

Исследование и анализ бизнес-процессов на предприятии общественного питания

А.Ю. Федорова
aloonka73@mail.ru

АНО ВО «Российский Новый Университет», Москва, Россия

Ресторанный бизнес в настоящий момент переживает заметный подъем. Появившаяся в последнее время тенденция к росту уровня жизни населения повышает спрос на услуги предприятий индустрии гостеприимства, далеко не последнюю роль в которой играют предприятия питания ресторанного типа. Современный ресторан выполняет роль не только предприятия питания, но и развлекательного центра, в который люди приходят не только утолить голод, но и отдохнуть, получить положительные эмоции от атмосферы гостеприимства. Важнейшим аспектом в сфере ресторанного бизнеса является качество предоставляемых услуг потребителю. Современный российский рынок ресторанных услуг насыщен предприятиями общественного питания, отвечающими вкусам самых разнообразных потребителей, динамизм внешней деловой среды вызывает ужесточение конкурентной борьбы в сложных современных условиях. В связи с этим особо актуальным становится поиск и формирование резервов повышения эффективности и развития предприятий сферы ресторанных услуг. В наиболее выигрышной позиции оказываются те предприятия, которые стремятся постоянно совершенствовать свою деятельность, используя различные инновационные подходы, придающие заведению уникальность, неповторимость, возможность соответствовать меняющимся потребительским запросам и требованиям. Первостепенная задача ресторатора – завоевание расположения гостей, успешное выполнение которой приводит к получению прибыли. Эффективность хозяйственной деятельности ресторана зависит от наличия хорошего менеджмента, современной кухни, безукоризненного сервиса, интерьера и разумной ценовой политики. Одной из проблем, стоящих перед отраслью общественного питания, является поиск путей повышения эффективности продвижения услуг ресторанного бизнеса, анализ которых является неотъемлемой частью организации сбыта. Эффективное управление качеством услуг способствует повышению статуса предприятия.

Ключевые слова: бизнес-процессы, предприятия общественного питания.

Research and analysis of business processes in a catering enterprise

A.Yu. Fedorova

ANO HE «Russian New University», Moscow, Russia

The restaurant business is currently experiencing a noticeable rise. The recent trend towards an increase in the standard of living of the population increases the demand for the services of enterprises in the hospitality industry, far from the last role in which restaurant-type catering enterprises play. A modern restaurant serves not only as a catering enterprise, but also as an entertainment center, where people come not only to satisfy their hunger, but also to relax, to get positive emotions from the atmosphere of hospitality. The most important aspect in the restaurant business is the quality of the services provided to the consumer. The modern Russian market of restaurant services is saturated with catering establishments that meet the tastes of a wide variety of consumers, the dynamism of the external business environment is causing a tougher competition in today's difficult conditions. In this regard, the search and formation of reserves for increasing the efficiency and development of enterprises in the sphere of restaurant services becomes especially urgent. In the most advantageous position are those enterprises that strive to constantly improve their activities, using various innovative approaches that give the institution uniqueness, originality, the ability to meet changing consumer needs and requirements. The primary task of the restaurateur is to win the favor of the guests, the successful completion of which leads to profit. The efficiency of the restaurant's business depends on the availability of good management, modern cuisine, impeccable service, interior design and reasonable pricing policy. One of the problems facing the catering industry is finding ways to improve the efficiency of promoting restaurant services, the analysis of which is an integral part of marketing. Effective quality management of services contributes to raising the status of the enterprise.

Ключевые слова: business processes, catering establishments business processes, catering establishments

Введение

В настоящее время в условиях нестабильности экономики очень важно своевременно принимать соответствующие меры реагирования. И здесь неопценимую помощь окажет процесс совершенствования предпринимательской деятельности. Именно на основе этих мероприятий предприниматель получает реальную возможность минимизировать внутренние и часть внешних рисков компании, сохраняет гибкость управления производством. Современная экономическая ситуация вынуждает предпринимателя особенно

внимательно относиться к построению внутрифирменных бизнес-процессов.

