

УДК 640.432.009

## ВИКОРИСТАННЯ ПОКАЗНИКІВ КІЛЬКОСТІ ВІДВІДУВАЧІВ І ТОВАРООБОРОТУ ДЛЯ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

О.А. Кравченко, к.е.н., доцент

О.М. Кравченко

Н.А. Водянська

*Одеський національний політехнічний університет, Одеса, Україна*

*Кравченко О.А., Кравченко О.М., Водянська Н.А. Використання показників кількості відвідувачів і товарообороту для оцінки конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства.*

В статті запропоновано методичні аспекти моніторингу рівня і динаміки конкурентоспроможності закладів ресторанного господарства. Визначено закономірності впливу кількості відвідувачів і вартості середнього чеку на величину товарообігу підприємства харчування. Розроблено методи моніторингу кількості відвідувачів за допомогою «сигнальної системи».

*Ключові слова:* ресторанне господарство, конкурентоспроможність, методи моніторингу конкурентоспроможності, максимально можлива кількість відвідувачів, оборотність посадкового місця, вартість середнього чеку

*Кравченко Е.А., Кравченко О.М., Водянская Н.А. Использование показателей посещаемости и товарооборота для оценки конкурентоспособности предприятий ресторанного хозяйства.*

В статье предложены методические аспекты мониторинга уровня и динамики конкурентоспособности заведений ресторанного хозяйства. Определены закономерности влияния количества посетителей и стоимости среднего чека на величину товарооборота предприятия питания. Предложены методы мониторинга количества посетителей с помощью «сигнальной системы».

*Ключевые слова:* ресторанное хозяйство, конкурентоспособность, методы мониторинга конкурентоспособности, максимально возможное количество посетителей, оборачиваемость одного посадочного места, стоимость среднего чека

*Kravchenko O.A., Kravchenko O.M., Vodyanska N.A. Using attendance and turnover to assess the competitiveness of the restaurant industry enterprise.*

The article is proposed the methodological aspects of monitoring the level and dynamics of competitiveness restaurant enterprises. Patterns of influence of the number of visitors and the cost of the average ticket value of Total Revenue of the restaurant enterprise. Are proposed he methods of monitoring the number of visitors using the "alarm system".

*Keywords:* restaurant industry, competitiveness, methods of competitiveness monitoring, maximum possible number of seats, turnover of one seating place, the cost of average check

Сучасна індустрія ресторанного бізнесу постійно поширюється та видозмінюється, набуває швидких темпів зростання. Якщо в на 01.01.2010 р. оборот ресторанного господарства України (з урахуванням обороту фізичних осіб-підприємців) склав 15,4 млрд. грн., то в на 01.01.2013 р. оборот збільшився у 1,8 рази і досяг рівня 23,5 млрд. грн. [1]. А вже на 01.01.2014 р. оборот ресторанного господарства збільшився ще на 1,4% і досяг 24,3 млрд. грн. [2]. Проте, зростання обороту у ресторанному господарстві постійно супроводжується скороченням кількості закладів даної галузі. Так, наприклад, на 01.01.2009 р. в Україні було 24,9 тис. підприємств ресторанного господарства, а на 01.01.2014 р. – вже 21,6 тис. од. [1, 3]. Це говорить про те, що багато підприємств ресторанного господарства не витримують конкурентної боротьби і закриваються в умовах кризи, високого рівня інфляції, падіння рівня доходів населення. Проте ресторанний бізнес залишається одним із найбільш розповсюджених видів малого бізнесу, як в Україні, так і у світі. За даними Міжнародної асоціації готелів і ресторанів у світі налічується 8,1 млн. підприємств ресторанного харчування. У цій сфері діяльності зайнято 48 млн. осіб. Доходи світової галузі ресторанного харчування перевищують 700 млрд. дол. щорічно [4]. Щоб вижити і ефективно працювати, ресторатори ведуть між собою постійну боротьбу за сегментацію ринку, за пошук та утримання споживачів. Тому залишається актуальним процес удосконалення теоретичних і методичних аспектів оцінки, моніторингу та управління конкурентоспроможністю підприємств ресторанного господарства.

