

Территориальные особенности управления развитием филиалов организации общественного питания: сравнительный анализ

В статье проанализирован опыт развития организации общественного питания, имеющей в настоящее время два филиала - в городах Сочи и Санкт-Петербург. Рассмотрены местоположение и особенности устройства заведений с учетом общей концепции. Учтен фактор сезонности, рассмотрены особенности рынка труда в двух регионах, имеющие значение для организаций общественного питания. Проведено сравнение текущей стоимости и качества жизни, а также моделей потребления в городах, включая особенности и ресурсы туризма. Сделаны выводы о неизбежности различий в управлении развитием аналогичных предприятий одной сети в рассматриваемых городах, вызванной разницей внешней среды (климат, туристическая привлекательность, состояние рынка труда, численность населения, качество и стоимость жизни, уровень доходов населения, конкурентная среда), а также историческими различиями в местной культуре.

Ключевые слова: общественное питание, менеджмент, управление развитием.

ГРНТИ: Экономика / Экономические науки: 06.71.51 Экономика сферы обслуживания, жилищно-коммунального хозяйства и смежных отраслей в целом.

Melnikov E. N.

Territorial peculiarities of managing the development of branches of a catering organisation: a comparative

The article analyses the experience of a catering organisation that currently has two branches, in the cities of Sochi and St Petersburg. The location and layout of the establishments are considered in relation to the overall concept. The seasonality factor is taken into account and the labour market characteristics of the two regions relevant to catering organisations are examined. A comparison was made of the current cost and quality of life and consumption patterns in cities, including tourism features and resources. It is concluded that there are inevitable differences in the development management of similar enterprises of the same network in the considered cities, caused by differences in the external environment (climate, tourist attractiveness, labour market conditions, population size, quality and cost of living, income level of the population, competitive environment), as well as historical differences in the local culture.

Key words: catering, management, development management.

JEL classifications: M20

© Мельников Е. Н., 2022

Любая организация общественного питания может и должна иметь авторскую концепцию – что, кому, как и когда продавать. Есть широко представленные и узнаваемые бренды (Теремок, Макдональдс, Стейкхаус и пр.), есть авторские рестораны и кафе, есть рестораны одной сети, но с разной концепцией. В любом случае можно сказать, что именно авторское видение собственника или организатора бизнеса задает все элементы организации бизнеса в общественном питании. Тем не менее, по нашему мнению, существует еще и территориальные особенности реализации одной и той же концепции, и научный анализ подобных ситуаций является актуальным, имеет теоретическое и прикладное значение.

Рассмотрим опыт развития организации общественного питания, имеющей в настоящее время два филиала - в городах Сочи (филиал 1) и Санкт-Петербург (филиал 2).

Организация была создана собственниками бизнеса в соответствии с наиболее продвинутыми на тот момент концепциями научного менеджмента [4; 8; 9; 10] без привлечения кредитных средств, в том числе специально для малого бизнеса [6] и средств государственной поддержки [11]. Миссия исследуемой организации при ее создании виделась основателям в удовлетворении эстетических и гастрономических потребностей клиентов, передавая атмосферу и традиции средневековой Чехии. Это определило концепцию заведения и способ производства – варение пива на месте реализации в соответствующих интерьерах и сопровождении. Оба филиала были открыты в течение 2014 г. под одним названием в центральной части выбранных городов.

Убранство ресторанов выполнено в стиле старой Чехии, но в разных вариантах, предусмотрена живая музыка и шоу-программы (СПб) или просмотр мероприятий (Сочи). В заведении представлены чешская и немецкая кухни, еда подается в классической посуде европейского

стиля. Большой популярностью пользуются закуски к пиву, которые готовят повара самостоятельно.

Цели создания обособленных подразделений в разных регионах были, по нашему мнению, следующие:

- распределение производственной нагрузки на несколько регионов;
- освоение ресурсов, доступных только в конкретном районе, городе, муниципальном образовании;
- расширение технической базы предприятия;
- развитие сети (организация производства на новом рынке продаж);
- освоение рынков (расширение географии охвата);
- поиск новых клиентов, и т. д.

Какие же общие черты имеют исследуемые заведения? Являясь филиалами одной компании, рестораны в Санкт-Петербурге и Сочи имеют одно название, общее высшее руководство, практически полностью идентичный перечень оказываемых услуг и производимых товаров.

