

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«Дальневосточный федеральный университет»**

---

**ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА**

**Кафедра сервиса и туризма**

Пензиков Артем Евгеньевич

**ИСПОЛЬЗОВАНИЕ НОВЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ ПОВЫШЕНИЯ  
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ УСЛУГ ПИТАНИЯ НА РЫНКЕ  
Г. ВЛАДИВОСТОКА**

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**  
по образовательной программе подготовки бакалавров  
по направлению 43.03.03 «Гостиничное дело»  
Очной формы обучения

г. Владивосток  
2018

Автор работы \_\_\_\_\_  
(подпись)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018г.

Руководитель ВКР \_\_\_\_\_  
(должность, ученое звание)

\_\_\_\_\_  
(подпись) \_\_\_\_\_ (Ф.И.О.)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018г.

Назначен рецензент \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
(ученое звание)

\_\_\_\_\_  
(фамилия, имя, отчество)

Защищена в ГЭК с оценкой \_\_\_\_\_  
Секретарь ГЭК (для ВКР)

\_\_\_\_\_  
(подпись) \_\_\_\_\_ (Ф.И.О.)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018г.

«Допустить к защите»  
Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
(ученое звание)

\_\_\_\_\_  
(подпись) \_\_\_\_\_ (Ф.И.О.)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018г.

**УТВЕРЖДАЮ**

\_\_\_\_\_  
Ф.И.О. \_\_\_\_\_ Подпись

\_\_\_\_\_  
Директор / наименование структурного подразделения  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018г

**В материалах данной выпускной квалификационной работы не содержатся сведения, составляющие государственную тайну, и сведения, подлежащие экспортному контролю**

\_\_\_\_\_  
Ф.И.О. \_\_\_\_\_ Подпись

\_\_\_\_\_  
Уполномоченный по экспортному контролю  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018г

## Оглавление

Введение.....	5
1 Теоретические основы формирования конкурентоспособности ресторанных услуг.....	7
1.1 Современное состояние сферы питания, основные тенденции развития ...	7
1.2 Понятие и сущность конкурентоспособности ресторанных услуг.....	12
1.3 Критерии и оценка конкурентоспособности ресторанных услуг.....	18
1.4 Формирование конкурентных преимуществ предприятий ресторанного бизнеса.....	25
2 Исследование новых возможностей повышения конкурентоспособности услуг сфере питания на примере кафе «Токуо Номе».....	28
2.1 Анализ рынка услуг питания во Владивостоке.....	28
2.2 Характеристика услуг питания кафе «Токуо Номе».....	36
2.3 Оценка конкурентоспособности услуг питания кафе «Токуо Номе».....	46
2.4 Разработка рекомендаций по повышению конкурентоспособности кафе «Токуо Номе».....	54
Заключение.....	64
Список использованных источников.....	66
Приложение А.....	70
Приложение Б.....	72

## Аннотация

Бакалаврская работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы, приложений. Общий объем работы 72 страницы. Работа содержит 11 рисунков, 16 таблиц.

Список литературы представлен источниками неперIODической литературы, данных сети Интернет, статистических сборников.

Ключевые слова: ресторанный бизнес, конкурентоспособность, повышение конкурентоспособности, японские рестораны г.Владивостока, усовершенствование ресторана, обновление, сфера питания, характеристика услуг питания, рекомендации

Объектом данного исследования является ресторан «Токуо home». Предметом – методы и инструменты повышения конкурентоспособности ресторанных услуг

Цель бакалаврской работы – изучить новые возможности повышения конкурентоспособности ресторанных услуг на рынке г. Владивостока. И разработать рекомендации для кафе «Токуо home»

В рамках данной работы проведено исследование теоретических основ формирования конкурентоспособности ресторанных услуг. В начале исследования определено современное состояние сферы питания и основные тенденции развития, понятие и сущность конкурентоспособности ресторанных услуг, критерии о оценки конкурентоспособности ресторанных услуг, формирование конкурентных преимуществ ресторанных услуг. Проведен анализ рынка услуг питания г.Владивосток. Проведена характеристика услуг питания ресторана «Токуо home». Оценил конкурентоспособность услуг питания ресторана «Токуо home». Разработал рекомендации по повышению конкурентоспособности ресторана «Токуо home».

## **Введение**

Конкуренция является важным компонентом экономического благополучия и развития стран. Развитая конкуренция в стране позволяет большим, малым производителям представлять свою собственную продукцию на справедливых условиях. Позволяя каждому покупателю выбирать для себя свой «лучший» товар, голосуя своим рублем, решая какой фирме жить и развиваться, а кому пора закрываться.

Актуальность работы обусловлена тем, что в современных условиях конкурентоспособность организаций ресторанного бизнеса является ключевой составляющей наряду с эффективностью, а проблема достижения конкурентных преимуществ – одной из основных в управленческой, экономической и деловой жизни. Успех решения задач по выявлению и формированию конкурентных преимуществ, повышению конкурентоспособности ресторанных услуг в большей мере зависят от уровня разработки методических подходов по созданию и эффективному функционированию механизма конкурентных преимуществ.

Конкурентоспособность является неотъемлемым свойством предприятия общественного питания, функционирующего в условиях конкуренции и неопределенности динамичной рыночной среды. Лишь выявив слабые и сильные стороны конкурентов, можно правильно оценить их потенциал, цели и стратегии, что позволит предприятию в будущем стратегически точно сконцентрировать внимание на том направлении, где конкурент слабее. Адаптация ресторанного бизнеса к условиям жесткой конкуренции предопределяет разработку путей повышения конкурентоспособности, совершенствование применения инструментария по повышению конкурентоспособности на региональном рынке.

Цель дипломной работы – изучить новые возможности повышения конкурентоспособности ресторанных услуг на рынке г. Владивостока. И разработать рекомендации для кафе «Токуо home»

Поставленная цель определила задачи, которые необходимо решить в

дипломной работе:

- изучить понятие и сущность конкурентоспособности ресторанных услуг;
- рассмотреть критерии и оценку конкурентоспособности ресторанных услуг;
- определить процесс формирования конкурентных преимуществ предприятий ресторанного бизнеса;
- провести анализ рынка ресторанных услуг г. Владивосток;
- исследовать потребительские предпочтения на рынке ресторанных услуг г. Владивосток;
- предложить рекомендации операторам рынка по повышению конкурентоспособности ресторанных услуг на рынке г. Владивосток.

Объект исследования – конкурентоспособность ресторанных услуг.

Предмет исследования – методы и инструменты повышения конкурентоспособности ресторанных услуг.

Теоретической и методологической основой дипломной работы являются труды отечественных и зарубежных авторов, научные статьи в периодической печати, и материалы сети Интернет.

Структурно дипломная работа представлена введением, двумя главами, заключением, списком использованных источников и приложениями.

# **1 Теоретические основы формирования конкурентоспособности ресторанных услуг**

## **1.1 Современное состояние сферы питания, основные тенденции развития**

В настоящее время сфера общественного питания играет очень важную роль в жизни почти каждого человека, да и всего общества в целом. Сегодня все больше и больше людей предпочитают питаться в заведениях общественного питания, будь это дорогие рестораны, или обычные кафе. Число заведений общепита неуклонно растет, но растет не только число заведений, но и качество обслуживания. Повсеместно появляются новые технологии производства, сервиса, переработки продуктов питания и развитием коммуникаций. Мы можем об этом не задумываться, но сфера общественного питания помогает решить множество социально-экономических проблем: использует достаточно большой объем продовольственных ресурсов страны, предоставляет качественное питания, что, несомненно, влияет и на здоровье населения, ну и конечно, экономия драгоценного времени, что является в наше время очень важным фактором.

Термин “общественное питание” согласно ГОСТ Р 50647-2010 “Услуги общественного питания. Термины и определения” можно определить, как “самостоятельную отрасль экономики, состоящую из предприятий различных форм собственности и организационно-управленческой структуры, организующую питание населения, а так же производство и реализацию готовой продукции и полуфабрикатов, как на предприятии общественного питания, так и вне его, с возможностью оказания широкого перечня услуг по организации досуга и других дополнительных услуг” [1].

Из вышесказанного определения, можно сделать вывод, что предприятия общественного питания выполняют три основные функции: производство, реализация, и организация потребления пищи в специальных отведенных местах. Но нельзя забывать про еще одну функцию, которая так же играет

важнейшую роль в жизнедеятельности человека, а именно, организация досуга, отдыха, свободного времяпрепровождения.

Функциональные особенности отрасли общественного питания напрямую зависят от вида услуг, которые осуществляет предприятие. Согласно ГОСТу Р 50764-95 “Услуги общественного питания. Общие требования” все услуги общественного питания подразделяются на следующие виды: услуги питания; услуги по изготовлению кулинарной продукции; услуги организации потребления и обслуживания; услуги по реализации кулинарной продукции; услуги организации досуга; информационно- консультативные услуги; прочие услуги [6]. Одна из самых важных задач перед заведениями общественного питания, это создание предприятий с высоким качеством приготовленных продуктов и высоким уровнем сервиса. И конечно же, заведение должно быть максимально удобным для посетителей.

На данном этапе развития предприятий общественного питания в России, не разработано четкой классификации заведений, как например, разработаны в других странах, а именно: классификация по ассортименту, по целевой аудитории, по ценовому уровню, по квалификации персонала. В России больше же распространено классификация по типу: бар, кафе, ресторан, столовая. Так или иначе, четких требований сертификации в России не существует, поэтому предприятия сами выбирают свою специализацию [7].

В настоящее время, сфера общественного питания начала привлекать все больше и больше инвесторов. Это связано с ростом платежеспособности населения, достаточно быстрая окупаемость, и, при грамотном подходе и выборе концепции ресторана, возможность получать прибыль в течении всего времени существования предприятия. Из этого всего можно сделать вывод, что сфера общественного питания является одной из самых ликвидных отраслей экономики.

Несмотря на то, что ресторанным бизнес является популярным для инвесторов, нельзя закрывать глаза и на некоторые опасности. Россия не имеет большого опыта в индустрии общественного питания, поэтому многие



тенденции перенимаются у стран, с более большим опытом в данной сфере. Так же, многие инвесторы не рассматривают сферу общественного питания достаточно серьезно, но при этом хотят получать прибыль. Это и является главной ошибкой. В ресторанном бизнесе очень большая конкуренция, поэтому недостаточное внимание заведению может все усугубить. Для того, что бы ресторан или кафе начало приносить стабильную прибыль, нужно построить грамотную маркетинговую политику, на привлечение и удержание определенной аудитории [29].

Заведения общественного питания в основном открываются на цокольных этажах, иногда в подвальных помещениях жилых домов, это касается заведений среднего класса. Что касается заведений более высокого уровня, то данные предприятия предпочитают отдельные, не жилые помещения. Будет заведение приносить прибыль или убытки в огромной степени зависит от управляющего, от его личностных качеств, от умения договариваться с поставщиками, от умения планировать затраты и вовремя принимать определенные стратегические решения. Некоторые учредители ресторанов теряют свои заведения, из-за того, что управляющий не справлялся с заведением. Так же следует понимать, что менять директора, менеджеров или персонал не является правильным решением. Персонал нужно водить на различные тренинги, на курсы повышения квалификации [15].

В период тяжёлой экономической ситуации в стране, пожалуй, единственной отраслью, которую не сильно затронет кризис, является отрасль общественного питания. Основой для успешной работы предприятия общественного питания в условиях тяжёлой экономической ситуации является сокращение отходов сырья, потерь при транспортировке и хранении и грамотно спланированное пространство рабочих цехов, позволяющее поварам производить больше операций. Основа данной задачи - создание условий для здорового труда.

Правильное приготовление вкусной пищи требует довольно много времени и в связи с этим длительного пребывания на кухне. Поэтому

помещение кухни должно быть светлым, чистым, приятным и с хорошей вентиляцией, что обеспечит здоровые условия труда. Кухонную работу необходимо организовать так, чтобы сделать ее в возможно короткое время, расходуя при этом мало энергии. Вторым, немаловажным фактором, повышающим производительность рабочего персонала, является грамотное планирование задач предприятия и обеспечение его необходимым оборудованием и инвентарём, необходимым для решения поставленной задачи.

Современное тепловое, холодильное оборудование, машины для обработки и нарезки овощей, для обработки мяса и рыбы, машины для мытья посуды способны не только облегчить жизнь персоналу, но и сократить расходы предприятия на оплату расходуемой электроэнергии и воды. Так же важно оборудовать предприятие хорошим и практичным инвентарём и удобной мебелью.

Кухонная мебель должна быть гладкой и закрытой, окрашенной масляной краской; такая мебель меньше пылится и легче чистится. В небольшом помещении выгодно использовать настенные шкафчики или закрытые полки. Рабочие столы должны быть сделаны так, чтобы при необходимости можно было расширить поверхность рабочего места.

Необходимо подчеркнуть, что для успешной работы предприятия необходимо наличие четкого плана по развитию предприятия, разработанный план работы предприятия, в котором прописывается порядок работы предприятия на одном цикле сырья (за один временной период), где вся работа, предприятий общественного питания (ПОП) расписана детально, на случай форс-мажора. Неукоснительное соблюдение данного плана позволит сократить расход сырья и ресурсов предприятия. Для того, что бы потянуть планирование работы, на предприятии необходим толковый заведующий производством. Отсюда делаем вывод, что для грамотного руководства производством нужны толковые и хорошо образованные люди. Для обучения заведующих производством необходимо повысить уровень преподавания в профильных учебных заведениях.

Несмотря на сказанное выше, в России отсутствует серьезный рыночный опыт в ресторанной сфере и многолетние традиции. Кроме того, нет наработанной методологической базы, помогающей вести бизнес. А она необходима.

Теперь поговорим о том, без чего ни одно предприятие общественного питания не сможет нормально функционировать - о клиентах.

Для каждого предприятия необходимо наличие так называемого «якоря», обеспечивающего постоянный поток клиентов, поскольку в основном конкуренция среди предприятий идет за месторасположение, являющееся в данном бизнесе одним из ключевых конкурентных преимуществ.

Для того, что бы охватить большой спектр клиентуры необходимо создавать предприятия, в меню которых входят разнообразные по составу и цене блюда. Например, в нашей стране наблюдается дефицит предприятий общественного питания со средней стоимостью комплексного обеда 150-300 рублей. В основном эту нишу занимают предприятия фаст-фуда, и столовые низкого класса [20]. В основном такие предприятия находятся в районах, прилегающих к вокзалам и станциям метро, хотя необходимы они и в центре городов.

Вообще, большое количество бизнесменов, желающих открыть ПОП, открывают его в центре города, или в местах скопления людей, что в принципе правильно. Но в связи с этим наблюдается перекоп количества предприятий в центр, при практически полном отсутствии данных предприятий общественного питания в спальных районах. При этом, создавая предприятие в спальном районе, необходимо проводить исследование предпочтений его жителей, потому что данные районы на данный момент достаточно специфичны с точки зрения предпочтений. Пока четкого структурирования предпочтений не произошло. Одни спальные районы имеют одну специфику: жители отдают предпочтение концептуальным заведениям, другие - становятся приверженцами кафе и фаст-фудов в торговых центрах, ритейл-парках и моллах. Сформировать равномерные потоки в спальных районах очень сложно,

поэтому нужно под них подстраиваться. Кроме того, в спальнях районах возрастет необходимость в «кафе около дома», ориентированных на формирование групп постоянных посетителей. Поэтому в центре создавать предприятия легче, там присутствует много людей с одинаковыми предпочтениями и ошибиться практически невозможно.

Обзор рынка общественного питания позволяет сделать вывод, что большая часть заведений общественного питания ставит свою тематическую направленность в зависимости от типа кухни. Предприятие без явно прослеживаемой тематики рискует остаться незамеченным на фоне многообразия конкурентов. Основная ошибка инвесторов, пришедших на ресторанный рынок из других сфер бизнеса - ставка на ту кухню, которую знают и понимают. Однако этого недостаточно. Но таких предприятий единицы, так как они закрываются по понятным причинам (недостаток клиентов, отсутствие дохода).