Усиление конкуренции в ресторанном бизнесе вынуждает даже небольшие предприятия общественного питания обратить пристальное внимание на стандартизацию и автоматизацию бизнес-процессов и учет товаров. По наблюдениям за работой персонала в ресторане, по обслуживанию гостей, по атмосфере, царящей в заведении - зачастую можно определить, стандартизована работа организации или нет. Безусловно, что наличие и соблюдение стандартов бизнес-процессов повысит эффективность деятельности ресторана.

Конечно, не все можно стандартизировать, но процессы, которые происходят с определенной периодичностью, стандартизировать нужно.

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что в условиях рыночных отношений управление предприятиями в России требует выработки научно обоснованных рекомендаций по повышению эффективности их производственно-коммерческой деятельности. Для большинства современных предприятий характерны изношенность основных фондов, недостаток финансовых ресурсов, использование устаревших технологий, низкий уровень менеджмента, что значительно тормозит их развитие. В связи с этим, вопросы совершенствования управления бизнес-процессами предприятий и повышения результативности их деятельности на основе эффективного процессного управления имеют важнейшее значение. Другими словами, в современной экономической среде актуальность приобретает не только налаживание бизнес-процессов как одного из направлений работы с внутренней средой, но и приведение их в соответствие с быстро меняющимися требованиями внешней среды.

Целью написания диссертации является проведение исследования и анализ бизнес-процессов на предприятии общественного питания на примере ресторана «Сибирь», а также разработка практических рекомендаций по реинжинирингу бизнес-процессов в данном заведении.

Для достижения поставленной цели в данной работе были поставлены следующие задачи:

- 1) рассмотреть современные тенденции развития ресторанного бизнеса в России и за рубежом;
- 2) дать краткую характеристику предприятия ООО «Сибирь»;
- 3) проанализировать программное и техническое обеспечение ООО «Сибирь»;
- 4) изучить внутренние и внешние среды ООО «Сибирь»;
- 5) выделить основные и вспомогательные бизнес-процессы ООО «Сибирь»;
- 6) построить модели бизнес-процессов, описывающих основную деятельность ресторана «Сибирь»;
- 7) разработать проект по реинжинирингу бизнес-процессов предприятия ООО «Сибирь»;
- 8) выполнить расчет экономической эффективности реализации проекта [1].

Объектом исследования данной работы является ресторан «Сибирь».

Предметом исследования являются бизнес-процессы, протекающие в ресторане «Сибирь».

Теоретическую и методологическую основу исследования составляют общероссийские и международные законодательные и нормативные акты, труды отечественных и зарубежных ученых в области управления, данные органов Государственной статистики, материалы периодической печати, ресурсы сети Internet, материалы научно-практических семинаров и конференций.

Объем и структура работы. Работа состоит из введения, четырех взаимосвязанных глав, заключения, списка использованной литературы и приложения.

Во введении обосновывается актуальность темы исследования, определены объект, предмет, цели и задачи исследования, указаны методы исследования и практическая значимость работы.

В первой главе выполнено описание предметной области, дана краткая характеристика организации, проведен анализ программного и технического обеспечения предприятия, а также исследованы внутренняя и внешняя среды ресторана [2], [3].

Во второй главе рассмотрены современные тенденции развития ресторанного бизнеса в России и за рубежом.

В третьей главе спроектированы основные бизнес-процессы ресторана «Сибирь», а также проведен их анализ, изучены «слабые» места.

Заключительная глава данной работы посвящена разработке предложений по совершенствованию бизнес-процессов ресторана «Сибирь» и оценке экономической эффективности по результатам проекта.

Практическая значимость работы основывается на предложении рекомендаций для исследуемого предприятия. Предложенные рекомендации по улучшению бизнес-процессов могут быть использованы в практической деятельности аналогичных предприятий.