Важной общей чертой является сезонность бизнеса, ведь и Санкт-Петербург, и Сочи являются курортными городами, привлекающими огромное количество туристов, особенно в летний период. Однако в данном аспекте уже можно выделить небольшую разницу в пользу Санкт-Петербурга, где туристические потоки менее привязаны к летнему периоду, в отличие от Сочи, который зимой остается практически полностью без отдыхающих.

Борьба с негативными факторами сезонности ведется руководством по следующим направлениям: расширение ассортимента за счет товарных групп, имеющих противоположную сезонность. Достаточно действенным методом работы с колебаниями спроса является диверсификация бизнеса. Конечно, это требует глубокого анализа и серьезного стратегического расчета, однако позволяет практически полностью преодолеть

зависимость от сезона. Так, например, в Петербургском филиале для привлечения клиентов в зимний сезон реализуются мероприятия по снижению цен на традиционные «зимние» блюда. В Сочи делается акцент на зимних видах спорта, привлекающих туристов в соответствующих сезон года (сотрудничество с горнолыжными курортами, организация обслуживания туристических групп). Проводятся скидочные кампании, расширяется ассортимент сезонного меню, проводится полномасштабная кампания по диверсификации деятельности (мастер-классы, доставка), а также особо важное внимание уделяется маркетингу (увеличение количества наружной рекламы, активное продвижение рекламы в СМИ и на интернет-ресурсах).

Таким образом, первое значимое отличие заключается в климате двух городов: в Петербурге наблюдается более всесезонная привлекательность, а значит бизнес получает прибыль, практически равномерно распределенную по сезонам, с небольшим (около 10 %) перевесом в период лета. В Сочи же порядка 60 % от общегодовой прибыли генерируется за период с июня по сентябрь, что вынуждает руководство к более активной деятельности по привлечению клиентов, что неминуемо приводит к росту финансовых затрат на диверсификацию хозяйственной деятельности предприятия и реализацию маркетинговых кампаний.

Далее рассмотрим специфику рынка труда в обоих городах, где разница еще более значительная. Важно учитывать влияющие на формирование кадрового состава особенности рынка труда, в том числе особенности ситуации [1], мотивации [3, с. 12] и традиций социально-трудовых отношений [5, с. 8].

Начнем со сравнения количества населения городов. В Санкт-Петербурге по состоянию на 2022 год население составляет 5 535 556 человек.

В Сочи – 433 562 человека, что более чем в 12 раз меньше населения северной столицы. Средняя заработная плата в Санкт-Петербурге по данным на 2022 г. – 55 984 р., медианная заработная плата – 43 600 р. Средняя заработная плата в Сочи – 40 983 р., медианная заработная плата – 32 211 р. Уровень безработицы в Санкт-Петербурге за период с декабря 2021 г. по февраль 2022 г. составил 1,4 %, тот же показатель в Сочи достигал 5,8 %, что в 4 раза больше. В Санкт-Петербурге по нашим наблюдениям более высокое количество населения обеспечивает и более высокое количество кандидатов на конкретную вакансию, средняя продолжительность занятости работника здесь составляет 3 года. В сочинском филиале вопрос с набором персонала стоит более остро не только из-за меньшего количества населения города, но и из-за меньшего показателя заработной платы. Учитывая, опять же, фактор сезонности ведения бизнеса, средняя продолжительность занятости работника значительно ниже – около одного года.

Можно сделать вывод, что в Петербурге, как в городе с особой спецификой [13], текущее состояние рынка труда оказывает более благоприятное воздействие на деятельность предприятия по формированию наличного кадрового состава, позволяя сократить показатели текучести кадров, что, в свою очередь, означает более высокий уровень квалифицированности и эффективности работы персонала. К тому же это позволяет избежать лишних финансовых затрат на поиск, найм и обучение новых в компании сотрудников. Преимуществом южного филиала можно назвать меньшую стоимость рабочей силы. Однако в учете данного фактора имеет значение и подготовленность региональных менеджеров к управлению человеческими ресурсами, в том числе их личная позиция в этом вопросе [12, с. 210].

Теперь перейдем к фактору текущей стоимости и качества жизни, которые напрямую влияют на успешность и эффективность ведения ресторанного бизнеса, ведь чем выше эти показатели, тем выше и показатели выручки и прибыли от деятельности. Качество жизни населения – это степень удовлетворения материальных, духовных и социальных потребностей человека. Это субъективная оценка степени удовлетворенности материальных, духовных потребностей. Качество жизни является одним из важнейших показателей, принятых ООН, который отражает уровни устойчивого развития как отдельных городов, в том числе расположенных в специфических районах страны [7], так и государства в целом.