### Аналіз останніх досліджень та публікацій

Теорію та практику розвитку конкуренції, забезпечення та оцінки конкурентоспроможності було розглянуто в наукових працях багатьох вчених: І. Ансоффа, М.Е. Портера, А.Дж. Стрікленда, Р.А. Фатхудинова, Г.Т. П'ятницької, Т.В. Андросової, Н.О. Власової, Н.В. Михайлової, О.А. Круглової, В.А. Антонової, Н.М. Купріни, І.М. Ліфіц, О.С. Шнипка та ін. [5-12].

На даний час існує багато методів оцінки конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства [5]. Кожний з існуючих методів надає аналітику різні можливості щодо оцінки конкурентоспроможності підприємства. Для оцінки конкурентоспроможності на стратегічному рівні використовують модель конкурентних сил М. Портера, модель А. Градова, модель БКГ, метод Мак-Кінзі, модель Shell/DPM, метод побудови піраміди конкурентоспроможності, модель PIMS. Для оцінки конкурентоспроможності на тактичному рівні управління використовують модель LOTS, фінансово-економічний аналіз. Для оцінки конкурентоспроможності на оперативному рівні управління використовують модель багатокутника конкурентоспроможності підприємства, метод оцінки товару/послуги. Для позиціонування підприємства у конкурентній групі використовують модель БКГ, метод картування стратегічних груп, метод оцінки товар/послуга. Для визначення динаміки позиції підприємства в конкурентній групі існує модель LOTS, фінансово-економічний метод. Проте слід зауважити, що незважаючи на значну наукову цінність, існуючі методики оцінки і моніторингу конкурентоспроможності не завжди є прийнятними для підприємств ресторанного господарства, часто є складними у використанні і вкрай рідко використовуються менеджерами ресторанів на практиці. Значна кількість методик з оцінки конкурентоспроможності підприємства ґрунтується на використанні системного підходу, особливстю якого є уявлення об'єкта дослідження як системи та урахування взаємозалежності і взаємозв'язку елементів системи під час дослідження, а також комплексності дослідження, що характеризується як охоплення та розгляд у поєднанні низки об'єктів, предметів, явищ. Різноманітність теорій дають різні підходи до управління конкурентоспроможністю, але потребують уточнення у відокремленні специфічних ознак забезпечення конкурентоспроможності саме у ресторанному бізнесі [13].

*Метою статті є* розробка легкого для практичного використання, об'єктивного та зручного методу оцінки і моніторингу конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства за допомогою показників кількості відвідувачів і товарообігу закладів ресторанного обслуговування.

#### **Виклад основного матеріалу дослідження**

Існує багато визначень конкуренції, як економічної категорії. Вважаємо більш прийнятним визначення вчених, що конкуренція для підприємств ресторанного господарства являє собою суперництво між суб'єктами господарювання за споживача на основі виробництва, реалізації й організації споживання продукції та надання послуг, а також на основі формування й використання економічних ресурсів [5]. Конкурентоспроможність є похідною категорією, що підпорядкована конкуренції. Це обумовлює необ-

хідність урахування основних елементів механізму конкуренції при визначенні конкурентоспроможності підприємства. За визначенням Європейського форуму з проблем управління, конкурентоспроможність підприємства – це реальна та потенційна можливість фірм за існуючих для них умов проектувати, виготовляти та збувати товари, що за ціновими та неціновими характеристиками є більш привабливими для споживача, ніж товари їх конкурентів [6]. Конкурентоспроможність, як соціально-економічна категорія, – це спроможність, вміння досягати законним шляхом найвищих економічних та соціальних переваг. Розрізняють: конкурентоспроможність товарів, товаровиробників, галузей, країни [7]. В даній статті річ йде про конкурентоспроможність товаровиробників, а саме – закладів ресторанного господарства.

Як предмет оцінки конкурентоспроможність підприємства ресторанного господарства являє собою систему, що залежно від рівня прийняття управлінського рішення, виступатиме як конкурентоспроможність оперативного, тактичного чи стратегічного періоду. Ключовими характеристиками конкурентоспроможності підприємства ресторанного господарства на оперативному рівні визнано конкурентоспроможність продукції та послуг, у поточному-тактичному періоді – ефективність фінансово-господарської діяльності підприємства, у стратегічному – конкурентні переваги господарюючого суб'єкта [13].