Таким образом, резюмируя ситуацию на рынке общественного питания можно с уверенностью утверждать - развитие идет высокими темпами, рынок еще не насыщен и на нем есть еще достаточно места для большого количества игроков, однако успех в конкурентной борьбе во многом зависит от месторасположения, ценовой политики, концепции и высококвалифицированного ресторана [15].

## **1.2 Понятие и сущность конкурентоспособности ресторанных услуг**

Сегодня почти ни одно деловое или семейное мероприятие не обходится без ресторанного обслуживания. Сфера обслуживания набирает обороты развития с каждым годом растет число заведений, совершенствуются формы банкетного обслуживания, разрабатываются уникальные концепции заведений. Все это способствует обострению конкуренции не только в сфере обслуживания торжеств, но и в целом в ресторанном бизнесе.

Все предприятия общественного питания в условиях жесткой конкуренции, быстро меняющейся ситуации должны не только

концентрировать внимание на внутреннем состоянии дел в заведении, но и вырабатывать стратегию долгосрочного выживания, которая позволяла бы им поспевать за изменениями, происходящими в их окружении и одновременно сохраняя свои рыночные позиции приумножать свои доходы [11]. Суть конкурентной борьбы состоит в улучшении существующей либо сохранении такой позиции организации на рынке, которая обеспечивает отличие поставляемых товаров или услуг от продуктов конкурентов, в соответствии с потребностями и ожиданиями клиентов и стремлением минимизировать затраты на их удовлетворение.

Конкуренция - основа динамического развития индустриального общества. По классической трактовке М. Вебера, конкуренция есть «мирные попытки установления контроля над возможностями и преимуществами, которые так же желаемы другими» [4]. Конкуренция предполагает действие нескольких агентов, направленных на получение одного и того же ресурса, находящегося в ограниченном количестве. Следует отметить, что понятие конкуренции динамично меняется на протяжении трех веков с развитием самих конкурентных отношений. Как известно, наличие здоровой конкуренции повышает качество предоставляемых услуг, обеспечивает развитие любого сектора экономики и, в конечном итоге, приводит к улучшению экономических показателей государства. Отсутствие же конкуренции приводит к стагнации любой системы и дальнейшему ее разрушению.

Несмотря на имеющиеся недостатки, рыночная конкуренция обладает существенным набором преимуществ, обеспечивающих ей почетное место «двигателя экономического прогресса». Наилучшим образом необходимость и значение конкуренции на рынке услуг может быть представлена посредством структурирования ее преимуществ и недостатков (таблица 1).

Таблица 1 – Преимущества и недостатки конкуренции на рынке услуг

Преимущества	Недостатки
обеспечивает свободу выбора потребителю и свободу действий производителю услуг	не содержит механизмов, препятствующих возникновению социальной несправедливости и расслоению общества
нацеливает производителей услуг на удовлетворение разнообразных потребностей, на повышение качества услуг	не гарантирует реализации прав на труд, на доход и на отдых
создает условия оптимальному использованию научно-технических достижений в сфере создания новых услуг, внедрению новых технологий их производства и оказания	Не обеспечивает развития услуг общего пользования (общественный транспорт, дороги и проч.), не создает условий для развития многих элементов городского хозяйства
способствует эффективному использованию ресурсов	не создает условия для развития системы общего образования, фундаментальной науки
обуславливает динамику рынка - необходимость быстрой адаптации производителей услуг к меняющимся условиям рынка	

Источник: [5].

Бурный рост предприятий сферы ресторанных услуг в России влечет открытие как небольших заведений, так и крупных ресторанных сетей, зачастую федерального уровня, что создает огромную конкуренцию на данном сегменте рынка общественного питания и обуславливает необходимость учета конкурентных механизмов при развитии ресторанного бизнеса [23]. С переходом к рынку в России стало появляться и до сих пор появляется значительное количество научных публикаций, ориентированных во многом на выводы зарубежных исследователей, определяющих сущность конкурентоспособности услуг. Тем не менее, на сегодняшний день не существует единого подхода в вопросе определения понятия «конкурентоспособность услуг» и тем более нет общепринятой трактовки понятий «конкурентоспособность ресторанных услуг» и «конкурентоспособность ресторана», равно как и нет его в решении вопроса о методике оценки конкурентоспособности ресторана или предприятия общественного питания [17].

Систематизация и анализ определений понятия «конкурентоспособность услуг», предлагаемых в специальной литературе, позволила установить, что

они не противоречат пониманию конкуренции как явления, но основаны на внесении авторами различных уточнений, отражающих направления их исследований в данной области. Конкуренентоспособность в целом - понятие сложное и многоуровневое. Можно выделить несколько уровней конкурентоспособности ресторанных услуг (рисунок 1).



Источник: [18]

Рисунок 1 – Уровни категории «конкуренентоспособность ресторанных услуг»

Сущность конкурентоспособности ресторанных услуг, помимо совокупности ее свойств и характеристик, позволяющих эффективнее, чем конкуренты удовлетворять потребности потребителей (что характерно для конкурентоспособности любых услуг) должна определяться с учетом положения дел в отрасли.

Среди фундаментальных работ, исследующих специфику конкуренции с учетом отраслевых особенностей, более двух десятков лет выделяются и признаются работы М. Портера, в частности, разработанная им модель «пяти сил конкуренции» [9]. Антонова В.А. отмечает, что ориентируясь на так называемые «новые» конкурентные силы, адекватные условиям динамично развивающейся глобальной экономики, Л. Доунс в качестве таковых предлагает рассматривать цифровизацию, дерегуляцию и глобализацию [17]. Под цифровизацией Л. Доунс предлагает понимать влияние информационных технологий, в рамках развития которых всем игрокам на рынке обеспечивается равный доступ к большому количеству информации. В таких условиях даже

аутсайдеры имеют возможность влиять на принципы и уровень конкуренции на рынке [17]. Дерегуляция предполагает резкое сокращение присутствия государства во многих отраслях экономики, что предопределяет возможности альтернативного развития. Глобализация в экономическом аспекте предполагает либерализацию мировой торговли, большую мобильность рабочей силы и капитала, развитие конкуренции на международном уровне.

Модель «пяти сил конкуренции» М. Портера опирается на анализ фактического положения конкурентов, отношений с поставщиками и клиентам и т.д., а также на тех изменениях, которые относительно легко прогнозируемы (появление заменителей, преодоление входных барьеров новыми игроками и т.д.). Анализ и учет пяти конкурентных сил, выделенных М. Портером, обеспечивают конкурентные преимущества, являющиеся результатом укрепления компанией собственного положения. Однако, сильнейшее влияние технологического прогресса, в особенности информационных технологий, по крайней мере требует учета не только «классических» конкурентных сил, но и иных внешних по отношению к организации факторов и перспектив их развития в будущем [9].

В результате для обеспечения конкурентоспособности компании сегодня недостаточно занять лидерские позиции по качеству услуг и ценам на них, необходимо стремиться развивать длительные отношения с более мобильным клиентом. Традиционные выводы М. Портера в современных условиях необходимо стремиться применять, осознавая их ограничения, использовать их как инструменты, а не строгие модели. Посредством проекции описанных выводов на российский рынок ресторанных услуг, «новые» силы конкурентного влияния могут быть представлены следующим образом.

1) Интенсивная конкуренция на рынке ресторанных услуг и дерегуляция. Конкурентная среда российского ресторанного бизнеса отличается неоднородностью - наряду с масштабными федеральными ресторанными сетями успешно существуют региональные игроки и местные лидеры. С другой стороны, крупные сети в разной степени интенсивности представлены в



различных регионах, что во многом обусловлено местными традициями и силой влияния клиентов. Конкуренция ресторанных услуг в России становится все более жесткой, при этом рынок неупорядочен и осложнен несовершенством государственного регулирования и законодательно-нормативной базы. Ситуация осложняется еще и тем, что в заинтересованных кругах сообщества отсутствует устоявшееся мнение о том, насколько способен рынок ресторанных услуг к саморегуляции и до какой степени на нем допустима конкуренция [3].

2) Новые конкуренты и глобализация. Входные барьеры на рынок ресторанных услуг достаточно высоки - более менее легко и ярко на него могут проникнуть только компании, располагающие достаточными финансовыми ресурсами. Входные барьеры завышены еще и потому, что искушенного клиента классическим ресторанным сервисом удовлетворить уже трудно - любому новому игроку необходимо в качестве активов иметь «свежую идею», способную обеспечить достаточный поток посетителей [10]. Рынку присуща так же активная экспансия международных рестораторов, что является следствием интеграции страны в глобальную экономику. В результате этой экспансии, что особенно отчетливо проявляется в европейских регионах страны, ряд российских компаний, не выдерживая конкуренции международных «игроков» сворачивает свою деятельность, либо устремляется в регионы.

3) Сила воздействия заменителей и виртуализация рынка. В современных городских реалиях и активного роста присущих ему проблем, а так же в значительной степени под влиянием информационных технологий, происходит замещение традиционных ресторанных услуг удаленными способами их предоставления (например, доставки блюд на заказ, проведение различных развлекательных мероприятий выездными специалистами на территории заказчика и пр.) [13].

Таким образом, конкуренция на рынке ресторанных услуг существенно подвержена изменениям в соответствии с реалиями современности, что

невозможно не учитывать при принятии тактических решений и построении конкурентных стратегий.

Понятие «конкурентоспособность ресторана» - относительное, применяться оно должно для оценки способности того или иного заведения противостоять конкурентам.

Считаем необходимым отметить, что при трактовке понятия «конкурентоспособность ресторана» необходимо учитывать специфику данного бизнеса. Ведущая роль в ее оценке и формировании направлений повышения конкурентоспособности принадлежит потребителю, что концентрирует усилия представителей высшего менеджмента ресторанного бизнеса на деятельности вокруг факторов, способных привлечь внимание потребителей и учета необходимости постоянного удовлетворения интересов последних.

Мнение посетителей ресторанов в оценке конкурентоспособности ресторанных услуг приобретает особую значимость в условиях развития информационных технологий. Поэтому, для любого ресторана конкурентоспособность - это не просто способность конкурировать с компаниями, поставляющим на рынок аналогичные услуги и соответствовать требованиям потребителей. Это так же способность предугадывать востребованность тех или иных тенденций и успевать за всеми изменениями в отрасли и в рамках конкретного рыночного сегмента [14]. С учетом сказанного понятие «конкурентоспособность ресторана» считаем возможно определить как способность компании соответствовать текущим потребностям потребителей ресторанных услуг и предугадывать будущие потребности в степени большей, чем это удастся конкурентам.

### **1.3 Критерии и оценка конкурентоспособности ресторанных услуг**

Конкурентоспособность продукции, товаров и услуг складывается из различных характеристик (критериев), которые будут сравнивать потребители, делая свой выбор. А. Али выделяет следующие группы критериев [13].

1) Технические критерии: выполнение всех норм производства, экологичность, эстетика и соответствие стандартам как отечественным, так и международным. Они должны непрерывно совершенствоваться для выпуска конкурентоспособной продукции, товаров и услуг, и удержания потенциальных и существующих потребителей. В мире, где происходит постоянное совершенствование технологий производства и методов реализации, и принимаются новые стандарты качества, фирма должна эффективно строить свои организационную, производственную и управленческую структуры.

2) Экономические критерии также важны для потребителей, выбирающих приемлемые для себя цены; для конкурентов, которые могут использовать ценовые инструменты для захвата доли рынка; для фирмы, так как необходимо осуществлять учет расходов хозяйственной деятельности.

3) Организационные характеристики: оцениваются наличие скидок, гарантии, рекламная кампания и уровень обслуживания. Организация сервиса, наличие гарантий и скидок создают условия для большего привлечения потребителей, повышают уровень торгового обслуживания и повышают репутацию компании [8].

В настоящее время конкурентоспособность продукции, товаров и услуг зависит не только от вышеперечисленных критериев, но и от политики предприятия, так как именно минимальные цены на продукцию, товаров или услуг, и их высокое качество оказывают огромное влияние на привлечение потенциальных покупателей, которые обращают непосредственное внимание на организацию, которая зарекомендовала себя с лучшей стороны. Чтобы компания осталась на постоянно развивающемся рынке, она должна совершенствоваться и создавать условия для улучшения конкурентоспособности не только своей продукции, товаров и услуг, но и внутреннего устройства, поддерживая свой имидж в глазах потребителей. Сильная организация характеризуется не только крепкой организационной структурой, но и четко сформулированной идеологической составляющей. Корпоративные ценности (принципы) есть основа организационного характера. Организационный

характер есть основа бренда и стратегии коммуникации с клиентами. Сильный характер позволяет выйти на лидирующие позиции на рынке и сохранить их в условиях современной нестабильности экономики [12].

Н. Волкова выделяет два основополагающих вида конкурентных преимуществ производителя продукции, товаров и услуг [3]:

1) Снижение издержек на производство за счет использования лучших технологий и концентрации, что дает возможность продавать товары и реализовывать услуги по более низким ценам.

2) Удовлетворение особых запросов покупателя, не входящих в стандартный пакет услуг, или выпуск премиум товаров, что представляет собой ценовую диверсификацию.

Таким образом, конкурентоспособность продукции, товаров и услуг - важная категория потребительских и стоимостных характеристик, определяющих их на рынке. Это своего рода оценка, отражающая наиболее выгодные отличия от товаров конкурентов. Именно конкурентоспособность продукции, товаров и услуг напрямую зависит от их качества, определяемого по количеству проданных единиц и удовлетворенности покупателей.

Положение компании на рынке определяется конкурентоспособностью товаров, продукции и услуг, которые она производит и реализует. Чем более современный, качественный товар и ниже цена, тем устойчивее и эффективнее само предприятие.

Управление конкурентоспособностью является важной составляющей политики предприятия, направленной на повышение качества продукции и услуг путем введения новых технологий, модернизации и совершенствования производства и реализации, снижения издержек, а также повышения уровня обслуживания для привлечения покупателей [2].

Общественное питание, вне зависимости от своих организационно-правовых форм, является частью социальной инфраструктуры, имеющее вспомогательный характер по обслуживанию ряда отраслей народного хозяйства. Сфера общественного питания в силу своей специфики затрагивает

интересы практически всех слоев населения. Эта специфика заключается,

- во-первых, в том, что она является отраслью, способствующей решению целого ряда социальных проблем.

- во-вторых, это наиболее динамично развивающаяся отрасль экономики в России, способная быстро реагировать на изменения рынка.

- в-третьих, именно общественное питание выступает в качестве сегмента российского рынка, наиболее привлекательного для иностранных инвестиций [16]. В связи с тем, что сфера общественного питания является привлекательным объектом для изучения, на фоне большого спроса потребителей, целесообразно говорить о конкурентоспособности предприятия.

Конкурентоспособность предприятий общественного питания определяется, прежде всего, самим продуктом, т. е. номенклатурой товаров кухни и качеством предлагаемой продукции. Затем следуют уровень комфорта - мебель, музыка, атмосфера; оформление блюд, интерьера; наличие дополнительных услуг, т. е. то, что удовлетворяет вторичные потребности населения в отдыхе, релаксации.

Одним из ключевых критериев конкурентоспособности предприятий общественного питания является цена и качество обслуживания. Для этого элемента в общественном питании важнейшим является размер торговой наценки как на товары кухни, так и на напитки. Скидки также играют немаловажную роль в сглаживании колебаний спроса, присущих данной отрасли. Возможность получения кредита, необходимость оплаты дополнительных услуг и использование кредитных карт - все эти инструменты маркетинга используются лишь престижными предприятиями общественного питания, занимающимися организацией досуга наряду с организацией потребления пищи [30].

На конкурентоспособность предприятия влияет также поведение обслуживающего персонала, оформление меню, реклама, стимулирование сбыта (самообслуживание, обслуживание официантами, у барной стойки).

На современном этапе развития знаний и опыта оценки и повышения

конкурентоспособности заведений общественного питания существует достаточно широкая практическая база. Так, Горбачева И.В. описывает результаты социологического опроса, в результате которого были выявлены ключевые критерии конкурентоспособности заведений общественного питания [22]. Было выявлено, что, например, для бара нематериальная составляющая (сервис и атмосфера) играет большую роль, чем для других предприятий общественного питания. Для столовых ситуация противоположная. Эти факты легко объяснимы: основными целями посещения бара являются отдых, развлечение, столовых – удовлетворение потребности в пище. При выборе кафе в качестве объекта посещения потребители обращают внимание в первую очередь на продукцию предприятия, затем на обстановку.