Для понимания стоимости жизни используем методологию поведенческой экономики [2, с. 8] и возьмем уже рассмотренные показатели средних зарплат, количественные показатели среднего чека клиентов в обоих заведениях, стоимости арендного платежа за съемную квартиру в месяц, стоимости аренды бюджетного гостиничного номера на один день, а также условного среднего чека за поездку на такси длиной в 5 километров. В Петербурге средний чек в ресторане в перерасчете на одного клиента составляет 1 800 р., в Сочи – 1350 р. Стоимость арендного платежа за съем однокомнатной квартиры составляет примерно 25 000 р. и 17 000 р. соответственно по городам. Стоимость аренды бюджетного гостиничного номера в трехзвездочном отеле на один день: 2 500 р. и 1 700 р. соответственно. Средний чек на поездку на такси длиной на указанную дистанцию составляет 300 р. и 150 р. соответственно.

На основе сравниваемых показателей, характеризующих качество и стоимость жизни, можно сделать вывод, что в Петербурге стоимость оказания услуг выше примерно на 40–50 %.

В данном аспекте сравнения нельзя говорить однозначно, что какой-либо из рассматриваемых филиалов имеет явное преимущество, ведь

менее высокий показатель стоимости жизни в Сочи с одной стороны может оказать как негативное влияние (в виде уступающего по уровню рентабельности производства, выручке и прибыли), так и, с другой стороны, может означать большую ценовую доступность, следовательно логично увеличив количество клиентов.

Наиболее важный, по нашему мнению, фактор, который обеспечивает конкурентоспособность заведений общественного питания - это местоположение. С этой точки зрения, наиболее перспективными являются центр города; богатый (курортный) район; расположение в торговом центре; ресторанный ряд; ресторан-монополист.

Оба предприятия имеют очень выгодное локальное местоположение: северное располагается в центре города, в богатом деловом районе, в шаговой доступности от станций метро Невский проспект, Гостиный двор, Сенная, Спасская, Садовая и Адмиралтейская, рядом с такими достопримечательностями города, как Казанский собор, Спас на Крови, Эрмитаж, Дворцовая площадь, Исаакиевский собор, Невский проспект и многие другие значимые исторические объекты культуры северной столицы. Негативным фактором здесь является частое возникновение трудностей клиентов в месте положения ресторана, так как согласно законодательству Санкт-Петербурга, наружная реклама на фасадах зданий, признанных специальной комиссией как исторические, имеет ряд ограничений, в результате которых нет возможности увеличить заметность заведения для проходивших мимо людей. Решение данной проблемы заключается в найме специального аниматора, который раздает прохожим специальные рекламные брошюры с указанием маршрута к входу в заведение.

Филиал в Сочи также расположен в центре города, на первой береговой линии, всего в 10 метрах от Черного моря, и в 150 метрах от Зимнего театра, в 5 минутах ходьбы находится Морской вокзал. Главное

преимущество, конечно же, это расположение у береговой линии, ведь по набережной гуляет огромное количество потенциальных клиентов, а трехэтажное хорошо заметное здание ресторана позволяет сэкономить значительные финансовые ресурсы на деятельность маркетингового отдела.

Итак, подводя итоги исследования, можно сделать следующие выводы:

- Сезонность и туристические потоки играют немаловажную роль в процессе развития рассматриваемых организаций и оказывают серьезное влияние на модель ведения бизнеса. Если во всесезонном Санкт-Петербурге, где туристические потоки сравнительно велики как в летний, так и в зимний период руководству не требуется организация каких-либо мероприятий по привлечению в «засушливые» периоды, то в Сочи возникает такая потребность, соответственно это неизбежно приводит к росту финансовых затрат на маркетинговые исследования и кампании, а также требует глубокой и всесторонней диверсификации хозяйственной деятельности.

- Различия в текущем состоянии на рынках труда внутри двух городов также приносят свой ощутимый вклад. Учитывая лучшее положение на рынке труда в Петербурге, был сделан вывод, что северный филиал значительно легче и успешней решить задачу найма квалифицированного и постоянного кадрового состава. В сочинском предприятии наиболее остро наблюдается проблема высокой текучести кадров и поиска высококвалифицированной рабочей силы, что приводит к дополнительным тратам на обучение и адаптацию новых работников.