1. Исследование организации ООО «Сибирь». Описание предметной области

1.1 Краткая характеристика организации ООО «Сибирь»

Ресторан «Сибирь» – это заведение, которое играет заметную роль в организации отдыха населения города Москвы. Сюда приходят, чтобы отметить юбилей, важное событие в жизни того или иного коллектива, провести свадебное торжество, деловую или официальную встречу, или просто отдохнуть в кругу близких людей. Радужно встретить, быстро и вкусно покормить людей, создать им все условия для полноценного отдыха - задача работников ресторана «Сибирь». Это общедоступное предприятие общественного питания, предоставляющее потребителям широкий ассортимент блюд сложного приготовления.

Ресторан «Сибирь» находится по адресу г. Москва, ул. Большая Никитская, д.56. Имеется два шикарных зала на 90 посадочных мест, один из которых предлагается для проведения банкетов до 50 человек.

Услуга питания ресторана представляет собой услугу по изготовлению, реализации и организации потребления широкого ассортимента блюд и изделий сложного изготовления из различных видов сырья, покупных товаров, винно-водочных изделий, оказываемую квалифицированным производственным и обслуживающим персоналом в условиях повышенной комфортности и материально-технического оснащения в сочетании с организацией досуга [4].

Главная цель функционирования ресторана «Сибирь» - обеспечить высокий уровень обслуживания гостей, предлагая им блюда, приготовленные на профессиональном уровне. Пути достижения поставленной цели:

- 1) ежегодная конкретизация целей, направленных на обеспечение выполнения главной политики предприятия в области качества;
- 2) совершенствование маркетинговой и сбытовой деятельности (постоянное изучение требований потребителей и анализ степени их удовлетворенности);
- 3) материально-техническое снабжение производства с учетом оценки и выбора поставщиков сырья и материалов;
- 4) планирование и разработка новых блюд;
- 5) систематическое повышение компетентности и квалификации персонала;
- 6) функционирование и совершенствование системы менеджмента качества в соответствии с требованиями международных стандартов.

Главные задачи ресторана - это производство и реализация кулинарной продукции. Четкая, отлаженная организационная структура ресторана или кафе – это краеугольный камень его успешной работы. Благодаря строгой иерархии персонала, управление рестораном производится быстро и эффективно [5].

Обслуживающий персонал имеет фирменную одежду: белая ситцевая рубашка, черные брюки для мужчин и белая ситцевая блуза с черной юбкой и жилетом для девушек.

Прежде всего в ресторане есть несколько групп работников, которые сформированы по выполняемым функциям:

- 1) владелец ресторана, он же генеральный директор;
- 2) управляющий;
- 3) бухгалтерия;
- 4) администратор;
- 5) кухонные работники (шеф-повар, повара);
- 6) работники сервиса (официанты, бармены, уборщицы);
- 7) работники склада и охраны.

Эти группы работников выступают как звенья одной цепи. Часто случается, что если одна категория работников функционирует неправильно, то по принципу домино «сыпется» вся структура ресторана, что приводит к его развалу. В ресторане «Сибирь» каждый сотрудник четко знает свои обязанности, а также свое непосредственное руководство, чтобы выполнять его инструкции.

Организационная структура ресторана «Сибирь» представлена на рис. 1.

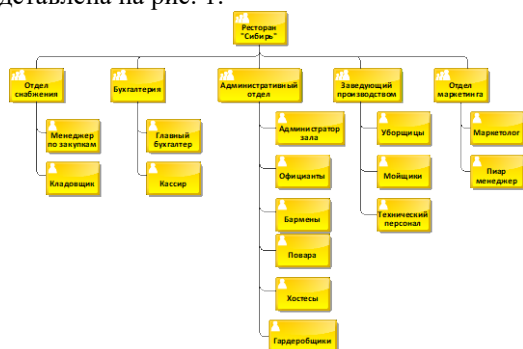


Рис. 1. Организационная структура ресторана «Сибирь», созданная в среде ARIS

Возглавляет работу ресторана директор. Он решает все организационные и финансовые вопросы. На директора возложена ответственность за организацию всей торгово-производственной деятельности, а также функции контроля культуры обслуживания посетителей в обеденных и торговых залах, контроля качества выпускаемой продукции. Директор осуществляет подбор и расстановку кадров, а также их перемещение и увольнение, обеспечивает соблюдение трудового законодательства и выполнение приказов и распоряжений вышестоящих органов. Также он имеет право распоряжаться материально-денежными средствами, приобретать имущество и инвентарь, заключать договоры и соглашения.

