

РЕСТОРАТОРИ ВИХОДЯТЬ ІЗ КРИЗИ: ДОСВІД І ПРОБЛЕМИ

У статті аналізуються наслідки основних ударів кризи, розглядаються можливості підприємств ресторанного господарства в підвищенні конкурентоспроможності продукції, пропонуються маркетингові концепції лояльності споживачів щодо підприємств різних типів.

Ключові слова: *ресторанне господарство, криза, підсобне господарство, маркетингова політика, персонал, матеріальна зацікавленість, преміювання.*

Кризові явища в економіці в системі ресторанного господарства виявляються полярно протилежно: з одного боку, з ринку йдуть «слабкі гравці», з другого – можливість досить швидко і стабільно одержувати готівку залучає нових підприємців.

За оцінками професіоналів ринку, «вхідний квиток» у ресторанний бізнес становить зараз від 500 тис. дол. до 1 млн дол. [1]. Трохи знизилися ціни на оренду землі і ресторатори одержали можливість відкривати нові заклади в недоступних раніше місцях. І ті й інші працюють вже в нових, посткризових умовах, особливості яких знаходять широке обговорення на сторінках професійних видань: «Ресторанний і готельний бізнес», «Ресторатор», у соціальних мережах internet-ресурсів.

Метою нашого дослідження є узагальнення досвіду посткризового розвитку і рекомендації з його використання в системі ресторанного господарства.

Основний удар, який відчули на собі підприємства ресторанного господарства, – це зниження рівня життя населення. До половини свого виторгу втратили ресторани із середнім чеком у межах 100-150 грн, де основними споживачами були представники середнього класу, найбільш постраждалого від кризи – офісні працівники, банківські службовці, співробітники будівельних інвестиційних компаній. Це проявилось в зниженні частоти відвідувань, особливо у вихідні дні. Ресторатори стали вводити спеціальне антикризове меню, йдуть на всякі кулінарні хитрощі: вводять простенькі, недорогі страви; знижують вихід страв за умови збереження рівня ціни і т.д. Тому конструктивним рішенням кризового і посткризового періодів у ресторанній справі є виживаність на ринку.

Тих, хто «не вижив», виявилось досить багато. Криза вибухнула десь ближче кінця 2008 року і не набула ще у свідомості споживача характеру «сніжного кому», тому обвалу товарообігу не відбулося. Але вже 2009 рік показав справжні її розміри. Так, у цілому в Донецькій області динаміка товарообігу подана в таблиці 1 [2, с. 227].

Як бачимо, фізичний обсяг товарообігу 2009 р. склав 84,36% до товарообігу 2007 р.

Таблиця 1 – Динаміка товарообігу ресторанного господарства (млн грн)

Показники	2007 р.	2008 р.	2009 р.	2009 до 2007 р., %
У цілому по Донецькій області	597,9	753,0	709,5	118,67
Індекс споживчих цін	1	1,257	1,119	
Товарообіг у порівнянних цінах	597,9	599,05	504,4	84,36

Кількісні показники розвитку мережі підприємств також змінилися: у 2008 р. мережа скоротилася на 66 підприємств, у 2009 р. – на 91 підприємство, а за 2 роки пішли з ринку 157 підприємств, знизилася ємність одного середнього підприємства, про що свідчать дані таблиці 2 [3, с. 239].

Таблиця 2 – Динаміка мережі підприємств ресторанного господарства Донецької області

Показники	2007 р.	2008 р.	2009 р.	2009 до 2007 р., %
У цілому по Донецькій області:				
– кількість підприємств	1965	1899	1808	92,0
– кількість місць	149100	148300	135900	91,1
– середня місткість (кількість місць на 1 підприємство)	76,0	78,0	75,0	98,7
– середня ємність (товарообіг на 1 підприємство в порівнянних цінах (тис. грн))	304,3	315,43	279,0	91,7
– товарообіг на 1 місце в порівнянних цінах (тис. грн)	4,01	4,04	3,71	92,5

Безумовно, у більшому ступені постраждали від кризи підприємства ресторанного господарства в містах з депресивною економікою. Навпаки, сумарне зниження кількості підприємств 5 великих міст, що складають більш 60% від загальної кількості підприємств (Донецьк, Маріуполь, Горлівка, Макіївка, Краматорськ) – становить 4,6% проти 8% по Донецькій області в цілому, підтвердженням є дані таблиці 3.

Як бачимо, майже на чверть скоротилася мережа м. Краматорська, збільшення кількості підприємств ресторанного господарства характерно тільки для м. Донецька.

Вивчення питання показало, що причинами відходу з ринку також стали високі витрати на оренду в умовах зменшення доходів. Це, до речі, наступний удар, що прийняли на себе ресторатори в період кризи. Орендодавці ставки підвищують і рестораторам приходится розраховувати тільки на їхню прихильність.

