## Лекція 5. Цінова політика для нестандартних ситуацій

## План

1. Готельний ресторан: діагностика меню.

2. Аналіз зміни обсягу продаж в ресторані

3. Оцінка факторів, що впливають на збільшення прибутку ресторану

1. **Готельний ресторан: діагностика меню.**

Заклади готельно-туристичного комплексу надають споживачам комплекс послуг, пов'язаних з відпочинком, харчуванням, екскурсіями тощо. Заклади ресторанного господарства представлені різними типами: ресторан, кафе, бар, буфет, їдальня, закусочна, в яких використовуються різні форми обслуговування. Ресторани можуть обслуговувати як організований контингент (мешканців готелю), так і неорганізований (широкі верстви населення міста та його гостей). Вони надають споживачам широкий спектр послуг. Місця розташування закладів ресторанного господарства при готелі можуть бути різноманітними: на першому поверсі споруди, на поверхах, на даху, у вигляді літнього внутрішнього двору, зимового саду чи оранжереї (система замкненого простору) тощо.

Основний метод обслуговування споживачів у ресторані - офіціантами. Застосовуються наступні форми обслуговування споживачів офіціантами: індивідуальний та бригадний. Наявність кафе при готелі не є обов'язковою, але більшість готелів визнають за краще мати поряд з ресторанами і невелике кафе, завдяки якому вдається розширити асортимент десертних страв, напоїв та інших виробів кулінарного та кондитерського спрямування; запропонувати метод самообслуговування, який більше влаштовує споживачів з обмеженим часом на користування послугами закладів ресторанного господарства.

У кафе в деяких випадках застосовується метод обслуговування офіціантами.

Бари - найпоширеніший тип закладів ресторанного господарства при готелі, який надає можливість споживачам, окрім споживання продукції на місці, відпочити в затишному оточенні, послухати музику, розважитись. Залежно від місця розташування, бари класифікуються як вестибюльні (лоббі-бар), ресторанні, допоміжні, бенкетні, при басейні, фітнес-центрі, сауні, міні-бари в номерах готелю тощо. Найчастіше бари знаходяться в безпосередній близькості від ресторанів. У деяких готелях один або декілька барів розміщуються на першому поверсі, в загальній гостинній готелю. Цей бар можуть відвідувати як мешканці готелю, так і інші контингенти споживачів. Як правило, асортимент страв, який у ньому пропонується, обмежений і включає кілька складних бутербродів - асорті, незначну кількість холодних закусок, дві-три нескладні гарячі закуски, два-три види десерту, гарячі напої. Перелік алкогольних та безалкогольних напоїв значно ширший і відображає концептуальність бару та алкогольну політику закладу ресторанного господарства готельного комплексу взагалі. Обслуговування здійснюється барменом за барною стійкою та офіціантом у залі за столиком. На поверхах та даху багатоповерхової споруди також можуть бути розміщені поверхові бари. Для цього вибирають зручні для споживачів місця, враховуючи мальовничі краєвиди з вікон бару. Бари також можуть знаходитися у підвальних приміщеннях (спортивній, ігровій, оздоровчій зонах та аквазоні тощо). Буфети здійснюють продаж із споживанням на місці обмеженого асортименту холодних страв, бутербродів, напоїв, булочних та кондитерських виробів, солодких страв нескладного приготування. Допускається відпускання упакованої продукції на винос, а також реалізація продовольчих товарів.

У готелях працюють буфети, які облаштовані електричним устаткуванням - електроплитами, кавоварками, яйцеварками, сосисковарками, блендерами, електрочайниками тощо та холодильним - холодильниками, фризерами, охолоджувальними прилавками, вітринами тощо та іншими видами устаткування.

Їдальні як заклади харчування найчастіше зустрічаються в структурі курортних готелів. Вони призначені для виготовлення, реалізації та організації споживання на місці різними верствами населення сніданків, обідів, вечерь, відпускання їх додому. Обслуговування може бути як офіціантами, так і самообслуговування. Їдальня для персоналу закладу ресторанного господарства при готелі найчастіше розміщується поряд з виробничими приміщеннями. Тут встановлюються лінії прилавків самообслуговування.

