

УДК 339.138

Шубчик О. А.

### КОМУНІКАТИВНІ ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

**Анотація.** У статті визначено, що комунікативна стратегія досягнення ефективності діяльності підприємства ресторанного господарства спрямована на реалізацію найважливіших заходів як оффлайн режимі, так і онлайн. Досліджено основні показники діяльності ресторану, що прямо або опосередковано впливають на розмір його виручки, у зв'язку з чим проаналізовано методи максимізації виручки підприємства ресторанного господарства. Виділено комунікативні засоби впливу на ефективність підприємства, використання яких дозволить підприємству зміцнити свої позиції на ринку ресторанних послуг. На основі зібраних даних можна визначити основні тенденції, які керують підприємством ресторанного господарства, виділити чинники, які впливають на відвідуваність, дохід, асортимент тощо.

**Ключові слова:** комунікація, підприємство ресторанного господарства, ефективність, максимізація виручки, моніторинг.

Шубчик А. А.

### КОММУНИКАТИВНЫЕ ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ РЕСТОРАННОГО ХОЗЯЙСТВА

**Аннотация.** В статье определено, что коммуникативная стратегия повышения эффективности деятельности предприятия ресторанного хозяйства направлена на реализацию важнейших мероприятий в режиме как оффлайн, так и онлайн. Исследованы основные показатели деятельности ресторана, которые прямо или косвенно влияют на размер его выручки, в связи с чем проанализированы методы максимизации выручки предприятия ресторанного хозяйства. Выделены коммуникативные средства воздействия на эффективность предприятия, использование которых позволит предприятию укрепить свои позиции на рынке ресторанных услуг. На основе собранных данных можно определить основные тенденции, которые управляют предприятием ресторанного хозяйства, выделить факторы, которые влияют на посещаемость, доход, ассортимент и т. д.

**Ключевые слова:** коммуникация, предприятие ресторанного хозяйства, эффективность, максимизация выручки, мониторинг.

Shubchik O. A.

### COMMUNICATIVE WAYS TO IMPROVE THE EFFECTIVENESS OF RESTAURANT BUSINESS

**Summary.** Communication activities include all elements of the organization, which convey information about the company itself and its services to consumers. In addition to traditional communication channels of marketing, communication activities include a number of others, which is especially important in the restaurant business. The article describes the communication strategy of improving the efficiency of restaurant business aimed at the realization of important measures in offline and online modes. The basic performances of a restaurant, which directly or indirectly affect the amount of its earnings, are defined. Therefore the analysis of methods of maximizing the restaurant business revenue is revealed. Communicative means of influencing the effectiveness of the company, the use of which will enable the company to strengthen its position in the market of restaurant services are analyzed. Basing on the collected data one can identify the main trends to run restaurant enterprises now, identify factors that affect attendance, income range and so on.

**Key words:** communication, company restaurants, efficiency, maximize revenue, monitoring.

**Постановка проблеми.** Ресторанний бізнес є сферою української економіки, в якій практич-

но з самого початку економічних реформ повною мірою проявилися ринкові відносини. Сьо-

годні ця галузь найбільш динамічно розвивається і високоприбуткова, а отже, перспективна для інвестицій і приваблива для підприємців.

Багато в чому розвиток ресторанного бізнесу в сучасній Україні відбувався методом проб і помилок, а наукові методи організації та управління вітчизняними підприємцями з ряду причин практично не були затребувані. Однак сьогодні ситуація змінилася: на ринку ресторанних послуг виникла реальна конкуренція, а споживач став більш досвідченим, що поставило перед менеджментом підприємств цієї сфери послуг цілий ряд нових завдань, таких як необхідність підвищення ефективності виробництва, зміцнення конкурентної позиції. В цих умовах перед підприємствами стоїть завдання щодо активізації комунікаційної діяльності та впровадження в неї нових елементів, відповідним сучасному рівню розвитку технологій та суспільства з метою підвищення ефективності діяльності підприємства ресторанного господарства.