При цьому конкурентний стан підприємства (за допомогою коефіцієнту відношення рівня рентабельності до середнього по території, індексу рівня цін, частки ринку) часто використовується авторами для оцінки економічної ефективності громадського харчування [14]. Особливий характер конкуренції у ресторанному бізнесі пов'язаний з функціями, що взагалі властиві підприємствам: виробництво, реалізація та організація споживання продукції. Така комплексність та поєднання функцій виробничої та невиробничої сфер обумовлює ускладнення предмету конкуренції на підприємствах харчування. На відміну від підприємств більшості галузей, предметом конкуренції для яких є переважно продукція, для підприємств ресторанного господарства конкурентоспроможність господарюючого суб'єкта обумовлена як конкурентоспроможністю продукції, так і рівнем послуг [5]. Товаром закладу ресторанного обслуговування є не тільки їжа, але і право на перебування у закладі, користування умовами і зручностями, самопочуття і самооцінка, настрої клієнта.

Забезпечення конкурентоспроможності потребує організації ефективного менеджменту. В свою чергу, прийняття управлінського рішення та організація будь-яких процесів вимагає чіткого позиціонування стану об'єкта управління, визначення характеру динаміки та перспективи його подальшого розвитку. Це обумовлює необхідність оцінки конкурентоспроможності підприємства також як об'єкта управління [13].

Цілком згодні, що успішний розвиток підприємства та забезпечення його конкурентоспроможності в значному ступені залежить від рівня відповідності суб'єкта господарювання очікуванням споживачів [12, 10]. Для оцінки споживчої цінності продукції харчування підприємств ресторанного господарства пропонується використовувати групові показники, такі як альтернативність вибору, органолептичні та фізіологічні показники, а саме широту і глибину асортименту, унікальність продукції, харчову цінність, естетичність продукції, ставлення споживачів до фірмових страв тощо [10, 11]. Крім продукції харчування споживач сприймає цінність підприємства ресторанного господарства також через послуги, діяльність обслуговуючого персоналу й імідж суб'єкта господарювання. Для оцінки фактичного сприяння послуг Михайлова Н.В. пропонує використовувати показники зручності в організації замовлення та розрахунку, швидкості виконання замовлення, унікальності додаткових послуг за допомогою опитування споживачів. На нашу думку, опитування споживачів, як метод наукового дослідження може використовуватися. Але в умовах реальної роботи закладу ресторанного господарства опитування ускладнюється небажанням відвідувачів відволікатися від процесу відпочинку, псувати святковий настрій навіть у разі незадовільного сприйняття послуг. Тому результати оцінки не завжди є об'єктивним показником конкурентоспроможності підприємства ресторанного господарства.

Клієнти голосують за той чи інший заклад ресторанного господарства частою своїх відвідувань і вартістю замовлень. З цього нами був зроблений висновок, що першим і основним показником конкурентоспроможності підприємства ресторанного господарства є товарообіг закладів, який є індикатором рівня і динаміки конкурентоспроможності підприємства харчування. Це не значить, що фахівці повинні відмовитися від інших методів оцінки конкурентоспроможності. Проте товарообіг закладів ресторанного господарства доцільно використовувати для оперативного моніторингу конкурентоспроможності і розробки оперативних, тактичних і стратегічних управлінських рішень.

Товарообіг підприємства ресторанного господарства розраховується як сумарна вартість проданих купованих товарів (алкогольні та інші напої) і продукції власного виготовлення. Сам по собі рівень товарообігу ще не відображує конкурентоспроможності суб'єкта господарювання. Але, якщо його розглядати в динаміці як для одного закладу, так і в порівнянні з іншими закладами, можна зробити висновок про тенденцію зміни попиту послуг харчування. Можна бачити темпи зміни попиту (може бути нульове значення – незмінний, від'ємне значення – зменшується, позитивне значення – збільшується).

Кожен заклад має свою кількість посадкових місць. Мета будь-якого закладу ресторанного господарства рівномірно заповнювати ці посад-

кові місця впродовж робочого дня, робочого тижня, року. Рівень заповнення посадкових місць в закладі харчування свідчить про попит на послуги закладу.