Для прискорення обслуговування споживачів доцільно здійснювати безготівковий розрахунок та розрахунок у кредит тощо. У більшості їдалень при готелях запроваджується самообслуговування з наступним розрахунком. Організація сніданку

Особлива увага в готелях приділяється організації сніданку. На відміну від обіду та вечері, на сніданок приходять майже всі мешканці готелю, тому що у вартість проживання закладена вартість сніданку. Сніданки при готелях класифікуються за наступними ознаками: загальноконтинентальний (європейський або континентальний); національний, або етнічний (англійський, американський, шведський, німецький, французький, голландський тощо); за часом організації (ранній, пізній); за асортиментом (розширений, умовно обмежений, комплексний); за наявністю алкогольних напоїв (з шампанським); за часом вживання їжі (прискорений, експрес- сніданок); за терміном функціонування (сезонний, місячний); за особливостями раціону (дієтичний); за релігійними особливостями (вегетаріанський тощо); за особливостями віку (дитячий тощо) та особливостями організації і подавання (сніданок до номера готелю) тощо. Виходячи із запропонованого меню, гість може обрати собі відповідний вид сніданку і сформувати його меню за власним смаком. Про вартість обслуговування (платне чи безплатне) інформація надається у папці для мешканця готелю.

Як правило, готелі пропонують сніданок з 5.00 до 11.00 з проміжками у 30 хвилин. Таким чином створюється 12 варіантів вибору часу. Ранні за часом сніданки доцільно організовувати із застосуванням прискорених форм та комбінованих методів обслуговування. В закладах ресторанного господарства при готелі таким вимогам відповідає "шведський стіл" чи "шведська лінія". Також ранні сніданки (до 7.00) можна подати (за бажанням мешканців) у номер готелю, здійснюючи послугу "Room Service" (обслуговування у кімнатах).

Останнім часом у закладах ресторанного господарства при готелі набула поширення така послуга, як організація бранчу. Термін "бранч" - це сполучення двох англійських слів breakfast (сніданок) та lunch (другий сніданок, обід).

У розумінні середнього споживача бранч - це дуже пізній сніданок, у меню якого входять бульйони, пюреподібні супи або супи-креми.

У розумінні менеджерів ресторанного бізнесу бранч - це недільний розширений варіант "шведської лінії" для усієї родини, яка мешкає у готелі чи має намір провести сімейну трапезу поза домівкою. Бранч організовується з 11.00 до 13.00 і пізніше, в окремих випадках -з 12.00 до 16.00.

Організація бранчу має низку специфічних рис, які полягають у наступному: велика різноманітність запропонованих страв, у тому числі других гарячих; більш широкі види кулінарного обробляння, які використовуються при приготуванні різноманітних страв; до меню включається певний асортимент супів. Інколи пропонуються наступні послуги: приготування окремих страв у присутності і на замовлення споживача, приготування фламбованих, а також страв, смажених на решітці, грилі тощо; обов'язковим є подавання аперитиву, а в деяких випадках і дижестиву. Пропонуються напої двох видів: алкогольні - для дорослих; безалкогольні сокової асортиментної лінії - для дітей; для дорослих можлива альтернатива вибору напоїв. Організація відпочинку включає розважальну програму не тільки для батьків, а й для дітей. У деяких готельних комплексах діти до певного віку (найчастіше до 6 років) обслуговуються безкоштовно. Обслуговування здійснюється за допомогою кухарів-консультантів та офіціантів.

Організація "шведського столу" Форма обслуговування споживачів "шведський стіл (лінія)" (Smorgasbord) широко застосовується в закладах ресторанного господарства при готелях для організації сніданків, бранчів, обідів, вечерь. Назва "шведський стіл" універсальна і об'єднує обидва терміни. Найчастіше поняття "шведська лінія" стосується лінії спеціалізованих прилавків самообслуговування, які зроблені на замовлення і є складовими елементами дизайну інтер'єру приміщення закладу ресторанного господарства. Головна відмінність "шведської лінії" від лінії прилавків самообслуговування полягає в тому, що тут кількість та вага порції кожної страви не обмежена для споживача. Поняття "шведський стіл" стосується тимчасового спорудження, на якому розміщують усі страви, напої, необхідне настільне устаткування для підтримання певних страв у гарячому стані. Столи зі спеціалізованими секціями для нетривалого зберігання та демонстрації страв і виробів на "шведській лінії" монтуються у пряму або ламану лінію, відповідно до інтер'єру примішення ресторану.