**Аналіз літератури.** Дослідженню проблем теорії і практики використання маркетингових комунікацій в підприємницькій діяльності з метою підвищення ефективності діяльності підприємства присвячені праці провідних закордонних та українських вчених-маркетологів: Д. Кревенса, Ж.-Ж. Ламбена, П. Смита, Д. Хасси, Х. Хершгена, М. Р. Соломона, Е. Н. Голубкової, Н. Івашової, А. А. Романова, А. В. Панько, Т. А. Гайдаєнко.

**Метою статті** є дослідження та аналіз комунікативних шляхів підвищення ефективності діяльності ресторану.

**Виклад основного матеріалу.** Ефективність діяльності підприємства ресторанного господарства являє собою комплексне відбиття кінцевих результатів використання всіх ресурсів виробництва за певний проміжок часу. Ефективність діяльності характеризує підвищення продуктивності праці, найбільш повне використання виробничих потужностей, сировинних і матеріальних ресурсів, досягнення найбільших результатів при найменших витратах. Оцінка економічної ефективності провадиться шляхом зіставлення результатів виробництва з витратами.

Кінцевим результатом виробничо-господарської діяльності підприємства ресторанного господарства за певний проміжок часу є чиста продукція (послуга), тобто новостворена вартість, а кінцевим фінансовим результатом комерційної діяльності – прибуток. Підприємство ресторанного господарства можна назвати ефективним:

- якщо досягнутий фінансовий результат вище рівня, досягнутого конкурентами;
- якщо прогнозоване (розрахункове) зростання фінансового результату в найближчій перспективі вище рівня, досягнутого конкурента-

ми на поточний момент (або прогнозованого в найближчій перспективі);

- якщо підприємство виділяє достатні ресурси на підтримку і розвиток своєї діяльності, правильно їх використовує.

Якщо вилючити будь-який з наведених показників, то діяльність підприємства ресторанного господарства не може бути названа ефективною, тому що всі ці критерії є необхідними. Визначені критерії дозволяють визначити наступні показники ефективності: отриманий фінансовий результат; прогнозоване зростання фінансового результату; оптимальний розподіл усіх видів ресурсів на підтримку і розвиток підприємства ресторанного господарства за статтями.

В сучасних умовах поінформованість споживачів щодо продукції та послуг ресторанного господарства значно впливає на кінцевий результат діяльності самого підприємства. Комунікаційна діяльність включає в себе всі елементи діяльності організації, які, так чи інакше, доносять до споживачів інформацію про саму компанію і про її послуги. Крім традиційних каналів маркетингових комунікацій (реклама, PR, стимулювання збуту, прямі продажі), які традиційно задіяні при просуванні компаній, комунікаційна діяльність включає цілий ряд інших, які особливо важливі саме в ресторанному бізнесі. До них відносяться зовнішнє і внутрішнє оформлення закладів, місце розташування закладів, поведінка персоналу та інші. Причому в ресторанному бізнесі саме останні канали комунікації можуть стати більш вагомими при виборі закладу в порівнянні з маркетинговими комунікаціями. У зв'язку з цим при розробці програми з просування ресторанів необхідно приділяти увагу всім елементам комунікаційної діяльності. Нехтування навіть одним з них може негативно позначитися на всіх зусиллях з підвищення ефективності діяльності підприємства ресторанного господарства. Виділяють два базових фактора, що визначають ефект комунікаційної стратегії на ефективність діяльності підприємства ресторанного господарства: засоби реклами і рекламне звернення [1]. При визначенні ефекту стимулювання слід виділити в якості базових факторів засоби комунікації та бонус: за концепцією предмета комунікації бонус (стимул) є домінантою, яка визначає зміст комунікаційного (рекламного) повідомлення (рис. 1).