Администратор зала руководит всей работой официантов, барменов, гардеробщиц, охранников, уборщиков залов, решает возникающие проблемы с посетителями. В течение дня администратор находится в зале, следит за поддержанием чистоты и порядка и правильностью сервировки столов. Перед открытием ресторана он инструктирует официантов о порядке работы в данный день, проверяет их готовность к обслуживанию, знакомит с меню, иногда встречает гостей и помогает им в выборе мест, поручая дальнейшее обслуживание официантам.

Главный бухгалтер ведет бухгалтер ресторана, снимает кассу, подготавливает финансовые отчеты, осуществляет выплату зарплат.

Кассиры ведут оперативный учет деятельности ресторана в общем и по подразделениям, обрабатывают и группируют данные первичного учета, занимаются заполнением документации бухгалтерской и статистической отчетности.

Официанты сервируют столы, принимают заказы от клиентов, передают их на исполнение поварам и барменам и обеспечивают своевременную подачу заказа клиенту. Убирают на столах, меняют пепельницы в зале, рассчитывают клиентов, следят за правильностью расчетов, передают деньги в кассу.

Бармены осуществляют приготовление безалкогольных и алкогольных коктейлей и продажу остальных напитков, находящихся в ассортименте бара, принимают в кассу деньги от официанта, от гостей. Также он подает заявки заведующему производством на приобретение товара из ассортимента бара.

Охранник осуществляет пропуск клиентов в ресторан, ограничивает вход в заведение при полной загруженности, решает вопросы, возникающие в случае некорректного поведения гостей.

В обязанности гардеробщика входит прием верхней одежды от гостей и выдача ее по номерку.

Уборщица осуществляет уборку помещений, вынос грязной посуды и смену пепельниц в залах, подает заявки на необходимые принадлежности для уборки помещений администратору.

Мойщик столовой посуды занимается мытьем всей посуды ресторана.

Все кадры были привлечены на постоянной основе. Права и обязанности работников ресторана определены специальными инструкциями и правилами внутреннего распорядка.

Таким образом, благодаря слаженной работе всего коллектива ресторан «Сибирь» с легкостью выполняет всю свою работу, обеспечивая надлежащее качество.

1.2 Анализ информационного, программного и технического обеспечения ООО «Сибирь»

Важным моментом в деятельности организации является выбор подходящего программного обеспечения.

В ресторане «Сибирь» установлен R-Кеерер – программно-аппаратный комплекс, разработанный специально для предприятий общественного питания. Это очень надежный и мощный инструмент учета и контроля продаж, производства, персонала, позволяющий оптимально распределять ресурсы, минимизировать затраты, повышать уровень сервиса, организовывать программы лояльности для гостей и контролировать их эффективность.

Программный комплекс в R-Кеерер осуществляется двумя уровнями (см.рис.2):



Рис. 2. Комплекс программного обеспечения и оборудования R-Кеерер в ресторане «Сибирь»

1. Рабочий комплекс, куда входят рабочие кассовые, барные, официантские станции и кассовые сервера, мониторы. Все они подключаются к одному или нескольким серверам. Все данные по проведенным операциям, чекам, заказам накапливаются за смену и сохраняются в базе.

2. Менеджерский комплекс включает в себя справочники торговых станций, интерфейс, распределение прав доступа, параметры и настройки статей отчетов и расходов, которые сохраняются в оперативной памяти баз.

Распределенное хранение данных позволяет как работникам администрации, так и персоналу сферы обслуживания быстро обращаться к информации, а в случае технических сбоев в сети — оперативно ее восстановить.