"Шведський стіл" працює за методом самообслуговування. На початку лінії споживач бере тацю, ставить на направляючі лінії столу (чи прилавків), вибирає закуски та страви і рухається вздовж лінії самообслуговування, беручи страви за допомогою кухарів. Далі він сідає за підготовлений стіл. Десерт та гарячі напої вибирає самостійно. За бажанням споживача офіціант повністю може обслужити його за столиком. Перевага такої форми обслуговування полягає у прискоренні обслуговування туристів та інших мешканців готельного комплексу.

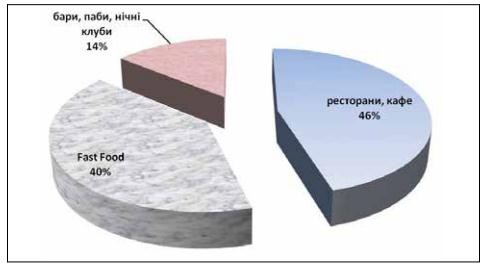
В середньому на сніданок гості витрачають 15-20 хв.; на обід, вечерю - 25-30 хв. Сніданок на "шведській лінії", якщо це є основною і єдиною послугою, організовують з 7.00 до 11.00. При організації інших видів харчування встановлюють такий режим роботи: сніданок - з 8.00 до 10.00, обід - з 12.00 до 15.00, вечеря - з 18.00 до 20.00.

Обслуговування в номерах готелю При оцінці відповідності готелів високим категоріям (4-5-зірковий) існує наявність послуг "Room service" та "Mini-Bar". Room service (англ.) - обслуговування в номерах, для чого створюється спеціальна служба з відповідною назвою "Room service", яка вирішує усі проблеми з прийманням замовлень на подавання сніданку чи страв протягом дня. Диспетчер, який приймає замовлення по телефону, повинен володіти декількома іноземними мовами. В номерах серед інформації про всі послуги, які готель надає мешканцям, також міститься інформація про послуги з обслуговування в номерах. Вся інформація викладається у друкованому вигляді в спеціальній папці відповідного кольору з логотипом закладу або у вигляді одного листа з друкованою інформацією з обох боків. Назва послуги - "Обслуговування у кімнаті" ("Room service") друкується на першій сторінці папки великими літерами вітчизняною та іноземною мовами. Нижче, трохи меншим шрифтом, вказується термін дії цієї послуги і внутрішній телефон служби. В деяких готельно-туристичних комплексах розмежовується обслуговування у номері готелю та замовлення сніданку до номера як дві послуги.

1. **Аналіз зміни обсягу продаж в ресторані**

Ресторанний ринок – один із найбільш динамічних ринків в Україні. Він надзвичайно чутливий до економічної ситуації, коливань курсу валют та соціальних чинників. Останні два роки (2016–2017) він намагається активно відновитися після політичної та економічної кризи 2014–2015 рр. Загалом за цей період зникло близько 5 600 підприємств громадського харчування. За оцінками Rest Consulting, із них близько 1 500 ресторанів закрилися, не витримавши кризи, а ще трохи більше 4 тис. залишилися в окупованому Криму та зоні АТО. Обсяг усього українського ресторанного ринку аналітики оцінюють у 30 млрд. грн. А за кількістю закладів (понад 15 тис.) він уже досягнув показників докризового 2013 р. (не враховуючи закладів у Криму та зону АТО) [1]. За даними дослідницької компанії Nielsen, на вересень 2017 р. у шести найбільших містах України (Києві, Львові, Одесі, Харкові, Запоріжжі та Дніпрі) функціонувало 10 994 підприємства у сфері харчування. З них найбільша частка припадала на заклади типу кафе і ресторанів – 46% (5 009 од.). Закладів у категорії Fast Food дещо менше – 40% (4 427 од.), частка барів, пабів та нічних клубів найнижча – 14% (1 558 од.)

У розрізі міст найбільшу кількість об’єктів громадського харчування представлено в Києві, який за цим показником майже в 2,5 рази випереджає Харків та Одесу, більш ніж у чотири рази – Дніпро і майже в 10 разів – Запоріжжя. Цікаво, що Львів, який уважається одним із центрів гастротуризму в Україні, також значно відстає від столиці і налічує всього 1294 заклади громадського харчування (рис. 2). У переважній більшості у структурі закладів харчування переважають кафе та ресторани і лише в Києві – заклади харчування типу Fast Food. Ураховуючи чисельність населення у м. Львів (758,7 тис. осіб) та кількість туристів, що відвідали місто в 2017 р. (2,7 млн. осіб), забезпеченість місцями в закладах ресторанного господарства міста є недостатньою (фактична наявність – 52 місця на 1 тис. населення; потреба – 194 місця на 1 тис. населення).