Для розробки моделі прогнозування результатів стимулювання слід побудувати ієрархію показників ефекту на основі досягнення певних цілей, поділити показники ефекту на дві категорії – комунікаційні і економічні, і розташувати їх в ієрархічному порядку у вигляді трирівневої піраміди (рис. 2).



Рис. 1. Фактори, що визначають ефективність комунікаційних методів впливу на фінансовий результат підприємства ресторанного господарства.



Рис. 2. Ієрархія показників ефекту.

Для досягнення кінцевих (верхніх) показників необхідно досягнення нижніх, тому планувати і оцінювати стимулювання треба комплексно, по сукупності різних показників.

Комунікативна стратегія досягнення ефективності підприємства ресторанного господарства спрямована на реалізацію найважливіших заходів як в оффлайн режимі, так і онлайн на регулярній основі. Для ресторану кожен новий день – це зростання, набагато кращий сервіс, в порівнянні з вчорашнім днем, збільшення потоку відвідувачів та рівня їх задоволеності [1]. Ігнорування проблем, з якими стикається підприємство, в даному випадку неприпустимо, так як вони мають властивість накопичуватися і стають відомі більшості відвідувачів. Проблеми потрібно вирішувати, щоб дати можливість підприємству ресторанного господарства постійно вдосконалюватися.

Оффлайн моніторинг дозволяє зібрати цінні дані, аналіз яких виявляє слабкі місця ресторану і показує правильний напрямок розвитку підприємства. Вимірювання ефективності діяльності оффлайн проводиться за наступними напрямками:

- відстеження операційної діяльності (як швидко обробляє замовлення шеф-кухар і його команда, скільки відсотків продуктів йде у відходи); скільки часу доводиться чекати гостям свого замовлення? 20–25 або 40 хвилин? Якщо гості систематично недоїдають страви, слід з'ясувати в чому проблема: в смаку їжі або величезною порції, яку потрібно зменшити;
- динаміка доходів-витрат – чи вистачає виручки, яку генерує ресторан на покриття всіх витрат? Скільки відсотків становлять витрати від виручки, чи необхідно проводити оптимізацію витрат;
- сегментування доходів ресторану – скільки відсотків надходить від продажу їжі, десертів, напоїв? Що користується великим попитом і приносить вам найбільший дохід;
- динаміка відвідуваності – яка кількість людей відвідує заклад (за днями тижня, часу доби); програмне забезпечення дозволяє легко відобразити цю статистику;
- розмір середнього чека дає уявлення про сегмент, який привернув ресторан, а також про можливість офіціантів збільшувати продажі з меню;
- планування прибутку за днями тижня, місяцях, кварталах дає можливість розподілити його таким чином, щоб вчасно сплатити кредиторські зобов'язання підприємства ресторанного господарства;
- планування асортименту – оптимальне меню складається з класичних, відомим усім страв і фірмових страв конкретного ресторану; слід

періодично переглядати меню і видаляти ті позиції, які не продаються;

- планування товарних запасів і графіка поставки нової продукції – які продукти будуть доставляти щодня, щотижня, щомісяця?; спираючись на статистику продажів в ресторані, слід сформувати графік поставок таким чином, щоб мінімізувати відсоток псування продуктів і не допускати невикористання продуктів на полицях до закінчення строків придатності [2];
- розрахунок частки ринку дає уявлення про значущість підприємства ресторанного господарства на ринку, сили конкурентів, переваги клієнтів, які вибирають конкурентів, а також виявляє можливості для росту ресторану.