Комплекс R-Кеерер состоит из отдельных программ, которые используются специалистами разных уровней. Модулей программы, рассчитанных на выполнение лицами своих полномочий, несколько:

- 1) управленческий модуль;
- 2) модуль «Менеджер»;
- 3) модуль «Официант»;
- 4) модуль «Повар»;
- 5) модуль «Кассир» [6].

Каждый модуль построен для выполнения определенных операций: формирование меню, передача заказа, обработка карт, оплата, начисление бонусов и

скидок, контроль проведенных кассовых операций, учет рабочего времени сотрудников.

Все сотрудники в начале работы проходят регистрацию и опознание в системе с помощью персональной магнитной карты. При каждом действии требуется подтверждение авторизации пользователя (см.рис.3).

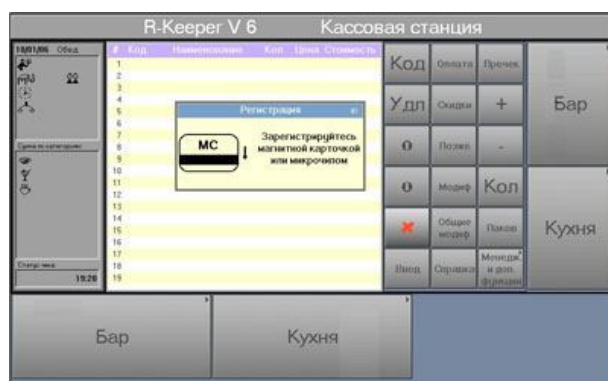


Рис. 3. Интерфейс программного обеспечения R-Кеерер

Модуль «Официанты» устанавливается на терминал и позволяет сформировать заказ, принятый от посетителей, передать его на кухню, распечатать предварительный счет по каждому клиенту, дополнить заказ или отменить некоторые пункты меню (см.рис.4). Продуманность программы исключает какие-либо махинации со стороны официантов как со счетами, так и по меню, поскольку открытие стола осуществляется на имя официанта, что исключает любые ошибки в системе. Официантам доступны следующие функции:

- 1) ввод принятого заказа по коду, из меню или по «горячим» клавишам;
- 2) сохранение заказа;
- 3) распечатка заказа удаленным способом на принтере;
- 4) передача заказа или сообщения на кухню в режиме онлайн (например, «готовить без сахара»);
- 5) возможность дополнения уже ранее созданного заказа;
- 6) распечатка предварительного счета.

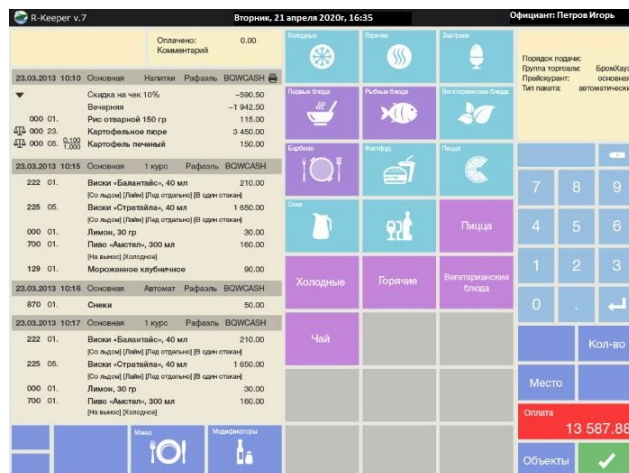


Рис.4. Интерфейс модуля «Официанта» в программном обеспечении R-Кеерер

Техническое обеспечение заключается в том, что в качестве менеджерской станции используется IBM

PC-совместимый компьютер. Станции бармена и кассира представляют собой специализированные IBM PC-совместимые компьютеры, имеющие в качестве дополнительных устройств считыватели магнитных карточек или электронных планшетов, разъемы для подключения чековых принтеров, интерфейсы для кассового ящика и дисплея покупателя. Станция официанта – специализированный IBM PC-совместимый компьютер со считывателем магнитных карточек.

