. Решта 25% припадають на агрегатори – компанії, які везуть страви з великого списку закладів. Тут вартість роботи кур'єра може стартувати від 20 грн. за замовлення. Компанія Eda.ua якраз і є таким агрегатором, до якого підключені 1,5 тис. закладів. При цьому загальна кількість унікальних клієнтів Eda.ua становить 400 тис. осіб, і на протязі останніх кількох років їхня кількість зростає зі швидкістю 30% на рік.

У травні 2020 року компанія Uber оголосила про припинення роботи свого сервісу доставки Uber Eats у восьми країнах, серед яких виявилася також Україна [4]. Попри активний ріст ринку доставки в Україну (а карантин у зв'язку із пандемією COVID-19 тільки прискорив цей ріст), компанія оголосила про повне припинення діяльності Uber Eats в Чехії, Єгипті, Гондурасі, Румунії, Саудівській Аравії, Уругваї та Україні до 4 червня 2020 року. Ці рішення були прийняті в межах поточної стратегії Uber займати першу або другу позицію на всіх ринках, де сьогодні присутня Uber Eats та український старат Raketa, спрямовуючи інвестиції в одні країни і йдучи з інших.

На ринки, з яких йде Uber Eats, припадає 1% чистого прибутку Uber Eats і 4% витрат (adjusted EBITDA losses) в першому кварталі 2020 року. Відповідно до заявленої ними стратегії компанія вирішила реінвестувати кошти в пріоритетні ринки, від яких очікує кращого повернення інвестицій. Конкурент Uber на ринку доставки Glovo використовує схожу стратегію – скорочуючи витрати за рахунок неперіоритетних ринків, в січні 2020 року компанія пішла з чотирьох країн Близького Сходу і Латинської Америки.

Uber не вперше йде зі зростаючого ринку. У січні Uber Eats закрили в Індії, точніше продали місцевому конкурентові Zomato за частку в компанії. Аналогічно вчинили з основним бізнесом – таксі – на ринках Росії і Китаю, звідки американського єдинорога витіснили місцеві гравці, Яндекс і Didi Chuxing відповідно. Важливим є факт, що українське представництво Uber Eats прийняло рішення не через пандемію COVID-19, яка охопила весь світ у лютому-березні 2020 р. (ще в середині квітня український Uber Eats розширювався і запуслав доставку в м. Дніпрі). Однією з основних причин стала причина неочікуваної зміни топ-менеджменту Uber Eats, який перейшов до конкурентів (Glovo). Головним програвцем Uber Eats стала втрата McDonald's як постачальника та агрегата. У 2019 році McDonald's був головним джерелом замовлень, його частка оцінювалася у 30%. З усіх країн, де працює Uber Eats, тільки в

Україні і в Румунії сервіс не співпрацює з локальними мережами McDonald's. Не випадково обидві ці країни потрапили під оптимізацію – складно стати лідером ринку, якщо світовий лідер фаст-фуду працює з конкурентами.

В Україні Glovo запустився в жовтні 2018 року, Uber Eats – тільки через чотири місяці, в лютому 2019 року. Запуск затримався майже на рік. Glovo виявився сильним конкурентом, з дуже агресивною стратегією захоплення ринку і продуманим маркетингом. У травні і грудні 2019 року Glovo залучив майже \$320 млн інвестицій. Завдяки цим ресурсам Glovo вів активну експансію на українському ринку: умови для кур'єрів були дуже щедри, умови доставки нерентабельними. На початку 2020 року Glovo був представлений в 19 містах України, Uber Eats – в 6.

У листопаді 2019 року на ринку доставки з'явився ще один конкурент, готовий проводити експансію за інвесторські гроші – стартап Raketa. Raketa – це повністю український проект у сфері доставки готової їжі з ресторанів. Компанія працює в м. Дніпрі з березня 2018 року. Партнерами сервісу в цьому місті виступають 250 ресторанів, в тому числі з Varburger, KFC, "Репортер", Black Sheep, Puri Chveni. Замовлення здійснюється в мобільному додатку для iOS і Android [12].

Raketa запропонувала клієнтам безкоштовну доставку, завдяки чому сервіс зумів швидко набрати аудиторію. Вже у квітні 2020 року компанія займає друге місце на ринку (після Glovo) з часткою 30–35%. Зараз сервіс доступний в 10 містах України. Плату за доставку ввели тільки на початку травня. Компанія планує зайняти не менше 30% ринку замовлень їжі в Україні.