Конкурентоспособность предприятия во многом будет зависеть от правильного учета текущих и перспективных потребностей населения, позволяющих определить товарный профиль предприятий общественного питания, их мощность, размещение. Маркетинговые исследования должны базироваться на принципе непрерывности. Важной целью этих исследований должна стать разработка мероприятий, обеспечивающих привлекательность предприятий питания не только с позиций населения, но также и со стороны потенциальных инвесторов. Кроме того, результаты маркетинговых исследований могут быть использованы в процессе разработки вопросов организации обслуживания, технологий, новых рецептов блюд, обучения персонала, изменения профиля и обновления интерьеров предприятий, формирования нового имиджа предприятий с учетом вкусов таких категорий покупателей, как дети, молодежь, предприниматели и пр. Для привлечения молодежи необходимо открытие танцевальных баров, вечерних клубов, баров, предприятий быстрого обслуживания [22].

Большое внимание следует уделить выпуску продукции для детей. Детский спрос значителен по объему и очень стабилен, что создает предпосылки для наращивания объема товарооборота.

В целом о развитии общественного питания можно судить по следующим

показателям: среднедушевые доходы населения, процент расходов на питание вне дома, финансовый результат предприятий общественного питания (прибыль, убыток), численность и структура предприятий общественного питания, товарооборот.

Конкурентоспособность отдельного предприятия общественного питания характеризуется, на наш взгляд, следующими показателями:

- доля рынка, которую занимает предприятие общественного питания в своей нише;
- соотношение фактического уровня рентабельности организаций со средним значением данного показателя по кругу предприятий, действующих в данной нише;
- доля постоянных клиентов среди обслуживаемых посетителей; интенсивность обращения к услугам предприятий общественного питания.

В целом, с точки зрения руководства заведения конкурентоспособность услуги – это достижение безусловной рентабельности в своей деятельности и создание положительного имиджа у своих потребителей. Конкурентоспособность с точки зрения потребителя – это более высокое, по сравнению с аналогами-заменителями, соотношение современных качественных характеристик услуги, затрат на её приобретение и потребление при их соответствии требованиям определенного сегмента.

Как и все важные показатели деятельности фирмы, конкурентоспособность товаров, продукции и услуг может пройти оценку. Для этой операции происходит отбор критериев конкурентоспособности, установка значений показателей у конкурентов по аналогичным группам товаров и сопоставление значений, полученных в результате анализа, с базовыми.

Оценка конкурентоспособности предполагает целый комплекс аналитико-статистических критериев и включает в себя [10]:

- анализ рынка: учитываются географическое положение и специализация рынка, его емкость;
- исследование конкурентов: изучаются поведение основных

конкурентов фирмы, их торговые марки, стратегии, формы и методы сбыта, маркетинговая деятельность, рекламные кампании, виды и особенности упаковки товаров конкурентов;

– исследование потребностей покупателей: анализируются мотивы покупки нашего товара, факторы формирования покупательских предпочтений, направления и способы использования товара (продукции, слуги) покупателями, методы привлечения новых и удержания уже существующих покупателей, причины неудовлетворенности нашими товарами.

– определение параметров оценки товара: на основе анализа рынка и предъявленных требований покупателей к товару (продукции, слуге) составляется представление о будущем виде товара (продукции, слуги), который должен соответствовать определенному перечню критериев, сформированных под давлением конкуренции.

– систематизация факторов конкурентоспособности товаров: учет имеющихся у предприятия квалифицированной рабочей силы, научной и технической оснащенности, материальной обеспеченности, капитала и инфраструктуры.

– определение подходов к количественной оценке конкурентоспособности товаров.

Специфика конкурентоспособности в сфере общественного питания накладывает отпечаток на выбор метода ее оценки. Отметим, что оценка способности заведения конкурировать на определенном рынке проводится путем сопоставления рассматриваемых предприятий с базой сравнения по определенным критериям, таким образом, конкурентоспособность ресторана – понятие относительное, то есть о нем можно говорить только при сравнении с другими объектами [18]. На основе оценки конкурентоспособности товаров, продукции или услуги строится дальнейшая деятельность организации, рассчитываются минимальные и максимальные расходные статьи по производственным, рекламным и сбытовым пунктам.



#### **1.4 Формирование конкурентных преимуществ предприятий ресторанного бизнеса**

Особую роль в обеспечении конкурентоспособности предприятий на рынке ресторанных услуг играют конкурентные преимущества. Все конкурентные преимущества, на основании которых управляющей структурой компании принимаются решения о дальнейшем стратегическом плане, можно подразделить на [17]:

- преимущества высокого уровня, как правило, связаны с наличием у предприятия хорошей репутации, квалифицированного, инновационно развитого современного маркетинга, эффективным долговременными связями и т. д.;
- преимущества низкого уровня, имеющие отношение к рабочей силе, источников сырья и т. д.

Лидерство ресторанного бизнеса обеспечивается затратами на продукции, т.к. именно они определяют стоимость и являются единственной возможностью по снижению расходов, сохраняя при этом качество продукции. Особое внимание при этом уделяется новейшим технологиям транспортировки и хранения продукции, контролю расходов и т. д. Фокусировка на сегменте рынка позволяет занять лидирующие позиции в определенной рыночной нише без охвата всего рынка. Для ресторанного бизнеса данное преимущество может быть достигнуто созданием различных концепций ресторанов в рамках одной сети, которые специализируются на определенном сегменте рынка с выделением определенной группы клиентов, что в дальнейшем принесет и большую прибыль. Для целей настоящей работы представляется наглядным разделить все конкурентные преимущества ресторанного предприятия на две категории – обусловленные внутренними процессами, и внешними процессами. То есть по М. Портеру дифференциация будет внутренним фактором, а ценовая политика и фокусировка – внешним [9].

Следует учитывать, что формирование конкурентных преимуществ ресторанов в России сильно отличается от их собратьев в Европе и США. Дело

заключается в традициях посещения заведений ресторанного типа. Если в Европе и США потребители часто едят вне дома, и целью посещения ресторана является обычным делом. Российский потребитель основной целью посещения ресторана видит праздник, «выход», общение, что накладывает определенную специфику на бизнес проекты. Российский бизнес, учитывая специфику, должен учитывать такие факторы, которые сделают более привлекательным ресторан для потребителя, условия времяпрепровождения, дизайн интерьера, местоположение, выбор заведения и пр.

По опыту рестораторов, главное преимущество, которое может обеспечить высокую прибыль, это лояльность, которая в конечном счете, дает высокие посещаемости и прибыль.

Опыт деятельности предприятий сферы питания позволяет утверждать, что ни одно из них не в состоянии достичь абсолютного преимущества над конкурентами всем характеристикам услуг. При этом конкурентная стратегия должна быть на обеспечение и преимуществ предприятия, может повлиять успешность ведения, а в дальнейшем и качества населения [12].

Основными направлениями повышения конкурентоспособности системы общепита являются следующие:

- приоритетное развитие общедоступной сети предприятий общественного питания, включая сеть быстрого питания, ориентированной на различные группы потребителей;

- восстановление и расширение сети социально ориентированных предприятий, обеспечивающих питанием рабочих, служащих, студентов, школьников, учащихся профучилищ, колледжей, детей в дошкольных учреждениях, пациентов лечебных учреждений;

- стимулирование развития предприятий общественного питания, опирающихся на индустриальные методы приготовления пищи и доставляющих ее по заказам потребителей (на дом, в офис, организацию или учреждение);

- массовое развитие сети общественного питания в зонах комплексного

торгового, гостиничного обслуживания, вдоль автомагистралей, на заправочных станциях, вокзалах и в аэропортах.

– организация отечественного централизованного производства для ПОП полуфабрикатов, блюд и изделий высокой степени готовности (охлажденная и быстрозамороженная продукция, в том числе в вакуумной упаковке);

– организация эффективного научно-методического и информационного обслуживания предприятий общественного питания; повышение конкурентоспособности предприятий общественного питания за счет более эффективных архитектурно-планировочных решений.

## 2 Исследование новых возможностей повышения конкурентоспособности услуг сфере питания на примере кафе «Токуо Ноте»

### 2.1 Анализ рынка услуг питания во Владивостоке

На сегодняшний день индустрия общественного питания в России представлена огромным количеством предприятий с различным уровнем обслуживания, качеством продукции, разнообразием используемого оборудования. Сектор общественного питания удовлетворяет очень сложный комплекс потребностей - от простого утоления чувства голода и жажды до формирования имиджа и подтверждения статуса клиента. Поэтому характерной чертой нынешнего состояния рынка является его неоднородность и разносторонний охват практически всех целевых аудиторий потребителей: по уровню доходов, по возрасту, полу, по социальному статусу и интересам.

В настоящее время российский рынок общественного питания характеризуется повышением спроса вследствие постепенного повышения покупательской способности и восстановления от влияния кризисных тенденций в экономике [24]. Динамика оборота общественного питания по России и некоторым ее субъектам представлена в таблице 2.

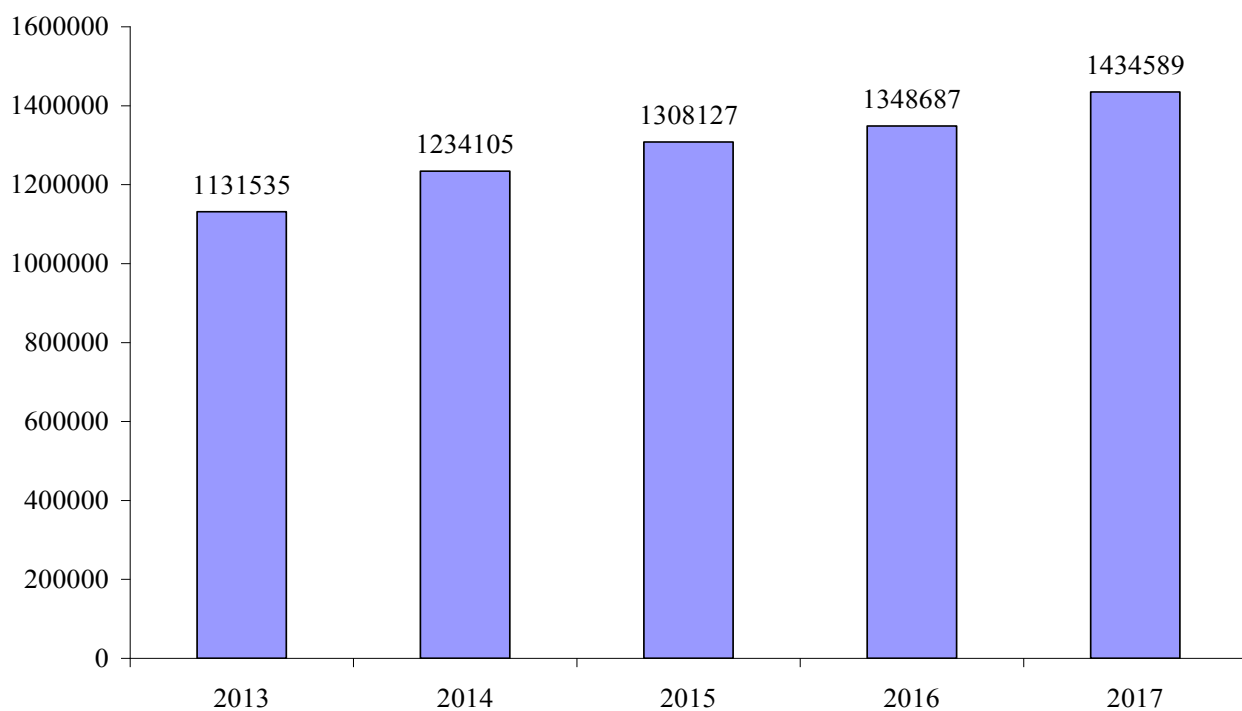
Таблица 2 – Динамика оборота общественного питания по России и ее субъектам за 2013-2017 гг.

Регион	2013	2014	2015	2016	2017
Россия	1131535,3*	1234104,5	1308127,4	1348686,6	1434589,1
в % к пред.году	104,0	101,7	95,0	97,1	103,2
ДФФО	52533,0	59016,9	66477,7	69620,6	75125,6
в % к пред.году	106,5	105,1	100,3	99,5	105,2
Приморский край	13004,4	14792,4	16877,8	15726,7	16965,6
в % к пред.году	117,2	108,5	100,7	88,4	104,3

\* В миллионах рублей

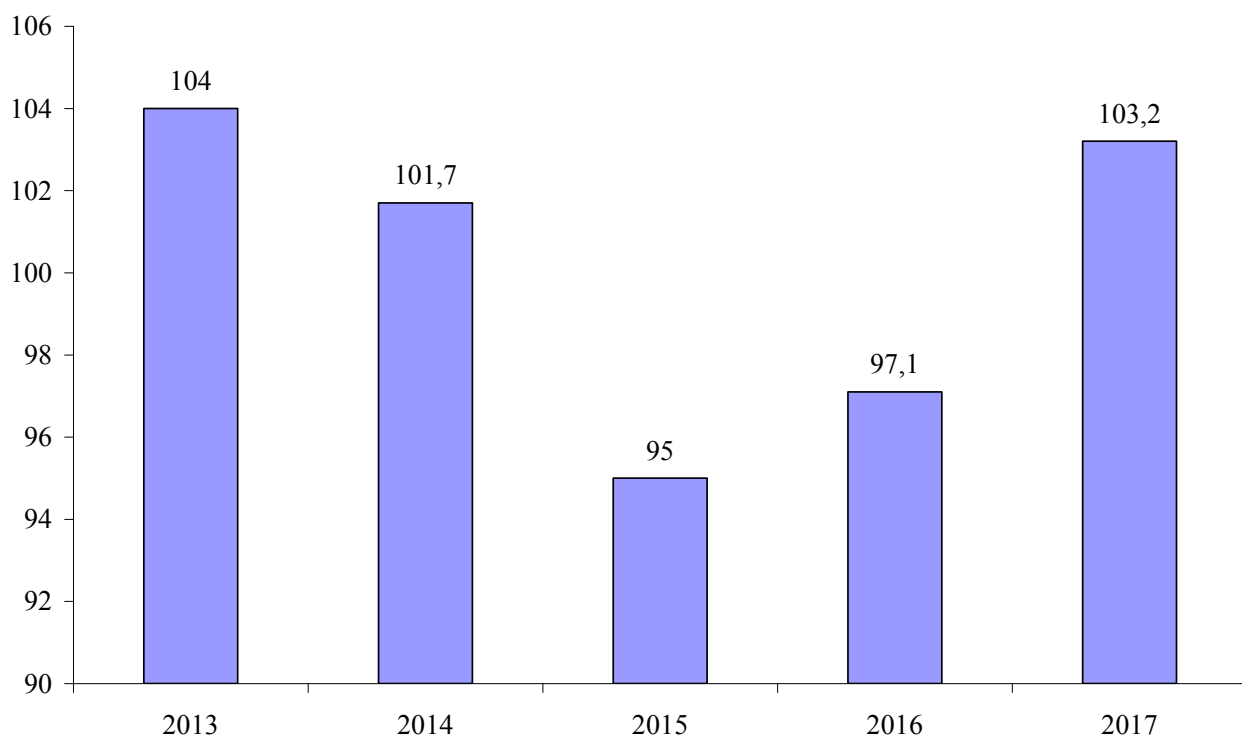
Источник: [6]

Представим данные таблицы 2 более наглядно на рисунках 2 – 3. Итак, оборот рынка общественного питания в России в 2017 году увеличивается на 85902,5 млн. руб.



Источник: [составлено автором по данным Росстат]

Рисунок 2 - Динамика оборота общественного питания в России за 2013-2017 гг., млн. руб.



Источник: [составлено автором по данным Росстат]

Рисунок 3 - Динамика индекса физического объема оборота общественного питания в России за 2013-2017 гг., %

Индекс физического объема оборота общественного питания в России за

2013-2017 гг. показывает, что после двухлетнего спада в 2015-2016 годах рынок вновь начинает расти, в 2017 году индекс увеличился на 6,1%.

