

**Крохалев Виктор Анатольевич**, к.э.н., доцент

*Уральский государственный экономический университет,  
г. Екатеринбург, Россия*

## **СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ НА ОСНОВЕ ПРИНЯТИЯ ЦЕНОВЫХ РЕШЕНИЙ**

***Аннотация:** целью предприятия общественного питания является установление определенного доминирования над конкурентами. Чем лучших оно достигает результатов, тем шире становится диапазон для маневрирования ценами в сторону их уменьшения либо увеличения. Уклонение от соперничества исключительно в плане цены является признаком некомпетентной ценовой политики. Зафиксированные цены должны обеспечивать не только получение прибыли, но и способствовать дальнейшему развитию предприятия. В статье рассмотрены категории издержек, относящиеся конкретно к сфере индустрии питания, изложены актуальные стратегии ценообразования, различные техники калькуляции затрат, перечислены основные психологические стимулы потребителей в процессе совершения покупки. В заключении представлен вывод о важности принятия грамотных ценовых решений с точки зрения стимулирования продаж и формирования оптимальных экономических показателей, характеризующих эффективность деятельности предприятий гастрономии.*

***Ключевые слова:** ценообразование, стратегия, калькуляция, издержки, психологические стимулы, конкурентная среда, предприятие питания*

Отпускная цена блюд и напитков в меню оказывает решающие воздействие на финансовый успех предприятий общественного питания. Роберт Купер, британский дипломат и Роберт С. Каплан, исследователь стратегического менеджмента подчеркивают, что процесс ценообразования тождественен игре с высокими ставками. Маркетинговые стратеги ассоциируют процесс формирования цен с моментом истины, поскольку весь маркетинг сосредоточен в грамотном и разумном ценовом решении. Цена – составляющая комплекса маркетинга (marketing mix), приносящая доход, другие элементы комплекса сопряжены с издержками и вовлечением ресурсов. Цена должна компенсировать постоянные (независящие от объема производства) и переменные издержки, стоимость приобретения продукта и обеспечить получение прибыли [1, с. 62]. Ошибочная ценовая политика может привести к дезорганизации всего бизнеса, даже в то время, когда остальные его составляющие функционируют без изъянов.

Цена является гибким инструментом маркетинга, который маневренно поддается намеченному и внеплановому регулированию, исходя из воздействия внутренних (затраты, цели и маркетинговая стратегия, специфика оказания услуг предприятия) и внешних (политическая стабильность страны, уровень жизни населения, характер рынка и спроса, рыночное поведение потребителей, вид конкуренции) факторов экономической среды. Доминирующим параметром, оказывающим влияние на уровень цен гастрономических услуг, является размер издержек. В соответствии с функциональным назначением, выполняемым предприятием, издержки классифицируются на категории, интерпретированные на рисунке 1.

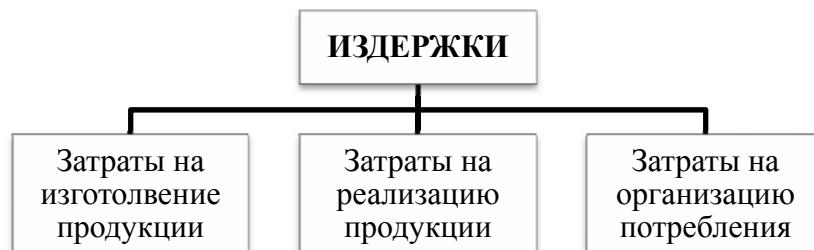


Рисунок 1 – Классификация издержек в зависимости от функций, выполняемых предприятием питания [2, с. 133]

Помимо этого, цена является средством в конкурентной борьбе. Устанавливая цены, заведение мгновенно попадает в определенный ценовой сегмент, в котором функционируют и другие предприятия-конкуренты. Таким образом, формируя цены, предприятие автоматически формирует и список конкурентов, с которыми ему предстоит соперничать за интерес со стороны целевых потребителей.