Виміряти ефективність діяльності ресторану онлайн можна шляхом аналізу наступних показників:

- моніторинг відвідуваності веб-сайту – наскільки зацікавлені гості і потенційні відвідувачі концепцією ресторану, меню, історією заснування, новинами компанії тощо;
- аналіз кількості звертань на банерну або контекстну рекламу в Інтернеті – визначення того, наскільки цікавим є рекламне повідомлення цільовому сегменту, чи правильно воно сформульовано, чи досягло рекламне повідомлення цього сегмента чи ні [3];
- відстеження рейтингу сайту в пошукових системах Google, Яндекс, Bing – чи потрапляє сайт ресторану на перші сторінки пошукової системи при введенні різних запитів? (ресторани міста, кращі ресторани міста, ресторани французької / італійської / російської / турецької / японської / арабської кухні тощо);
- моніторинг кількості посилань на сайт – чим більше відомих сайтів посилаються на нього, тим краще; слід прагнути бути представленими на рейтингових сайтах, порталах з огляду різних ресторанів, картах Google, Яндекс тощо;
- підвищення репутації компанії в Інтернеті, робота з сайтами відгуків, відстеження негативних відгуків – причин незадоволеності клієнтів (сюди відносяться популярні на сьогодні сайти TripAdvisor, Yelp і багато ін.) [4].

На основі зібраних даних можна визначити основні тенденції, які керують підприємством ресторанного господарства, виділити чинники, які впливають на відвідуваність, дохід, асортимент тощо. Маючи цю інформацію, керівництву потрібно також паралельно активно займатися маркетингом ресторану в Інтернеті [5]:

- активне наповнення контентом сторінок власного веб-сайту, сторінок соціальних медіа (Facebook, Twitter, Pinterest, Google+, Вкон-

- такте) про діяльність, філософію компанії, новинки, знижки, новини;
- формування друзів і фанів в соціальних медіа (Facebook, Twitter, , Pinterest, Google+, Вконтакте);
  - ведення високо інформативного і корисного блогу компанії, заохочення клієнтів до активних коментарів;
  - реклама на мобільних телефонах – розсилка СМС за телефонною базою про новинки меню, спеціальні пропозиції, знижки, цікаві події тощо;
  - імейл-розсилка – розсилання електронних листів за базою зібраних підприємством імейлів про новинки меню, спеціальні пропозиції, знижки;
  - регулярна публікація контекстної реклами в Яндекс.Директ, Google Adwords, Bing;
  - розміщення підприємства ресторанного господарства на карті Google+ адреси, де можна вказувати сайт, телефони та інші дані про підприємство;
  - активна публікація відео в YouTube про бренд – цікаві ролики, наприклад, збільшують популярність компанії.

Однією з головних задач, що стоять перед керівниками підприємств ресторанного господарства є максимізація фінансового результату, що підвищує ефективність його роботи і зміцнює його позицію на ринку ресторанних послуг [6].

Максимізації виручки ресторану можна досягти за допомогою наступних методів.

1. Збільшення відвідуваності і продажів продукції підприємства ресторанного господарства протягом всього дня: на сніданок, обід і вечерю.

Відоме всім правило Парето діє і в ресторанній сфері: 80% виручки ресторан заробляє в плині 20% свого робочого часу, зазвичай це період ланчу та обіду. Багато власників ресторану задаються питанням: як завантажити ресторан на протязі всього дня, як залучити гостей в ресторан на сніданок і вечерю? Різні ресторани вже зараз пропонують гостям всілякі варіанти сніданків: високоприбуткові сніданки на основі яєць (омлет, яєчня), млинці, оладки або сандвічі. Вигоду, яку ресторан отримує від гостей на сніданок, зрозуміли навіть фаст-фуди. Так, McDonald's вперше ввів в меню нові страви на сніданок в Америці в 1975 р., а Subway – в 2010 р. [7]. Американський фаст-фуд *Bojangle's Famous Chicken'n Biscuits*, що спеціалізується на продажах страв з курятини, після того, як розширив свій асортимент печивом на сніданок, встановив рекордне зростання виручки – 60% [8].

При плануванні сніданку для гостей доцільно подбати про спеціальні пакувальні матеріали для забезпечення портативності сніданків.