- Стоимость жизни в Петербурге заметно выше, чем в Сочи (на 40–50 %), однако нельзя с точностью утверждать, что благодаря более высоким ценам вырастет эффективность ведения бизнеса, его рентабельность и общая прибыльность.

•Сравнивая преимущества локального расположения двух предприятий в черте городов, был сделан вывод, что Сочи имеет явное преимущество за счет расположения на первой береговой линии, а также более легкой доступности и заметности для потенциальных клиентов.

Таким образом, возникновению характерных черт различия в управлении развитием аналогичных предприятий одной сети в рассматриваемых городах (Санкт-Петербург и Сочи) служит разница в их климате, туристической привлекательности, состоянии рынка труда и количестве населения, качестве и стоимости жизни, уровне доходов населения, конкурентной среде, локальном расположении предприятий в черте города, а также исторические различия в местной культуре, даже фольклоре, не говоря о более очевидных вещах, например, о традициях местной кухни. Сами различия в деятельности локальных менеджеров по развитию будут стратегическими, связанными с возможностями конкретного города, но в рамках общей концепции и стратегии развития сети, тактическими (в рамках возможностей конкретного филиала) и организационными (в рамках возможностей самого управленческого аппарата). В любом случае, мерилем правильности выбранных менеджерами подходов – с учетом местной специфики – будет только популярность и доходность заведения.

Список литературы

1. Белова Т.М. Проблемы управления человеческим капиталом в период социально-экономической неопределенности // Проблемы и пути социально-экономического развития: город, регион, страна, мир: XII Всероссийская научно-практическая конференция с международным участием. – СПб., 2021. – С. 9–12.
2. Бушенева Ю.И. Поведенческая экономика как новое направление в экономической науке // Проблемы и пути социально-экономического развития: город, регион, страна, мир: VIII Международная научно-практическая конференция / отв. ред. Н.М. Космачева, 2018. – С. 5–9.
3. Генкин Б. М. Мотивация и организация эффективной работы (теория и практика): монография. – 2-е изд., испр. – М.: Норма: ИНФРА-М, 2020. – 352 с.
4. Деминг Э. Менеджмент нового времени: простые механизмы, ведущие к росту, инновациям и доминированию на рынке / пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2019. – 182 с.

5. Зайцев Г.Г., Черкасская Г.В., Бадхен М.Л. Труд и трудовые отношения: учебное пособие. – СПб.: Ленинградский государственный университет имени А.С. Пушкина, 2007. – 176 с.
6. Космачева Н.М. Формы финансирования малого и среднего бизнеса: трансформация с использованием цифровых технологий // Проблемы и пути социально-экономического развития: город, регион, страна, мир: XII Всероссийская научно-практическая конференция с международным участием. – СПб., 2021. – С. 39–44.
7. Космачева Н.М., Черкасская Г.В. Вопросы устойчивого развития горных территорий в Российской Федерации: система жизнеобеспечения, институты и инфраструктура // Экономика нового мира. – 2020. – Т. 5. – № 4(19). – С. 44–60.
8. Маслова Е.Л. Менеджмент в притчах, сказках и занимательных историях с комментариями. – 4-е изд. – М.: Дашков и К, 2020. – 256 с.
9. Менеджмент: век XXI: сб. статей / под ред. О.С. Виханского, А.И. Наумова. – М.: Магистр: ИНФРА-М, 2019. – 352 с.
10. Менеджмент: традиционные и современные модели: справочное пособие / В.В. Филатов, А.Е. Алексеев, Ю.А. Галицкий [и др.]; под ред. В.В. Князева, Д.С. Петросяна. – М.: ИНФРА-М, 2020. – 474 с.
11. Стецюнич Ю.Н. Методические вопросы оценки результатов развития малого и среднего предпринимательства в РФ в условиях государственной поддержки и регионального распределения экономической активности в предпринимательской среде // Экономика нового мира. – 2021. – Т. 6. – № 4 (23). – С. 6–31.
12. Черкасская Г.В. Представления о предмете и методах науки об управлении человеческими ресурсами как фактор влияния на современную практику внутрифирменного управления // Проблемы и пути социально-экономического развития: город, регион, страна, мир: сборник статей. – СПб.: ЛГУ им. А.С. Пушкина, 2017. – С. 204–212.
13. Kosmacheva N.M., Cherkasskaya G.V. Human resources and entrepreneurship in modern models of sustainable social and economic development of the satellite territory of an active metropolis (on the example of the Leningrad region and the city of St. Petersburg) // Advances in economics, business and management research. Proceedings of the "New Silk Road: Business Cooperation and Prospective of Economic Development" (NSRBCPED 2019). – 2019. – С. 213–219.