Укрупненно, рынок общественного питания условно можно разделить на три основных ниши, которые отличаются как по количеству участников, так и по объемам производства: организации быстрого питания, рестораны среднего ценового сегмента и высокая кухня.

Структура рынка общественного питания в России по итогам 2017 года выглядит следующим образом: предприятия быстрого питания (fast food) - 47%, кофейни - 19 %, рестораны - 15 %, кафе, бары - 12 %, уличные киоски - 7 %; доставка блюд - 3 % [24]. Таким образом, можно отметить, что более 50 % в структуре предприятий общественного питания приходится на сегменты быстрого питания (fast food) и уличного питания (street food). При этом доля ближайшего конкурента - кафетериев самообслуживания, всего 19 %.

Среди новых трендов в общественном питании можно выделить [21]:

- открытие предприятий общественного питания по франшизе, когда франчайзи обеспечивают многостороннюю поддержку и быстрое появление потребительской аудитории (фаст-фуд, кофейни, пиццерии);
- рост популярности сегмента уличного питания;
- увеличивается популярность заведений формата антикафе (кальянные), где клиенты платят за проведенное там время,
- активно развиваются заведения паназиатской кухни, в т.ч. в вариациях лапшичных;
- развиваются сетевые концепции столовых, со здоровой недорогой и привычной едой.

Несмотря на сложности ведения бизнеса в сфере общественного питания, российский рынок можно считать не достаточно насыщенным по сравнению со странами Европы и США, поскольку доля затрат на питание вне дома в общих затратах на питание в России составляет порядка 11,5 %, тогда как в США - 47% [24]. По мнению экспертов, при благоприятных обстоятельствах можно ожидать, что в течение следующих 3 лет объем рынка общественного питания увеличится в

1,5 раза и уже в 2020 году приблизится к 2 трлн. руб. [21].

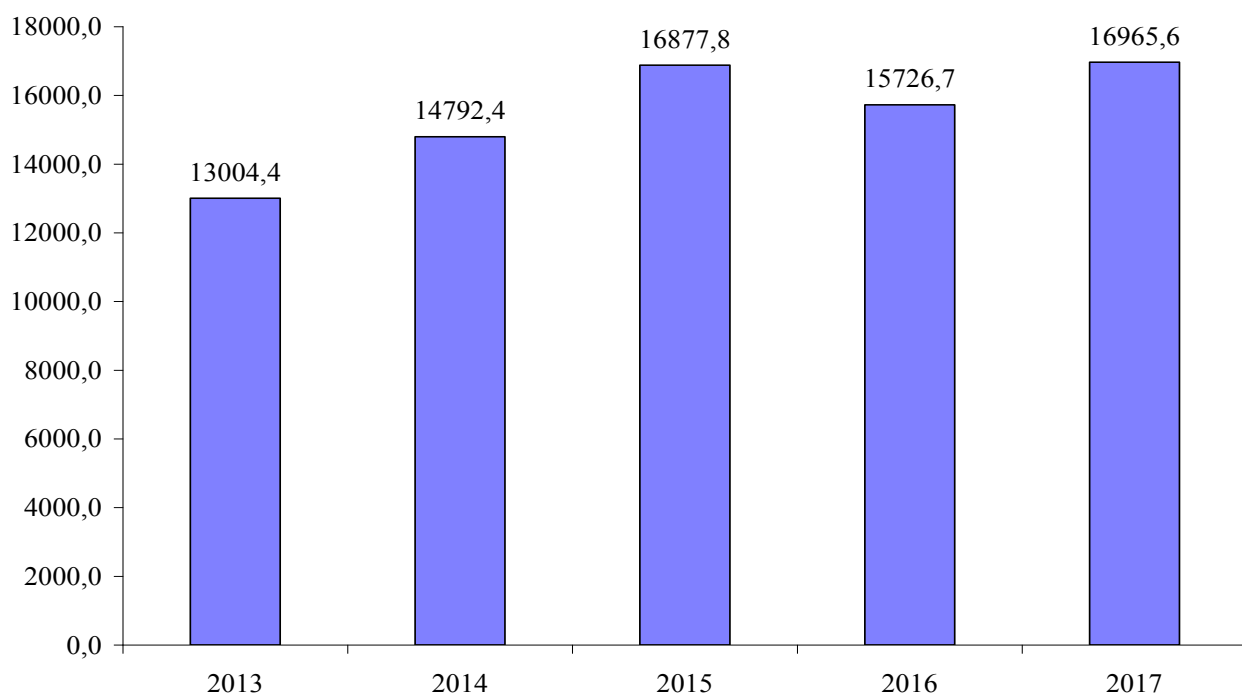
Таким образом, можно сделать вывод о том, что у российского рынка общественного питания, в том числе ресторанного бизнеса, есть хорошие перспективы развития, поскольку постепенно меняются привычки россиян относительно питания вне дома. Основными факторами успеха в этой сфере является выработка эффективной концепции по формату заведения и предложения услуги, с учетом современных технологий организации питания.

Численность населения Приморского края, как потенциальных потребителей, по итогам 2017 года составила 1,93 миллиона человек, что составляет 1,32 % в численности населения Российской Федерации (146,54 миллиона человек). По данным экономического мониторинга города Владивостока, характеризующего состояние и динамику развития экономической, социальной и иных сфер жизнедеятельности за 2017 год г. Владивосток в Приморском крае занимает 33,1% от общей численности населения края [28]. При этом оборот рынка общественного питания в Приморском крае в 2017 году составил порядка 17 миллиардов рублей. Доля Приморского края в общероссийском показателе составляет всего 1,18%.

На рисунках 4-5 представлена динамика рынка общественного питания по данным таблицы 2.

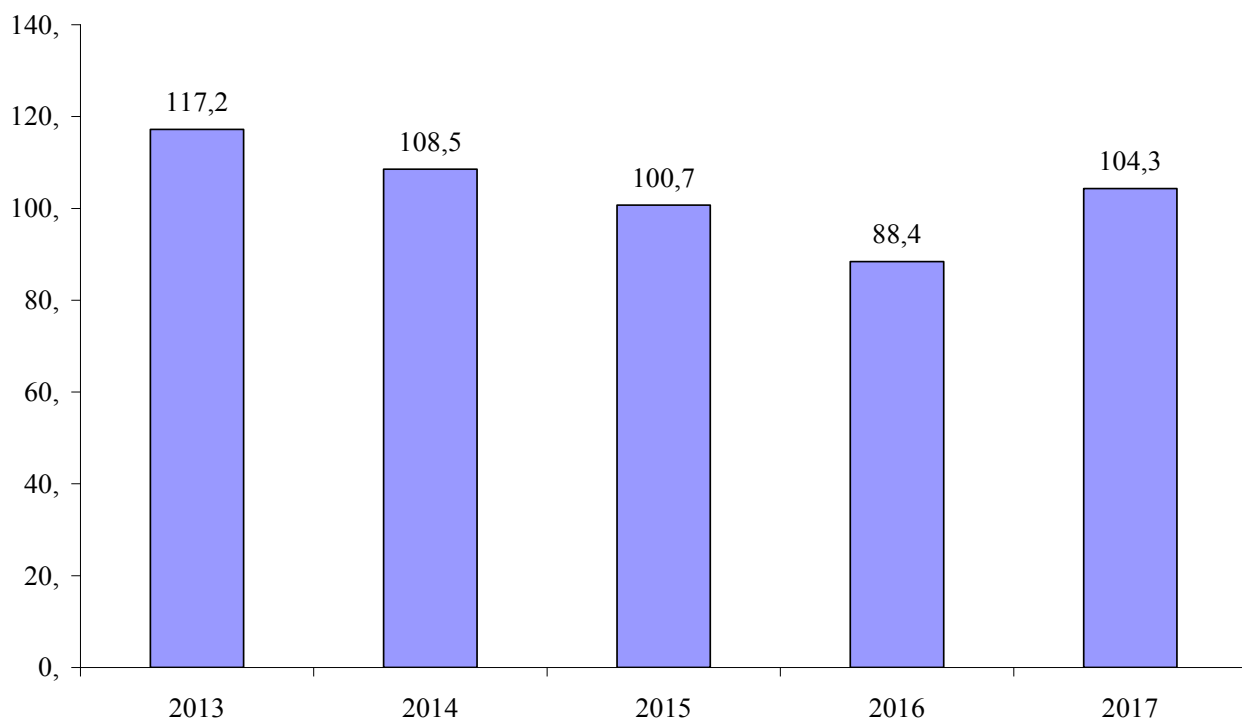
Индекс физического объема оборота общественного питания Приморского края показал, что в 2017 году рынок стал увеличиваться. Индекс вырос на 15,9%. По итогам 2017 года численность предприятий сферы общественного питания в Приморском крае составила 2 282 единицы, в том числе (рисунок 6) [28]:

- рестораны, кафе, бары – 816 единиц.
- общедоступные столовые, закусочные – 754 единиц.
- столовые, находящиеся на балансе предприятий всех форм собственности (учебных заведений, организаций, промышленных предприятий) – 726 единиц.



Источник: [составлено автором по данным Росстат]

Рисунок 4 – Динамика оборота общественного питания в Приморском крае за 2013-2017 гг., млн. руб.



Источник: [составлено автором по данным Росстат]

Рисунок 5 – Динамика индекса физического объема оборота общественного питания Приморского края за 2013-2017 гг., %



Источник: [составлено автором по данным Росстат]

Рисунок 6 – Структура рынка общественного питания Приморского края в 2017 году

Доля предприятий общественного питания Приморского края составила 1,6 % в общем числе таких предприятий по России и 28,4 % по Дальневосточному федеральному округу. Из общего числа ресторанов, кафе, баров в Приморском крае 816 единиц более 84 % (690 единиц) находится в г. Владивостоке.

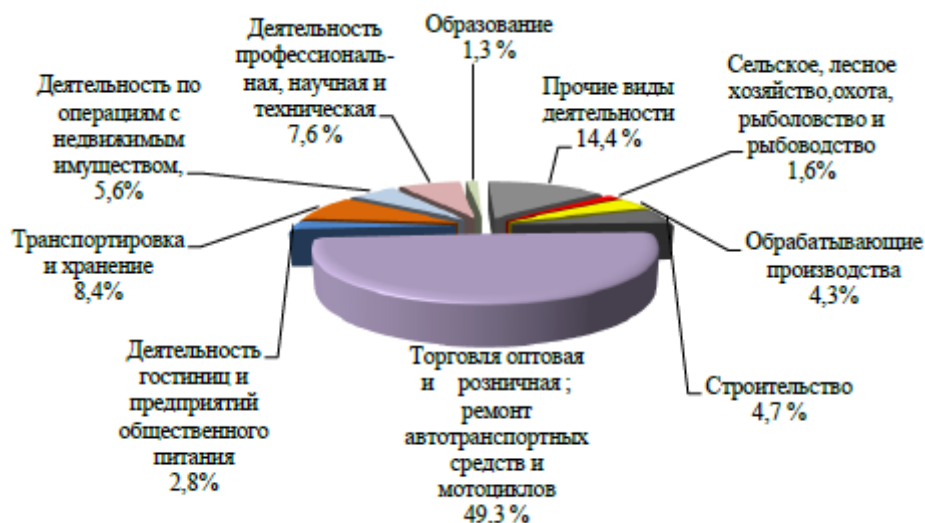
Таким образом, проведенное исследование позволило сделать вывод, что рынок общественного питания как в России, так в Приморском крае продолжает развиваться и набирает обороты после спада из-за финансового кризиса.

Оборот общественного питания по крупным и средним организациям г. Владивосток составил 1328,9 млн. рублей (100,0 % к 2016 году), это 24,1% общего оборота. Общее количество предприятий и организаций г. Владивосток в 2017 году составило 44639 единиц (95,7 % к числу организаций предыдущего года) [27].

Распределение индивидуальных предпринимателей по видам экономической деятельности за 2017 год представлено на рисунке 7 [27].

Структура предприятий общественного питания г. Владивостока по типам заведений: кафе, бары – 47 %; традиционные рестораны – 20 %; уличная еда, пит-

стопы – 13 %; кофейни, кондитерские – 7 %; закусочные столовые – 7 %; доставка еды – 5 %, сетевые предприятия быстрого питания – 1% [27].



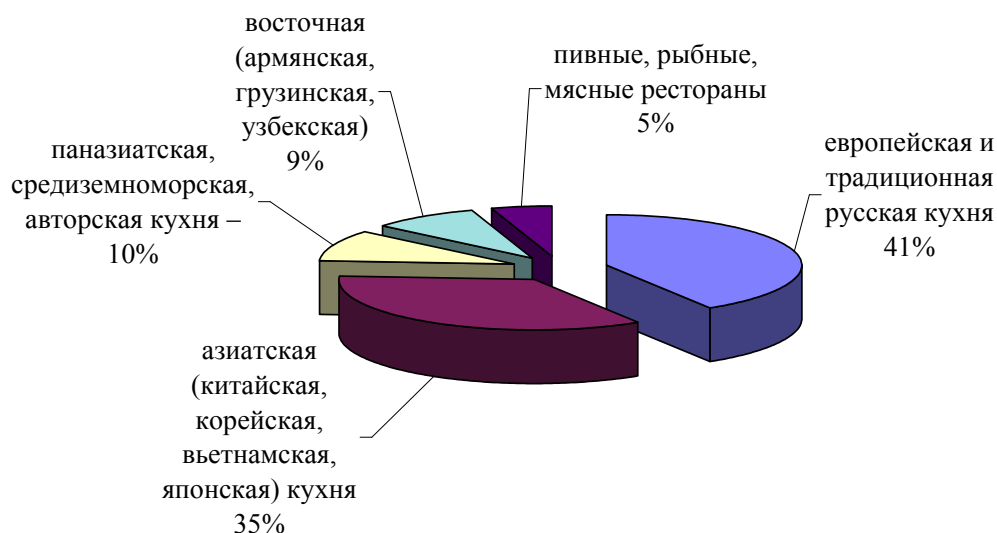
Источник: [5]

Рисунок 7 – Структура предприятий и организаций г. Владивосток в 2017 г. в разрезе видов деятельности

Структура рынка общественного питания г. Владивостока отличается от структуры общероссийского рынка. Во Владивостоке предприятия быстрого питания (fast food) представлены меньшим сегментом, причем в большей части это столовые и закусочные, малое количество сетевых заведений быстрого питания обусловлено отдаленностью от финансового и экономического центра России.

Довольно большое количество заведений уличной еды представлено в необычном формате – в виде киосков «пит-стопов», расположенных вдоль автодорог и пользующихся популярностью у автовладельцев города. Поскольку Владивосток считается городом (ТОП-5) с наибольшим удельным весом автомобилей на тысячу жителей 422,6, в то время как по России в среднем показатель составляет 284 единицы, данное направление сферы общественного питания получило определенное развитие и стабильный спрос.

Традиционные рестораны занимают 20 % рынка общественного питания г. Владивостока. Романова С.А. структурирует заведения общественного питания в г. Владивосток следующим образом [27]:



Источник: [5]

Рисунок 8 – Структура рынка общественного питания г. Владивосток в 2017 году по тематике и кухне

Наблюдается насыщенность рынка ресторанами с европейской и традиционной кухней. В большинстве ресторанов экзотической кухни кроме основного национального меню также представлена европейская кухня. Близость к Азиатскому региону обусловила наличие большого количества ресторанов азиатской кухни, это китайские, японские, корейские, вьетнамские, индийские рестораны.

Стиль фьюжн в ресторанном бизнесе сегодня в зените популярности. Для этого стиля характерно сочетание различных кухонь мира и добавление легкого экзотического акцента в традиционные европейские блюда. Во Владивостоке рестораны этого стиля представлены в основном паназиатской кухней и занимают 10 % рынка [27].

Первые рестораны, предлагающие своим клиентам роллы и суши, в Владивостоке не так давно. Практически моментально японская кухня стала пользоваться высоким спросом у горожан – отчасти это была дань столичной моде, отчасти - признание великолепных вкусовых качеств роллов и суши.