Технические параметры:

- 1) все программные модули работают в 32-разрядном режиме (в том числе под Microsoft Disk Operating System);
- 2) станции существуют как в Microsoft Disk Operating System, так и в Windows вариантах;
- 3) автоматическое обновление драйверов и основной программы на станциях;
- 4) для хранения данных используются формат UDB и Microsoft SQL сервер;
- 5) все справочники синхронизируются автоматически. Для некоторых справочников, например, связанных с налогами, реализована отложенная синхронизация;
- 6) обеспечение возможности продолжения работы официантской станции после разрыва и восстановления связи;
- 7) базой данных справочников и накопительной базой заказов управляет сервер справочников, который не является обязательным для работы официантских станций;
- 8) к каждому серверу справочников может подключаться несколько менеджерских станций;
- 9) встроенный интерпретатор языка Object Pascal;
- 10) поддержка сетевых протоколов NetBIOS, IPX/SPX, TCP/IP;
- 11) возможность создания собственных MCR-алгоритмов и проверки их работы в отдельном окне справочника (например, создание MCR-алгоритма для привязки к картам, которые в зависимости от их внутреннего идентификатора привязываются к той или иной скидке в программе).

Учёт финансово-хозяйственной деятельности в ресторане «Сибирь» ведется с использованием информационной системы «1С Предприятие 7. Бухгалтерия.» Программный продукт установлен на компьютере у бухгалтера, он обеспечивает высокий уровень автоматизации ведения бухгалтерского и налогового учёта для подготовки обязательной отчетности.

Для безналичного расчета в ресторане имеется 3 банковских POS терминала. Также на предприятии имеется Wi-Fi роутер, который в свободном доступе предоставляется посетителям заведения.

Таким образом, передовые технологии системы R-Keerer позволяют ресторану «Сибирь» продолжать нормальное функционирование предприятия без перебоев.

1.3 Исследование внутренней и внешней среды ресторана ООО «Сибирь»

Основной функцией любой организации является решение проблем, связанных с взаимодействием как с внешней, так и с внутренней средой.

Внешнюю среду организации можно определить, как совокупность физических и социальных факторов, внешних по отношению к системе, которые непосредственно принимаются во внимание в процессе принятия организационных решений (см.рис.5).

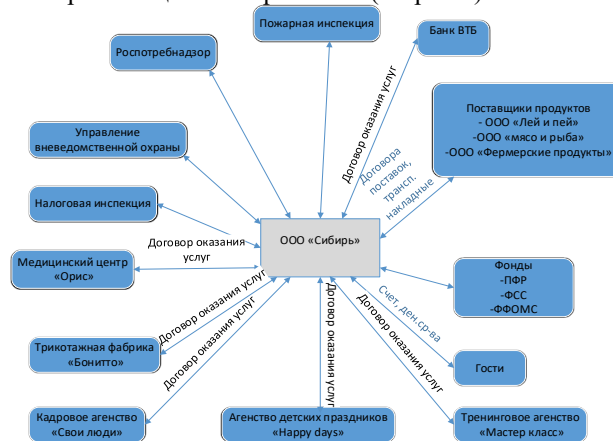


Рис. 5. Внешние связи ресторана «Сибирь»

Для обеспечения своей деятельности «Сибирь» пополняет свои ресурсы за счет внешних связей и поставщиков. Ресторан работает на натуральном сырье и полуфабрикатах, которые заказывает у поставщиков товаров. ООО «Мясо и Рыба» привозят замороженное мясо и рыбу в индивидуальных вакуумных упаковках 2-3 раза в неделю, а остальные продукты поставляет ООО «Фермерские продукты» по мере необходимости от 1 до 6 раз в неделю. Напитки закупает сам ресторан в оптовых магазинах, таких как «Metro», «Ашан», либо напрямую от поставщиков, например, от ООО «Лей и пей». За полученные от поставщиков ресурсы ресторан расплачивается денежными средствами.

Все вопросы, связанные с поиском и наймом необходимого персонала, решаются с помощью компании «Свои люди», которая занимается подбором необходимых работников. Повышением квалификации и проведением различных тренингов для сотрудников занимается агентство «Мастер класс».