Стоит отметить, что процесс установления цен определяется рядом факторов: концепцией предприятия питания и его локацией; экономической ситуацией в данный момент времени в целом; конкурентным фоном; покупательной способностью населения. К примеру, цены на блюда и изделия, которые приготовлены из одних и тех же продуктов в кафе одной сети в г. Санкт-Петербурге и в г. Екатеринбурге, будут с большой вероятностью отличаться.

Процесс ценообразования в гастрономической сфере возможно построить на свайном фундаменте разных стратегий – устремленности на стоимостную формулу (издержки производства); ориентации на цены конкурентов; нацеливания на существующий спрос; комбинации вышеуказанных стратегий. На основе стратегии выстраивается комплексная, всеобъемлюще связывающая стратегические преимущества и окружающую среду система, которая охватывает все процессы деятельности организации, обеспечивая их четкость описания и исполнения. Стратегия отражает план как некую форму выбранного курса действий и позиционирования организации во внешней среде [3, с. 229]. Более подробная информация о страте-

гических методах ценообразования, применяемых в индустрии питания представлена в таблице 1.

Таблица 1 – Описание стратегий ценообразования [4, с. 148]

Наименование	Характеристика
Устремленность на стоимостную формулу	<p>1. Характеризуется надежностью в контексте гарантированного возмещения расходов;</p> <p>2. Включает в себя определение всех затрат, связанных с выпускаемой продукцией, в стоимостном выражении.</p> <p style="text-align: center;"><b>Не учитывает:</b></p> <p>а) реакцию рыночной среды;</p> <p>б) возможности установления более выгодных цен конкурентами;</p> <p>в) покупательную способность потребителей.</p>
Ориентация на цены конкурентов	<p>Сущность стратегии заключается в назначении цен средних по рынку посредством анализа и идентификации ценового поведения конкурентов, реализующих аналогичный маркетинговый подход; фактически происходит присоединение к предприятиям-конкурентам, уже функционирующим на общем и местном рынках.</p> <p style="text-align: center;"><b>Не учитывает:</b></p> <p>Индивидуальность каждого предприятия, его уникальность, т.к. каждому предприятию присуще определенные технологические особенности в производстве и администрировании, следовательно нет гарантии, что чужие цены обеспечат достаточную маржу прибыли.</p>
Нацеливание на существующий спрос	<p>1. Цены на гастрономические услуги устанавливаются согласно механизму спроса и предложения, сосредотачиваясь на вкусах и предпочтениях целевых потребителей;</p> <p>2. Целесообразна и для ненасыщенного, и слишком насыщенного рынков, в случае рынка продавцов, цены в разы превышают издержки производства и при этом не отпугивают потребителей, в ситуации рынка покупателей, предприятиям различного формата и разнообразных концепций приходится бороться за интерес со стороны потребителей, основной функцией цен в данных обстоятельствах является привлечение ориентированной аудитории, а не обеспечение максимальной маржи прибыли.</p> <p style="text-align: center;"><b>Не учитывает:</b></p> <p>Сложность выяснения реальных возможностей потребителей заплатить за конкретное блюдо, изделие, напиток или услугу, а полученные сведения в рамках маркетинговых исследований не всегда являются достоверными, ввиду свойственной переоценки людьми своих возможностей или недооценки различных ситуаций при их возникновении.</p>
Комбинация стратегий	<p>Оптимальный вариант, заключающийся в установлении цен на предприятии, с ориентиром на возможности целевой аудитории, при учете действующих конкурентных игроков и калькуляции собственных издержек производства.</p>

Важно подчеркнуть, что тактические решения в вопросе выбора стратегии ценообразования тесно взаимосвязаны с маркетинговой стратегией, которой придерживается предприятия питания на рынке. Выбранная стратегия предопределяет принципиальные особенности формирования ценовой политики: если предприятие реализует стратегию, связанную с завоеванием доли рынка – цены устанавливаются в более низком диапазоне относительно других участников, а, если предприятие преследует цель «снятия сливок», то цены фиксируются на максимально высоком уровне [6, с. 115].