Для залучення гостей на вечерю в ресторанах організують концерти з живою музикою. За словами операторів ресторанного ринку, такі концерти здатні підняти виручку ресторану на 10–20%. Концерти з живою музикою регулярно організуються в *Wild Wing Cafe*, *Hard Rock Cafe* тощо після 22.00 [9]. Найвність караоке також приваблює гостей в ресторани в вечірній час.

2. Максимальне завантаження ресторану протягом усього тижня. Застосування спеціальних знижок та акцій у дні, коли ресторан зазвичай простоює. Гості ресторану рідко відвідують ресторан на вечерю по понеділках і вівторках. Тому в ці дні доцільно продумати різноманітні акції та знижки, які б спонукали потенційних гостей відвідувати підприємство ресторанного господарства. Прикладами знижок та акцій, які можуть бути використані для залучення гостей в період низького завантаження ресторану, можуть бути: *happy hour* або щасливий час; знижки для пенсіонерів або студентів; проведення дегустації; проведення дівич-вечірів, які популярні зараз в Америці. В ресторанах мережі *Applebee's* проводили дівич-вечори по середах. Спеціально для дам в ресторани подавали дієтичні страви, коктейлі з символічною назвою «*Skinny Bee*» (що в перекладі на українську означає «худя бджілка») та інші напої [10].

3. Активізація програм лояльності для постійних гостей. Лояльні гості ресторану не просто приносять ресторану стабільну виручку, але і приводять своїх друзів.

4. Збільшення оборотності столиків розраховане на заклади, які працюють з великими потоками відвідувачів, наприклад, мережеві фаст-фуди. Для збільшення оборотності столиків вони практикують гучну музику в своїх закладах.

5. Оптимізація розмірів столиків в ресторани в кінцевому підсумку також призводить до максимізації виручки ресторану. Ресторан відвідують різні клієнти: 50% гостей ресторану приходять парами, близько 30% самостійно або в групі з 3-х чоловік, 20% гостей відвідують ресторан групами з 4-х чоловік. Доцільним для ресторану буде розміщення в залі ресторану столиків різних розмірів, які б задовольняли різних відвідувачів. У період високого завантаження ресторану це має величезне значення.

6. Збільшення цін в меню – крайній захід, вимагає особливого аналізу конкурентів і ринкових тенденцій. Більшість мережевих операторів ресторанного ринку вважає нормальним збільшення цін в меню на 5% щорічно у зв'язку з інфляцією, зростанням цін на продовольство, персонал, електрику та інші витрати.

7. Пакет-сервіс або доставка їжі додому – зручна на сьогоднішній день послуга ресторанів,

яка користується попитом у великих містах. Доставка їжі додому дає величезні можливості для максимізації виручки ресторану шляхом розширення бази клієнтів ресторану і виходу за територіальні рамки ресторану. Доставка їжі додому дозволяє обслуговувати клієнтів, що знаходяться не тільки в безпосередній близькості до ресторану, але і в суміжних районах. Надаючи пакет-сервіс, ресторан створює клієнтську базу своїх регулярних покупців і в майбутньому зможе здійснювати СМС-розсилки, імейл-розсилки, прямі поштові розсилки тощо.

8. Оптимізація штату ресторану шляхом прорахунку необхідної кількості персоналу. Оптимізація штату позбавляє ресторан від витрат на утримання зайвого персоналу, який незадіяний в операційній діяльності ресторану.

9. У великих містах наявність парковки біля ресторану надзвичайно важливо. Якщо ресторан розташований в точках інтенсивних транспортних потоків і розрахований на обслуговування великих потоків гостей, наявність парковки стає обов'язковою складовою інфраструктури ресторану. Відсутність парковки в такому випадку прирівнюється до втрати виручки ресторану.

10. Організація свят (днів народження, Нового року, 8 березня, корпоративів). Організація різноманітних свят дозволяє залучати групи гостей в ресторан переважно ввечері та вночі, тобто після того, як ресторан вже отримав прибуток після обслуговування гостей на ланч та обід. Ресторан може виділяти окреме приміщення під організацію свят або ж використовувати свій основний зал.