Для обеспечения сотрудников униформой, а также полотенцами, пледами и другими текстильными изделиями, ресторан «Сибирь» обращается за помощью к фабрике трикотажных изделий «Бонитто».

Деятельность, связанная с оформлением медицинских книжек, а также сдачей всех необходимых анализов, возложена на медицинский центр «Орис», с которым взаимодействует ресторан «Сибирь».

Также внешними организациями, с которыми взаимодействует ресторан, являются пожарная инспекция, различные фонды (пенсионный, медицинского страхования, социального страхования), управление вневедомственной охраны.

Внутренняя среда организации является источником ее силы. Она заключает в себе тот потенциал, который дает возможность организации существовать и

выживать в определенном промежутке времени. Но внутренняя среда может также быть источником проблем и даже гибели организации в том случае, если она не обеспечивает необходимого функционирования организации. К факторам, определяющим внутреннюю среду организации, исследователи относят такие переменные, как структура организации, ее цели, задачи, технологии, люди [7].

Внутреннюю среду можно рассматривать как совокупность взаимодействующих структурообразующих компонентов организации (см.рис.6).

Менеджер формирует и изменяет, когда это необходимо, внутреннюю среду организации, представляющую собой органичное сочетание ее внутренних переменных.

Также внутренние связи можно рассматривать и как метод ведения хозяйственной деятельности. Четкое и грамотное планирование их ведёт к повышению эффективности работы коллектива в целом, сокращает бюрократизм и позволяет наладить и точно поддерживать материальные потоки не только внутри предприятия, но и на входе в процесс или выходе из него [8].

Таким образом, анализ как внутренней, так и внешней коммуникационной среды очень важен, так как внешняя и внутренняя среды являются главными составляющими целостности организации, а также помогают наладить процесс работы организации без каких-либо простоев и убытков [9].

Принимая во внимание кризисное состояние отрасли ресторанного бизнеса, связанное со снижением

доходов населения, необходимо понимать, что для того, чтобы оставаться конкурентоспособным, ресторану «Сибирь» необходимо сохранять относительно невысокую стоимость среднего чека, предлагать дополнительные услуги для поддержания интереса гостей, а также совершенствовать программу лояльности клиентов.

Для того, чтобы выявить резервы и возможности ресторана «Сибирь», проведем SWOT-анализ. Проведение SWOT-анализа подразумевает изучение внутренних факторов бизнеса (сильные и слабые стороны), на которые компания может повлиять, а также внешних факторов рынка (возможности и угрозы) – они неподвластны влиянию, однако их можно использовать в своих интересах [10].

Другими словами, SWOT-анализ позволяет выявить обладает ли компания внутренними ресурсами, чтобы реализовать имеющиеся возможности противостоять угрозам. Он так же показывает внутренние слабости компании, которые могут усложнить ситуацию [11]. Данный анализ помогает всесторонне проанализировать ситуацию, положение компании, как в текущий момент времени, так и в будущем и указывает на те внутренние особенности компании, которые нуждаются в изменении или усилении.

SWOT-анализ позволит определить причины эффективной или неэффективной работы компании на рынке и на его основании можно сформулировать вывод о том, в каком направлении организация должна развивать свой бизнес (см.табл.1).

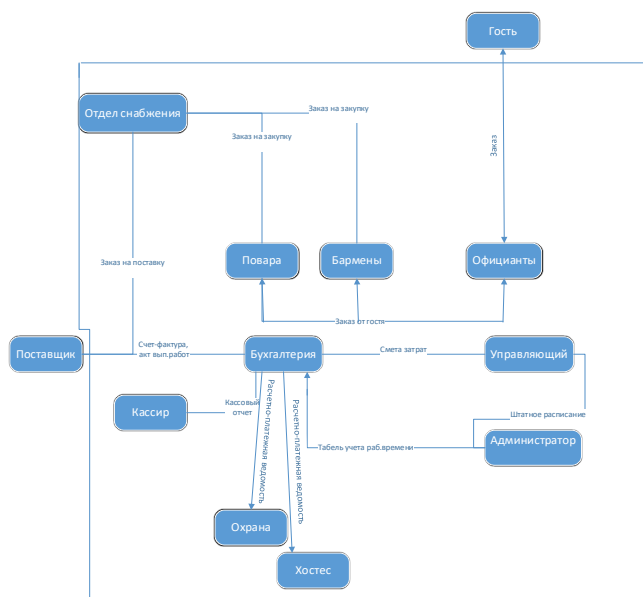


Рис. 6. Внутренние связи ресторана «Сибирь»