Максимально можлива кількість відвідувань закладу ресторанного господарства буде досягнутою, якщо відвідувачі закладу будуть постійно впродовж доби, тижня, року займати всі місця. Максимально можлива кількість відвідувачів ( $N_{max}$ ) пропонуємо визначати за формулою:

$$N_{max} = \frac{n \cdot F_d \cdot g}{t}, \quad (1)$$

де  $n$  – кількість посадкових місць в закладі;

$F_d$  – фонд часу, за який здійснюється розрахунок, доби;

$g$  – тривалість робочого дня, години;

$t$  – середня тривалість знаходження відвідувача в закладі (визначається за допомогою хронометражу).

Наприклад, в закладі 40 посадкових місць, розрахунок здійснюється за 1 добу при 14 годинах тривалості робочого дня, один відвідувач в середньому знаходиться в закладі 3 години. Тоді максимально можлива кількість відвідувачів – 186 осіб на добу:

$$N_{max} = \frac{40 \cdot 1 \cdot 14}{3} = 186 \text{ (відвідувачів на добу).}$$

Відповідно за місяць максимально можлива кількість відвідувачів складе 5580 осіб, за рік – 66960 осіб. Така ситуація на практиці не можлива, тому що попит на послуги в закладах ресторанного господарства має змінний характер. Впродовж доби попит розподіляється наступним чином: ранок – відвідувачів зазвичай немає, день – відвідувачів мало, вечір – найбільша для закладу кількість відвідувачів). Впродовж тижня добовий попит наростає з понеділка до п'ятниці, в суботу зберігається на рівні п'ятниці, в неділю починає падати. Впродовж року самий низький добовий попит – взимку, самий високий – влітку. Але значення максимально можливого заповнення посадкових місць дозволяє оцінити ступень фактичного заповнення посадкових місць закладу, що буде індикатором інтересу споживачів до закладу.

Коефіцієнт ступеню фактичного заповнення посадкових місць закладу пропонується розраховувати за формулою:

$$k_N = \frac{N_\phi}{N_{max}}, \quad (2)$$

де  $N_\phi$  – фактична кількість відвідувачів за досліджуваний період, осіб.

Враховуючи, що впродовж робочого дня вранці практично немає відвідувачів, в середині дня відвідувачі з'являються к обіду і їх приблизно в два рази менше, ніж увечері, коефіцієнт ступеню фактичного заповнення посадкових місць на рівні 0,5 можна вважати високим, а заклад – високо конкурентоспроможним. Візуальне це значить, що вдень 50% посадкових місць зайнято, а увечері – майже всі місця зайнято, існує черга чи попередній запис на відвідування закладу. В

закладах ресторанного господарства доцільно кожен день рахувати коефіцієнт ступеню фактичного заповнення посадкових місць. Якщо такий ступень заповнення посадкових місць незначно коливається впродовж року, – це стабільно конкурентоспроможне підприємство ресторанного господарства. Якщо ступень відвідування заповнення посадкових місць зменшується, керівництво повинно формувати додаткові конкурентні переваги закладу харчування.

Чим вище конкурентоспроможність закладу, тим більша кількість відвідувачів, більше коефіцієнт ступеню фактичного заповнення посадкових місць, тим більше товарообіг.

Важливим показником для визначення резервів збільшення конкурентоспроможності закладу ресторанного господарства є оборотність посадкового місця, яка показує середню кількість використання одного посадкового місця шляхом розрахунку середньої кількості відвідувачів на одно посадкове місце закладу за добу, місяць, рік, та розраховується за формулою:

$$O = \frac{N}{n}, \quad (3)$$

де  $N$  – кількість відвідувачів (максимально можлива чи фактична);

$n$  – кількість посадкових місць в закладі.

Оборотність посадкового місця – не новий показник. Зазвичай оборотність стола для кафе тримається на рівні 2-3-4 посадок на день, в невеликих ресторанах 2-3 посадки, в крупних 1-2 посадки [15]. Елементом наукової новизни вважаємо нашу пропозицію використовувати показник оборотності посадкових місць як індикатор рівня і зміни конкурентоспроможності закладу ресторанного господарства.

Максимально можлива гіпотетична оборотність посадкового місця розраховується на підставі формули (1) і (3). Тоді отримуємо формулу максимально можливої оборотності одного посадкового місця:

$$O_{\max} = \frac{N_{\max}}{n} = \frac{n \cdot Fd \cdot g}{n \cdot t} = \frac{Fd \cdot g}{t}, \quad (4)$$

З формули (4) витікає, що максимальна оборотність одного посадкового місця залежить від добового фонду робочого часу і тривалості знаходження відвідувачів у закладі ресторанного господарства.