До цього потрібно додати, що ресторанам усе сутужніше і сутужніше стримувати зростання цін на продукцію, тому що їх очікує і третій удар – це зростання цін на продовольство.

Відповідь на цей удар виявилася досить несподіваною – організація власного підсобного господарства. Необхідність у цьому виникає з таких причин.

Таблиця 3 – Регіональна динаміка мережі підприємств ресторанного господарства

Міста	2007 р.	2008 р.	2009 р.	2009 до 2007 р., %
Кількість об'єктів ресторанного господарства Донецької області, у т.ч.	1965	1899	1808	92,0
Донецьк	449	450	471	104,9
Маріуполь	337	327	308	91,4
Горлівка	139	137	130	93,5
Макіївка	124	117	109	87,9
Краматорськ	94	88	72	76,6
Разом по 5 містам	1143	1119	1090	95,4

По-перше, ресторанне господарство не може на законних підставах використовувати продукцію фермерських господарств, яка купується на ринках, оскільки на неї немає сертифікатів, а тільки ветеринарні довідки і довідки з місця виробництва. Таким чином, продукції приватника і фермера шлях у ресторанне господарство закритий. Звичайно, великий фермер іноді купує сертифікат, але це коштує великих грошей. З другого боку, якщо на це йдуть ресторани, тобто купують продукцію фермерів, то вони найчастіше прикриваються сторонніми сертифікатами. Погодимося, що тут мають місце елементи змушеного криміналу і мало хто погодиться так ризикувати.

По-друге, розвиток власного підсобного господарства – це спроба зменшити витрати на закупівлю сировини і товарів. Ідея підсобного господарства не нова, вона використовується не одне сторіччя. Власне господарства мають усі монастирі. У радянський час великі промислові підприємства мали свої підшефні колгоспи. Правда, мало хто з них зберіг господарство й у нинішній час. У недалекому минулому всі організації громадського харчування мали власну сировинну м'ясну і молочну бази. Виробництво продукції у власних господарствах обліковувалось державою; доводилися завдання щодо приросту ваги великої рогатої худоби та інших тварин за рахунок використання харчових відходів.

У нових умовах господарювання підсобні господарства – одна з «фішок», особливо заміських ресторанів. Підприємства не стиснуті територіально, є унікальна можливість розвивати підсобне господарство, залучати споживачів домашньою кухнею, так ще й екскурсії організовувати по території господарства, є можливість порибалити, пополювати, робити кінні або лижні прогулянки. Вигоди від організації такого господарства безумовні – усуваються посередники, знижуються ціни, знижуються податки, використовуються екологічно чисті продукти тощо.

Крім заміських ресторанів, підприємств на трасах, розвивають підсобне господарство підприємства в курортній місцевості, пропонуючи відпочивальникам повний комплекс готельно-ресторанних послуг. Асортимент продукції підсобних господарств є досить широким, важливо, що тут виробляється основна сировина – м'ясо, молоко, яйця, сметана, олія, а також овочі, зелень, трави.

Але треба визнати, що справа ця копітка, організація підсобного господарства вимагає значних площ, техніки, постійного догляду, годівлі, багатьох працівників, та й до того ж нервів. Невеликому підприємству це не під силу, йому необхідний мінімум засобів, мінімум часу і максимум прибутку. І оскільки попит народжує пропозицію, то слід зазначити, що одним з них є міні-кролеферми. За розрахунками, дохід на 1 грн собівартості там складе 1,68 грн [1].

Що стосується маркетингової політики, то тут необхідно враховувати принцип, на якому будується робота зі споживачами. Перша група підприємств – це ресторани, орієнтовані на потік. Вони, як правило, розташовані у визначеному місці, що забезпечує їм постійний притік нових клієнтів. І тут пріоритетом стає «виловлювання» споживачів з прохідного натовпу. Важливою є зовнішня реклама, вербальна реклама, або, як кажуть – «сарафанне радіо», огляди на спеціалізованих сайтах.

Друга група – це мережні ресторани, тобто ті, котрі орієнтовані на стандарти в обслуговуванні. Саме тут підсвідоме бажання людини користуватися знайомими йому речами й страхом бути некомпетентним в очах інших під час виїздів за кордон становить основу маркетингової політики. Мережні ресторани дозволяють почувати людині себе впевнено, де б вона не була. Стандартне меню, смак, стандартна уніформа, розташування устаткування – усе це працює на рекламу: «Де б Ви не були, наш ресторан залишається таким же».