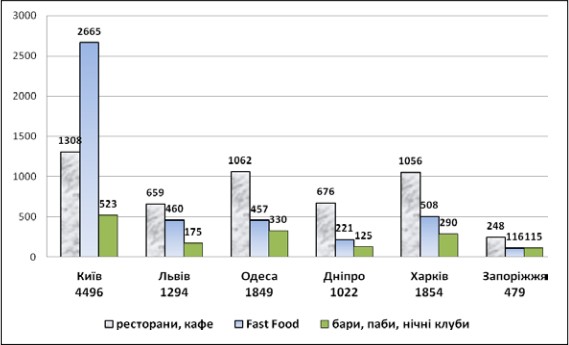
Рис. 1. Структура закладів харчування, що функціонують у шести найбільших містах України за видами, %

Рис. 2. Кількість підприємств харчування різних видів у шести найбільших містах України, од.

Кількість активно діючих підприємств тимчасового розміщення й організації харчування розташована в Одеській та Львівській областях – 748 та 723 відповідно. Динаміка зміни кількості підприємств у цих областях протягом 2013–2017 рр. є ідентичною із загальноукраїнською. Однак темпи зростання кількості підприємств в Одеській області (на 14,1%) є дещо вищими, ніж у Львівській (на 11,9%). Частка закладів тимчасового розміщення й організації харчування у Запоріжжі, Дніпрі та Харкові є значно меншою.

Серед головних причин, що гальмують розвиток об’єктів РГ, ресторатори, експерти і дослідники виокремлюють такі:

* загальний економічний спад у країні та військові дії в зоні АТО впливають на зниження попиту на ресторанні послуги, погіршення показників фінансової стійкості та операційної діяльності об’єктів РГ;
* недосконалість законодавства і нормативноправового поля України для ведення ресторанного бізнесу;
* високий рівень фінансового ризику і корумпованості в Україні, що не сприяє залученню світових брендів ресторанного бізнесу;
* зменшення чисельності контингенту потенційних споживачів унаслідок змін у чисельності та структурі населення країни, пришвидшення темпів росту виїзних турпотоків;
* відсутність практичного досвіду антикризового управління у керівників об’єктів РГ, що призводить до зменшення кількості фінансово спроможних підприємств, які вдаються до реалізації стратегії скорочення або ліквідації діяльності взагалі;
* високі ставки орендної плати за приміщення через брак якісних площ негативно впливають на відкриття нових і цінову політику діючих об’єктів РГ. Для порівняння: за законодавством США орендна плата не повинна перевищувати 6% прибутку підприємства-орендаря, а в Україні плата за оренду приміщення становить майже 50% прибутку;
* велика кількість об’єктів РГ, які функціонують на межі банкрутства внаслідок зростання цін постачальників продуктів, затримки платежів і збільшення кредиторської заборгованості, що негативно позначається на ритмічності виробництва, тощо

1. **Оцінка факторів, що впливають на збільшення прибутку ресторану**

Прибуток — один з основних економічних показників, що відображає

ефективність підприємства, його фінансовий стан, успіхи та можливості у виконанні розробленої програми економічного та соціального розвитку.

Аналізуючи сутність прибутку, слід насамперед відзначити його основні характеристики:

* прибуток, який є формою винагороди підприємця, що вклав свій капітал у певний вид діяльності з метою досягнення певного комерційного успіху;
* прибуток, який не є гарантованою винагородою підприємця на вкладений капітал у той чи інший бізнес, а є наслідком умілого й успішного прова- дження цього бізнесу. Тому можна говорити, що прибуток — це певною мірою, плата за ризик під- приємницької діяльності;
* прибуток характеризує лише ту частину доходу, яка «очищена» від витрат на провадження цієї ді- яльності, а не весь дохід, одержаний у процесі під- приємницької діяльності;
* прибуток — це вартісний показник, який вираже- ний у грошовій формі;
* прибуток слугує вимірником ефективності викори- стання усіх видів ресурсів;
* прибуток слугує внутрішнім джерелом інвестування розвитку діяльності підприємств; – прибуток створює привабливість і надійність для внутрішніх і зовнішніх інвесторів (кредиторів).

Одночасно, прибуток — це показник, який форму- ється на мікрорівні, він відображає результати фінан- сово-господарської діяльності підприємств, як суб’єк- тів господарювання і зазнає впливу багатьох чинників. У формуванні прибутку підприємств є особливості залежно від сфери їх діяльності, галузі господарства, форми власності, розвитку ринкових відносин тощо.