Підставимо формулу максимально можливої оборотності посадкового місця в формулу (1), отримуємо формулу максимально можливої кількості відвідувачів:

$$N_{\max} = n \cdot O_{\max}. \quad (5)$$

Розглянемо розрахунок на прикладі, що наведений вище. Максимально можлива кількість відвідувачів – 186 осіб на добу, кількість посадкових місць – 40. Тоді максимальний рівень оборотності складе:

$$O_{\max} = \frac{N_{\max}}{n} = \frac{186}{40} = 4,6 \quad (\text{особи на одне посадкове місце за добу}).$$

Оскільки заклад працює в режимі 14 годин на добу, один відвідувач в середньому знаходиться в закладі 3 години, розрахунок здійснюється для однієї доби, максимальна оборотність посадкового місця складе:

$$O_{\max} = \frac{1 \cdot 14}{3} = 4,6 \quad (\text{особи на одне посадкове місце за добу}).$$

Як бачимо, максимальна оборотність посадкового місця залежить не від кількості посадкових місць, а від терміну перебування відвідувачів у закладі і тривалості робочого дня. В той же час, максимально можлива кількість відвідувачів залежить від оборотності посадкового місця і кількості посадкових місць. Таким чином, збільшення посадкових місць і скорочення терміну перебування відвідувачів у закладі є фактором підвищення максимально можливої кількості відвідувачів.

При цьому необхідно враховувати наступні негативні наслідки збільшення посадкових місць і скорочення терміну перебування. Збільшення посадкових місць вимагає додаткових капітальних вкладень і доцільно лише при наявності надлишкового попиту на послуги закладу. Скорочення терміну перебування відвідувача у закладі громадського харчування може мати негативний результат: скорочення вартості середнього чеку на одного відвідувача. Чим менше часу знаходяться в закладі громадського харчування, тим менше їдять. Швидке закінчення перебування в закладі харчування свідчить про низький рівень задоволення часом дозвілля, що не сприяє повторному відвідуванню закладу в майбутньому.

Максимальна оборотність посадкового місця закладу ресторанного господарства лише показує потенціал діяльності. Проте, фактична кількість відвідувачів дозволить розрахувати реальну (фактичну) оборотність одного посадкового місця за формулою (3).

Наприклад, якщо кількість відвідувачів – 100 осіб на добу при наявності 40 посадкових місць, фактичний рівень оборотності посадкового місця складе 2,5 особи на одно посадкове місце:

$$O = \frac{N}{n} = \frac{100}{40} = 2,5.$$

Враховуючи, що максимально можлива кількість відвідувачів закладу складає 186 осіб на день, а нормальний коефіцієнт ступеню фактичного заповнення посадкових місць закладу за формулою (2) складає 50%, кількість відвідувачів на рівні 100 осіб більше, ніж рекомендовані для закладу 93 відвідувача (186 x 0,5). Зрозуміло, що рівень оборотності посадкового місця 2,5 особи на добу дуже високий і свідчить про високий рівень конкурентоспроможності закладу. Для рекомендованих 93 відвідувачів оборотність місця складає 2,3 особи на добу.

Використання показника оборотності дозволяє не тільки проводити моніторинг конкурентоспроможності закладу, а й ставити завдання для досягнення конкретного результату задля залу-

чення додаткових відвідувачів і отримання додаткового товарообігу. Розрахунок коефіцієнту зміни оборотності місця дозволяє кількісно оцінити вплив впроваджених заходів по удосконаленню діяльності закладу ресторанного господарства на зміну його конкурентоспроможності.

Для будь-якого закладу ресторанного господарства важливо знати не тільки кількість відвідувачів, що відображає затребуваність послуги дозвілля, а і вартість замовлень, які вони здійснюють, для оцінки попиту на їжу. Тому інформація щодо конкурентоспроможності закладу буде більш повною, якщо крім кількості відвідувачів, ступеня заповнення посадкових місць і оборотності посадкових місць визначати середній (добовий, місячний, чи річний) товарообіг на одне посадкове місце, на одного відвідувача, розраховувати вартість середнього чеку. Ці показники доцільно використовувати як в абсолютному значенні, так і у відносному в порівнянні з попередніми періодами та іншими підприємствами. Це дозволить відстежувати динаміку змін перелічених показників діяльності підприємств ресторанного господарства у часі, що дає змогу формувати тренди розвитку бізнесу з урахуванням коливання попиту за роки, сезони, квартали, місяці, дні.