Центральний офіс Raketa знаходиться в м. Києві. У ньому працюють команди розробки, маркетингу, call-центр, а також низка інших фахівців. У Дніпрі знаходиться регіональна команда: city-менеджер, керівник місцевої кур'єрської служби, акаунти тощо. Нині в штаті компанії близько 40 чоловік (не рахуючи кур'єрів) [12].

Raketa сфокусувалася на їжі, оскільки це 80–90% усього ринку доставки в Україні. У майбутньому (через 3–5 років) компанія планує розширити список сервісів (доставкою квітів, подарунків та ін.).

Доставку продуктів у компанії запускати поки не планують, мотивуючи це незручністю із додатковою диверсифікацією замовлень – збільшенням часу обробки та доставки замовлень, що збільшує час очікування замовлення у клієнтів та у кінцевому разі може призвести до зменшення клієнтської бази. Щодо бізнес-моделі, то монетизація проекту складається з комісії з ресторанів-партнерів, а також оплати доставки клієнтами. Оскільки доставка у першому кварталі 2020 року була безкоштовною (її залишиться такою у всіх нових для

цього сервісу містах до кінця 2020 року), то на старті модель розраховується тільки з комісії з ресторанів. Відомо, що сервіси доставки їжі працюють у середньому за 25–30% від суми замовлення.

Крім доставки з ресторанів, Raketa також буде розвивати мережу власних кухонь, так званих dark kitchen. Перша з них уже працює в тестовому режимі у м. Києві. Мережа власних кухонь дасть змогу підприємству замикати всередині компанії всі процеси, забезпечувати ідеальний сервіс, а найголовніше – здійснювати доставку менш ніж за 30 хвилин. У власних кухнях готуватимуться найпопулярніші страви – салати, піца, українська кухня тощо. У планах Raketa зазначено відкриття 25–30 dark kitchen в Києві.

Термін dark kitchens походить із Китаю, оскільки Китай є світовим лідером доставки готових страв із його величезним ринком їжі на замовлення (щорічно жителі Піднебесної витрачають на неї десятки мільярдів доларів), а вже звітти тренд прийшов у США. Саме в цих країнах (Китай та США) ресторани першими відчували новий запит клієнтів, що спричинив падіння виручки і подальший відхід із ринку багатьох гравців.

Відповіддю на цю тенденцію якраз і стали dark kitchens. Традиційним закладам громадського харчування вони дають змогу економити на оренді просторих залів і персоналі, а тести нових food-концептів обходяться дешевше в рази. У результаті dark kitchens відкривають і ресторани мережі, і стартапи, й онлайн-служби доставки їжі (хоча вийти на прибутковість вдається далеко не всім). Так, формат припав до душі компанії Uber Eats: сервіс розміщує «темні кухні» прямо в традиційних закладах громадського харчування (турецька забігайлівка цілком може готувати для онлайн-замовлень мексиканські такос, а італійська піцерія – смажені крильця). Ще один лідер ринку доставки їжі в США – GrubHub – вкладається в dark kitchen ресторанної мережі Green Summits.

Після Києва у першому кварталі 2020 року Raketa запустила свої сервіси в містах Харкові, Одесі, Львові та Вінниці. Зараз сервіс доступний в 10 містах України. Подальші плани розширення цієї мережі будуть виходити з досвіду роботи в перших шести містах. На поточний момент у компанії є бажання охопити всі міста з населенням понад 200 000 осіб.

Поява в Україні таких компаній, як Glovo, Uber Eats, а також виникнення нових стартапів на зразок Raketa – це відгомони великої хвилі на світовому ринку доставки їжі. Адже цей сегмент щорічно додає 20–30%, як зазначає міжнародна консалтингова компанія McKinsey в огляді ринку food delivery. За даними звіту Покоління від консалтингової компанії Technomic, очолюють цей процес люди, що народилися на стику століть. Так, покоління Z, тобто ті, хто з'явився на світ у другій половині

1990-х – першій половині 2000-х, в 38% випадків вибирають доставку готових продуктів або страв, а міленіали, тобто ті, чия юність припала на початок XXI століття, – в 30% випадків. А ось їхні батьки – покоління X і бебі-бумери – їдуть додому або замовляють в офіс у 3–6 разів рідше.

Сервісів доставки як у глобальному, так в українському масштабі сприяє проникнення інтернету, особливо мобільного. І хоча більша частина замовлень здійснюється офлайн, частка інтернету, в тому числі мобільного, зростає. Українські експерти відзначили, що географічні зони найбільш частих замовлень збігаються з картою покриття мобільного швидкісного інтернету 3G і 4G, доступного, як правило, в найбільших мегаполісах країни. Так, за даними сервісу Eda.ua, який працює в 29 містах, 80% замовлень припадає на п'ять населених пунктів: Київ, Харків, Дніпро, Одесу та Львів. Причому близько 60–65% із них приходять на Eda.ua з мобільних пристроїв [6].