І, нарешті, третя група ресторанів, орієнтована на постійного клієнта. Відмітною ознакою таких ресторанів є специфічна, властива цьому ресторану аудиторія. В арсеналі маркетингу – клубні дні, програми заохочення постійних клієнтів, ексклюзивні заохочення – подарунки до Дня народження, накопичувальні бонуси, розіграші призів, спільні акції з відомими «брендами», досягнення статусу «модного закладу», персональний підхід і особлива увага.

Слід також зазначити, що успіх ресторану залежить не від унікального інтер'єра, хоча й це має значення, а від меню і персоналу. Персонал – основна складова успіху ресторану. До того ж персонал – це ще й інструмент продажу. Обсяг продажу залежить від того, яка робоча атмосфера панує в ресторані і чи задоволені співробітники своєю працею. Звідси необхідність постійного стимулювання працівників.

Серед доходів ресторану заробітна плата, як правило, становить основну частку. В абсолютному вираженні заробітна плата працівників виду економічної діяльності «готелі і ресторани» становила в 2008 р. – 1213 грн, у 2009 – 1275 [3, с. 344]. При цьому у 2009 р. у Донецькій області вона склала тільки 60% від середньої по області (2126 грн) і була в два рази нижчою, ніж у промисловості (2415 грн). Якщо врахувати, що у сфері ресторанного господарства працює молодь, для якої задоволення багатограних, постійно зростаючих потреб це і визначений спосіб життя, стає ясно, що рівень середньої заробітної плати не може влаштувати працівника, і тому необхідні додаткові заходи стимулювання.

Анкетні обстеження, проведені нами у великих ресторанах м. Донецька показали, що 75-80% працівників становлять вікову групу від 18 до 30 років, практично усі вони мають середню спеціальну або вищу освіту, тобто цілком сформовані фахівці. На питання про наявність і розміри надбавок зрідка називають

вали оплату за роботу у святкові дні, майстерність, виконання і перевиконання встановлених завдань.

В одиничних випадках, наприклад, у ресторані «Донбас-палас» експерти асоціації провідних готелів світу використовують метод «таємного покупця» для того, щоб визначити, чи відповідає ресторан і готель вимогам класності. І якщо сума виставлених балів перевищує 85% нормативу, то виплачується премія. Тому матеріальна зацікавленість персоналу в якісній роботі стає очевидною. Тут же працівникам виплачуються доплати за вислугу років.

Огляд досвіду стимулювання працівників в радянські часи та вивчення існуючих методів стимулювання в умовах ринкової економіки дає нам змогу узагальнити систему стимулювання і надати рекомендації щодо її впровадження, звернувши увагу на найбільш поширені недоліки в її використанні. Перш за все треба переглянути механізм використання премій як способу стимулювання праці. У більшості випадків премією закриваються огріхи в організації виробничої діяльності. Якщо процес торговельно-виробничої діяльності організований погано, тобто робочі місця не оснащені відповідно до вимог, несвоєчасно технічно і організаційно обслуговуються, то виникає необхідність отримання кінцевих результатів через підвищення інтенсивності праці, тому роботодавці підвищують частку премій у виплатах заробітної плати. До того ж, кому і скільки заплатити, вирішують керівники: працівник знає, що за виконання критеріальних показників він може одержати премію, але не знає її остаточного розміру. Крім того, усе це призводить до свавілля, кумівства, хабарництва, до того ж послабляються зв'язок між заробітком і результатами діяльності працівника. Більше того, такий суб'єктивізм через страх втрати роботи виховує рабську психологію догідливості перед всесильним начальством.

Отже, з погляду цільового призначення можна стимуляційні системи класифікувати у такий спосіб:

- системи, що погоджують заробітну плату з приростом показників, що виходять за межі основної норми праці;
- системи, що враховують особисті професійні здібності: професійну майстерність, поєднання професій, розширення зон обслуговування і т. ін.;
- системи, що враховують якість виконання особливо важливих завдань.

Висновки і рекомендації, які можна зробити в процесі вивчення проблеми, зводяться до таких:

- необхідно переглянути політику управління ресторанами;
- варто змінити маркетингову політику;
- необхідно пристосуватися до умов ринку;
- максимально використовувати можливості цінової антикризової політики;
- зосередити увагу на посиленні внутрішніх робочих процесів;
- оптимізувати штат працівників, переглянувши функціональні навантаження;
- широко застосовувати можливості заохочувальних систем.

Саме на цьому буде зосереджено увагу автора в подальших дослідженнях у даному напрямку.

Література

1. Гостеприимный маркетинг [Электронный ресурс]. – Электрон. текстовые данные (111863 байт). – Режим доступа: <<http://guest-marketing.com>>.
2. Статистичний щорічник Донецької області за 2009 р. – Донецьк: Держ. комітет статистики в Донецькій області, 2010. – 227 с.
3. Статистичний щорічник Донецької області за 2009 р. – Донецьк: Держ. комітет статистики в Донецькій області, 2010. – 239 с.