Товарообіг (за день, місяць, рік тощо) на одне посадкове місце ( $O_{TR/n}$ ) розраховується за формулою:

$$O_{TR/n} = \frac{TR}{n}, \quad (6)$$

$TR$  – товарообіг обіг закладу ресторанного обслуговування (за день, місяць, рік тощо);

$n$  – кількість посадкових місць в залі.

Заклад ресторанного господарства обов'язково розраховує мінімально допустиму для виживання (на рівні повернення витрат) виручку від реалізації (товарообіг), яку порівнює з фактично отриманою.

Відношення щоденного товарообігу ( $TR$ ) до кількості відвідувачів за день ( $N$ ) надає вартість середнього чеку на одного відвідувача ( $\bar{C}$ ), що розраховується за формулою:

$$\bar{C} = \frac{TR}{N} = \frac{TR}{n} \div \frac{N}{n} = \frac{O_{TR/n}}{O}, \quad (7)$$

Як бачимо з формули (7), вартість середнього чеку прямо пропорційно залежить від показника товарообігу закладу (на одне посадкове місце), і обернено пропорційно залежить від кількості відвідувачів закладу (на одне посадкове місце). Логіка в цьому наступна. Кожен заклад розраховує свій мінімальний товарообіг, який окуповує витрати (точка беззбитковості). Кожен заклад також планує товарообіг, яким має забезпечити бажаний прибуток. Отримати запланований товарообіг заклад ресторанного господарства може як за рахунок обслуговування меншої кількості відвідувачів з використанням меню, що формує більш високу вартість середнього чеку, так і за

рахунок більшої кількості відвідувачів з більш низькою вартістю середнього чеку:

$$TR = N \cdot \bar{C}, \quad (8)$$

Планування вартості середнього чеку необхідно для усвідомлення закладом того сегменту ринку, на якому необхідно забезпечити конкурентні переваги. Моніторинг фактичної вартості середнього чеку, порівняння її з плановою вартістю середнього чеку надає менеджеру інформацію, чи вдалося закладу отримати конкурентні переваги, та залучити достатню кількість відвідувачів, що зробили замовлення достатньої для закладу вартості. Якщо заклад постійно не може забезпечити планового рівня середньої вартості чеку, необхідно змінювати цільову аудиторію закладу, чи змінювати фактори впливу на конкурентоспроможність в існуючому сегменті. Найбільш розповсюдженою помилкою починаючих рестораторів є відсутність визначеної цільової аудиторії, що робить заклад з самого початку неконкурентоспроможним, і тому не життєздатним.

Для визначення ступеню фактичного заповнення посадкових місць за формулою (2), фактичної оборотності місця за формулою (3), фактичної вартості середнього чеку на одного відвідувача, необхідно мати дані про чисельність споживачів, які користуються послугами підприємства. Проте, на даний час, не існує чітко визначеної практики обліку відвідувачів закладів ресторанного господарства. В залі працює декілька офіціантів, що обслуговують декілька стільців. За одним чеком, зазвичай, обслуговується більше одного відвідувача. Це ускладнює процес обліку відвідувачів, та потребує розробки алгоритму дій (бізнес-процесів) і додаткової підготовки персоналу.

Кожен заклад харчування може самостійно вигадувати методи обліку відвідувачів. Самий простий – офіціант робить запис у своєму записнику про кількість обслужених ним осіб. У вечорі сумарна кількість обслужених відвідувачів офіціантом підсумовується і здається у базу даних для подальшого використання адміністратором закладу. Інформація про кількість відвідувачів, обслужених кожним офіціантом збирається в електронній базі даних закладу харчування для подальшого оброблення.

