

ПЕЧЕРИЦА Елена Васильевна

*Санкт-Петербургский государственный экономический университет (Санкт-Петербург, РФ);
кандидат социологических наук, доцент; helene8@yandex.ru;*

ПОПОВА Татьяна Отаровна

*Санкт-Петербургский государственный экономический университет (Санкт-Петербург, РФ);
студент; tattiy@mail.ru;*

ТЕСТИНА Яна Сергеевна

*Санкт-Петербургский государственный экономический университет (Санкт-Петербург, РФ);
кандидат экономических наук; доцент;*

КУЧУМОВ Артур Викторович

*Санкт-Петербургский государственный экономический университет (Санкт-Петербург, РФ);
кандидат экономических наук; доцент*

Проблемы конкурентоспособности на рынке услуг общественного питания Санкт-Петербурга

В статье рассматривается рынок услуг предприятий общественного питания г. Санкт-Петербург. Рассматриваются факторы конкурентоспособности актуальные в настоящее время для предприятий общественного питания: меню, бар, быстрый и качественный сервис, качество во всем, начиная от блюд и напитков, заканчивая сервисом и чистотой зала, уровень цен, персонал, концепция и дизайн ресторана, наличие развлекательной программы, PR и маркетинг, наличие парковки, местоположение предприятия общественного питания. Приведены примеры наиболее успешных предприятий. Авторами выявлены типы предприятий общественного питания в г. Санкт-Петербург наиболее востребованные в настоящее время. Представлены основные характеристики указанных типов.

Выявлены основные проблемы, существующие в настоящий момент на рынке услуг предприятий общественного питания, среди которых авторы отмечают следующие: нестабильная финансово-экономическая ситуация, ввод санкций, спад туристического потока в страну, недостаточное количество квалифицированного персонала, узкая специализация предприятий общественного питания, рост числа конкурентоспособных баров. Авторы предлагают свои рекомендации по решению выявленных проблем: импортозамещение санкционных продуктов, повышение квалификации своего персонала, привлечение максимального количества туристов.

Ключевые слова:
*предприятия
общественного питания,
ресторанный рынок,
конкурентоспособность,
сервис*

В заключении делается вывод том, что, конкурентное преимущество предприятия общественного питания не является чем-то стабильным, постоянно гарантирующим успех и поток людей. Учитывая высокую циркуляцию конкурентов на ресторанном рынке, конкурентное преимущество ресторана можно легко потерять. Каким бы успешным и модным не был проект при открытии, менеджменту ресторана необходимо постоянно быть в тонусе и работать над такими показателями, как персонал, качество, сервис, реклама, для того чтобы работа заведения была эффективной.

Введение. История предприятий общественного питания в Санкт-Петербурге, как и история города, ведётся с 1703 года, когда трактиры, рестораны и постоялые дворы стали активно появляться для того, чтобы накормить и разместить специалистов из разных стран, которые начали приезжать в город.

В начале XVIII в. общественное питание в северной столице было представлено в основном харчевнями и австериями. Австерии («ресторации») изначально предназначались для обслуживания иноземцев и русских знатных людей. В харчевнях же приготавливалась пища, доступная по ценам «простому люду». В конце XIX в. в Петербурге уже насчитывалось более 600 трактиров, в которых работали около 11 тысяч слуг.

В начале XIX в. в Санкт-Петербурге появились настоящие рестораны (или «ресторасьоны» или «ресторации», как их называли петербуржцы), которые пришли на замену трактирам. Первый ресторан под названием «Герберг», располагавшийся в «Отель дю Норд», на Офицерской улице (ныне улица Декабристов), появился в 1805 году. Все рестораны размещались таким образом, чтобы их окна были обращены на улицу, залы обставлялись мягкой мебелью. В 1830-40-х гг. формой обслуживания в ресторанах служил так называемый табльдот (франц. table d'hote), который представлял из себя общий стол, который накрывали в определённое время, известное постоянным посетителям, и проходивший в атмосфере дружеских обедов.

Принадлежали самые популярные петербургские рестораны поначалу главным об-

разом французам – Дюме, Талону и другим. Существенным отличием ресторанов того времени от заведений других типов, было звучание «живой» музыки, а также выступления оркестров с популярными солистами и цыганских хоров. Во вт. пол. XIX в. отдельные кабинеты и бильярд стали неотъемлемой принадлежностью ресторанов. Накануне великой октябрьской социалистической революции примерно на миллион петербуржцев насчитывалось более 200 ресторанов.

В конце 80-х – нач. 90-х гг. XX ст. в Петербурге (тогда ещё Ленинграде), как и во всей России, появились первые негосударственные рестораны. С тех пор ежегодно конкуренция на рынке услуг общественного питания ужесточается. Несмотря на то, что открытие нового заведения предприятия общественного питания занятие очень рискованное, количество новых игроков в данном сегменте рынка регулярно увеличивается. Соответственно, привлечь гостей в ресторан / бар становится все сложнее. Выходом в данной ситуации является повышение конкурентоспособности заведения, которая в свою очередь определяется наличием конкурентных преимуществ [11, 17].

С экономической точки зрения, понятие конкуренции представляет собой борьбу между хозяйствующими субъектами за максимально эффективное использование факторов производства. А конкурентное преимущество – это экономическая категория, означающая наличие у хозяйствующего субъекта уникальных характеристик, выгодно отличающих данный экономический субъект от других аналогичных субъектов на рынке [9, 25].

Предметом исследования в данной работе являются теоретические и практические вопросы формирования конкурентных преимуществ предприятий общественного питания. **Объект исследования** – рынок услуг общественного питания в г. Санкт-Петербурге.

Конкурентные преимущества предприятий общественного питания

Проблемами конкурентоспособности в разное время занимались многие учёные, среди которых отметим американцев М. Портера [11], П. Друкера [3], Р.Г. Макгрэт [25]. Если первых двух авторов представлять не стоит, то о Рите Макгрэт можно сказать, что она является профессором бизнес-школы при Колумбийском университете, считается одним из ведущих мировых специалистов по стратегиям роста бизнеса в условиях неопределённой конъюнктуры. В число её клиентов входят такие компании как, Pearson, Covidien, Coca-Cola Enterprises, General Electric, Alliance Boots, and the World Economic Forum. Макгрэт является популярным инструктором, востребованным спикером и консультантом. Была удостоена премии Thinkers50 в 2013 г., и получила приз за выдающиеся достижения в категории «Стратегии». Рита также была признана одной из десяти ведущих профессоров бизнес-школ. Рита МакГрэт регулярно появляется на телевидении и радио и часто цитируется в прессе, в том числе The Wall Street Journal, New York Times, Financial Times и Businessweek. Ведет активный блог и описывается как лидер в области ведения обсуждений на Harvard Business Online. Является автором и соавтором 14 статей в Harvard Business Review. В книге Риты Гюнтер Макгрэт «Конец конкурентного преимущества» [25] представлены новые стратегии, которые можно реализовать в нестабильных рыночных условиях. Автор предлагает отказаться от стратегий, в основе которых лежит устойчивое конкурентное преимущество, а пользоваться стратегиями переходящего конкурентного преимущества.

Ещё один американец – Брюс Мэттел, в своей книге «Кейтеринг. Руководство по эф-

фективному управлению бизнесом» [6] рассказывает, с чего следует начать, как установить правильные цены, спланировать и оборудовать кухню, нанять компетентный персонал и создать слаженный коллектив, управлять сотрудниками и обучать их, а также все о маркетинге, планировании мероприятий, разработке меню и так далее. Автор считает, что чтобы добиться успеха в этом высоко конкурентном сегменте, необходимо не только обладать кулинарным мастерством, но и иметь широкий спектр бизнес-навыков. Вот почему Брюс Мэттел с более чем 20-летним опытом работы в кейтеринге, объединился с Кулинарным институтом Америки, чтобы создать эту незаменимую книгу.