Прибуток являє собою загальну економічну категорію розвинутого товарного виробництва. Він є частиною вартості товару, яка відображається у вигляді надлишку над витратами його виробництва. Прибуток, як економічна категорія, має своє якіс- не і кількісне визначення, тобто має речовий зміст та суспільну форму. Саме в їх діалектичній єдності роз- кривається сутність прибутку, його економічний зміст.

Прибуток — система економічних відносин між підприємцями (роботодавцями — власниками засобів виробництва) і найманими працівниками щодо ви- робництва, розподілу та привласнення створеної до- даткової вартості, яка відособлюється у вигляді над- лишку над витратами вкладеного капіталу. Отже, об’єктивна матеріальна основа існування прибутку пов’язана з необхідністю первинного роз- поділу вартості додаткового продукту. Прибуток — це суспільна форма прояву додаткової вартості. Водночас прибуток — це результат господарської діяльності окремого підприємства або галузі економі- ки і визначається як грошове вираження різниці між виторгом, отриманим від продажу продукції (послуг) і сумою витрат на її виробництво. Це кількісне визна- чення прибутку.

Слід зазначити, що в економічній літературі іс- нують різні концепції прибутку, немає єдиної думки щодо його джерела. Вітчизняні вчені розглядають прибуток, як перетворену форму додаткової вартості, як неоплачену працю найманих працівників сфери матеріального виробництва. Перетворена форма тому, що прибуток приховує справжнє джерело свого ви- никнення, і виникає враження, що він породжується не лише працею найманих робітників, а й усіма засо- бами виробництва. Прибуток — один з основних фінансових показни- ків плану й оцінки господарської діяльності організацій. За рахунок прибутку здійснюється фінансування заходів щодо їх науково-технічного і соціально-еко- номічного розвитку, збільшення фонду оплати праці їхніх працівників. Прибуток є не тільки джерелом за- безпечення внутрішньогосподарських потреб органі- зацій, але і здобуває усе більше значення у формуван- ні бюджетних ресурсів, позабюджетних і благодійних фондів.

Багатоаспектне значення прибутку підсилюється з переходом економіки держави на основи ринкового господарства. Справа в тому, що організація акціо- нерної, орендної, приватної чи іншої форми підпри- ємництва, одержавши фінансову самостійність і неза- лежність, має право вирішувати, на які цілі й у яких розмірах направляти прибуток, що залишився після сплати податків у бюджет і інших обов’язкових плате- жів і відрахувань.

Прибуток є основним фінансовим джерелом роз- витку підприємства, науково-технічного удоскона- лення його матеріальної бази і продукції, усіх форм інвестування. Ураховуючи значення прибутку, вся діяльність підприємства спрямована на те, щоб забез- печити зростання його величини або стабілізувати її на певному рівні. В умовах ринкової економіки, з переходом готелів на самофінансування, основною умовою існування го- тельних підприємств є їх прибуткова діяльність. Готельне підприємство своїми фінансовими ре- сурсами має забезпечити всю свою експлуатаційну діяльність, розвиток і технічні вдосконалення матері- ально-технічної бази, соціальне та матеріальне заохо- чення працівників підприємства, підвищення якості послуг.

Зростання прибутку та рентабельність має вели- ке значення не тільки для подальшого розвитку під- приємства, галузі, але й усього господарства України тому, що являє собою джерело коштів для формуван- ня дохідної частини державного (місцевого) бюджету. Показники прибутку та рентабельності тісно пов’язані з іншими економічними показниками. На- приклад, на їх основі можна розраховувати ефектив- ність використання основних фондів, ефективність праці, потенційну дохідність підприємства та ін. Багатогранна діяльність готельнихпідприємств обумовлює створення та використання у планово-аналітичній роботі різні значення прибутку: прибуток (збиток) від реалізації послуг; прибуток від реалізації основних фондів та іншого майна; прибуток від іншої діяльності; балансовий (валовий) прибуток; оподат- кований прибуток, чистий прибуток (прибуток, що залишається у розпорядженні підприємства), розпо- дільний прибуток. Відмінність цих понять визнача- ється їх економічним змістом, з одного боку, та поло- женнями законодавства про оподаткування прибутку підприємства, з другого боку.