Для спрощення моніторингу і внесення елементів оригінальності в обслуговування ми пропонуємо використовувати так звану «сигнальну систему» для обліку відвідуваності закладу, яка включає в себе декілька методів-альтернатив визначення кількості споживачів:

1) «Метод серветок». Кожному відвідувачу в момент сервірування столу видається полотняна серветка, яка після використання клієнтом, направляється на прання. Кожен офіціант може мати серветки свого кольору, для того щоб визначити більш популярних серед клієнтів офіціантів. В кінці робочого дня кількість серветок для прання

буде сигналізувати про кількість відвідувачів, в тому числі обслужених окремими офіціантами.

2) «Метод побажань». Цей метод обліку більш складний за виконанням. Він містить в собі комплекс завдань для виконання перед тим, як втілити його в роботу закладу. Метод «побажань» представляє собою певну кількість карток різного кольору, з різними надписами у вигляді побажань клієнту. Кольори карток, наприклад, можна змінювати в різні пори року: жовтий – влітку, помаранчевий – восени, синій – взимку, зелений – навесні. Даний метод достатньо витратний, тому що потребує додаткових витрат на розробку і виготовлення поліграфічної продукції. Метод не відрізняється своєю простотою виконання, але є досить ефективним для підвищення популярності серед інших закладів. Гість буде не тільки добре обслугованим, але й матиме, що робити під час очікування основних страв.

3) «Метод компліментів». Цей метод передбачає подачу на кожне зайняте місце «компліменту від шефа» у вигляді тістечка, або цукерок власного виробництва. Кількість виданих тістечок буде сигналізувати про кількість відвідувачів за день.

4) «Метод жувальної гумки до чеку». До кожного чеку додається кількість пластинок жувальної гумки відповідно до кількості обслужених відвідувачів.

Для оцінки рівня конкурентоспроможності закладів ресторанного господарства необхідно здійснювати постійний моніторинг даних про фактичну кількість відвідувачів, зіставляти фактичні дані з максимально можливими і прийнятними значеннями, будувати тренди зміни кількості відвідувачів закладу за день, обліковувати щоденний товарообіг за день, в тому числі на одно посадкове місце, розраховувати вартість середнього чеку на одного відвідувача. Це дозволить оперативно реагувати на погіршення відношення клієнтів до закладу, розробляти певні заходи для збільшення популярності і затребуваності ресторанних послуг, наданих

підприємством. Запропоновані розрахунки повинні здійснювати автоматично в таблицях EXEL. Кожен день в базу даних менеджер заносить інформацію про кількість відвідувачів і товарообіг. Розрахунок коефіцієнтів, побудова графіків-трендів, рознесення отриманих результатів в накопичувальні таблиці здійснюється автоматично за простою програмою дій на персональному комп'ютері в таблицях EXEL. Аналіз отриманих результатів надає можливість приймати управлінські дії щодо управління конкурентоспроможністю за допомогою інших методів, які дозволяють визначати фактори впливу на рівень конкурентоспроможності закладу. Але інтенсивність відвідування закладу, оборотність посадкових місць, коефіцієнт заповнення посадкових місць, товарообіг на одне посадкове місце і фактична вартість середнього чеку сигналізують менеджеру про зміну конкурентоспроможності закладу в різні моменти часу.

### Висновки

Обґрунтована можливість і доцільність моніторингу рівня і динаміки конкурентоспроможності закладу ресторанного обслуговування на базі розрахунку показників фактичного заповнення посадкових місць, оборотності одного посадкового місця, товарообігу на одно посадкове місце, середнього чеку на одного відвідувача. Запропоновані показники легко розраховуються в електронних таблицях EXEL і не потребують значних фахових знань. Використання показників базується на порівнянні з максимальними і рекомендованими значеннями. Менеджер приймає рішення щодо запровадження тих чи інших управлінських дій щодо підвищення конкурентоспроможності закладу на підставі погіршення перелічених показників.

В подальшому доцільно розвивати теорію і практику використання наданих показників конкурентоспроможності як механізм забезпечення ефективністю діяльності ресторанного господарства.

