

## **СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ЦЕНОВОЙ И АССОРТИМЕНТНОЙ ПОЛИТИКИ ДЛЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ И ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ ОРГАНИЗАЦИИ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ**

*Ильинчик Екатерина Сергеевна, Карась Анастасия Игоревна  
Белорусский государственный экономический университет*

В условиях перехода к рыночной экономике деятельность организаций общественного питания должна быть ориентирована на прибыльное, рентабельное хозяйствование и на поддержание высокого уровня конкурентоспособности. Однако, обеспечение конкурентоспособности возможно только при востребованности продукции общественного питания у потребителя, что зависит от предлагаемого ассортимента и цены на продукцию общественного питания. Помимо этого, ценовая политика является главной составляющей системы управления доходами организации питания, которая существенно влияет на их финансово-экономическое состояние, способствует формированию конкурентных преимуществ и имиджа у потребителей.

В настоящее время в Республике Беларусь размер наценки на продукцию общественного питания и покупные товары формируется субъектами хозяйствования самостоятельно исходя из их типа, класса, месторасположения объекта общественного питания, конъюнктуры рынка, платежеспособного спроса населения и др. факторов. Исключение составляют объекты питания при учреждениях образования, на продукцию которых осуществляется государственное регулирование ценообразования посредством установления предельных размеров наценок.

При формировании цен организациях общественного питания следует учитывать следующие специфические особенности, которые присущи данному виду предпринимательской деятельности:

1. Возможность использования различных подходов к формированию цен на продукцию собственного производства и покупные товары.
2. Наличие широкого ассортимента реализуемой продукции, который предполагает разработку соответствующих принципов дифференциации торговых надбавок и наценок.
3. Необходимость учета колебаний спроса на продукцию и услуги общественного питания в зависимости от времени суток, дней недели, сезона, по видам проводимых мероприятий требует дифференциации размеров наценок на продукцию общественного питания.
4. Влияние на цену качества продукции и уровня оказываемых услуг (высокое качество услуг - высокая цена, низкое качество - низкая цена).
5. Необходимость учета большого числа факторов, влияющих на окончательное принятие решения об установлении цены [1].

Ценовая политика – это механизм или модель принятия решений о поведении организации общественного питания на рынке для достижения поставленных целей. В зависимости от типа организации цели могут отличаться. Так у коммерческих организаций основными целями являются: максимизация прибыли, увеличение доли рынка или объема продаж, улучшение качества продукции, создание имиджа организации, повышение рыночной стоимости организации и другие. А некоммерческие, социально ориентированные могут преследовать и такие цели, как: рост охвата питающихся, повышение привлекательности организации, уменьшение убытков, рост доходности, прибыльности, выживание или сохранение положения на рынке.

Разработка ценовой политики предполагает: определение стратегических целей ценообразования; постановку стратегических задач; разработку тактики ценообразования;

анализ совокупности условий ценообразования на товар (внешних и внутренних ограничений в деятельности организации). [2]

Разработка ценовой политики состоит из следующих этапов:

- 1) определение целей ценообразования в организации;
- 2) выбор критерия эффективности;
- 3) анализ внешней и внутренней среды;
- 4) выбор методов ценообразования ;
- 5) выработка ценовой стратегии;
- 6) определение методов и приемов ценовой тактики;
- 7) формирование цен с учётом психологических особенностей и текущей конъюнктуры;
- 8) корректировка ценовой политики.

Остановимся подробнее на рассмотрении некоторых этапов.

Выбор метода ценообразования, как исходной или отправной точки формирования цены может быть ориентирован на затраты или ценность продукции (товара) для потребителя. В мировой практике различают качественное и стоимостное ценообразование. Разница между ними заключается в том, что в процессе качественного ценообразования сначала определяется конкурентная цена и уже под нее составляется меню.

При выборе метода ценообразования следует понимать, что затраты на производство и реализацию – это лишь стартовый пункт, но никак не решающий фактор в процессе определения цены. Необходимо также учитывать косвенные факторы: в некоторых случаях цена может быть выше в зависимости от уровня ресторана, стиля, атмосферы и дополнительно оказываемых услуг. Недостатком стандартного (затратного) метода ценообразования является то, что он предполагает равномерное распределение всех затрат между позициями меню, тогда как не все блюда одинаково сложны в приготовлении – некоторые требуют больших трудовых затрат и высокой квалификации. Управление затратами для повышения рентабельности организации питания может осуществляться с применением такого инструмента контроля продуктовых и «околопродуктовых» затрат ресторана как фудкост (от англ. food cost — стоимость еды, продуктов). Это показатель, который позволяет в оперативном режиме контролировать затраты. Фудкост — процентное соотношение себестоимости и отпускной цены, то есть с его помощью можно увидеть, какой процент денег от выручки (стоимости блюда) уже потратили на продуктовую составляющую. Основная цель фудкоста — контроль себестоимости, как в целом по организации, так и каждого блюда в частности.