Економічна ефективність розглянутих заходів стимулювання пов'язана з типом оцінюваних витрат. Показники економічної ефективності підприємства ресторанного господарства з стимулювання в цілому – це ефективність сукупних комунікаційних витрат, а також сумарних виробничо-комерційних і комунікаційних витрат:

$$E_c = \frac{F}{COM}; E = \frac{F}{Z}; E_1 = \frac{F_1}{Z_1},$$

де  $E_c$  – ефективність комунікаційних витрат на стимулювання;

$E$  – ефективність сумарних витрат на стимулювання;

$COM$  – комунікаційні витрати на стимулювання;

$E_1$  – ефективність сумарних витрат при проведенні заходу в цілому;

$F$  – додатковий обсяг прибутку від стимулювання;

$F_1$  – фактичний прибуток при стимулюванні;

$Z$  – сумарні витрати, що впливають на приріст обсягу продажів від стимулювання;

$Z_1$  – фактичні сумарні витрати при стимулюванні (собівартість).

Рентабельність комунікаційних витрат показує, скільки гривень додаткового прибутку приходить на гривню комунікаційних витрат, пов'язаних із стимулюванням. Показники ефективності за повними витратами  $E$  і  $E_1$  є показниками рентабельності витрат на виробництво і реалізацію продукції.

Розглянуті у статті приклади свідчать, що з активним використанням комунікаційних методів ефективність підприємства ресторанного господарства може збільшитися до 60%. Вищепераховані заходи дуже важливі для формування позитивного іміджу та бренду підприємства ресторанного господарства, що вкрай необхідно для побудови його хорошої репутації та збільшення кількості відвідувачів, а відповідно, і доходів.

**Отже**, успіх ресторану – це результат щоденної ефективної комунікаційної діяльності. Оцінювати роботу ресторану за даними критеріями потрібно регулярно. Дуже важливо регулярно моніторити тенденції ринку, конкурентів (їх сайти, відвідувати їхні заклади, щоб знати сильні і слабкі сторони своїх конкурентів), стежити за законодавством, вміти адекватно реагувати на отримані результати і вчасно виправляти допущені раніше помилки.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Гайдаєнко Т. А. Маркетинговое управление / Т. А. Гайдаєнко. – М. : Эксмо, 2006. – 496 с.
2. Кривенс Д. Стратегический маркетинг / Д. Кривенс ; [пер. с англ. А. Р. Ганиевой, А. Г. Гришко, Э. В. Кондуковой, К. Д. Сафонова, Я. В. Тютюнникова] ; под ред. А. Г. Гришко. – [6-е изд.]. – М. : Вильямс, 2008. – 512 с.
3. Ламбен Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж. Ламбен. – Питер, 2008. – 800 с.
4. Соломон М. Р. Поведение потребителя. Искусство и наука побеждать на рынке / М. Р. Соломон. – М. : ООО «ДиаСофтЮП», 2003. – 784 с.
5. Смит П. Маркетинговые коммуникации: комплексный подход / П. Смит ; [пер. с англ.]. – К. : Знание-Прес, 2003. – 796 с.
6. Голубкова Е. Н. Внедрение концепции CRM на предприятии / Е. Н. Голубкова, Д. М. Давтян // Маркетинг в России и за рубежом. – 2012. – № 3(35). – С. 123–131.
7. Ивашова Н. Построение системы эффективных коммуникаций промышленных предприятий / Н. Ивашова // Маркетинг и реклама. – 2006. – № 9. – С. 56–59.
8. Романов А. А. Маркетинговые коммуникации / А. А. Романов, А. В. Панько. – М. : Эксмо, 2006. – 432 с.
9. Хасси Д. Стратегия и планирование. Путеводитель менеджера / Д. Хасси. – СПб. : Питер, 2001. – 378 с.
10. Хершген Х. Маркетинг: основы профессионального успеха / Х. Хершген. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 334 с.