Великі населені пункти є привабливими не тільки своєю розвиненою інтернетизацією – в них зосереджено найбільш платоспроможне населення. А високий добробут є чи не найважливішим фактором, який стимулює ринок доставки готової їжі. Також свою роль відіграє звичка споживачів: для тих, хто вже спробував доставку їжі, подібний сервіс стає звичайною справою, і так до процесу залучаються всі нові замовники. За дослідженням сервісу Eda.ua, якщо раніше повернення клієнтів було на рівні 10–15%, то зараз цей показник становить 20–25% [6].

Також розвиває доставку такий чинник, як зростання кількості особистих автомобілів, транспортні затори, а також природні умови (дощ, сніг, спека). Пік замовлень у них припадає на період із п'ятниці до неділі, з 17:00 і до 21:00. І в цьому українці наслідують глобальний тренд: згідно з даними дослідження McKinsey, 74% замовлень на доставку їжі в світі розміщують саме у вікенд.

**Висновки з проведеного дослідження.** Після запровадження карантину у зв'язку із пандемією COVID-19 для багатьох рестораторів доставка стала єдиним способом легально продовжити роботу. Але поки тільки одиницям вдається переформатувати бізнес-процеси так, щоб доставка могла не просто покривати частину витрат, а приносити виручку.

Позитивним моментом є також утримання конкуренції українських компаній на зразок Raketa, що насправді відображає важливі чинники: 1) можливість за рівної конкуренції боротися із світовими франчайзинговими компаніями на локальних ринках; 2) розуміння менталітету, потреб місцевого населення, що дає змогу розробляти та впроваджувати гнучку бізнес-модель обслуговування, розширювати та звужувати послуги, а також їх вчасно диверсифікувати.

Сфера швидкого харчування із доставкою до клієнтів в Україні сьогодні лише формується. А тому ринок доставки продовжить розростатися – за оцінками українських аналітиків, йдеться про щорічну надбавку в 20%. Як тільки жителі України оцінять можливість отримання за 30–40 хвилин вибрану ними їжу, ця національна звичка зміниться на користь готових ресторанних страв. Зіграє свою позитивну роль і все більше проникнення інтернету – сьогодні доступ до Всесвітньої мережі є у 65% українців і охоплює близько 20 млн чоловік. З них 3–4 млн замовляють сніданки, обіди або вечері із закладів громадського харчування. Розширює ринок і поява сервісів типу Glovo, Uber Eats, Raketa – завдяки їм ресторанний бізнес теж зможе розвиватися швидше, пропонуючи споживачам усе більший вибір.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Hirschberg C. Rajko A., Schumacher T., Wrulich M. The changing market for food delivery. Mc Kinsey & Company, USA, 2016. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/high-tech/our-insights/the-changing-market-for-food-delivery> (дата звернення 22.06.2020).
2. Аппело Ю. Менеджмент 3.0. Agile-менеджмент. Лідерство та управління командами / пер. з англ. Г. Якубовська. Харків: В-во «Ранок»: Фабула, 2019. 432 с. С. 55–56.
3. Архіпов В.В. Організація обслуговування в закладах ресторанного господарства: навч. посіб. Київ. Центр учбової літератури. 2017. С. 342.
4. Бродецкий А. Рыночный передел. Почему на самом деле Uber Eats ушел из Украины, и кто займет их место. 2020. URL: <https://tech.liga.net/technology/article/pochemu-uber-eats-ushel-iz-ukrainy> (дата звернення: 7.07.2020).
5. Мальська М.П., Гаталюк О.М., Ганич Н.М. Ресторанна справа: технологія та організація обслуговування туристів (теорія та практика). Підручник. Київ: Центр учбової літератури. 2013. 304 с.
6. Міняйло Н. Як насправді працюють Glovo і Uber Eats та як вони впливають на розвиток міста. 2019. URL: <https://hmarochos.kiev.ua/2019/03/06/yak-naspravdi-pratsuyut-glovo-ta-ubereats-ta-yak-vony-vplyvayut-na-rozvytok-mista/> (дата звернення: 8.07.2020).
7. Мостова Л.М., Новікова О.В. Організація обслуговування на підприємствах ресторанного господарства. Навчальний посібник. 2-ге видання. Київ: Ліра-К. 2011. 388 с.
8. Нечаюк Л.І., Нечаюк Н.О. Готельно-ресторанний бізнес : менеджмент: навчальний посібник для ВНЗ. Київ: Центр учбової літератури, 2016. 343 с.
9. Орленко О.В., Жуйков Г.Є. Економічні передумови розвитку ринку гастрономічних послуг та нові ресторанні тренди. *Бізнес-навігатор*. 2017. Вип. 2. С. 38–42. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav\\_2017\\_2\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2017_2_8) (дата звернення: 13.07.2020).
10. П'яницька Н.О. Організація обслуговування у підприємствах ресторанного господарства: Підручн. для ВУЗів. Київ. КНТЕУ. 2005. 632 с.