Прибуток (збиток) від реалізації послуг визнача- ється як різниця між доходами від реалізації послуг (без урахування ПДВ) і торговельно- експлуатаційними витратами. Прибуток від реалізації основних фондів — це різни- ця між продажною ціною (без ПДВ) та залишковою вартістю цих фондів, збільшеною на індекс інфляції, що визначається у порядку, встановленому урядом України. Прибуток від іншої діяльності — це різниця між до- ходами та витратами від позареалізаційних операцій. До складу доходів від позареалізаційної діяльності включаються: доходи, отримані від пайової участі в ді- яльності інших підприємств, від надання приміщень і майна в оренду, дивіденди за акціями, облігаціями та іншими цінними паперами, що належать підприєм- ству, а також інші доходи від операцій, не пов’язаних з реалізацією готельних послуг (санкції за порушення господарських договорів).

У складі позареалізаційних витрат враховуються податкові платежі, що відносяться на фінансові результати діяльності підприєм- ства, різні штрафи, пені. Валовий (балансовий) прибуток характеризує кін- цевий фінансовий результат господарської діяльності підприємства та являє собою суму прибутку від реа- лізації послуг, основних фондів і позареалізаційних операцій. Оподаткований прибуток — це сума частини ва- лового (балансового) прибутку, що підлягає оподат- куванню. Для визначення оподаткованого прибутку з валового прибутку підприємства готельного госпо- дарства вилучаються деякі види доходів відповідно до положень чинного законодавства про оподаткування (доходи від пайової участі в діяльності інших підпри- ємств; дивіденди за акціями та іншими цінними папе- рами). Чистий прибуток — це та частина валового (балан- сового) прибутку, що залишається в розпорядженні підприємства після сплати до бюджету податку на прибуток.. Абсолютна сума прибутку не має можливості пов- ною мірою охарактеризувати ефективність роботи підприємства, тому її доповнюють показником рен- табельності. Це відносний показник, що відображає рівень ефективності використання матеріальних, тру- дових і грошових ресурсів.

Для повноти аналізу застосовують кілька видів показників рентабельності. Рівень загальної рентабельності, що відображає (у відсотках) відношення балансового прибутку до суми середньорічної вартості основних фондів і нор- мованих обігових коштів. Цей показник є найбільш важливим з точки зору визначення економічної ефективності підприємства. У ньому знаходить своє відо- браження специфіка готельних послуг і можливість отримання прибутку, що прямопропорційно залежить від обсягу та стану основних фондів. Рівень рентабельності до загального обсягу реалізованих послуг, що визначається як відношення (ви- ражене у відсотках) балансового прибутку до суми реалізованих послуг. Рівень рентабельності до поточних витрат, що ви- значається як відношення (виражене у відсотках) ба- лансового прибутку до повної собівартості послуг. Рівень рентабельності власних і позичених коштів — це виражене у відсотках відношення балансо- вого прибутку до суми власних і позичених коштів. Визначення рентабельності позичених коштів дозво- ляє дійти висновку про ефективність їх використання та доцільності залучення в подальшому нових кредитів [3].

Підприємство готельного господарства, що спеціалізується на обслуговуванні туристів, являє собою готельний комплекс, що включає готель, ресторан та інші підрозділи. Всі ці підрозділи надають туристам комплекс основних і додаткових послуг. Відокремле- ний розгляд господарської діяльності готелів і ресто- ранів, навіть зважаючи на відмінності, досить умовний. Ці показники є найважливішими в діяльності го- тельних підприємств, адже вони надають якісну ха- рактеристику ефективності роботи як окремих під- розділів, так і всього готелю в цілому. Крім того, характеризуючи прибуток готелю, важ- ливо взяти до уваги не тільки його сутність, а й умови, в яких він формується.

Адже для отримання найбільшого прибутку підприємства, потрібно мати певну правову та юридично закріплену базу, яка б сприяла ефективній роботі готельного підприємства.

Сенс максималізації прибутку полягає в отриманні максимально високого прибутку як за рахунок внутрішніх резервів, так і за рахунок споживачів послуг. За такого підходу підприємство підвищує ціни на ос- новні та додаткові послуги, переводить деякі безплатні послуги до категорії платних, спрощує сервіс. Недолік цієї концепції в тому, що вона може реалізуватися лише тимчасово в умовах значного переважання попиту над пропозицією. Тому, в подальшому, з розширенням ме- режі готелів, орієнтація на максималізацію прибутку, як довгострокова стратегія підприємства, не раціональна.