Если раньше японская кухня считалась одной из самых дорогих и элитных (около 10 лет назад средняя наценка была порядка 80-100%), то сегодня она

превратилась во вполне доступную и популярную для основной массы потребителей рынка общественного питания г. Владивостока. Сейчас отведать суши и роллы можно и в торговых центрах, и в кинотеатра и других заведениях. Рынок общественного питания сейчас переживает суши-бум. Вкусно, доступно и полезно – эти принципы делают такой популярной кухню страны восходящего солнца. Многие предприниматели, входя в ресторанный бизнес, уже обратили свое внимание на суши-бары и японские фаст-фуды как на выгодное вложение денег.

Благодаря высокой рентабельности данного бизнеса, все большее число инвесторов рассматривает японские рестораны в качестве выгодного вложения средств, что объясняется повышенным спросом на японскую кухню в целом, а также низкой себестоимостью исходных продуктов при высокой отпускной цене. Стартовые вложения компенсируются сравнительно коротким сроком окупаемости [26].

В г. Владивосток большинство су-шефов японских ресторанов либо сами японцы, либо ученики именитых японских мастеров кулинарии, поэтому японская кухня не в Японии получается такой же вкусной и полезной [22].

## **2.2 Характеристика услуг питания кафе «Токуо Home»**

ООО «Компания Фьюжн» осуществляет свою деятельность на основании Устава, который был утвержден общим собранием акционеров 20.01.2013 г. Последние изменения и дополнения были внесены на основании решения Совета директоров 12.02.2016 г.

Организационно-правовая форма предприятия – общество с ограниченной ответственностью. Общество является юридическим лицом, имеет самостоятельный баланс, печать, штампы, бланки со своим наименованием, зарегистрированный в установленном порядке товарный знак.

Общая информация о предприятии представлена в таблице 3.

Таблица 3 – Общая характеристика предприятия

Полное наименование организации	Общество с ограниченной ответственностью «Компания Фьюжн»
Регион	Приморский край » г. Владивосток
Адрес	проспект 100-летия Владивостока, д. 50А
Генеральный Директор компании	Атмайкина Юлия Сергеевна
Контактные телефоны	8 (423) 240-49-38
Основной государственный регистрационный номер (ОГРН)	1112536003678
Идентификационный номер налогоплательщика (ИНН)	2536240872
Код ОКПО (Росстат)	68569183
Дата регистрации компании	28 января 2013 г.
Регистратор	Межрайонная инспекция Федеральной налоговой службы № 12 по Приморскому краю
Основной вид деятельности	56.10 Деятельность ресторанов и услуги по доставке продуктов питания
Дополнительный вид деятельности	45.19.4 Торговля оптовая прочими автотранспортными средствами, кроме пассажирских, за вознаграждение или на договорной основе 47.2 Дополнительный вид деятельности Торговля розничная пищевыми продуктами, напитками и табачными изделиями в специализированных магазинах

Источник: [составлено автором по данным отчетности предприятия]

Обществу принадлежит сеть ресторанов японской кухни «Токио». Сеть «Токуо» имеет несколько суши-баров по всему Приморскому краю:

– г. Владивосток – 5 ресторанов (ул. Светланская 121, ул. Светланская 183В, пр-т Острякова 8, пр-т 100 лет Владивостоку 50А, ул. Семеновская 7В), по 1 ресторану в

– г. Уссурийск (ул.Комсомольская 28),

– г. Находка (ул. Мира 2) и г.Артем (ул.Фрунзе 54) [26].

Суши-бар «Токуо» является предприятием общественного питания, предлагающим посетителям блюда японской кухни. Его особенность заключается в том, что организация производства широкого ассортимента кулинарной продукции сложного приготовления сочетается с организацией обслуживания высокого уровня.

Предприятие руководствуется в работе законами и нормативными актами,

такими как: «О защите прав потребителей», «О стандартизации», «О сертификации продукции и услуг», «Закон об единстве измерений». Эти законы защищают права потребителей на безопасную, качественную продукцию и услуги.

Для обеспечения проведения работ по обязательной сертификации в общественном питании разработаны и введены в действие основополагающие стандарты:

– ГОСТР 50762-95 «Общественное питание. Классификация предприятий».

– ГОСТР 50763-95 «Общественное питание. Кулинарная продукция, реализуемая населению».

– ГОСТР 50764-95 «Услуги общественного питания».

Миссия компании: «Стать лучшей ресторанной компанией, удовлетворяя и превосходя ожидания гостей путем создания неповторимой атмосферы в каждом ресторане».

Основной целью предприятия является хозяйственная деятельность по оказанию услуг общественного питания, направленная на получение прибыли и удовлетворение потребностей посетителей.

Для достижения поставленных целей предприятие организует свою деятельность так, чтобы держать под контролем все технические, административные и человеческие факторы, влияющие на качество продукции и ее безопасность.

Суши-бар «Токио» предлагает свои услуги по организации праздников, банкетов и других торжеств. В меню предприятия входит широкий ассортимент спиртных напитков, коктейлей, закусок, аперитивов и горячих блюд. В заведении широко практикуется изготовление блюд и закусок по индивидуальному заказу, а также фирменных и национальных блюд, предусмотренных в меню [26].

В ресторанах предлагается доставка блюд по всему Приморскому краю. При заказе на сумму более 800 рублей, осуществляется бесплатная доставка. Клиенту предоставляется возможность осуществить оплату с помощью банковской карты

через курьера посредством имеющегося у него специального портативного терминала.

В работе будет изучена деятельность одного из ресторанов сети «Токуо Номе», расположенного по адресу: г. Владивосток, пр-т 100 лет Владивостоку 50А. Установленный режим работы: с 11:00 до 02:00 без выходных дней.

Неординарный и яркий дизайн «Токуо Номе» был создан под влиянием стиля «харадзюку», зарожденного на улицах Токио и проявляющегося, в буйном смешении красок и стилей. В связи с этим в ресторане присутствуют разнообразные элементы декора, а стиль одежды официантов дает возможность гостям перенестись в знаменитые кварталы столицы Японии.

В основе интерьерного решения лежит японская эстетика. В дизайне ресторана нет прямой стилизации, скорее, это намек, отображение с некой долей условности. Панно на стенах, символизирующие солнце, натуральные материалы, такие, как дерево, ротанг, которые использовали в декоре, спокойные тона, простые формы мебели - этого достаточно, чтобы придать интерьеру японский колорит (Приложение А) [26].

Открытый и светлый интерьер ресторана создает радостную и легкую атмосферу, которая идеально подходит для отдыха всей семьей. В ресторане расположена просторная веранда вместимостью до 40 человек, позволяющая проводить деловые и праздничные мероприятия и кулинарные мастер-классы. В выходные дни для детей на веранде проводятся разнообразные развлекательные мероприятия. Кроме этого, в ресторане работает детская комната, в которой дети могут находиться под присмотром аниматора. В летнее время ресторан «Токуо Номе» приглашает гостей на просторную светлую террасу. Архитектурный стиль, элементы информации, цветовое решение выполнены так, чтобы положительно воздействовать на посетителя и его настроение (Приложение Б).

Ресторан относится к первой наценочной категории. Ежедневно в ресторане обслуживается около 220 человек, средний чек составляет 1000 руб.

Площадь ресторана составляет 198 м.кв. (в том числе обеденного зала – 102 м.кв.).

Для гостей ресторана предлагаются разнообразные блюда (таблица 4).

Таблица 4 – Ассортиментный перечень блюд ресторана

Наименование блюда	Количество блюд	Доля, %
Горячие блюда	38	21
Роллы	35	19
Суши	25	14
Наборы	13	7
Салаты	12	7
Супы	12	7
Десерты	11	6
Безалкогольные напитки	8	4
Яркая весна	8	4
Соусы	7	4
Сашими	6	3
Гарниры	6	3
Итого	181	100

Источник: [составлено автором по данным отчетности предприятия]

Основными посетителями заведения являются люди с высоким и средним уровнем дохода. Политика ресторана изначально была направлена на такой контингент. Интерьер заведения соответствует его названию. Предприятие организует отдых клиентов в уютной обстановке.

За время работы заведение стало пользоваться устойчивой популярностью у жителей города. Основными посетителями заведения являются люди с высоким и средним уровнем дохода.

Процесс управления рестораном представляет собой совокупность взаимосвязей и действий, направленных на обеспечение оптимального соотношения рабочей силы, материальных и финансовых ресурсов. Процесс управления направлен на создание нормальных условий в сфере производства, реализации продукции собственного производства и покупных товаров, а также высокого уровня обслуживания.

Структура управления ресторана - совокупность и соподчиненность взаимосвязанных организационных единиц или звеньев, выполняющих определенные функции.

Элементом структуры служит орган управления в лице администрации



предприятия.

Администрация - группа должностных лиц во главе с директором ресторана. Она осуществляет руководство деятельностью коллектива в соответствии со своими обязанностями и правами.

Структура аппарата управления и численность административно-управленческого персонала предприятия зависят от его мощности, условий работы, класса и т.д. Вся деятельность управленческого аппарата направлена на бесперебойное обеспечение ритма работы ресторан

Ответственная роль в управлении предприятием принадлежит заведующему производством, который отвечает за работу всех производственных цехов и через начальников цехов руководит ими.

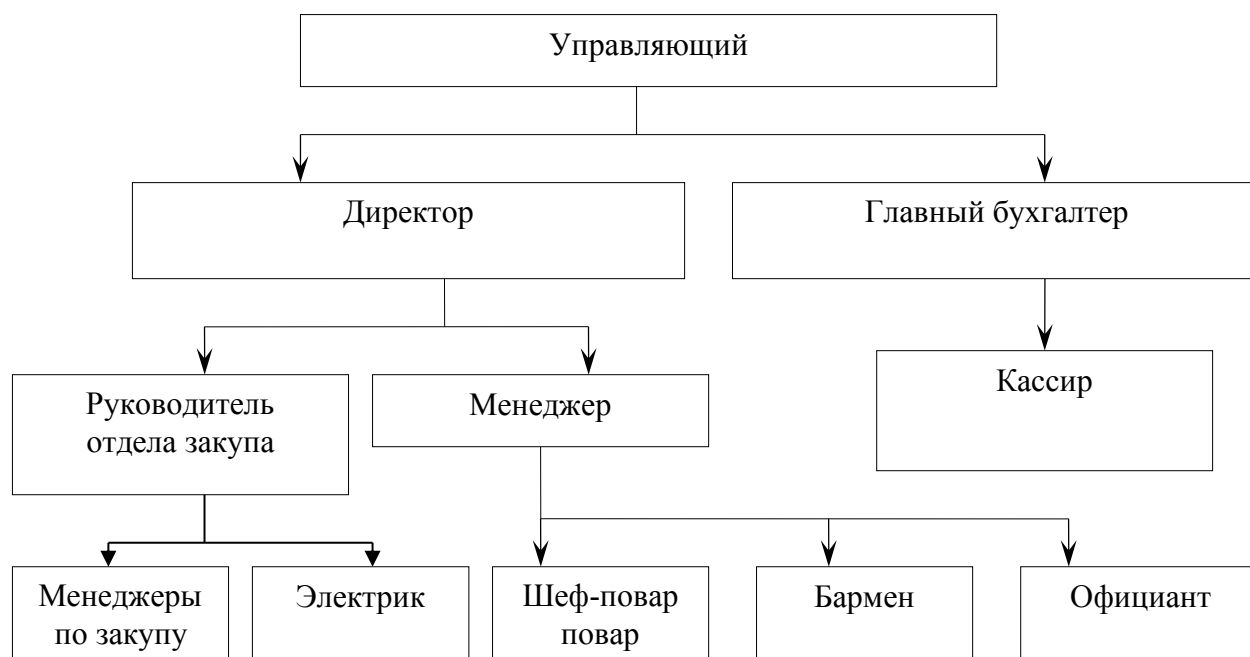
Режим работы предприятий общественного питания приспособлен к нуждам населения, поэтому действует круглый год и без выходных дней.

Система управления на данном предприятии функциональная (департаментная), то есть такая данная структура обеспечивается делением организации на отдельные элементы с четко определенными, конкретными задачами и обязанностями. Персонал группируется в отделы по выполняемым задачам: производство, сбыта, менеджмента и т.д. Организационная структура ресторана «Токуо Номе» представлена на рисунке 9.

В ресторане «Токуо Номе» работает 21 человек. Такая структура стимулирует деловую и профессиональную специализацию, уменьшает дублирование и расход ресурсов в функциональных областях, благодаря чему улучшается координация в них.

Управляющий организует и контролирует работу ресторана и несет персональную ответственность за его деятельность.

Главный бухгалтер совмещает должность бухгалтера и кадровика. В задачу бухгалтера входит составление баланса предприятия, составление отчетов по финансовой и экономической деятельности предприятия, подача документов в налоговый орган, прием на работу и т.д.



Источник: [составлено автором по данным отчетности предприятия]

Рисунок 9 – Организационная структура ресторана «Токио Номе»

Руководитель отдела закупок совмещает должности кладовщика, калькулятора, технолога. Ему помогают менеджеры по закупке.

Менеджер (администратор) - это лицо ресторана. Он контролирует работу всего обслуживающего персонала в ресторан. Он первым встречает посетителей, провожает их на места, предлагает меню. От того, сумеет ли администратор расположить к себе клиентов, зависит их желание продолжить свой отдых именно в этом заведении. Основная обязанность - это обеспечить эффективное и культурное обслуживание клиентов, создание для них комфортных условий отдыха.

Все процессы приготовления блюд происходят под четким руководством шеф – повара, который знает правила производства и реализации продукции, отраслевые руководящие документы, касающиеся профессиональной деятельности, хорошо ознакомлен с основами организации производственных цехов и производства в целом, способен четко организовывать производственную деятельность подчиненных, осуществлять рациональную организацию технологического процесса, подбор и расстановку кадров.

Обслуживают посетителей ресторана высокопрофессиональные официанты.

Официанты ознакомлены с правилами эксплуатации контрольно – кассовых аппаратов, порядком оформления счетов и расчета по ним с потребителями.

Бармены соблюдают ассортимент, рецептуры, технологию приготовления, правила оформления и подачи алкогольных, слабоалкогольных коктейлей, напитков, а также закусок, блюд и кондитерских изделий.

Исполняющие работу по производству продукции и обслуживанию персонала: официанты, бармен, повара работают посменно. Режим работы посменный – три дня через три.

Основные показатели деятельности ресторана представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Динамика основных технико-экономических показателей деятельности ресторана «Токуо Номе» за 2015-2017 гг.

Показатели	2015	2016	2017	Отклонения 2016 к 2015		Отклонения 2017 к 2016	
				Абсол.	Темп роста (%)	Абсо л.	Темп роста (%)
Выручка	8570*	9580	10839	1010	111,79	1259	113,14
Численность, чел.	16	18	21	2	112,5	3	116,7
Среднегодовая выработка на 1 раб.	535,6	532,2	516,1	-3,4	99,36	-16,1	97,0
Фонд оплаты труда	4800	5767,2	6829,2	171,1	110,24	1062	118,4
Среднегодовой уровень оплаты труда	300	320,4	325,2	-2,1	97,99	4,8	101,5
Стоимость основных фондов, руб./руб	1623	1164	584	-459	71,72	-580	50,17
Фондоотдача, руб./руб.	5,28	8,23	18,56	2,95	155,87	10,33	225,51
Фондоемкость, руб./руб.	0,19	0,12	0,05	-0,07	64,16	-0,07	44,34
Себестоимость, тыс.руб.	4260	4950	5417	690	116,2	467	109,43
Затраты на 1 рубль реализованной продукции, руб.	0,5	0,52	0,5	0,02	103,95	-0,02	96,72
Чистая прибыль от продаж	970	1119	1834	149	115,36	715	163,9

*Окончание таблицы 5*

Рентабельность продаж, %	0,11	0,12	0,17	0,01	103,2	0,05	144,86
- продукции %	0,23	0,23	0,34	0,00	99,28	0,11	149,77
- основных средств, %	0,60	0,96	3,14	0,36	160,85	2,18	326,67

\* в тысячах рублей

Источник: [составлено автором по данным отчетности предприятия]

Данные таблицы 5 показывают, что выручка от реализации за весь анализируемый период увеличивалась с 8570 тыс. руб. в 2015 году до 10839 тыс. руб. в 2017 году, в 2016 году выручка возросла на 11,79%, в 2017 по сравнению с 2016 на 13,14%. Рост выручки обусловлен следующими факторами: увеличением продаж; ростом цен.