Из трех главных статей расходов организации питания — арендной платы, зарплаты персонала и стоимости продуктов — первые два показателя фиксированные, меняется только третий. Так как он составляет одну из ключевых статей затрат, с ним нужно работать на постоянной основе, чтобы не допускать его увеличения от заданных нормативов. При работе с фудкостом нужно обращать внимание не только на стоимость каждого конкретного блюда, но и на стоимость по группе блюд (категории), а также на маржинальность блюд. На фудкост ресторана в целом оказывают воздействие не только изменение стоимости блюд, но и пропорции продаж, скидки, и входящие продукты. Для снижения затрат можно использовать также фудкост закупки — это отношение закупочной суммы за день к выручке. Его целесообразно вычислять на ежедневной основе, контролируя стоимость проблемных позиций. Его расчет позволяет оценить целесообразность получения товара и исключить перезатаривание кухни. [3]

Стратегии ценообразования подразделяются в зависимости от разнообразия покупателей, конкурентоспособности фирмы или продуктового набора в три большие группы:

1. Дифференцированное ценообразование, когда один и тот же товар продается покупателям по разным ценам. Данная стратегия применяется при необходимости

стимулирования спроса потребителей и роста объёма продаж, также при необходимости высвобождения оборотных средств, вложенных в запасы сырья и товаров. В организациях питания она может применяться при неоднородности спроса потребителей на предлагаемую продукцию и услуги. К стратегиям дифференцированного ценообразования можно отнести стратегию периодического снижения цен на определенные блюда в течение дня (например, с 12 до 16 часов бизнес-ланч либо завтрак до 10 часов).

2. Конкурентное ценообразование применяется тогда, когда целью является получение максимальных конкурентных преимуществ на рынке, например, при наличии конкурентных преимуществ (концепции ресторана или конкретной позиции блюда в меню, особенностей в рецептуре, вкусе, подаче блюда и проч.). К стратегиям конкурентного ценообразования можно отнести стратегию проникновения на рынок путем временного установления низких цен (использование низких наценок).

3. Ассортиментное ценообразование применяется при широком ассортименте продукции, наличие продукции однородного ассортимента, неравномерности спроса на невзаимозаменяемые, подверженные порче продукты. К группе стратегий ассортиментного ценообразования можно отнести стратегию «смешанных наборов» (организация встречается с неравномерностью спроса на невзаимозаменяемые, подверженные порче продукты; примером могут служить комплексные обеды), стратегию «имидж-ценообразования» (колебания в ценах на альтернативные виды продукции: алкогольные напитки, табачные изделия). Целью применения таких стратегий является получение наибольшей прибыли в рамках единого ассортимента [2].

Очевидно, что повысить конкурентоспособность организации общественного питания можно увеличив торговую эффективность меню (т.е. в комплексе совершенствовать как ценовую, так и ассортиментную политики). Первым этапом в составлении выигрышного меню является разработка собственного ассортимента блюд и напитков. Подбирая оптимальный вариант меню, нужно учитывать его полезность для здоровья и в то же время вкусовые свойства, сочетание традиций и новшеств; следить за постоянно меняющимися предпочтениями потребителей. Таким образом, подбор оптимального состава меню требует серьёзных исследований и творческого подхода. Когда речь идет о рентабельности тех или иных блюд не всегда удается определить позиции, приносящие большую прибыль. Здесь необходим постоянный анализ. Следует учитывать, что позиции, пользующиеся повышенным спросом, могут иметь не самую высокую наценку, что обусловлено ставкой на количество продаваемых порций, а управление ценами меню предполагает повышенное внимание к разнообразным неценовым факторам. Например, необходимо проанализировать, насколько трудоемко в исполнении то или иное блюдо, какова логистика основных, входящих в него ингредиентов. Кроме того, формируя окончательную цену необходимо учитывать множество факторов, таких как, например, концепция ресторана, его местоположение, категория блюда, атмосфера, специфика обслуживаемого контингента, психологическая специфика восприятия цены, оказание дополнительных услуг (конфеты для детей; открытки с видами города; бесплатные газеты, журналы; зонты, чтобы дойти до машины во время дождя; видеокамера, которую можно предложить гостям, празднующим какое-либо событие и проч.).

Меню является не только источником информации о ценах и составе блюд, но и мощным маркетинговым средством, позволяющим удерживать внимание потребителей, показать, что представляет собой объект общественного питания и способствовать выбору потребителем самого прибыльного блюда.

Определив предпочтения потребителей, следует приступать к разработке меню. Проанализировав каждый пункт меню на прибыльность и популярность, нужно разделить блюда на четыре категории: «звёзды», «загадки», «рабочие лошадки», «собаки». «Звезда» – это

высокоприбыльное и популярное блюдо. «Загадка» приносит много прибыли, но не очень популярна. «Рабочая лошадка» – очень популярное, но не прибыльное блюдо, «собака» – неприбыльна и непопулярна. Следовательно, выяснив прибыльность каждого блюда, меню нужно перестроить его таким образом, чтобы усилить роль «звезд» и «загадок» и ослабить значение «собак» и «рабочих лошадок». Корректирующие шаги представлены в таблице 1.