Из российских учёных можно отметить Ю. Рубина и его статью «Что такое конкуренция? (введение в теорию конкурентного поведения)» [13], в которой раскрываются общетеоретические определения конкуренции как философского, экономического, социального, психологического и биологического явления. Описаны предпосылки проявления конкуренции в современной экономике. Формулируется понимание конкурентного окружения, конкурентной среды и конкурентной функции, раскрывается понятие конкурентных результатов и описываются условия их достижения. Дается определение конкурентным преимуществам и недостаткам, силе и слабости конкурентов, и раскрываются процессы оценки конкурентных отличий участников рынка. В другой статье Рубина, «Тактика конкурентных действий участников рынка» [12], раскрывается различие тактического и стратегического конкурентного поведения фирм, описывается система тактического менеджмента конкурентных действий фирмы, выделяются тактические конкурентные операции и тактические модели конкурентных действий.

Следующий автор – Н. Семенова – в своей статье «Предприниматель как дирижёр конкурентных преимуществ» [15] рассмотрела роль, которую играет предприниматель в

процессе создания конкурентных преимуществ компании.

Тема сервиса, как одного из конкурентных преимуществ организации, раскрыта во множестве учебных пособий, книг и статей. В учебном пособии Ж.В. Горностаевой [2] представлены теоретические основы организации и планирования предприятий сервиса, подробно описан процесс организации деятельности предприятий сервиса от его создания до предоставления услуг. А в книге «Первоклассный сервис как конкурентное преимущество» [18], автора Джона Шоула, на конкретных примерах доказывается, что сервис – стратегия столь же мощная, как маркетинг, и столь же эффективная, как высококачественный продукт. Автор приводит примеры краха крупных компаний именно из-за недостаточной приверженности идее первоклассного сервиса.

Автор книги «HR в борьбе за конкурентное преимущество» [17] Д. Ульрих считает, что одним из важнейших конкурентных преимуществ является профессиональная команда.

Любое предприятие общественного питания, может обладать одним или несколькими конкурентными преимуществами:

- меню - вкусная кухня, инновационный подход к кулинарии;
- бар - интересная коктейльная карта, широкая линейка крепкого алкоголя, полноценная винная карта;
- быстрый и качественный сервис;
- качество во всем, начиная от блюд и напитков, заканчивая сервисом и чистотой зала;
- уровень цен – соотношение цена-качество [20, 21];
- персонал – квалификация и профессионализм;
- концепция и дизайн ресторана;
- наличие развлекательной программы;
- PR и маркетинг, активное использование альтернативных видов рекламы – реклама в социальных медиа, мобильный маркетинг, сарафанное радио;

- наличие парковки;
- местоположение предприятия общественного питания [18, 22, 23].

Рассмотрим более подробно перечисленные выше конкурентные преимущества. Некоторые являются менее значимыми, над другими необходима постоянная работа [8].

Концепция и дизайн. Это довольно большое поле для фантазии и идей. Типов предприятий общественного питания много – начиная от самых простых столовых и кафе, заканчивая ресторанами премиум класса, клубами, кейтеринговыми компаниями и сетевыми проектами. И цель, для которой открывается заведение у всех разная, в большей степени – это получение дохода, либо реализация своих амбиций и творческих идей [20]. Исходя из собственных наблюдений и личного опыта работы в гостиничной и ресторанной сфере, а также источников профессиональной литературы, авторы приходят к выводу, что к первой группе в основном относятся предприниматели, изначально не имеющие отношения к ресторанной сфере, и открывая ресторанный проект, нанимают профессиональную команду. Основной целью для них является получение дохода. К самым успешным проектам можно отнести всем известные Ginzza Project предпринимателя Вадима Лапина, ресторанный холдинг Food Retail Group Михаила Тевелева. Ко второй группе относятся люди, вышедшие из среды официантов, барменов, поваров и работников торговли. Это профессионалы, которые живут своей работой и достигли определённых результатов в своей карьере, и для осуществления реализации своих профессиональных и творческих идей они открывают свой проект. Обычно именно такие проекты являются самыми громкими, яркими и успешными. Таковыми являются крупные проекты, например, Probka Family, принадлежащий известному талантливому ресторатору и ведущему российской версии телешоу «Адская кухня» и реалити-шоу «На ножах», Араму Мнацаканову, который начал свою карьеру как руководитель отдела им-

порта и оптовой торговли алкоголя в компании «Marineexpress», так и небольшие проекты, например, гастро-бар «Duo» и «Тартар-бар» шеф-поваров Дмитрия Блинова и Рената Маликова, которые последние годы получают первые места в номинациях «лучший ресторан» и «лучший Шеф-повар» по версиям So-baka.ru и Where To Eat, либо проекты «Винный Шкаф» и «Hamlet + Jaske's», созданные сомелье Евгением Литвяком и молодым, но уже довольно известным в России Шеф-поваром Евгением Викентьевым.

В зависимости от идеи и цели создания проекта, каждый ресторатор продумывает свою концепцию и дизайн, которые могут как быть основным конкурентным преимуществом (но это скорее имеет значение для единичных проектов, таких как бар, клуб, ресторан), так и не иметь значение вовсе, например, если это столовая, бистро либо фаст-фуд.

Что касается собственно дизайна помещения, то при этом, многие не задумываются, почему люди готовы ехать на другой конец города вместо того, чтобы расположиться в одном из десятка подобных заведений поблизости.

Грамотный дизайн интерьера любого из заведений общепита – один из важнейших маркетинговых инструментов, способствующих привлечению посетителей и, как следствие, увеличению выручки заведения.

Принимая решение заняться подобным бизнесом, многие владельцы не уделяют должного внимания уникальности интерьера и его соответствия ряду критериев:

- типовой принадлежности и концепции: столовая, ресторан, кафе, кафетерий, бар, фаст-фуд и т.п.;
- архитектурным особенностям помещения: первый этаж жилого многоквартирного дома, многоэтажное здание офиса, отдельный объект;
- стилю предлагаемой кухни: русская, средиземноморская, итальянская, восточная и т. д.;
- планировке помещения и его масштабам.

Удачное решение – контрастное световое оформление, где яркий свет используется для рабочей зоны, а в районе столиков для приёма пищи присутствует загадочное, менее выраженное и мягкое освещение.

Уникализировать обстановку можно различными способами: размещением оригинальных элементов декора, живых цветов, оригинальным обрамлением стен, установкой стильной мебели, полупрозрачных цветных перегородок необычной формы и т. п.

Не менее важно помнить о том, что у людей разных возрастных категорий и финансовых возможностей различные вкусовые предпочтения. Решить этот вопрос часто помогает обустройство отдельных залов или сочетание различных стилей в оформлении: консервативного, модерн, хай-тек и других, удачно дополняющих друг друга.

Каким бы привлекательным не было интерьерное решение кафе или ресторана, следует помнить, что оформление должно соответствовать нормативным требованиям по оснащению и проектированию предприятий общепита.

В любом случае разработкой дизайн-проекта кафе, ресторана или столовой должен заниматься специалист.