### Список літератури:

1. Статистичний щорічник України за 2012 рік / Державна служба статистики України. – К.: ТОВ «Август Трейд», 2013. – 552 с.
2. Соціально-економічне становище України за 2013 р. [Електронний ресурс] // Урядовий кур'єр: Газета центральних органів виконавчої влади України (30 січня 2014). – Режим доступу: <http://ukurier.gov.ua/uk/articles/socialno-ekonomichne-stanovishe-ukrayini>.
3. Мережа роздрібної торгівлі та ресторанного господарства підприємств на 1 січня 2014 р. [Електронний ресурс] : стат. бюл. – К.: Державна служба статистики України, 2014. – Режим доступу: [http://ukrstat.org/uk/druk/publicat/kat\\_u/publtorg\\_u.htm](http://ukrstat.org/uk/druk/publicat/kat_u/publtorg_u.htm).
4. Іванова Л. О. Моніторинг світового ринку готельних і ресторанних послуг : навч. посіб. / Л. О. Іванова, О. М. Музика. – Львів: «Магнолія 2006», 2012. – 226 с.
5. Оцінка конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства [Текст] : монографія / [Андросова Т. В., Власова Н. ., Михайлова Н. В., Круглова О. А.]. \ Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі. – Харків: ХДУХТ, 2010. – 144 с.

6. Фатхутдинов Р. А. Стратегический маркетинг : учебник для вузов / Р. А. Фатхутдинов. – [4-е изд.]. – СПб.: Питер, 2007. – 352 с.
7. Шнипко О. С. Міжнародна конкурентоспроможність країни: поняття, основні складові і джерела / О. С. Шнипко // Економіка і прогнозування. – 2002. – № 1. – С. 110 – 116.
8. Антонова В. А. Конкуренція і управління конкурентоспроможністю підприємств ресторанного господарства в умовах становлення ринку / В. А. Антонова // Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. – 2007. – № 1 (21). – С. 54 – 57.
9. Куприна Н. М. Оценка конкурентоспособности деятельности промышленных предприятий: теоретические и практические аспекты / Н. М. Куприна // Економіка харчової промисловості. – 2012. – № 1 (13). – С. 21 – 25.
10. Михайлова Н. В. Критерії та показники оцінки конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства на рівні оперативного управління / Н. В. Михайлова // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі і послуг : зб. наук. праць ХДУХТ. – 2008. – Вип. 2 (8). – Ч.2. – С. 310 – 317.
11. П'ятницька Г. Т. Управління підприємством в епоху глобалізму : монографія / Г. Т. П'ятницька. – К.: «Логос», 2006. – 568 с.
12. Лифиц И. М. О критериях конкурентоспособности товаров и услуг / И. М. Лифиц // Маркетинг. – 2006. – №2/87. – С. 117 – 124.
13. Кравченко О. М. Управління конкурентоспроможністю підприємств ресторанного господарства / О. М. Кравченко, Н. А. Водяньська // Матеріали IV науково-практичної Інтернет-конференції «Проблеми ринку та розвитку регіонів України в XXI столітті» (м. Одеса, 12-19 грудня 2013 року). – Одеса: ОНПУ, 2013. – С. 54 – 56.
14. Соколи І. І. Критерії оцінки і забезпечення ефективності роботи підприємств громадського харчування / І. І. Соколи, О. М. Кравченко // Матеріали III науково-практичної Інтернет-конференції «Проблеми ринку та розвитку регіонів України в 21 столітті» (м. Одеса, 17-19 травня 2013 року). – Одеса: ОНПУ, 2012. – С. 79 – 80.
15. Заметки на полях – полезная информация [*Електронний ресурс*] // Информационный портал. – Режим доступа: <http://kafemania.ru/zametki-na-polih>.

Надано до редакції 16.08.2014

Кравченко Олена Анатоліївна / Olena A. Kravchenko  
[oxland@mail.ru](mailto:oxland@mail.ru)

Кравченко Оксана Михайлівна / Oksana M. Kravcheno  
[oksicubi@mail.ru](mailto:oksicubi@mail.ru)

Водяньська Наталя Андріївна / Natalya A. Vodyanska  
[natie2503@mail.ru](mailto:natie2503@mail.ru)

**Посилання на статтю / Reference a Journal Article:**

Використання показників кількості відвідувачів і товарообороту для оцінки конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства [*Електронний ресурс*] / О.А. Кравченко, О.М. Кравченко, Н.А. Водяньська // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2014. – № 5 (15). – С. 121-127. – Режим доступу до журн.: <http://economics.opu.ua/files/archive/2014/n5.html>