Себестоимость реализации товаров в 2016 году по отношению к 2015 году увеличилось на 690 тыс. руб. (16,2%), в 2017 году по отношению к 2016 году также произошло увеличение на 467 тыс. руб. (9,43%), это объясняется увеличением коммерческих расходов, отпускной стоимости товаров поставщиков.

На предприятии чистая прибыль в 2017 году по отношению к 2015 году увеличилась на 864 тыс. рублей, что связано с увеличением количества продаж, а так же цены на товары.

Рентабельность продаж в 2016 году по сравнению с 2015 годом увеличилась незначительно на 3,2%. Положительная динамика рентабельности продаж предприятия говорит о том, что на предприятии осуществляется процесс управления затратами. Рентабельность продаж показывает, что на предприятии на конец анализируемого периода размер прибыли от продаж в расчете на 1 руб. составил 5,2 коп, а в 2017 году по сравнению с 2016 годом рентабельность продаж увеличилась на 44,86%.

Среднегодовая стоимость основных фондов в 2016 году снизилась на 459 тыс. руб.(29,3%). В 2017 году в основном за счет статьи баланса «Денежные средства» среднегодовая стоимость активов уменьшилась на 580 тыс. руб.(50,17%).

Среднегодовая выработка на одного работающего незначительно снизилась на 0,64% в 2016 году по сравнению с 2015 годом. В 2017 году произошло

снижение на 16,1 тыс. руб. (-3%) среднегодовой выработки на одного работающего по сравнению с 2016 годом.

Рентабельность основных средств за весь анализируемый период увеличивалась с 0,6 в 2015 году до 3,14 в 2017 году. Темп роста рентабельности в 2016 году составил 60,85%, а в 2017 году 226%.

Наиболее ответственным этапом в анализ обеспеченности рабочей силой предприятия является изучение ее движения. Данные для изучения движения рабочей силы приведены в аналитической таблице 6.

Таблица 6 – Анализ движения персонала ресторана «Токуо Номе» за 2015-2017 годы

Показатели	Годы			Отклонения (+, -)			
				Абсолютное, чел		Относительное, %	
	2015	2016	2017	2016 от 2015	2017 от 2016	2015/2016	2016/2017
Количество на начало года	15	16	18	1	2	106,67	112,5
Количество принятого на работу персонала:	5	6	6	1	0	120	100
Количество уволившихся работников:	4	4	3	0	-1	100	75
в том числе:							
на учебу	1	1	1	0	0	100	100
по собственному желанию	2	2	1	0	-1	100	50
за нарушения	1	1	1	0	0	100	100
Средняя списочная численность персонала	15,5	17	19,5	1,5	2,5	109,68	114,71
Коэффициент оборота:							
по приему	32	35	31	3	-4	x	x
по выбытию	26	24	15	-2	-9	x	x
текучести	19	18	10	-1	-8	x	x

Источник: [составлено автором по данным отчетности предприятия]

Коэффициент по приему работников в 2016 году выше, чем в 2015 году на 3 п.п., а в 2017 году коэффициент по приему работников ниже, чем в 2016 году на 4 п.п., что объясняется меньшим количеством принятого персонала, в связи со снижением потребности в персонале, это говорит о повышении стабильности персонала.

Коэффициент выбытия с 2015 по 2016 годы снизился на 2 п.п., а в 2017 году

снизился еще на 9 п.п.. Основной причиной выбытия работников в 2015 – 2017 годах является увольнение работников по собственному желанию, это связано с уходом на более высокооплачиваемую работу.

Из данных таблицы видно, что на анализируемом предприятии коэффициент текучести рабочей силы в 2017 году ниже, чем в 2016 году, это является положительной тенденцией в деятельности предприятия.

### **2.3 Оценка конкурентоспособности услуг питания кафе «Токуо Номе»**

Одной из самых известных методик конкурентного анализа является анализ пяти конкурентных сил Портера, предложенный им в Гарвардской школе бизнеса в 1979 г. В сложившейся макроэкономической ситуации, уникальной специфики и тенденциях развития рынка общественного питания (в частности, сегмента японской кухни), можно наблюдать сильное влияние фактически всех пяти конкурентных сил Портера:

1. Товары-субституты: рынок общественного питания г. Владивостока пестрит многообразием альтернативных предложений, отличающихся между собой не только концепциями блюд, но и форматами потребления. Рынок общественного питания отличается крайне высоким уровнем конкуренции, фактически – совершенной конкуренцией. Для клиента предлагаются самые разнообразные концепции, особенно – в разрезе национальных блюд. Если классифицировать субъекты рынка на кластеры по принадлежности к тому или иному направлению национальной кухни, то можно выделить следующие группы: азиатская, европейская и паназиатская.

2. Новые конкуренты: успешные региональные сети выходят на национальный рынок, создавая конкуренцию федерального масштаба и поднимая уровень организации бизнес-процессов, качества и сервиса. Если говорить о тенденциях развития рынка общественного питания г. Владивостока, то по опыту предыдущего экономического кризиса в России, можно предположить, что ценовому сегменты выше среднего будет нелегко. В сегменте Street Food и Fast Food, которые составляют львиную долю от оборота общественного питания

(около 70%) возможен приход нового крупного российского сетевого, который при условии хорошей кухни, оптимизированных бизнес-процессов и быстрого масштабирования бизнеса сможет отыграть приличную долю у текущих лидеров рынка.

3. Конкурентная среда: в рамках региона она значительно ожесточается за счет активной деятельности локальных конкурентов (прямых и косвенных), которые зачастую более гибкие и оперативные в принятии решений. На рынке г. Владивостока у сетевых компаний проблем не меньше: местные конкуренты порой организуют более эффективные коммуникации с клиентами, чем их крупные «собратья». За счет небольших масштабов локальные конкуренты могут быстрее оптимизировать бизнес-процессы, мобильно контролировать продажи, наладить удобную логистику и проводить интересную маркетинговую политику. Все зависит от того, какими конкурентными преимуществами обладает фирма, и насколько грамотно она их реализует. Насыщенность рынка общественного питания предприятиями городе крайне неоднородна.

Изучим конкурентную среду. По данным сети Интернет у сети «Токуо» имеются конкуренты среди предприятий общественного питания, магазинов и служб доставки суши, примерное количество которых составляет 60 организаций. Среди суши-баров количество конкурентов достигает 19 организаций (Эбису, Киото, 7 самураев, Суши-маркет, Сакура, Осама суши, Рис, СушиДа, Сушибар, Японский городской, Toki Sushi и пр.

4. Власть поставщиков: в условиях экономических санкций зачастую возникают трудности с поставкой основного сырья для сегмента японской кухни, а порой – и доминирование поставщиков в партнерских отношениях.

После введения Россией экономических санкций на продовольственные товары из стран Европы и одновременное резкое падение курса рубля летом-осенью-зимой 2014 г., для многих компаний, поставляющих основное сырье из западных стран, настали критические времена. Дефициту продукции сопутствовал резкий рост закупочных цен. Подобный экономический шок, безусловно, сказался на рентабельности бизнеса, который начал функционировать

на грани рентабельности. В этих условиях крайне важным было сохранить показатели маржи, оптимизировать расходы, закупки и логистику. Улучшение показателей доли себестоимости в выручке на 1-2% позволяют экономить компаниям с миллионами оборотами миллионы рублей. Кроме того, стратегически важным является политика по сохранению доброжелательных взаимовыгодных партнерских отношений с контрагентами.

С 2014 г. по 2017 г. оптовые цены на основные виды сырья для японской кухни: лосось, угорь, рис, сыр, – выросли в среднем на 53%.

5. Власть потребителей: за счет высокого уровня предложения, растущих запросов клиента в качестве продукции, уровне сервиса и маркетинговых коммуникациях, по причине интерактивности и социальной активности.

На рынке общественного питания г. Владивостока она заключается в абсолютной свободе выбора: клиент ориентируется только на свои финансовые возможности и потребительские предпочтения, а рынок предлагает ему самый широкий ассортимент продукции в разнообразных ценовых и концептуальных категориях. На потребительский выбор, помимо вкусовых предпочтений клиента, сильное влияние оказывают популярность бренда, текущие рекламные мероприятия, субъективные (например, настроение клиента) и объективные (например, длина очереди у кассы) факторы. Посетители фудкорта имеют широкую свободу выбора в разрезе разных концепций, при относительно одинаковом среднем чеке каждого предприятия. Аналогичную логику можно распространить на весь рынок общественного питания, отличающийся высокой степенью конкуренции и эластичностью.

Далее следует определить конкурентов и сравнить организации по ряду признаков, то есть определить конкурентный профиль предприятия (таблица анализа конкурентоспособности). Далее, необходимо перевести оценки по признакам в балльную шкалу и сделать выводы о конкурентоспособности суши-бара «Токуо Номе».

Непосредственные конкуренты суши-бара «Токуо Номе» представлены в таблице 7.



Причиной выбора именно этих предприятий является то, что они:

- находятся в территориальной близости от исследуемой фирмы;
- предоставляют потребителям сопоставимый ассортимент товаров и услуг;
- придерживаются сопоставимой ценовой политики.

Таблица 7 – Общая характеристика предприятий-конкурентов суши-бара «Токуо Номе»

Название предприятия	Характеристика
Суши-бар «Киото»	Расположено по адресу: Владивосток, ул. Крылова 10. Компания на рынке с 2013 года. Деятельность компании – это приготовление блюд японской кухни, блюда на вынос. В меню компании представлен довольно ограниченный выбор японской кухни.
Суши-бар «Эбису»	Расположено по адресу: Владивосток, ул. Волгоградская 7А, ст.2. Компания на рынке с 2011 года и предлагает блюда японской кухни, блюда на вынос, доставку блюд, мастер-классы по приготовлению суши и роллов.
Кафе «Камбэй»	Расположено по адресу: г. Владивосток, Народный проспект, 57. Компания была создана в апреле 2010 года. В ассортименте компании представлены следующая продукция: японская кухня, китайская кухня, корейская кухня, паназиатская кухня, европейская кухня. Компания предлагает широкий выбор суши, пиццы, блюд корейской, паназиатской и китайской кухни. Приоритетным направлением деятельности кафе является доставка суши, блюд китайской и корейской кухни, пиццы во Владивостоке.

Источник: [составлено автором]

После выявления основных конкурентов на рынке, нам необходимо оценить конкурентоспособность предприятия. Оценка конкурентоспособности предприятия представляет собой довольно сложную работу, поскольку в конкурентоспособности фокусируются все показатели качества и ресурсоемкости работы всего персонала по всем стадиям жизненного цикла объектов.

Для оценки воспользуемся методом экспертной оценки конкурентов. Для определения конкурентоспособности была создана экспертная группа из сотрудников суши-бара «Токуо Номе» (директор, начальник отдела закупа, главный менеджер, шеф-повар), которая сформировала систему факторов, наиболее полно характеризующую деятельность предприятия и распределила степень весомости каждого признака. Всем факторам конкурентоспособности

присваивается балльная оценка, например, от 1 до 5 баллов на основе экспертных оценок (1 – наименьший, 5 – наибольший).

Экспертные оценки по каждому предприятию конкуренту представлены в таблице 8.

Таблица 8 – Оценка конкурентной позиции суши-бара «Токуо Номе» относительно компаний-конкурентов

Ключевые факторы успеха (КФУ)	Значимость КФУ	Суши-бар «Токуо Номе»		«Киото»		«Эбису»		«Камбэй»	
		Оценка	Вес	Оценка	Вес	Оценка	Вес	Оценка	Вес
Расположение	0,2	5	1	5	1	3	0,6	5	1
Филиальная сеть	0,05	5	0,25	3	0,15	3	0,15	3	0,15
Рекламная политика (развитие бренда)	0,05	4	0,2	3	0,15	3	0,15	4	0,2
Ассортимент	0,2	5	1	3	0,6	5	1	4	0,8
Средний чек	0,15	4	0,6	4	0,6	4	0,6	5	0,75
Имидж компании	0,1	4	0,4	3	0,3	3	0,3	4	0,4
Уровень культуры обслуживания	0,1	4	0,4	3	0,3	4	0,4	3	0,3
Качество продукции	0,15	5	0,75	4	0,6	3	0,45	4	0,6
Взвешенная общая оценка	1	36	4,6	28	3,7	28	3,65	32	4,2

Источник: [составлено автором]

Представим полученные результаты в виде многоугольника конкурентоспособности на рисунке 10.

Комплексный показатель исследуемых фирм составляет:

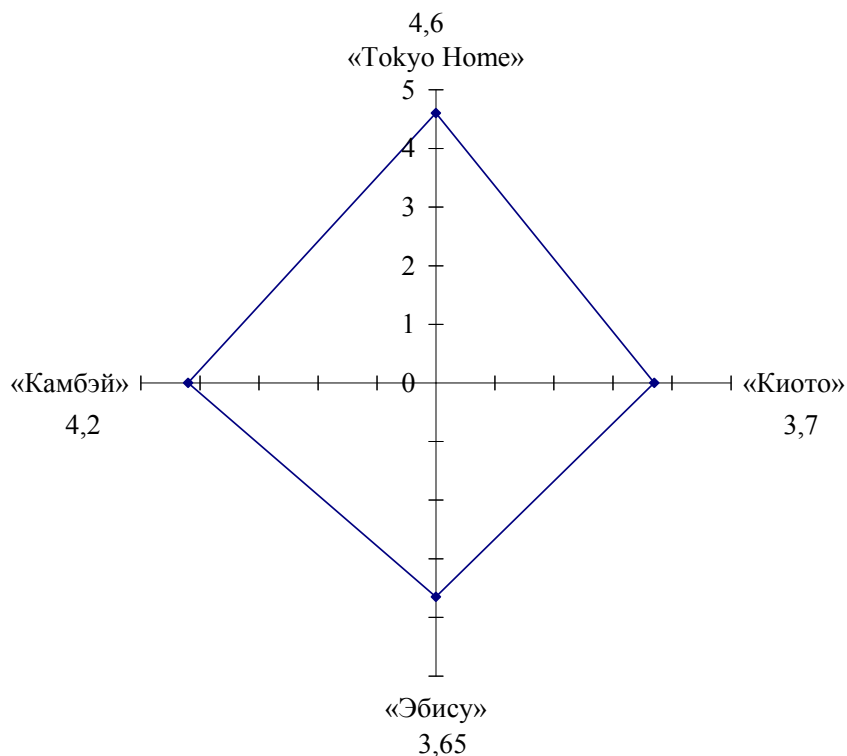
- Суши-бар «Токуо Номе» – 4,6 балла;
- «Киото» – 3,7 балла;
- «ЭБИСУ» – 3,65 балла;
- «Камбэй» – 4,2 балла.

Итак, более высокий балл поставлен Суши-бар «Токуо Номе».

В целом, все суши-бары конкурентоспособны между собой. При сравнении всех показателей, казалось, что и «Камбэй» и суши-бар «Токуо Номе» получают одинаковое количество баллов. Но на данное решение оказали влияние филиальная сеть, уровень обслуживания.

Суши-бар «Токуо Номе» является лидером по ассортименту продукции,

расположению, филиальной сети и качеству реализуемой продукции.



Источник: [составлено автором]

Рисунок 10 – Многоугольник конкурентоспособности суши-бара «Tokyo Home»

Рекламная политика проводится мало почти у всех предприятий. У суши-бар «Tokyo Home» присутствуют периодические маркетинговые мероприятия, так как нет специалиста, который бы этим занимался. Проводимые мероприятия проводятся бессистемно и особого эффекта не приносят, поэтому руководство относится к ним скептически.

Сравнивая цены суши-бар «Tokyo Home» с конкурирующими предприятиями можно сказать, что у исследуемого предприятия более высокие цены по сравнению с конкурентами.