В настоящее время в Санкт-Петербурге существует множество предприятий общественного питания с поистине уникальным дизайном интерьера. Среди них можно отметить следующие:

- курортный ресторан «Южный», расположенный на Крестовском острове, его пространство состоит из двух зон – открытой и закрытой. Закрытая часть – это комфортный ресторан с вегетарианскими и европейскими блюдами и видом на яхтенную пристань. Зона на свежем воздухе намного интереснее – это один из лучших пляжей в черте города, где, в отличие от городских пляжей, можно купаться. Для этого в «Южном» оборудовали большой чистый бассейн с подогревом для взрослых и детей. Пространство вокруг бассейна обставлено шезлонгами, а ещё в арсе-

нале есть водные лежаки, на которых можно кружить по водной глади, когда в Петербурге солнечно и тепло;

- уже много лет в центре Петербурга работает кафе «Саквояж беременной шпионки» – интересное заведение, в котором эффектно смешались чёрный юмор, ретростиль и немало эротики;

- туристам, приезжающим на Московский вокзал, можно посоветовать сразу же посетить кафе «Буфетъ», оформленное в стиле маленькой однокомнатной петербургской квартиры: 4 столика на 15-20 человек. Домашняя атмосфера, старые вещи, безделушки, книги на полках, гитара на стене, дубовый резной буфет с витражом;

- ресторан DachA. Интерьер ресторана оформлен в традиционном деревенско-домашнем стиле, который можно встретить в большинстве дачных домиков страны. Здесь можно увидеть множество элементов декора эпохи ретро – белые кружевные занавески на окнах, романтические чехлы «в цветочек» на предметах мебели, узорчатые абажуры под потолком и даже старинный советский холодильник производства 60-х годов. Главная особенность интерьера в том, что он выдержан в тёплом и романтическом бело-фиолетовом колорите, создающем атмосферу праздника и романтики. Здесь есть уютный диванный уголок, где можно отдохнуть после сытного обеда, и основной зал, расположенный на возвышении – «балкончике». В прохладную погоду можно устроиться возле камина, а в летнюю жару насладиться свежим ветерком на небольшой летней террасе с видом на Залив.

Местоположение и парковка. Могут быть, как важными конкурентными преимуществами заведения, так и не иметь никакого значения, это опять же зависит от формата предприятия. Если это кафе, либо столовая, рассчитанная на сотрудников близлежащих офисов, то здесь главное – это близкая пешая доступность. Для мест, рассчитанных на туристов важно находиться в центре Санкт-

Петербурга на самых проходных улицах города, и наличие парковки здесь не имеет никакого значения. Для семейных ресторанов, скорее более важна парковка, а местом нахождения в основном служат периферийные районы города. Для крупных ресторанов премиум класса, рассчитанных как на туристов, так и на жителей города, важны и центральное месторасположение, и наличие парковки, так как очень часто в подобных ресторанах проходят деловые обеды и ужины. Что касается баров для молодёжи, то здесь более важно местоположение (обычно в центре) и пешая доступность от метро, и практически не имеет значения наличие парковки, так как планируя провести вечер в баре, человек не поедет за рулём.

Меню и винная карта – является одним из самых важных конкурентных преимуществ заведения [6]. В последние 5 лет мы то и дело слышим «непонятные» слова, такие как «молекулярная кухня», «су-вид», «биодинамические вина», миксология. Но если потенциальный сотрудник пришёл в преуспевающий современный ресторан и не может объяснить значение этих терминов тому, кто проводит собеседование, то вряд ли окажется принятым на работу.

Мода на гастрономию и вино пришла к нам из Европы как всегда, с запозданием на несколько лет, зато сейчас быть гурманом, ресторанным блогером / критиком / обозревателем, сомелье, шеф-поваром либо гастрономическим экспертом является настоящим трендом. За крупными российскими городами, которые уже пригласили к себе именитых европейских и азиатских шеф-поваров, подтягиваются и периферийные города. Но все же, Санкт-Петербург, как-никак, находится ближе к Европе не только территориально, но и по духу, и несмотря на лидирующие позиции Москвы по многим фронтам, Северная столица продолжает задавать гастрономические тренды и быть лидером в ресторанной индустрии.

Что касается кухни, важно выбрать

направление. Это может быть, как европейская или азиатская кухня в её широком понимании, так и более узкая направленность. Самыми популярными в Петербурге являются итальянская, японская и русская кухни. Что касается русской кухни, то основной акцент на ней делают рестораны, работающие в основном на поток иностранных туристов.

Другим трендом на данный момент в Санкт-Петербурге являются street-food и авторская кухня. Street-food в переводе с английского «уличная кухня», стала популярным направлением в Петербурге благодаря успеху еврейского street-food бара «Бекицер», располагающегося на улице Рубинштейна. Свободного места в «Бекицере» не найти практически никогда, еда готовится быстро, вкусно, а цены по городу ниже среднего. За последний год все больше и больше ресторанных проектов делают упор на street-food, так как это обуславливается высоким спросом среди молодёжи – за счёт низкой себестоимости, отпускная цена на блюда не высокая, что позволяет привлечь большое количество молодёжи и жителей города с небольшим доходом. Яркими примерами являются «Педро и Гомес у Ларисы», «Кулек», «Pita's» и недавно открывшийся «Дикман's Deli» на Петроградской стороне.

Что касается авторской кухни, то это явление мишленовских ресторанов несколько лет назад дошло до Москвы и Санкт-Петербурга. Эру рестораторов сменила эра шеф-поваров, и именно на их имена приходят посетители, это Олеся Дробот (рестораны «Ем» и «Новый Свет»), упомянутые выше Евгений Викентьев и Дмитрий Блинов, Антон Обрезов (ресторан «Grass»), итальянский шеф-повар, ставший за несколько лет практически петербуржцем, Антонио Фреза (ресторан «Jerome»), Игорь Гришечкин (ресторан «Кококо»). Но молодые люди не останавливаются и растут дальше, попадая на стажировки в мишленовские рестораны, чтобы поучиться у настоящих гуров. Каждый, уже состоявшийся шеф, неважно из России, Европы, Америки и т.д., готов бесплатно чистить картошку (и это не преувели-

чение), чтобы хотя бы одним глазком посмотреть и поучиться у таких Мастеров с не одной звездой Мишлен, как Рене Редзеппи – шефа ресторана «Noma» (Копенгаген), Массимо Боттура – шефа ресторана «Osteria Franceseana» (Италия), Адриа Ферран – шефа ресторана «El Bulli» (Испания) и прочих. Петербургские рестораны авторской кухни на слуху не только у жителей нашего города, но и обязательный пункт для посещения у многих московских и иностранных туристов.

Что касается вина, то пить вино и разбираться в нем стало модно. Каждый «гастроинтеллектуал», придя в ресторан, не начнёт свой ужин с чашки кофе, так как понимает, что забудёт свои рецепторы перед дегустацией шедевров от шефа, а возьмёт на аперитив игристый рислинг, либо бокал мюскаде из региона Центральных берегов Долины Луары. К каждому блюду профессиональные сомелье предлагают подходящее сопровождение в качестве бокала вина, подбирая по сортам винограда и особенным характеристикам. И если Москва продолжает отдавать дань супертоскане, либо старым добрым Бургундии и Бордо, то европейский Петербург ставит в свои винные карты те бутылки, которые сейчас стоят на полках лучших ресторанов Лондона и Берлина. Абсолютным хитом являются немецкие и австрийские вина с их рислингами, грюнерами и пино-нуарами, а также органические и биодинамические вина. В таких ресторанах как «Винный Шкаф», «Морошка для Пушкина», «PMI», «Hamlet + Jackes», «Big Wine Freaks» и «Jerome» лучшие сомелье Санкт-Петербурга – Юлия Хайбуллина, Ульяна Гладий, Руслан Деветьяров, Катя Яценко создали идеальные винные карты с эксклюзивными винами.