References

1. Belova T.M. *Problemy upravleniya chelovecheskim kapitalom v period social'no-ehkonomicheskoy neopredelennosti*. Problemy i puti social'no-ehkonomicheskogo razvitiya: gorod, region, strana, mir. XII Vserossijskaya nauchno-prakticheskaya konferenciya s mezhdunarodnym uchastiem. St. Petersburg, 2021. P. 9–12.
2. Busheneva YU.I. *Povedencheskaya ehkonomika kak novoe napravlenie v ehkonomicheskoy nauke*. Problemy i puti social'no-ehkonomicheskogo razvitiya: gorod, region, strana, mir. VIII mezhdunarodnaya nauchno-prakticheskaya konferenciya. 2018. P. 5–9.
3. Genkin B. M. *Motivaciya i organizaciya ehffektivnoj raboty (teoriya i praktika): monografiya. 2-e izd., ispr.* Moscow: Norma: INFRA-M Publ., 2020. 352 p.
4. Deming EH. *Menedzhment novogo vremeni: prostye mekhanizmy, vedushchie k rostu, innovaciyam i dominirovaniyu na rynke*. Moscow: Al'pina Pabliher Publ., 2019. 182 p.
5. Zajcev G.G., Cherkasskaya G.V., Badkhen M.L. *Trud i trudovye otnosheniya: uchebnoe posobie*. St. Petersburg: Leningradskij gosudarstvennyj universitet imeni A.S. Pushkina, 2007. 176 p.

6. Kosmacheva N.M. *Formy finansirovaniya malogo i srednego biznesa: transformaciya s ispol'zovaniem cifrovyykh tekhnologij*. Problemy i puti social'no-ehkonomicheskogo razvitiya: gorod, region, strana, mir. XII Vserossiyskaya nauchno-prakticheskaya konferenciya s mezhdunarodnym uchastiem. St. Petersburg, 2021. P. 39–44.
7. Kosmacheva N.M., Cherkasskaya G.V. *Voprosy ustojchivogo razvitiya gornyykh territorij v Rossijskoj Federacii: sistema zhizneobespecheniya, instituty i infrastruktura*. Ehkonomika novogo mira, 2020. T.5. № 4(19). P. 44–60.
8. Maslova E.L. *Menedzhment v pritchakh, skazkakh i zanimatel'nykh istoriyakh s komentariyami*. 4-e izd. Moscow: Dashkov i K Publ., 2020. 256 p.
9. *Menedzhment: vek XXI: sb. statej*. Moscow: Magistr: INFRA-M Publ., 2019. 352 p.
10. *Menedzhment: traditsionnye i sovremennyye modeli: spravochnoe posobie*. Moscow: INFRA-M Publ., 2020. 474 p.
11. Stecyunich YU.N. *Metodicheskie voprosy ocenki rezul'tatov razvitiya malogo i srednego predprinimatel'stva v RF v usloviyakh gosudarstvennoj podderzhki i regional'nogo raspredeleniya ehkonomicheskoy aktivnosti v predprinimatel'skoj srede*. Ehkonomika novogo mira. 2021. T. 6. № 4 (23). P. 6–31.
12. Cherkasskaya G.V. *Predstavleniya o predmete i metodakh nauki ob upravlenii chelovecheskimi resursami kak faktor vliyaniya na sovremennuyu praktiku vnutrifirmennogo upravleniya*. Problemy i puti social'no-ehkonomicheskogo razvitiya: gorod, region, strana, mir. Sbornik statej. Leningradskij gosudarstvennyj universitet im. A.S. Pushkina Publ, 2017. P. 204–212.
13. Kosmacheva N.M., Cherkasskaya G.V. *Human resources and entrepreneurship in modern models of sustainable social and economic development of the satellite territory of an active metropolis (on the example of the Leningrad region and the city of St. Petersburg)*. Advances in economics, business and management research. Proceedings of the "New Silk Road: Business Cooperation and Prospective of Economic Development" (NSRBCPED 2019). 2019. P. 213–219.