Суши-бар «Tokyo Home», как и «Камбэй» имеет хорошую репутацию среди клиентов. Но данному фактору 5 баллов никто не поставил. Это также обусловлено отсутствием отдела маркетинга на предприятии.

Уровень культуры обслуживания находится на низком и среднем уровне практически у всех предприятий. Суши-бар «Tokyo Home» не проводит обучение

сотрудников, на предприятии отсутствует заинтересованность менеджеров и других сотрудников в качественном обслуживании клиентом. Немаловажную роль в этом играет отсутствие премий и надбавок за выполнение плана продаж.

Для повышения конкурентоспособности суши-бар «Токуо Номе» следует проводить рекламные и стимулирующие, привлекающие потребителей мероприятия, повышать лояльность существующих клиентов и качество обслуживания.

Для определения сильных и слабых сторон предприятия, его угроз и конкурентных возможностей проведем SWOT-анализ.

Первоначально составляем перечень сильных и слабых сторон, возможностей и угроз в таблице 9.

Таблица 9 – SWOT-анализ деятельности суши-бара «Токуо Номе»

Сильные стороны (S):	Слабые стороны (W):
<p>Высококвалифицированный управленческий персонал                      Хороший имидж ресторана                      Разнообразное меню                      Наличие эксклюзивных фирменных блюд, разработанных непосредственно поварами ресторана по собственной уникальной технологии                      Рост числа постоянных клиентов                      Ориентация деятельности ресторанов в значительной степени на удовлетворение потребностей клиентов                      Прочная сложившаяся репутация производителя качественной продукции                      Получение прибыли</p>	<p>Неэффективная ценовая политика                      Высокие затраты ручного труда                      Неэффективная загрузка производственных помещений                      Отсутствие в ресторане повсеместной системы автоматизации и контроля качества всех процессов                      Слабоквалифицированный обслуживающий персонал                      Низкая организация маркетинговой деятельности</p>
Возможности (O):	Угрозы (T):

### Окончание таблицы 9

Расширение ассортимента блюд Хорошие возможности для диверсификации Снижение стоимости оборудования и компьютерной техники Развитие информационных технологий Использование современных систем автоматизации Возможность обслуживания дополнительных групп потребителей, в т.ч. детей Победы на выставках и кулинарных конкурсах	Снижение покупательской способности Ожесточение конкуренции Изменение вкусов и потребностей клиентов Неблагоприятный сдвиг в курсах валют Инфляционные процессы Неблагоприятное изменение налоговой политики
--	---

Источник: [составлено автором]

#### Слабые стороны суши-бара «Токуо Номе»:

- дорогое меню;
- низкое качество обслуживания;
- неэффективная маркетинговая деятельность.

#### Потенциальные возможности

- повышение рейтинга суши бара;
- расширение географии покупателей;
- возможность внедрения новых технологий.

На деятельность суши-бара могут оказать большое влияние такие угрозы, как: введение новых санкций в отношении РФ, возможность появления новых конкурентов.

Таким образом, в результате проведенного анализа были выявлены сильные стороны и возможности ресторана, при учете и ограничении влияния слабых сторон, что обеспечит предприятию конкурентные преимущества.

Оценка сильных и слабых сторон является важнейшим началом совершенствования деятельности любого предприятия общественного питания, поэтому суши-бар «Токуо Номе» должен анализировать и оценивать свой собственный потенциал, а также факторы, которые находятся вне сферы постоянного контроля и могут оказать влияние на его концепцию.

## **2.4 Разработка рекомендаций по повышению конкурентоспособности кафе «Токуо Номе»**

Основная причина достижения лидирующего положения на рынке одних и неудачи других фирм состоит в наличии или отсутствии конкурентных преимуществ, поэтому необходимым условием повышения конкурентоспособности предприятия общественного питания является выявление и развитие конкурентных преимуществ.

По результатам проведенного исследования для повышения конкурентоспособности предприятия предлагаются следующие мероприятия:

- увеличивать объемы услуг, используя рекламную кампанию;
- повысить квалификацию обслуживающего персонала.

Рассмотрим предложенные мероприятия более подробно.

1. Как уже говорилось, реклама суши-бара носит фрагментарный характер, и эффективность ее не отслеживается.

Основными способами привлечения покупателей в целях продвижения продукции на рынке будут являться:

- рекламная кампания в средствах массовой информации (на телевидении, радио, в газетах);
- рассылка рекламных сообщений потенциальным покупателям через почтовые ящики жителей;
- установка рекламных щитов;
- размещение рекламных объявлений.

Организация рекламной кампании с целью информирования о новом ассортименте товаров и привлечения покупателей в суши-бар «Токуо Номе».

Общие затраты на рекламную кампанию приведены в таблице 10.

Таблица 10 – Общие затраты на рекламную кампанию суши-бара «Токуо Номе»

Виды рекламы	Рекламные периоды	Периодичность	Кол-во	Затраты, тыс.руб.
1. Реклама на телевидении	1 месяц	Рекламный ролик Ежедневно, 2 раза в день	60	105
2. Реклама на радио «Владивосток FM»	1 месяц	Рекламная заставка Ежедневно, 2 раза в день	60	55
3. Реклама в Instagram	1 год	еженедельно	49	216
4. Рекламные листовки и буклеты (1000 шт.)	1 месяц	-	-	10
5. Наружная реклама - рекламные щиты (6 шт.)	3 месяца	-	6	540
Всего	-	-	-	926

Источник: [составлено автором]

Рекламная кампания будет стоить 368 тыс. рублей в месяц и 926 тыс. руб. в год.

Предложенные мероприятия позволят компании увеличить выручку и прибыль, укрепить рыночное положение и повысит конкурентоспособность.

Экономическая эффективность рекламы зависит от степени ее психологического воздействия на человека [30]. Экономическую эффективность чаще всего определяют путем измерения ее влияния на развитие выручки. Чтобы выявить, в какой степени реклама повлияет на рост выручки суши-бара, проанализируем оперативные и бухгалтерские данные.

Экономический результат эффективности рекламы определяется соотношением между прибылью от дополнительной выручки, полученной под воздействием рекламы, и расходами на нее.

Эффективность затрат на рекламу характеризует ее рентабельность. Рентабельность рекламы – это отношение полученной прибыли к затратам. Она определяется по формуле:

$$P = (\Pi \times 100) / U \quad (1)$$

где P – рентабельность рекламирования услуг;

Π – прибыль, полученная от рекламирования товара, руб.

U – затраты на рекламу данного товара, руб.

Точно рассчитать дополнительный прирост выручки после проведения рекламной кампании достаточно сложно. По мнению маркетологов эта цифра колеблется в диапазоне от 10 до 50%

Рассчитаем прирост выручки с учетом минимального значения – 10%.

$$10839/100 \times 10 = 1084 \text{ тыс. руб.}$$

$$P = (5407,3 \times 100) / 926 = 584 \%$$

Следовательно, рекламная кампания, которую проведет суши-бара «Токуо Номе» в рамках повышения своей конкурентоспособности эффективна.

2. Повышение квалификации персонала путем проведения семинаров и тренингов, прохождения курсов повышения квалификации.

Программа профессионального развития и дополнительного обучения персонала позволит сократить текучесть кадров, повысить заинтересованность работников в конечном результате производственной деятельности. Дополнительное обучение персонала предлагается финансировать за счет средств предприятия.

В расходы на обучение включаются затраты на проведения мероприятия, оплата питания и пр. расходов из расчета 650 руб. в день. Средний срок проведения курсов 2-5 дней (таблица 11).

Таблица 11 – Программа обучения персонала на 2019 год

Семинар	Организатор и место проведения обучения	Результат обучения
Тренинг "Сложные переговоры: выходи вторым, приходи первым"	Центр развития профессиональных компетенций "Карьера-Форум" ул. Светланская 13, 4 этаж	Для тех, кто работает с людьми, участвует в переговорах, продаёт товары и услуги. Для всех сотрудников, обеспечивающих работу бизнеса.
Тренинг-практикум по продажам "Волк с УоллСтрит"+скрипты	Компания "Teleflagman" г. Владивосток, ул. Светланская д.147	Мощные техники переговоров и продаж, доступны широкому кругу участников. Для продавцов (менеджеров по продажам), особенно B2C направления.

Источник: [составлено автором]

Далее на основе данных таблицы 11 рассчитаем стоимость обучения в 12.



Таблица 12 – Стоимость, периодичность и назначение программ профессионального развития и обучения персонала на 2019 год

Мероприятие	Назначение	Периодичность	Стоимость, руб.	Сумма, руб.
Тренинг "Сложные переговоры: выходи вторым, приходи первым"	Обслуживающий персонал Менеджер	2 раза в год	18000	36000
Тренинг-практикум по продажам "Волк с УоллСтрит"+скрипты	Обслуживающий персонал Менеджер	1 раз в год	25000	25000
Итого				61000

Источник: [составлено автором]

Исследование, проведенное Национальным центром качества образования персонала США, показало, что 10-процентное увеличение затрат на повышение образовательного уровня работников увеличивает их производительность на 8,6% и соответственно выручку. Рассчитаем дополнительную выгоду от внедрения учебных мероприятий для повышения квалификации из расчета, что выручка увеличится приблизительно на 5%.

Выручка составит:

$$10839 + (10839/100 \times 5) = 11381 \text{ тыс. руб.}$$

Прирост выручки составил:

$$11381 - 10839 = 542 \text{ тыс. руб.}$$

Расчет экономической эффективности произведем путём сравнения затрат с экономическим эффектом как денежным выражением результата по формуле:

$$\text{Эффективность (Э)} = (\text{Результат (Р)} / \text{Затраты (З)}) \times 100\% , \quad (2)$$

$$\text{Э} = 542/61 = 8,9 \%$$

Учебные семинары и тренинги также повышают командную сплоченность и лояльность сотрудников к компании. Для многих из них возможность профессионального роста значит даже больше, чем получаемая зарплата.

Таким образом, предложенные мероприятия позволят предприятию устранить слабые стороны, обезопасить себя от угроз и повысят его конкурентоспособность на рынке общественного питания.

Еще одна инновация в области продвижения услуг индустрии питания -

изобретение от Apple, iPady, которые успешно заменили собой старинные гроссбухи-меню. Данное устройство позволило предложить клиентам интерактивное электронное меню, которое стало эффективным каналом связи между потребителем и ресторатором. Интерактивное электронное меню сделало возможным такие операции, как:

- выбор вина из карты вин ресторана по цене, году, региону, букету, а затем к нему — блюда из местного меню;
- расчет энергетической ценности блюда, уточнение его состава по жирам, белкам, углеводам;
- визуализация окончательного чека заказа сразу же при выборе блюд;
- в ожидании заказа поиграть в on-line игры, почитать новости, посетить свои страницы в социальных сетях и пр.

Интерактивное меню – это изящная, современная и эффективная альтернатива традиционному бумажному меню. Рестораны, которые заменили обычное меню на планшеты покоряют своих посетителей такой новизной. Ведь это не только удобно, но и комфортно, так как оно позволяет посетителю окунуться в виртуальный мир и создать что-то свое из представленных ингредиентов.

Для повышения качества обслуживания в ресторане в интерактивное меню iPad предлагается ввести функцию «Online трансляция». Данная услуга будет дополнительной, что позволит каждому клиенту самостоятельно делать выбор воспользоваться ею или нет. Данный вид услуги заключается в том, что клиент будет напрямую работать с кухней. Каждый сможет смотреть за приготовлением выбранного блюда, так как шеф-повара будет снимать камера в режиме Online. Повара будут ознакомлены и предупреждены, что в их ресторане появилась такая функция. Но во время какого приготовления блюда будет воспроизведена данная функция будет знать только заказчик, то есть сам клиент. Такое обслуживание, на наш взгляд, повысит качество обслуживания в ресторане.

Для данного мероприятия предприятию необходимо закупить 25 iPadов. Стоимость 1 ед. со специальной подставкой составляет 26500 руб. Стоимость

установки ПО на iPad составит 1500 руб.

Стоимость ежемесячного обслуживания всех планшетов составляет 4 тыс. руб., соответственно 48 тыс. руб. сумма годового обслуживания.

Для функции «Online трансляция» необходимо приобрести 5 видеокамер, стоимость каждой составляет 6000 руб. Итого потребуется 30 тыс. руб.

Рассчитаем общую стоимость затрат на данное мероприятие и представим данные в таблице 13.

Таблица 13 – Бюджет расходов на внедрение электронного меню на 2019 год, тыс. руб.

Статья затрат	Кол-во, ед.	Цена за ед.	Итого в год
Приобретение iPad	25	26,5	662,5
Установка ПО и обслуживание iPad	25	1,5	37,5
Введение «Online трансляции».	5	6	30
Итого	55	34	730

Источник: [составлено автором]

4. К инновационным технологиям продвижения услуг предприятий питания можно также отнести изобретение QR-кода – двухмерного штрих-кода, что открыло дополнительные неограниченные возможности для on-line взаимодействия компаний и потребителей (рисунок 11).



Рисунок 11 – Пример QR-кода

Аббревиатура QR переводится с английского как «быстрый доступ», а сам матричный код способен удержать огромный объем информации в виде текста, цифр, URL-адресов, фотографий и видеоизображений. Скорость распознавания QR-кода очень высока, его можно размещать на любых носителях, начиная от

кассовых чеков и меню и заканчивая различными вывесками и даже растяжками. Его сканирование может быть осуществлено смартфоном или видеокамерой ноутбука.

Использование QR-кодов открывает новые неограниченные возможности мобильного маркетинга для ресторанов. Технология QR-кода в ресторанном бизнесе можно применяться разными способами.

1) Размещаться на счете или чеке. Получив чек с квадратом QR-кода внизу, потребитель может своим смартфоном считать (сканировать) его и узнать об основных ингредиентах заказанных блюд, персональные данные обслужившего его официанта, время работы ресторана, контактные телефоны, условия доставки блюд на заказ, перейти по ссылке на сайт заведения. Это не только инновационный рекламный ход, но и удобный, лаконичный способ предоставления потребителю всей информации заведения.

2) Располагаться на фото или видео блюд, например, в меню ресторана. При его сканировании потребитель попадает на мобильное приложение или мобильный сайт заведения, где приводится более подробная информация об используемых продуктах, способе приготовления блюда, истории его появления и пр. Это значительно облегчает для придирчивого гостя процесс выбора блюда.

3) Социально-культурная и развлекательная функция. Пока гость ожидает исполнение заказа, он может с помощью QR кода изучить историю ресторана, расширить свои знания о национальной кухне, познакомиться с персоналом ресторана и его концепцией, получить эксклюзивное послание от шеф повара (видео-приветствие, фирменный рецепт, интересную историю о блюде и т.д.)

Последним аспектом в рассмотрении технологии внедрения QR-кодов является выбор программного обеспечения, предназначенного для считывания кодов. Данный выбор целиком и полностью остается на усмотрение пользователя. Но, все же, необходимо учитывать особенности технического устройства, средствами которого будет производиться считывание. Для устройств с хорошей камерой, оснащенной функцией автофокуса, подойдет практически любое программное обеспечение. Если же камера устройства обладает низкими

техническими характеристиками, то к выбору программного обеспечения нужно подойти более тщательно. Например, приложение для ОС Android Barcode Scanner позволяет моментально считывать QR-код даже камерой без автофокуса.

QR- коды как инструмент маркетинговой коммуникации получили вторую жизнь с приходом эры мобильных устройств. На данный момент любой пользователь, имея смартфон, может установить приложение и самостоятельно считывать QR-коды с любых поверхностей с помощью камеры. В QR-коде возможно шифрование информации для ее дальнейшего использования с целью:

- отправки по email-адресу;
- размещения на визитках;
- размещения на веб-сайте организации;
- использования в качестве баннеров в системах контекстной рекламы;
- записи ссылок на веб-сайты и социальные медиа принадлежащие туристической организации;
- пересылки аудио файлов;
- пересылки текстовой информации и PDF файлов в компактном размещении;
- пересылки графической информации;
- креативного способа проведения розыгрышей и акций.

QR-коды могут быть нанесены на любую поверхность с помощью печатных устройств, а также распространяться в сети Интернет с помощью всего комплекса маркетинговых коммуникаций, используемых организацией, позволяющих размещать изображения.