Постепенно до нас доходит и мода на миксологов – барменов, придумывающих коктейли. И если в Европе сложная миксология – это тренд, то в Москве и Санкт-Петербурге эта культура только зарождается. Придумывание коктейлей – это такой же сложный процесс, как и создание блюда.

Нужно не просто смешать разные напитки, соединив их в одном коктейле, но и найти тот самый идеальный баланс вкуса. А подача, это такая же работа художника, не загромождая бокал украшениями, оформить его так, чтобы он выглядел оригинально, элегантно и небанально. На данный момент только несколько баров могут похвастаться интересной миксологией – это бар отеля Four Seasons «Xander», speakeasy бар «Кабинет», «El Copitas», «Imbire», «Типлерс». Все более модными становятся имена молодых и талантливых барменов Андрея Амелина, Александра Болтяна, Сэма Коняхина, Николая Киселёва, претендующих на гордое звание «миксолог». Барная индустрия Москвы развивается быстрее и прогрессивнее, нежели петербургская, но уже сейчас понятно, что нынешнюю эру шеф-поваров, вскоре сменит эра миксологов, и публика, выбирая место, для проведения вечера, будет ставить в приоритет не только кухню, но и бар.

Уровень цен. Безусловно важным показателем при выборе ресторана является соотношение цена-качество. Не всегда низкая цена будет являться конкурентным преимуществом, так как в ресторане может быть элементарно не вкусно [16]. Отличным примером, где низкая цена является конкурентным преимуществом, является сеть кондитерских «Булочная Ф. Вольчека», где наивкуснейшие пирожные и хлеб, ничем не уступающие всем известной кондитерской «Буше», стоят примерно в три раза дешевле чем в любой кондитерской лавке города. Зато рестораны и бары отеля «Four Seasons Hotel Lion Palace» являются примером того, что цена является далеко не основным конкурентным преимуществом, здесь гость готов платить высокую цену за безупречный сервис, качество, вкусную кухню и профессионализм в каждой детали.

Количество предприятий общественного питания в Санкт-Петербурге огромно. По данным сайта «Ресторанный рейтинг» наибольшее количество ресторанов в Санкт-Петербурге со средним чеком от 800 до 1500 руб. (табл. 1).

Таблица 1 – Зависимость количества ресторанов от суммы в среднем чеке в г. Санкт-Петербург¹

Средний чек, руб.	Кол-во ресторанов
До 800	1309
800-1500	1821
1500-2000	343
2000-3000	166
3000-5000	44
Более 5000	4

Персонал. Дизайн ресторана может быть самым модным, еда самой вкусной, коктейли самыми оригинальными и выступающие диджеи самыми известными, но проект никогда не будет эффективным, если в нем работает непрофессиональная команда.

По мнению Брюса Мэттела, автора книги «Кейтеринг. Руководство по эффективному управлению бизнесом» [6] сотрудник должен обладать двенадцатью важными качествами:

- пунктуальность;
- неконфликтность;
- чистота и соблюдение личной гигиены;
- гибкость;
- проактивность;
- коммуникабельность;
- надёжность;
- амбициозность;
- организованность;
- объективность;
- инновационность;
- креативность.

Роль каждого сотрудника очень важна, будь то управляющий ресторана, задачей которого является построить работу заведения таким образом, чтобы оно приносило прибыль, повар, задача которого вкусно, быстро и качественно приготовить блюдо, либо официант, оказывающий максимальное гостеприимство и профессионализм при общении с гостем.

Как ни странно, но на данный момент нехватка профессиональных кадров ощущает-

¹ Сост. по данным сайта <https://restorating.ru/catalogue/?city=1> (Дата обращения: 16.08.2017).

ся довольно остро. Вывод сделан на основании изучения сайтов по подбору персонала HeadHunter и Restojob и количества представленных на них вакансий, а также исходя из собственных наблюдений авторов. Все чаще слышишь от знакомых коллег фразу: «Нет ли у тебя хорошего официанта?».



Рис. 1 – Популярные вакансии на предприятиях общественного питания в Санкт-Петербурге

Согласно данным HeadHunter (рис. 1), на конец 2016 г. в Санкт-Петербурге общее количество вакансий на самые популярные должности, такие как управляющий и менеджер ресторана (23%), повар (35%), бармен / официант (32%) и хостес (10%) составляет 1211 вакансий, и это не считая того, что многие ищут персонал через «сарафанное радио» либо другие порталы, так как размещение вакансий на HeadHunter является платным. Исходя из данных рис. 1, можно сделать вывод, что наиболее остро ощущается нехватка линейного персонала – поваров, барменов и официантов. Чуть меньше вакансий на управленческие должности. Наименьшая потребность в должности хостес, но это скорее обуславливается тем, что данная вакансия востребована в заведениях определённого формата, таких как клубы или рестораны с большим количеством посадочных мест.

Учитывая сложившуюся ситуацию с трудным поиском квалифицированного персонала, рестораторы предпочитают вкладывать ресурсы в обучение и мотивацию персонала, а именно [14,21]:

- регулярно проводить обучение всего персонала организации как с помощью профессиональных консалтинговых компаний, так и своими силами, основываясь на своём собственном профессиональном опыте;
- развивать у сотрудников способности к усвоению нового управленческого и профессионального опыта, быстрого внедрения новых идей и изменению рабочих целей и задач в результате обучения;
- активно поддерживать мотивацию сотрудников к постоянному обучению и собственной профессиональной компетенции, а также дальнейшему продвижению по карьерной лестнице.

Сервис – ещё одно важнейшее конкурентное преимущество [4, 9, 11, 20]. И, конечно, одно вытекает из предыдущего, поэтому качественный сервис не возможен без профессионального персонала, хотя автор книги «Искренний сервис. Как мотивировать сотрудников сделать для клиента больше, чем достаточно. Даже когда шеф не смотрит» [7] Максим Недякин считает, что если мы хотим получить действительно качественный и первоклассный сервис, получить его по-настоящему, то первое, что мы должны понять: настоящий сервис бывает только искренним, и тут с ним невозможно не согласиться. Сервис профессионального официанта не будет безупречным, если он не любит свою работу, так как любой гость это чувствует на интуитивном уровне, ведь искренняя улыбка и забота о госте, может сгладить практически любую ошибку в сервисе. Безусловно знания сервиса необходимы, и если для обычного бара либо кафе достаточно базовых знаний, то для ресторанов премиум класса профессиональные знания сервиса являются обязательными. Идеальными примерами ресторанов с сервисом, сочетающим искренность и

профессионализм, являются упомянутые выше рестораны группы Probka Family, а именно «Probka» и «Jerome», и рестораны и бары пятизвездочного отеля Four Seasons – «Percorso», «Sintoho» и «Xander bar».

Стабильность качества услуг. Главное, что ценят гости любого заведения – это качество. Существует множество причин, по которым гости приходят в ресторан впервые. Но есть только одна причина, заставляющая гостей вернуться в ресторан снова – им понравился ресторан, кухня и обслуживание. Качество должно проявляться абсолютно во всем: качество еды, сервировки, обслуживания, чистая посуда. Залог успеха любого проекта сферы общественного питания – стабильный уровень услуг, предоставляемых ежедневно, каждую неделю, каждый месяц, из года в год [4, 10, 19].