При назначении цен на основе стоимостной формулы применяют различные алгоритмы калькуляции: затратный; относительно торговой наценки; целенаправленной цены; исследования порога рентабельности.

Затратный способ предполагает установление цен, возмещающих основные затраты и позволяющих реализовать определенную торговую наценку. Формирование цен относительно торговой наценки происходит в соответствии с формулой:

$$\text{Цена} = \frac{\text{Себестоимость в руб.} \times \text{Наценка в \%}}{100} + \text{Себестоимость в руб.}$$

Затраты в данном случае фиксируются в процентах от товарооборота (объема продаж). К примеру, организатор, закладывающий торговую наценку блюда «Хот-дог с хрустящим луком и огурцом» на уровне 300% от его отпускной цены, при его себестоимости 70 рублей должен установить цену блюда в размере 280 рублей.

Целенаправленные цены используют предприятия питания, которые являются новичками на рынке, внедряющими инновационные технологии подготовки и реализации услуг. Данный способ заключается в формировании цен с учетом удельных затрат на создание продукта и достижения проектной нормы возврата инвестированного капитала, расчёты производят по формуле:

$$\text{Цена} + \text{Затраты на создание продукта} + \text{Нормы возврата} \times \frac{\text{Инв. капитал}}{\text{Объем услуг}}$$

Подобная техника расчета цен актуальна для предприятий питания с большим уставным капиталом: рестораны и кафе премиум-класса, крупные франчайзинговые сети, в том числе формата быстрого питания (fast food).

Исследование порога рентабельности заключается в установлении такого размера товарооборота (объема продаж), при котором общие затраты и валовый доход равны между собой. Преодоление порога рентабельности тождественно получению прибыли предприятием, расчеты данного показателя осуществляют следующим образом:

$$\text{Порог рентабельности} = \frac{\text{Общие издержки производства}}{\text{Цена} - \text{Переменные затраты на единицу}}$$

К примеру, закусочная, специализирующаяся на производстве хот-догов планирует получить месячную прибыль в размере 50 тыс. рублей, при этом

средняя цена скомплектованного обеда в заведении составляет 550 рублей, удельные расходы в пересчете на комплект из нескольких блюд и напитка – 150 рублей, постоянные расходы в год – 300 тыс. рублей, следовательно, порог рентабельности равен:

$$\text{Порог рентабельности} = \frac{300\,000}{550 - 150} = 750$$

Таблица 2 – Психологические стимулы гостей при совершении покупки [5, с. 48]

Наименование	Характеристика
Цены с окончанием на 5, 7 или 9	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Актуально для предприятий демократичного формата, т.к. в премиальных предприятиях – цена не является нерешающим фактором при выборе блюд и напитков;</li> <li>2. В некоторых случаях возможны цены вроде 137 р. или 93 р. – психологически воспринимаются гостем как более низкие и/или служат показателем точных расчетов, т.е. предприятия не берет «лишнего».</li> </ol>
«Внутренний счетовод»	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Большая часть гостей ограничивает бюджет на посещение: гость планирует потратить на бизнес-ланч меньшую сумму, нежели на ужин во время семейного застолья;</li> <li>2. Многие предприятия предлагают бизнес-ланч дешевле основного меню, а иногда внутри бизнес-ланча могут быть приведены комбо-предложения по привлекательной цене;</li> <li>3. Некоторые предприятия разрабатывают специальные предложения на обед или ужин, чтобы привлечь гостей, для которых цена является важным критерием;</li> <li>4. Присутствие в меню «маячковых» позиций (выборочные из популярных, которые размещаются в начале разделов меню), цены на которое психологически раскрепощают гостя: придя на специальные цены гость, как правило, заказывает что-то дополнительно или вообще останавливается на других позициях, таким образом, повышает средний чек. Приемом часто пользуются предприятия быстрого питания (фаст-фуды), вынося популярные позиции в рекламные объявления.</li> </ol>
Релятивное восприятие цены	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Высокая цена и цена выше, чем у конкурентов всегда должна быть обоснована и в доходчивой форме донесена до гостя: к примеру, если предприятия занимается продажей хот-догов с колбасками из качественного мясного сырья, то, соответственно, цены на такой хот-дог будет выше, чем у конкурентов, закупающих колбаски и булочки в виде замороженных полуфабрикатов и просто доводящих блюдо до кулинарной готовности в микроволновой печи;</li> <li>2. Сотрудники, в том числе официанты должны разбираться во всех нюансах и достоинствах конкретного блюда или напитка, чтобы в дальнейшем донести эту информацию до гостя и убедить его в адекватности зафиксированного уровня цен.</li> </ol>