11. Угнива С. Откройте, еда. Украинский еженедельный общественно-политический журнал «Новое время». К: Издательский Дом «Медиа-ДК». 2019, № 10. С. 30–32.

12. Яровая М. Украинский сервис доставки еды Raketa начинает работу в Киеве. Доставка – бесплатная. 2019. URL: <https://ain.ua/2019/11/11/raketa-v-kieve/> (дата звернення: 14.07.2020).

#### REFERENCES:

1. Hirschberg C. Rajko A., Schumacher T., Wrulich M. (2016). The changing market for food delivery. Mc Kinsey & Company, USA. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/high-tech/our-insights/the-changing-market-for-food-delivery> (in English). (accessed 22.06.2020).

2. Appelo Ju. (2019). Menedzhment 3.0. Agile-menedzhment. Liderstvo ta upravlinnja komandamy / per. z anghl. Gh.Jakubovsjka. Kharkiv: V-vo «Ranok»: Fabula. 432 p. Pp. 55–56.

3. Arkhipov V.V. (2017). Orghanizacija obslughovuvannja v zakladakh restorannogho ghospodarstva: navch. posib. Kyjiv. Centr uchbovoji literatury. 342 p.

4. Brodetskyy A. (2020). Rynochnyi peredel. Pochemu na samom dele Uber Eats ushel z Ukrainy, y kto zaymet yekho mesto. Availabled at: <https://tech.liga.net/technology/article/pochemu-uber-eats-ushel-iz-ukrainy> (in Russian). (accessed: 7.07.2020).

5. Maljsjka M.P., Ghataljak O.M., Ghanych N.M. (2013). Restoranna sprava: tekhnologhija ta orgha-

nizacija obslughovuvannja turystiv (teorija ta praktyka). Pidruchnyk. K.: Centr uchbovoji literatury. 304 p.

6. Minyaylo N. (2019). Yak naspravdi pratsyuyut' Glovo i Uber Eats ta yak vony vplyvayut' na rozvytok mista. Availabled at: <https://hmarochos.kiev.ua/2019/03/06/yak-naspravdi-pratsyuyut-glovo-ta-ubereats-ta-yak-vony-vplyvayut-na-rozvytok-mista/> (in Ukrainian) (accessed 8.07.2020).

7. Mostova L.M., Novikova O.V. (2011). Orghanizacija obslughovuvannja na pidprijemstvakh restorannogho ghospodarstva. Navchalnyj posibnyk. 2-ghe vydannja. Kyjiv: Lira-K. 388 p.

8. Nechajuk L.I., Nechajuk N.O. (2016). Ghoteljno-restorannyj biznes: menedzhment: navchalnyj posibnyk dlja VNZ. Kyjiv: Centr uchbovoji literatury. 343 p.

9. Orlenko O.V., Zhujkov Gh.Je. (2017). Ekonomichni peredumovy rozvytku rynku ghastronomichnykh poslugh ta novi restoranni trendy. Biznes-navighator. Vyp. 2. Pp. 38–42. Availabled at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav\\_2017\\_2\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2017_2_8) (accessed: 13.07.2020).

10. P'jatnycjka N.O. (2005). Orghanizacija obslughovuvannja u pidprijemstvakh restorannogho ghospodarstva: Pidruchn. dlja VUZiv. Kyjiv. KNTEU. 632 p.

11. Uhnyva S. (2019). Otkroyte, eda. Ukraynskyj ezhenedel'nyy obshchestvenno-polytycheskyj zhurnal «Novoe vremya». – K: Yzdatel'skyj Dom «Medya-DK». #10. Pp. 30–32. (in Russian).

12. Yarovaya M. (2019). Ukraynskyj servys dostavky edy Raketa nachynaet rabotu v Kyeve. Dostavka – besplatnaya. Availabled at : <https://ain.ua/2019/11/11/raketa-v-kieve/> (in Russian) (accessed 14.07.2020).