Предприниматель может вложить деньги в красивый интерьер ресторана, найти первоклассного шеф-повара, поставить играть модного диджея, но если на входе гостю нахамила хостес, официант перепутал заказ, обслуживал медленно, с равнодушием, то вряд ли гость ещё раз вернётся в это заведение. В понятие качественного сервиса, например, у официанта вкладывается:

- знание меню и карты бара;
- знание и соблюдение стандартов сервиса для данного предприятия;
- умение быстро и незаметно обслужить;
- гостеприимство и искренность.

Развлекательная программа – является важным конкурентным преимуществом для заведений, которые помимо ассортимента бара и кухни стараются привлечь дополнительный гостевой поток ещё какой-либо программой. Цель, в первую очередь, это конечно получение дополнительной прибыли. Например, детские мастер классы в семейных ресторанах, которые чаще всего проводятся по воскресеньям, рассчитаны на то, что пока дети развлекаются, родители обедают. Выступления музыкальных групп по вечерам уже много лет являются популярным развлечени-

ем для посетителей джаз-кафе, одними из самых популярных среди них являются «The Hat» на улице Белинского, «48 стульев» на Рубинштейна и Большой Конюшенной, «Дом 7» на канале Грибоедова. Трендом среди молодёжи являются выступления диджеев, как местных, так и привезённых из Европы и Америки. Многие рестораны приглашают выступать отечественных популярных звёзд, чаще всего такие выступления можно увидеть в ресторанах холдинга «Ginza Project». В отелях, например, «Астория» и «Fours Seasons», а также в закрытом speakeasy баре «Кабинет», атмосферу создают игрой на пианино. В летнем проекте «Бездельники» на Итальянской улице весь июль 2016 года функционировал летний театр, организовывались выставки и инсталляции, а по воскресеньям проводились творческие вечера с интересными людьми из мира живописи, театра и кинематографа.

PR и маркетинг. В последнее время наблюдается тенденция «модных» и «немодных» мест. Оказалось, недостаточно иметь просто вкусную кухню, важно кто этой кухней заведует. Если кухней занимается Евгений Викентьев, упоминавшийся выше, то многие даже не поинтересуются, что именно это за кухня, а просто придут, потому что Евгений модный молодой шеф. По той же самой причине в бар придёт молодёжь, если за стойкой «колдует» Сэм Коняхин (в данный момент барменеджер в «Кабинете»), либо Саша Болтян («Бекицер» и «Бездельники»). Ну а если вечеринку организует Ринат Умяров («Скотный Двор» и «Бездельники») либо Оскар Ренкель («Food Retail Group»), то будьте уверены, там будет пол города. И все потому, что эти люди – модные медийные лица. Приглашая поставить меню или составить коктейльную карту, многие рестораторы руководствуются не только тем, насколько качественный и вкусный продукт они получают на выходе, но и известностью персонажа, так как вложив деньги в оплату услуг нанимаемого медийного шефа / бармена, ресторатор таким образом делает своему заведению ещё и рекламу. Бесплатный пост в

Facebook и Instagram от медийного лица привлечёт большой поток гостей, чем все эти оранжевые указатели на дорогах с названиями ресторанов, билборды и платные посты в социальных сетях, один похожий на другой.

Для того, чтобы быть конкурентно способным рестораном/баром, современному управленцу в сфере HoReCa приходится ежедневно решать огромное количество задач по управлению финансовой, операционной и инвестиционной деятельностью своей компании. Своевременность и правильность принятия управленческих решений зависит от возможности оперативно получать объективную и достоверную информацию обо всех процессах, которые происходят в ресторане. Предприятие питания – сложный бизнес-объект, который отличается многообразием сложных бизнес-процессов управления закупочно-логистической деятельностью, производством, маркетингом, продажами, финансами и т.п. [3, 5, 10]. При этом важно не забывать о конкурентной стратегии.

Каждое заведение разрабатывает собственную конкурентную стратегию. Универсальной конкурентной стратегии не существует, поскольку она должна учитывать:

- сильные и слабые стороны организации, особенности её культуры;
- наличные ресурсы;
- возможности и угрозы (например, появления новых конкурентов на рынке ресторанного бизнеса);
- экономическую ситуацию в целом;
- степень рыночной власти поставщиков и потребителей;
- специфику отрасли и прочее.

Разрабатывая стратегию достижения или сохранения конкурентных преимуществ, управляющий рестораном/баром стремится найти: а) способ успешно и долговременно конкурировать и удерживать позиции в своей отрасли; б) способы и ресурсы, которые необходимо для этого использовать.

Высокий уровень конкурентоспособности способствует не только повышению ими-

джа заведения, но и высоким экономическим и финансовым показателям.

Ресторан, бар, либо любое другое предприятие общественного питания могут обладать такими конкурентными преимуществами, как вкусная кухня; интересная барная карта с широким ассортиментом; быстрый и качественный сервис; уровень цен исходя из соотношения цена-качество; квалифицированный, профессиональный и гостеприимный персонал; концепция и дизайн заведения; наличие развлекательной программы; наличие парковки; местоположение ресторана и т.д. Для того, чтобы оставаться «на плаву» и быть сильнее и лучше своих конкурентов, необходима постоянная работа и контроль руководителя, разработка планов и стратегий, для повышения конкурентоспособности своего заведения.

По данным исследования Национального центра изучения общественного мнения почти половина россиян в 2016 году предпочитают питаться вне дома. Несмотря на то, что по данным Росстата доходы россиян за 2016 год упали на почти 6 %, в Санкт-Петербурге наблюдается стабильный спрос на предприятия общественного питания. Все больше и больше людей предпочитают встречаться с друзьями и деловыми партнёрами в кафе и ресторанах, а не в других местах. Большинство офисных служащих обедают в кафе, а не покупают еду в магазинах или приносят из дома. В табл. 2 представлены типы предприятий общественного питания в г. Санкт-Петербург наиболее востребованные в настоящее время.

В Санкт-Петербурге у потребителя есть большой выбор заведений различных категорий. Свой выбор потенциальный клиент может сделать, основываясь на своих вкусах и предпочтениях, настроении в определённый момент, в зависимости от повода или бюджета. С точки зрения гастрономического брендинга Санкт-Петербург можно отнести к типу «мультикультурная, космополитическая территория».

Таблица 2 – Наиболее востребованные типы предприятий общественного питания в г. Санкт-Петербург