Таким образом, рассматриваемая закусочная должно продавать 700 скомплектованных обедов в год или 2 – ежедневно, чтобы суммарные до-

ходы выравнивались относительно затраченных средств. Если предприятие желает получать прибыль в размере 50 тыс. рублей каждый месяц, то оно должно продавать 97 наборов ежедневно. Данным методом активно пользуются небольшие гастрономические предприятия, предлагающие потребителям ограниченный ассортимент услуг.

Резюмируя, можно сказать, что расходы являются частью процесса формирования ценовых решений. В данном вопросе важно установить нижнюю и верхнюю ценовые границы, так как жесткая привязка к расходам в процессе ценообразования может привести к анабиозу системы цен. Уровень цен должен формироваться между верхней границей, которую принимают целевые участники, и нижней, определяемой уровнем, который устраивает предприятие, занимающееся производством продукции и предоставлением услуг. При соблюдении подобных принципов экономического равновесия, процесс установления цен на базе стоимостной формулы может стать более гибким и динамичным [7, с. 190].

Для того чтобы потребители воспринимали цены как комфортные и были более лояльными к предприятию необходимо учитывать определенные психологические стимулы гостей при совершении покупки или услуги, изложенные в таблице 2.

Соответственно, для того чтобы принятые ценовые решения стимулировали продажи и оправдывали свое ключевое значение для размера товарооборота и чистой прибыли, необходимо искусно и корректно формировать отпускные цены на продукцию и услуги общественного питания, опираясь на системно-экономическую логику построения показателей оценки эффективности деятельности предприятий гастрономии, и отталкиваясь от понимания психологической сущности потребительского мышления и его специфики.

### **Список литературы**

1. Крохалев, В. А. Ценообразование как фактор повышения конкурентоспособности предприятий ресторанного бизнеса / В. А. Крохалев // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2022. – № 5(63). – С. 61-67.
2. Ефимова О.П. Экономика общественного питания: учеб. пособие / О.П. Ефимова; под ред. Н.И. Кабушкина. – 6-е изд., испр. – Мн.: Новое знание, 2008. – 348 с.
3. Чашина, В. В. Стратегический менеджмент как инструмент эффективного управления организацией / В. В. Чашина, Т. С. Худякова // Менеджмент и маркетинг: вызовы XXI века: Материалы IX Всероссийской студенческой научно-практической конференции, Екатеринбург, 20 октября 2021 года / Ответственные за выпуск: В.Е. Ковалев, Л.М. Капустина. Ответственный редактор О.И. Попова. – Екатеринбург: Уральский государственный экономический университет, 2021. – С. 228-230.

4. Хмырова С.В. Ресторанный маркетинг: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям "Социально-культурный сервис и туризм", "Экономика и управление на предприятии", "Менеджмент в сфере услуг", "Управление персоналом". - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – 255 с.

5. Богатова Н.Б. Как продвигать ресторан? Лучшие маркетологи, пиарщики и рекламщики раскрывают карты. - М.: ООО "Медиа группа "Ресторанные ведомости", 2018. – 160 с.

6. Орлов Г.Ю., Пак Я.С. Рестомакетинг: от хаоса к системе. - М.: ООО "Медиа группа "Ресторанные ведомости", 2022. – 216 с.

7. Сала Ю. Маркетинг в общественном питании. - [пер. с польск.] изд. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 240 с.