Эффективность этих инновационных технологий выражается в таких позитивных изменениях как:

- повышение гибкости и оперативности в работе с потребителем, возможность персонализации обслуживания без роста транзакционных издержек;
- упрощение обратной связи с потребителями, возможность живого диалога;

- охват широких масс потребителей при снижении расходов на рекламу и дополнительные PR-акции;
- возможность сотрудничества с ведущими банками, разработка совместных программ по повышению лояльности потребителей (скидки, акции, специальные предложения и пр.);
- формирование непрерывно пополняющейся базы потребителей – on-line пользователей;
- повышение доходности бизнеса за счет возможности интеграции в смежные бизнесы, например, ресторан в гостинице или торговом центре.

QR-коды как инструмент маркетинговых коммуникаций требует определенных расходов на разработку и продвижение. Затраты на коммуникации с использованием QR-кодов можно выразить следующей формулой:

$$Z_{Qrt} = Z_{pt} + Z_{ap}, \quad (3)$$

где  $Z_{Qrt}$  — затраты на маркетинг с использованием Qr-кодов за период времени  $t$ ;

$Z_{pt}$  — совокупность затрат на разработку Qr-кодов за период времени  $t$ ;

$Z_{ap}$  — затраты на администрирование и продвижение Qr-кодов за период времени  $t$ , в которые входят рассылка и печатное нанесение на любые поверхности.

Создание Qr-кодов, как правило, осуществляется с помощью специализированных Интернет сервисов. Стоимость создания Qr-кода составляет 1000 руб.

Для передачи графической, музыкальной и другой информации или документов, сервис по созданию QR-кодов должен иметь собственное облачное хранилище данных. Наиболее заслуживающим внимания является сервис [qr-code-generator.com](http://qr-code-generator.com), он платный, стоимость аккаунта составляет 2500 руб., имея собственное облачное хранилище, он обеспечивает полный спектр услуг по преобразованию информации для создания QR-кодов [31].

Стоимость администрирования и продвижения QR-кодов в месяц составляет 5000 руб., сумма в год составит:

12 x 50000 = 60 000 руб.

Рассчитаем общую стоимость мероприятия по внедрению QR-кодов и представим данные в таблице 14

Таблица 14 – Бюджет расходов на внедрение QR-кодов на 2019 год, тыс.руб.

Статья затрат	Стоимость	Сумма
Разработка Qr-кодов	3	3
Администрирование и продвижение Qr-кодов	5	60
Итого		63

Источник: [составлено автором]

Проведем расчет общей суммы расходов на мероприятия и представим данные в таблице 15.

Таблица 15 – Бюджет мероприятия по внедрению QR-кодов на 2019 год

Статья затрат	Сумма, тыс. руб.
Реклама	566
Развитие и обучение персонала	61
Введение электронного меню	730
Внедрение Qr-кодов	63
Итого	1420

Источник: [составлено автором]

Точно рассчитать результат от предложенных мероприятий очень сложно, поэтому проведем расчет исходя из планируемых результатов. Рассчитаем дополнительную выгоду от внедрения мероприятий из расчета, что выручка увеличится приблизительно на 15%. представим данные в таблице 16.

Таблица 16 – Расчет эффективности мероприятий по повышению конкурентоспособности

Показатель	2017	Прогноз	Изменение
Выручка	10839	12465	1626
Расходы	-	987	1420
Эффект			206
Эффективность			14,51%

Источник: [составлено автором]

Таким образом, предложенные мероприятия позволят предприятию устранить слабые стороны, обезопасить себя от угроз и повысят его конкурентоспособность на рынке общественного питания.

## Заключение

На сегодняшний день индустрия общественного питания в России представлена огромным количеством предприятий с различным уровнем обслуживания, качеством продукции, разнообразием используемого оборудования.

Оборот рынка общественного питания в России после двухлетнего спада в 2015-2016 годах рынок вновь начинает расти в 2017 году.

В структуре рынка общественного питания в России по итогам 2017 года более 50 % предприятий приходится на сегменты быстрого питания (fast food) и уличного питания (street food).

Рынок общественного питания в Приморском крае также продолжает развиваться и набирает обороты после спада из-за финансового кризиса. Индекса физического объема оборота общественного питания Приморского края показал, что в 2017 году рынок стал увеличиваться. Индекс вырос на 15,9%. По итогам 2017 года численность предприятий сферы общественного питания в Приморском крае составила 2 282 единицы, наибольшую долю занимают рестораны, кафе, бары. Наблюдается насыщенность рынка ресторанами с европейской и традиционной кухней. В большинстве ресторанов экзотической кухни кроме основного национального меню также представлена европейская кухня. Близость к Азиатскому региону обусловила наличие большого количества ресторанов азиатской кухни, это китайские, японские, корейские, вьетнамские, индийские рестораны.

Далее изучена деятельность одного из ресторанов сети японской кухни «Токуо», расположенного по адресу: г. Владивосток, пр-т 100 лет Владивостоку 50А.

Для гостей ресторана предлагаются разнообразные блюда, общее количество составляет 181 наименование. Основными посетителями заведения являются люди с высоким и средним уровнем дохода. В ресторане «Токуо Номе» работает 21 человек.

Анализ технико-экономических показателей говорит о том, что выручка и прибыль от реализации за весь анализируемый период увеличивается.



Положительная динамика рентабельности продаж предприятия говорит о том, что на предприятии осуществляется процесс управления затратами. Среднегодовая выработка на одного работающего из года в год снижается, это говорит о неэффективном использовании трудовых ресурсов.

Оценка конкурентоспособности услуг питания кафе «Токуо Номе» показала, что основными конкурентами суши-бара являются суши-бар «Киото», суши-бар «Эбису» и кафе «Камбэй».

Оценка конкурентоспособности предприятия методом экспертной оценки конкурентов показала, что для повышения конкурентоспособности суши-бару «Токуо Номе» следует проводить рекламные и стимулирующие, привлекающие потребителей мероприятия, повышать лояльность существующих клиентов и качество обслуживания.

Для определения сильных и слабых стороны предприятия, его угроз и конкурентных возможностей проведен SWOT-анализ. Слабыми сторонами суши-бара «Токуо Номе» является дорогое меню, низкое качество обслуживания, неэффективная маркетинговая деятельность.

По результатам проведенного исследования для повышения конкурентоспособности предприятия предлагаются следующие мероприятия:

- увеличивать объемы услуг, используя рекламную кампанию;
- повысить квалификацию обслуживающего персонала;
- ввести электронное меню;
- внедрить QR-код

В итоге затраты на мероприятия составят 1420 тыс. руб. При этом выручка составит 1626 тыс. руб. Совокупный эффект 639 тыс. руб.

Таким образом, предложенные мероприятия позволят предприятию устранить повысить конкурентоспособность на рынке общественного питания.

## Список использованных источников

- 1 ГОСТ Р 50647-2010 Услуги общественного питания. Термины и определения. [Электронный ресурс] (утв. Постановлением Госстандарта РФ от 05.04.1995 N 200) Доступ из справ.- правовой системы «Консультант-Плюс».
- 2 Абаева Н.П. Конкурентоспособность организации / под ред. Т. Г. Старостиной. – Ульяновск: Ульяновский государственный технический университет (УлГТУ), 2013. – 91 с.
- 3 Волкова Н. Конкурентоспособность предпринимательских структур / Наталья Волкова. - М.: LAP Lambert Academic Publishing, 2013. - 176 с.
- 4 Вебер М. Хозяйство и общество / Пер. с нем.; под науч. ред. Л.Г. Ионина. - М.: Изд-во ГУ ВШЭ, 2010. - 456 с.
- 5 Горбашко Е.А. Управление конкурентоспособностью. Теория и практика: Учебник для магистрантов / Е.А. Горбашко, И.А. Максимцев, Ю.А. Рыкова, Н.Ю. Четыркина. - М.: Юрайт, 2014. - 232 с.
- 6 ГОСТ Р 50764-95 Услуги общественного питания. Общие требования. [Электронный ресурс] (утв. Постановлением Госстандарта РФ от 05.04.1995 N 200) Доступ из справ.- правовой системы «Консультант-Плюс».
- 7 Калянина Л. Без дыма и капелек // Эксперт. – 2015. - № 7 - С.33.
- 8 Мазилкина Е.И., Паничкина Г.Г. Управление конкурентоспособностью: Учебное пособие. Гл. 1. - М.: Омега-Л, 2009. - 328 с.
- 9 Портер М. Конкурентная Методика анализа и конкурентов / М. Портер; пер. с англ. – Альпина Бизнес, 2013. – 454 с.
- 10 Сирый В.К. Ресторанный бизнес: управляем профессионально и эффективно. Полное практическое руководство / В.К. Сирый и др. – М.: Эксмо, 2013. – 352 с.
- 11 Солдатенков Д.В. Современный ресторан: новые форматы. - М.: Ресторанные ведомости, 2011. - 144 с.
- 12 Управление организаций сферы услуг: Учебное пособие. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2014. – 128 с.

13 Али А. Повышение конкурентоспособности продукции на предприятии // Молодой ученый. – 2013. – №8. – С. 69-75.

14 Ахмадеева О.А., Идрисова А.И. Тенденции развития рынка общественного питания в России // Молодой ученый. – 2016. – № 8. – С. 483-486.

15 Современное состояние и основные перспективы развития ресторанного бизнеса в России [Электронный ресурс]. – URL:<http://en.coolreferat.com/>

16 Сысоева Т. Л. Специфика событийного маркетинга в сфере торговли //Труды уральского государственного экономического университета. – 2016. – С. 205-210.

17 Антонова В. А. Механизмы обеспечения конкурентоспособности ресторанного бизнеса: структура и особенности его функционирования [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://elibrary.ru>

18 Анищенко Е.А., Шогенов И.Г. Критерии конкурентоспособности предприятия ресторанного бизнеса [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://elibrary.ru>

19 Бугаков Д.М., Толстых Т.Н. Повышение конкурентоспособности услуг ресторанного бизнеса [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://elibrary.ru>

20 Общественное питание в современных переходных условиях [Электронный ресурс / сайт]. – URL: <http://www.pitportal.ru/director/10893>

21 Боровских Н.В. Региональный рынок общественного питания: анализ и перспективы развития [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://elibrary.ru>

22 Горбачева И.В. Современный подход к конкуренции на рынке ресторанных услуг [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://elibrary.ru>

23 Долгова И.М., Кудакова Н.А. Анализ конкурентоспособности предприятий общественного питания // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2016. № 11 [Электронный ресурс]. – Режим

доступа: <http://ekonomika.snauka.ru>

24 Евстифеева О.Г., Гогичаева Н.В. Колбинева В.В. Тенденции развития рынка общественного питания в России [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://elibrary.ru>

25 Ким И.Д. Комплексный конкурентный и маркетинговый анализ рынка японской кухни [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://elibrary.ru>

26 Официальный сайт сети ресторанов «Токуо» [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://tokyo-bar.ru/>

27 Романова С.А. Исследование рынка ресторанного бизнеса (на примере приморского края) [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://elibrary.ru>

28 Центральная база статистических данных Федеральной службы государственной статистики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.gks.ru](http://www.gks.ru)

29 Портал о ресторанном бизнесе [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.restoranoved.ru>

30 Пулькина Е.Ю. Повышение конкурентоспособности предприятия ресторанного бизнеса [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://elibrary.ru>

31 Сайт создания qr-кодов [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://qr-code-generator.com>

32 Маркетинг: Общий курс / Под. ред. Колужновой Н.Я., Якобсона А.Я. - М.: Изд-во «Омега». - 2014. – 476

33 Маркетинг: Учебник для вузов. - 3-е изд. / Под общ. ред. Г.Л. Багиева. – СПб.: Питер, 2015. – 736 с.: ил. – (Серия «Учебники для вузов»)

34 Царев В.В. Оценка конкурентоспособности предприятий (организаций). Теория и методология. Учебное пособие./ В.В. Царев, А.А. Кантарович - М.: Изд-во Юнити-Дана, 2013г

35 Лифиц И.М. Конкурентоспособность товаров и услуг. М.: Высшее образование, 2014г.

36 Стрикленд Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. 12-е издание. / Дж. Стрикленд - М.: Изд-во Вильямс, 2013г

37 Фляйшер К. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе. / К. Фляйшер - М.: Изд-во Бином. Лаборатория знаний, 2012г

38 Котлер Ф. Основы маркетинга: Краткий курс./ Ф. Котлер. - М.: Росинтер, 2013г

39 Долгов А.И. Стратегический менеджмент. Учебное пособие / А.И. Долгов, Е.А. Прокопенко - М.: Изд-во Флинта, 2008г.

40 Комарова С.Е., Якубова С.Е., Мижуева С.А. «Оценка конкурентоспособности услуг общественного питания» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.konf2014.afurji.ru/economika.html>

41 Фон Хайек Ф. Смысл конкуренции // Современная конкуренция, 2013. 174 с.

**Приложение А**  
**Интерьер ресторана «Токуо Номе»**





**Приложение Б**  
**Терраса ресторана «Токуо Номе»**





МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Дальневосточный федеральный университет»

ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА

Кафедра сервиса и туризма

ОТЗЫВ РУКОВОДИТЕЛЯ

на выпускную квалификационную работу студента

Пензиков Артема Евгеньевича

(фамилия, имя, отчество)

направление гостиничное дело 1410 группа         

Руководитель ВКР доцент, канд. техн. наук Людмила Лазаревна Руденко

(учеб. степень, ученое звание, и о фамилия)

на тему «ИСПОЛЬЗОВАНИЕ НОВЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ ПОВЫШЕНИЯ  
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ УСЛУГ ПИТАНИЯ НА РЫНКЕ ВЛАДИВОСТОКА»

Дата защиты ВКР « 28 »          июня          2018 г.

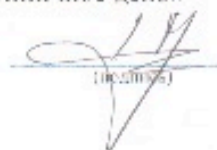
Выпускная квалификационная работа Пензиков Артема Евгеньевича выполнена в соответствии с заданием и раскрывает одну из актуальных тем исследования – конкурентоспособность предприятий ресторанного бизнеса как ключевой составляющей их эффективности, проблемы достижения конкурентных преимуществ в управленческой, экономической и деловой жизни предприятия.

Теоретическая значимость исследования заключается в изучении и обобщении новых возможностей повышения конкурентоспособности ресторанных услуг на рынке г. Владивостока, практическая задача выпускной квалификационной работы состояла в разработке рекомендаций по повышению конкурентоспособности услуг кафе «Токуо Ноте» на рынке г. Владивосток.

Пензиков Артем Евгеньевич проявил достаточную степень самостоятельности при выполнении выпускной работы, показал себя ответственным и работоспособным выпускником и в срок провел все необходимые исследования и разработал обоснованные рекомендации для конкретного предприятия.

Заключение: Пензиков Артем Евгеньевич заслуживает оценки хорошо и присвоения квалификации бакалавр направления «гостиничное дело»

Руководитель ВКР доцент, канд. техн. наук  
(уч. степень, уч. звание)



(подпись)

Л.Л. Руденко

(п.о. фамилии)

«18»          июня 2018 г.

FU500-ANTIPLAGIAT-04 - ПРОВЕРКА ВКР НА НАЛИЧИЕ ПЛАГИАТА ШЭМ 2018

## Окончательная проверка выпускных квалификационных работ на наличие плагиата

Артем Евгеньевич Пензиков

on Fri, Jun 22 2018, 2:39 AM

22% highest match

Submission ID: 7abe428e-c427-4dfb-85ef-244c49575881

### Attachments (1)

2018????????\_???.doc ⓘ 22 %

Word Count: 14,038 Attachment ID: 218986771

#### 2018????????\_???.doc

1 **МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ  
АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**

2 **«ДАЛЬНЕВОСТОЧНЫЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА**

Кафедра сервиса и туризма

Пензиков Артем Евгеньевич ИСПОЛЬЗОВАНИЕ НОВЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ УСЛУГ  
ПИТАНИЯ НА РЫНКЕ Г. 3 **ВЛАДИВОСТОКА ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

2 **ПО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ ПОДГОТОВКИ БАКАЛАВРОВ**

по направлению 43.03.03 «Гостиничное дело»