Тип	Основные характеристики	Заведения СПб
Премиальные заведения общественного питания «finedining»	Предлагают гостям полное обслуживание за столом с официантом. Для данного сегмента характерен дорогой и стильный интерьер, разнообразное меню с уникальными блюдами. Производство блюд - собственное, на месте и под заказ. Посетителями, как правило, являются представители высшего класса и верхней части среднего класса.	Il Lago, Tse Fung, Probca, Мансарда, Percorso, Sintoho, Francesco, Jerome
Демократичные заведения общественного питания «casualdining»	Предлагают полное обслуживание, но, в отличие от премиальных, их кухня менее изыскана и уникальна, интерьеры более демократичны. Основная целевая аудитория - средний класс.	Моцарелла бар, Марчеллис, Vinostudia, бар «Svoi», Винный Шкаф
Демократичные заведения быстрого обслуживания «fastcasual»	Кафетерии, столовые, закулочные, которые могут обслуживать клиента как полностью, так и комбинировать полное обслуживание с самообслуживанием. Меню - ограничено, производство может быть комбинированным (под заказ из свежих продуктов, так и из полуфабрикатов). Посетители – средний класс	Евразия, Кофе Хауз, Васаби, Две палочки, Coffeshop и пр.
Заведения быстрого обслуживания «quick service restaurants»	Заведения без официантов, с самообслуживанием. Меню ограничено, приготовление на месте из полуфабрикатов или разогревание ранее приготовленной еды. Значительная доля потребления на вынос «take-away». Посетители - нижняя часть среднего класса и менее обеспеченные слои общества (молодёжь). Расположены в торговых-развлекательных центрах (ТРЦ, foodcourts), на улицах, в отдельно строящихся зданиях	Subway, McDonalds, BurgerKing, KFS, Чайная ложка, Starbucks и пр.
Уличный общепит «streetfood»	Разнообразные по кухне и качеству небольшие точки питания. Минимальный сервис. Используются полуфабрикаты - практически отсутствует своё производство. Предполагают потребление на ходу	Киоски «Теремок», киоски с хот-догами, бургерами, мороженым и кофе «takeaway»
«Free-flow»	Формат «свободный доступ» подразумевает свободное перемещение гостей по торговому залу с возможностью самостоятельного выбора готовящихся в их присутствии блюд. Отличительная особенность - это большой ассортимент, демократичные цены, большая пропускная способность	Гастрономические фестивали «О да, Еда», «Вконтакте» и пр.
Шведский стол	Способ подачи еды, при котором многочисленные блюда выставляются рядом, и разбираются по тарелкам гостями	Рестораны при отелях
Фуд-корт	Комплекс фаст-фудов, образующий ресторанный городок	Ресторанные дворики в ТЦ и развлекательных комплексах
«Drivethrow»	Обслуживание клиентов, не выходящих из своих автомобилей	Заправочные станции, кинотеатры на парковках
Кейтеринг	Выездное обслуживание	Кейтеринговые компании СПб: «Аппетит», «Комильфо», «Арт Нуво» и пр.

Заключение

Основными проблемами рынка предприятий общественного питания являются:

1) Нестабильная финансово-экономическая ситуация влечёт за собой неустойчивое положение рубля и цен на рынке. Рост цен отрицательно влияет на себестоимость блюд и напитков, что приводит к уменьшению прибыли заведения, либо повышению отпускной цены для посетителя, а это может оттолкнуть гостей и привести к снижению гостевого потока.

2) Нестабильная политическая ситуация в мире имеет два негативных последствия для сферы общественного питания:

- ввод санкций – оказался сильным ударом для ресторанов, специализирующихся на итальянской кухне. Для баров, специализирующихся в большей степени на закусках, подаваемых к винам и коктейлям, а это сыры, мясные изделия (колбасы, салями и пр.), устрицы и другие морепродукты, санкции также оказались ощутимой проблемой, существенно увеличив стоп лист в меню;

- в связи со сложившейся политической ситуацией в мире и негативным отношением правительств некоторых стран к России наблюдается спад туристического потока в страну, хотя Санкт-Петербург наравне с Москвой и является наиболее популярным туристическим направлением. Тем не менее, предприятия общественного питания, расположенные в центре, теряют дополнительную прибыль, которую могли бы принести иностранные туристы.

3) Недостаточное количество квалифицированного персонала влечёт за собой снижение качества предоставляемых услуг, отрицательно влияет на сервис, что приводит к снижению конкурентоспособности заведений. Большинство молодёжи не воспринимает понятие «официант» как профессию, для многих это всего лишь подработка, такие сотрудники не стремятся к получению новых знаний в профессиональной сфере, относятся безответственно к своей работе, все это влияет на работу заведений в целом. Многие линейные

сотрудники не рассматривают перспективу карьерного роста в сфере общественного питания, так как изначально негативно относятся к своей причастности к сфере сервиса из-за сложившихся стереотипов в обществе. Сами руководители также не уделяют должного внимания тренингам и обучению персонала [1, 8, 24].

4) Узкая специализация. Не является глобальной проблемой, это скорее проблема недополучения прибыли для заведения. Обуславливается это тем, что понятие «бар» для большинства – это место, где можно только выпить, поэтому для ужина часто выбирается ресторан. Многие бары не делают акцент на кухне, и зря, потому что алкоголь возбуждает аппетит, соответственно гость тратит меньше денег, чем мог бы.

5) Рост числа конкурентоспособных баров пока ещё не является ощутимой проблемой, но её можно рассматривать как потенциальную. Новым рестораном, либо кофейней уже давно никого не удивишь, а вот интересных баров не так много. Бары сейчас являются очень модными, в Петербурге и Москве часто проводятся конкурсы барменов, миксология стала конкурировать с кулинарией. Барам сложнее остаться «на плаву», чем ресторанам, люди едят каждый день, но не пьют. Поэтому задача оставаться интересным гостю – не из простых.

Выводы. Авторы предлагают рекомендации по устранению проблем, возникающих на предприятиях общественного питания в Санкт-Петербурге.

1) Импортозамещение санкционных продуктов является прекрасным выходом из положения. В начале внедрения санкций владельцы предприятий общепита очень горевали от отсутствия итальянских сыров и колбас, французских устриц и норвежского лосося. Но, например, известные петербургские Шеф-Повара Евгений Викентьев («Винный Шкаф» и «Hamlet + Jack's») и Игорь Гришечкин (ресторан «КоКоКо»), не только составили меню из блюд на основе практически полностью оте-

качественных продуктов, но ввели такое понятие как «новая русская кухня» – это авторская интерпретация популярных русских рецептов с использованием инновационных способов приготовления, например, сувид, либо молекулярная кухня – гели, пены, муссы, особенно эти инновации успешны у Евгения. Моцареллу теперь возят из Белоруссии, при чем она вполне достойно конкурирует с итальянской, говядину – из Воронежа (на которой специализируется ресторан «Блок»), устрицы – с острова Сахалин, треску – из Мурманска. Все это говорит о том, что для решения проблемы достаточно разнообразить и расширить основное меню и бар, как это, например, сделали бар «Five Points» и «Svoi».

2) Повышение квалификации своего персонала. Руководителям необходимо регулярно проводить обучающие тренинги для персонала. Причём не обязательно тратить деньги из бюджета и привлекать консалтинговую компанию. Шеф-повар может рассказать персоналу зала об особенностях продуктов, например, о видах прожарки стейка и что лучше рекомендовать гостю. Бар-менеджер о технологии производства алкоголя, истории создания коктейлей, обучить барменов новым техникам приготовления коктейлей. Менеджер либо управляющий должен обучать официантов, барменов, хостес основам сервиса и гостеприимства, техникам продаж. Знания повысят уровень сервиса заведения, повысят выручку и сделают предприятие общественного питания конкурентоспособным.

3) Привлечение туристов. Многие заведения не считают нужным делать акцент на туристах. А ведь туристы не только приносят дополнительный доход заведению, но уровень и качество сервиса тоже участвуют в создании некоего имиджа Санкт-Петербурга. У многих иностранных туристов складывается впечатление, что в России и в Петербурге в частности практически никто не говорит на английском языке. Знания английского и других иностранных языков являются важным преимуществом для ресторана/бара/кафе.

Многие туристы на протяжении своего пребывания в городе часто посещают одно и то же место, если там с ними разговаривали на английском либо родном языке, смогли дать рекомендации не только относительно выбираемых блюд, но и оказали помощь в выборе достопримечательностей для посещения. Такие туристы не только приносят дополнительную прибыль, но и повышают рейтинг заведения, оставляя положительные отзывы на TripAdvisor. Гастрономия для путешественников является важным дополнением к основной цели визита: если не будет хороших предприятий питания, турист не придет. Приезжающие в Россию, стремятся не столько попробовать русскую кухню, сколько ищут качественный сервис. Выбор предприятий питания и уровень сервиса, который есть в Петербурге на данный момент, делает город очень интересным направлением для путешествия. А с учётом цен, которые в 2-4 раза ниже, чем в соседних европейских странах, делать ставку на туристов просто необходимо.