**Таблица 1-Корректирующие шаги после разделения блюд по степени рентабельности и популярности**

<b>Блюдо</b>	<b>Рентабельность высокая</b>	<b>Рентабельность низкая</b>
Популярность высокая	<p><b>«Звёзды»</b></p> <p>Постепенно менять цену Изменить позицию в меню</p>	<p><b>«Рабочие лошадки»</b></p> <p>Увеличивать цену Уменьшать стоимость блюда, используя менее дорогие продукты или сокращение порции</p>
Популярность низкая	<p><b>«Загадки»</b></p> <p>Сокращать цену Изменить название Изменить положение в меню Осуществлять активное продвижение Убрать из меню</p>	<p><b>«Собаки»</b></p> <p>Поменять блюдо Изменить рецепт Убрать из карты</p>

Примечание – Источник: [5]

Для того, чтобы определить как сделать так, чтобы позиции, у которых высокие рейтинги продаж, приносили больше всего прибыли и как улучшить продажи наиболее выгодных блюд, для начала нужно разобраться, какие пункты меню можно считать выгодными. Наиболее рентабельными оказываются блюда, имеющие невысокую себестоимость, но пользующиеся повышенным спросом у целевой аудитории. Вторыми по рентабельности идут блюда, в основе которых дорогие ингредиенты, позволяющие отнести их к позициям не повседневного спроса. При достаточно высокой себестоимости и, соответственно, высокой продажной цене, данные блюда приносят прибыль благодаря хорошей наценке, даже если рейтинги продаж у них не очень высоки. Чтобы их немного поднять, нужно переместить эти блюда в начало соответствующей категории. Потребители, которые сомневаются с выбором или те, кто вовсе не испытывает особого желания выбирать, как правило, заказывают одно из двух-трех верхних предложений.

Блюда, продающиеся по низкой цене, имеющие к тому же условно низкий рейтинг продаж, относятся к невыгодным позициям, несмотря на свою, зачастую, невысокую себестоимость. Но не надо их сразу вычеркивать из меню, т.к. возможно, им нужно дополнительное продвижение. Нельзя согласиться с мнением, что с невыгодными блюдами следует расставаться. Для таких категорий блюд лучше пересмотреть рецептуру, способ подачи, производителей основных ингредиентов, переместить блюда в меню на более выигрышную позицию, стимулировать официантов к их продажам.

Проанализировав состояние продаж, может быть принято решение о повышении стоимости выгодных блюд. Делать это нужно поэтапно, поскольку может оказаться, именно невысокая стоимость является их главной привлекательной чертой. Еще один вид блюд, допускающих ценовые эксперименты - фирменные предложения. Гости заведения всегда обращают на них повышенное внимание, их стоимость, которая может отличаться в большую сторону, не кажется ресторанной аудитории чем-то нелогичным.

При формировании меню следует учитывать его сбалансированность по сочетаемости тех или иных блюд друг с другом, а при установлении цен на продукцию, изготавливаемую с использованием скоропортящихся ингредиентов целесообразно применять стандартную (не повышенную) или более низкую наценку [4].

Разработка ценовой политики заканчивается ее корректировкой, которая может производиться с учетом различных факторов: прямых и косвенных (которые не могут быть напрямую отнесены к какой-либо позиции в меню), внешних (финансовые возможности гостей) и внутренних (наличие дополнительных услуг) [1].

Таким образом, эффективная ценовая политика в общественном питании, позволяющая повысить эффективность и конкурентоспособность организаций отрасли, может и должна разрабатываться организацией самостоятельно; базироваться на использовании ценовых приемов и учитывать различные факторы, корректирующие цены и обосновывающие их величину в глазах потребителей. Вместе с тем логичным является совершенствование ценовой политики в сочетании с корректировкой ассортиментной политики, что позволит разработать организациям питания эффективное меню и достигнуть поставленных целей функционирования.

### **Литература**

1. Белова, С. О. Формирование ценовой политики в общественном питании / С. О. Белова // Потребительская кооперация – 2011. – № 1. – С. 22-26
2. Емельянова, Т.В. Ценообразование учеб. пособие 3-е изд. – Минск: Выш. Шк., 2006. – 255с
3. Портал индустрии гостеприимства и питания [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.restoranoff.ru> – Дата доступа: 18.03.2015.
4. Профессиональный общепит [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.profood.by> – Дата доступа: 18.03.2015.
5. Ценовая политика ресторана. Как заставить клиента заплатить вашу цену. – М.: ООО «Современные ресторанные и розничные технологии», 2000. – 134 с.