В последнее время Санкт-Петербург стал популярным туристическим направлением среди москвичей. Любознательные москвичи с удовольствием посещают интересные и модные места, заранее изучив и подготовив маршрут перед поездкой. Размещение информации о своём заведении в туристических картах, а также сотрудничество с консьержами отелей на бонусной основе поможет привлечь дополнительный поток туристов в своё заведение.

Конкурентные преимущества предприятий общественного питания не являются чем-то, постоянно гарантирующим успех, или стабильный поток посетителей. Учитывая высокую концентрацию конкурентов среди предприятий общественного питания, конкурентные преимущества можно потерять очень быстро. Каким бы успешным и модным не был проект при открытии, для того чтобы работа заведения была эффективной менеджеру ресторана необходимо постоянно быть в тонусе и работать над такими показателями, как персонал, качество, сервис, реклама.

Список источников:

1. **Барлоу Дж., Меллер К.** Жалоба – это подарок. Как сохранить лояльность клиентов в сложных ситуациях. М.: Изд-во «Олимп-Бизнес», 2016. 352 с.
2. **Горностаева Ж.В., Дуванская Е.В., Алехина Е.С.** Организация и планирование деятельности предприятий сервиса. Ростов н/Д: Феникс, 2016. 317 с.
3. **Друкер П.** Классические работы по менеджменту. М.: Альпина Паблшер, 2016. 218 с.
4. **Евсеева Н.В., Головихин С.А.** Обеспечение конкурентоспособности продукции предприятия. В сб.: Проблемы социально-экономического развития в новых экономических условиях: взгляд молодых исследователей: Мат. и докл. Междунар. науч.-практ. конф. Челябинск.: Край Ра, 2016. С. 100-105.
5. **Лазерсон И., Сокирянский Ф.** Как привлечь гостей в ресторан. М.: Альпина Бизнес Букс, 2013. 288 с.
6. **Мэттел Б.** Кейтеринг. Руководство по эффективному управлению бизнесом. М.: Изд-во ВВРГ (ЗАО «ББПГ»), 2012. 368 с.
7. **Недякин М.В.** Искренний сервис. Как мотивировать сотрудников сделать для клиента больше, чем достаточно. Даже когда шеф не смотрит. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. 192 с.
8. **Неживенко Е.А.** Качество образовательного потенциала как условие обеспечения конкурентоспособности. В сб.: Наука ЮУрГУ: Мат. 63-й науч. конф. Сер.: «Секции экономики, управления и права». Челябинск: Южно-Уральский государственный университет, 2011. С. 95-99.
9. **Печерица Е.В.** Концептуальные основы управления конкурентоспособностью субъектов гостиничного бизнеса. СПб.: СПбГЭУ, 2014. 164 с.
10. **Печерица Е.В.** Позиционирование предприятий индустрии гостеприимства в условиях конкуренции: Монография. СПб.: СПбГЭУ, 2010. 163 с.
11. **Портер М.** Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. М.: Альпина Паблшер, 2016. 716 с.
12. **Рубин Ю.Б.** Тактика конкурентных действий участников рынка. М.: Синергия, 2015. 32 с.
13. **Рубин Ю.Б.** Что такое конкуренция? (Введение в теорию конкурентного поведения). М.: Синергия, 2015. 26 с.
14. **Самоукина Н.** Настольная книга для менеджера по персоналу: полное практическое руководство. Ростов н/Д: Феникс, 2015. 331 с.
15. **Семенова Н.М.** Предприниматель как дирижёр конкурентных преимуществ. М.: Синергия, 2015. 15 с.
16. **Симон Г.** Признания мастера ценообразования. Как цена влияет на прибыль, выручку, долю рынка, объем продаж и выживание компании. М.: Библос, 2017. 99 с.
17. **Ульрих Д., Брокбэнк У.** HR в борьбе за конкурентное преимущество. М.: Претекст, 2015. 400 с.
18. **Шоул Дж.** Первоклассный сервис как конкурентное преимущество. М.: Альпина Паблшер, 2016. 347 с.
19. **Chandler J.D., Lusch R.F.** Service systems a broadened framework and research agenda on value propositions, engagement, and service experience // Journal of Service Research. 2014. Vol.18. No.1. Pp. 6-22. DOI: 10.1177/1094670514537709.
20. **Даніалі Ф.** Системність управління малими підприємствами громадського харчування // Бізнес інформ. 2013. №9. С. 383-387.
21. **Adams D.** The Hitchhiker's Guide to the Galaxy. The Restaurant at the End of the Universe. Neoclassic, АСТ, 2015. 320 p.

22. **Grönroos C., Voima P.** Critical service logic: making sense of value creation and co-creation // Journal of the Academy of Marketing Science. 2013. Vol.41. No.2. Pp. 33-150. DOI: 10.1007/s11747-012-0308-3.
23. **Helkkula A., Kelleher C., Pihlström M.** Characterizing value as an experience: implications for service researchers and managers // Journal of Service Research. 2012. Vol. 15. No.1. Pp. 59-75. DOI: 10.1177/1094670511426897.
24. **Kim N., Lee M.** Other customers in a service encounter: examining the effect in a restaurant setting // Journal of Services Marketing. 2012. Vol. 26. No.1. Pp. 27-40. DOI: 10.1108/08876041211199706.
25. **McGrath R.G.** The End of Competitive Advantage: How to Keep Your Strategy Moving as Fast as Your Business. Brighton: Harvard Business Review Press, 2013. 256 p.

Elena V. PECHERITSA^a,
Tatiana O. POPOVA^b,
Jana S. TESTINA^c,
Artur V. KUCHUMOV^d

St. Petersburg State Economic University (St. Petersburg, Russia);

^a PhD (Dr.Sc.) in Sociology, Associate Professor;

e-mail: helene8@yandex.ru;

^b Student; tattiy@mail.ru;

^{c-d} PhD in Economics, Associate Professor

PROBLEMS OF COMPETITIVENESS IN THE MARKET OF PUBLIC CATERING SERVICES OF SAINT PETERSBURG

The article examines the market of public catering services in St. Petersburg. The authors considers competitiveness factors actual for catering enterprises, such as menu, bar, fast and high-quality service, quality of meals and drinks, finishing with the service and cleanliness of the hall, the price level, the staff, the concept and design of the restaurant, the presence of an entertainment program, PR and marketing, the availability of parking, the location of the public catering enterprise. Examples of the most successful enterprises are given. The authors identify the types of public catering establishments in St. Petersburg that are currently in high demand. The main characteristics of these types are presented.

The article identifies the main problems existing at the market of public catering services, among which there are following: unstable financial and economic situation, introduction of sanctions, a decline in the tourist flow to the country, insufficient number of qualified personnel, narrow specialization of catering enterprises, increase in the number of competitive bars. The authors offer their recommendations on the solution of the identified problems: import substitution of sanctions products, training of their personnel, attracting the maximum number of tourists.

In conclusion, the authors note that the competitive advantage of public catering is not something stable, constantly guaranteeing success and the flow of customers. Considering the high circulation of competitors in the restaurant market, the competitive advantage of the restaurant can easily be lost. No matter how successful and fashionable the project was at the opening, the management of the restaurant must constantly be on its toes and work on such indicators as personnel, quality, service, advertising, in order to the effective work of the institution.

Keywords:

*public catering establishments,
restaurant market,
competitiveness, service*

References

1. **Barlow, J., & Moller, C.** (2016). *Zhaloba – eto podarok. Kak sohranit' lojal'nost' klientov v slozhnykh situacijah [A Complaint is a Gift: Recovering Customer Loyalty When Things go Wrong]*. Moscow: Olimp-Biznes. (In Russ.).
2. **Gornostaeva, Zh. V., Duvanskaja, E. V., & Alehina, E. S.** (2016). *Organizacija i planirovanie dejatel'nosti predprijatij servisa [Organization and planning of the activity of service companies]*. Rostov-on-Don: Fenix. (In Russ.).
3. **Drucker, P. F.** (2016). *Klassicheskie raboty po menedzhmentu [Classical work on management]*. Moscow: Alpina Publisher. (In Russ.).
4. **Evseeva, N. V., & Golovihin, S. A.** (2016). Obespechenie konkurentosposobnosti produkcii predprijatija [Ensuring the competitiveness of enterprise products]. In coll.: *Problemy social'no-ekonomicheskogo razvitiya v novykh ekonomicheskikh uslovijah: vzgljad molodykh issledovatelej [Problems of socio-economic development in the new economic conditions: the view of young researchers]*: Proceedings of the XXV Intern. scientific-pract. conf. Cheljabinsk.: Kraj Ra, 100-105. (In Russ.).
5. **Lazerson, I., & Sokiryanskyi, F.** (2013). *Kak privilech' gostej v restoran [How to attract guests to a restaurant]*. Moscow: Alpina Biznes Buks, 288. (In Russ.).
6. **Mattel, B.** (2012). *Kejtering. Rukovodstvo po effektivnomu upravleniju biznesom [Catering: A Guide to Managing a Successful Business Operation]*. Moscow: BBPG. (In Russ.).
7. **Nedjakin, M. V.** (2014). *Iskrennij servis. Kak motivirovat' sotrudnikov sdelat' dlja klienta bol'she, chem dostatochno. Dazhe kogda shef ne smotrit [Sincere service. How to motivate employees to do more for the client than enough. Even when the boss does not look]*. Moscow: Mann, Ivanov & Ferber. (In Russ.).
8. **Nezhivenko, E. A.** (2011). Kachestvo obrazovatel'nogo potenciala kak uslovie obespechenija konkurentosposobnosti [Quality of educational potential as a condition for ensuring competitiveness]. In coll.: *Nauka YuUrGU. Ser.: "Sekcii ekonomiki, upravlenija i prava" [Science of South Ural State University "Economics, Management and Law Sections"]*. Mat. 63 nauch. konf. Proceedings of the 63 scientific conf. Chelyabinsk: South Ural State University, 95-99. (In Russ.).
9. **Pecheritsa, E. V.** (2014). *Konceptual'nye osnovy upravlenija konkurentosposobnost'ju sub'ektov gostinichnogo biznesa [Conceptual bases of managing the competitiveness of subjects of hotel business]*. St.Petersburg: Saint-Petersburg University of Economics. (In Russ.).
10. **Pecheritsa, E. V.** (2010). *Pozicionirovanie predprijatij industrii gostepriimstva v uslovijah konkurencii [Positioning of hospitality industry enterprises in a competitive environment]: a monograph*. St.Petersburg: Saint-Petersburg University of Economics, 163. (In Russ.).
11. **Porter, M.** (2016). *Konkurentnoe preimushhestvo. Kak dostich' vysokogo rezul'tata i obespechit' ego ustojchivost' [Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance]*. Moscow: Alpina Publisher. (In Russ.).
12. **Rubin, Yu. B.** (2015). *Taktika konkurentnykh dejstvij uchastnikov rynka [Tactics of competitive actions of market participants]*. Moscow: Sinergia. (In Russ.).
13. **Rubin, Yu. B.** (2015). *Chto takoe konkurencija? (Vvedenie v teoriju konkurentnogo povedenija) [What is competition? (Introduction to the theory of competitive behavior)]*. Moscow: Sinergia. (In Russ.).
14. **Samoukina, N.** (2015). *Nastol'naja kniga dlja menedzhera po personalu: polnoe prakticheskoe rukovodstvo [Handbook for the HR manager: a complete practical guidance]*. Rostov-on-Don: Fenix. (In Russ.).
15. **Semenova, N. M.** (2015). *Predprinimatel' kak dirizh'or konkurentnykh preimushhestv [Entrepreneur as a conductor of competitive advantages]*. Moscow: Sinergia. (In Russ.).

16. **Simon, H.** (2017). *Priznanija mastera cenoobrazovanija. Kak cena vlijaet na pribyl', vyruchku, dolju rynka, ob'em prodazh i vyzhivanie kompanii* [The Confessions of the Pricing Man. How the Price affects Profit, Revenue, Market Share, Sales and Survival of a Company]. Moscow: Biblos. (In Russ.).
17. **Ulrich, D., & Brockbank, W.** (2015). *HR v bor'be za konkurentnoe preimushhestvo* [The HR Value Proposition]. Moscow: Pretekst. (In Russ.).
18. **Tschohl, J.** (2016). *Pervoklassnyj servis kak konkurentnoe preimushhestvo* [Achieving Excellence Through Customer Service]. Moscow: Alpina Publisher. (In Russ.).
19. **Chandler, J. D., & Lusch, R. F.** (2014). Service systems a broadened framework and research agenda on value propositions, engagement, and service experience. *Journal of Service Research*, 18(1), 6-22. doi: 10.1177/1094670514537709.
20. **Daniali, F.** (2013). Sistemnist' upravlinnja malimi pidpriemstvami gromads'kogo harchuvannja [Systemacy of Managing Small Public Catering Enterprises]. *Business inform*, 9, 383-387. (In Ukr.).
21. **Adams, D.** (2015). *The Hitchhiker's Guide to the Galaxy. The Restaurant at the End of the Universe*. Neoclassic, ACT.
22. **Grönroos, C., & Voima, P. J.** (2013). Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(2), 33-150. doi: 10.1007/s11747-012-0308-3.
23. **Helkkula, A., Kelleher, C., & Pihlström, M.** (2012). Characterizing value as an experience: implications for service researchers and managers. *Journal of Service Research*, 15(1), 59-75. doi: 10.1177/1094670511426897.
24. **Kim, N., & Lee, M.** (2012). Other customers in a service encounter: examining the effect in a restaurant setting. *Journal of Services Marketing*, 26(1), 27-40. doi: 10.1108/08876041211199706.
25. **McGrath, R. G.** (2013). *The End of Competitive Advantage: How to Keep Your Strategy Moving as Fast as Your Business*. Brighton: Harvard Business Review Press.

Печерица Е.В., Попова Т.О., Тестина Я.С., Кучумов А.В. Проблемы конкурентоспособности на рынке услуг общественного питания Санкт-Петербурга // Сервис в России и за рубежом. 2017. Т. 11. Вып. 6. С. 67-84. DOI: 10.22412/1995-042X-11-6-6.

Pecheritsa, E. V., Popova, T. O., Testina, J. S., & Kuchumov, A. V. (2017). Problems of competitiveness in the market of public catering services of Saint Petersburg. *Servis v Rossii i za rubezhom* [Services in Russia and Abroad], 11(6), 67-84. doi: 10.22412/1995-042X-11-6-6. (In Russ.).