Таблица 1. SWOT-анализ деятельности ресторана «Сибирь»

	Потенциальные возможности (O):	Потенциальные угрозы (T):
	-привлечение новых клиентов от ресторанов-конкурентов; -расширение ассортимента предлагаемой продукции; -увеличение разнообразия предоставляемых услуг; -улучшение технической оснащённости и качества продукции.	-снижение платежеспособности населения; -изменения во вкусах и потребностях гостей; -повышение налоговых ставок; -введение санкций; -ухудшение отношений с поставщиками.
Сильные стороны ресторана (S):	Поле «СИБ»:	Поле «СИУ»:
-удобное местоположение и бесплатная парковка;	-повышение уровня спроса на услуги ресторана;	-предоставление специальных предложений для постоянных клиентов;

-оригинальное меню, уникальность блюд; -квалифицированный производственный персонал; -высокий уровень обслуживания; -наличие постоянных гостей.	-рост объемов продаж и использование персоналом инструментов личных продаж; -обеспечение на рынке конкурентного преимущества.	-организация регулярного обучения и профессиональной подготовки кадров; -формирование постоянной базы поставщиков.
Слабые стороны ресторана (W):	Поле «СЛВ»:	Поле «СЛУ»:
- высокие цены; - ограниченный контингент гостей; -низкая мотивация персонала, текучесть кадров; -слабо развито стимулирование сбыта; -долгое обслуживание в часы пик.	-увеличение объема продаж за счет повышения обслуживания; -повышение конкурентоспособности ресторана за счет мероприятий по продвижению; -повышение лояльности гостей; -повышение качества обслуживания.	-обеспечение обратной связи с гостями, мониторинг качества обслуживания.

Сильные стороны. Ресторан расположен в живописном месте с удобной транспортной развязкой и парковкой, вблизи от него находятся офисные центры, элитный жилой квартал, галерея искусств, зоопарк. Наибольшая часть опрошенных гостей работают или живут вблизи от ресторана, что говорит о выгодном расположении заведения.

Ресторан предлагает фирменное меню - упор делается на молекулярную кухню. Посещения объектов конкурентов показали, что подобного ассортимента блюд не предлагает ни один другой ресторан в городе.

Несмотря на возможные изменения во вкусах и потребностях клиентов, можно со значительной степенью уверенности утверждать, что на первом месте всегда останется качество выпускаемой продукции, а это создает возможности дальнейшего роста числа посетителей ресторана. В настоящее время деятельность предприятия в значительной степени ориентирована на удовлетворение потребностей клиентов, что усиливает его преимущества перед конкурентами.

Слабые стороны. Блюда в ресторане достаточно дорогостоящие, далеко не все клиенты могут себе позволить регулярно посещать данный ресторан, особенно в связи со сложившейся ситуацией в стране. Высокие цены связаны с особенностями приготовления блюд с использованием уникальных технологий, высокой заработной платой шеф-повара и персонала ресторана.

Также ресторан рассчитан на публику с определенным уровнем дохода, что приводит к ограничению проходимости. Фактически, повысить ее достаточно сложно при условии сохранения таких расценок и такой концепции.

Еще одним уязвимым местом является текучесть кадров среди официантов и барменов, что обуславливается полной занятостью, не подходящей для студентов, ведь именно студенты в основном занимают данные должности.

Возможности. В скором времени некоторые из ближайших конкурирующих ресторанов возможно будут закрыты собственниками, это даст возможность привлечь дополнительных клиентов при правильной маркетинговой политике.

Угрозы. Главная угроза – экономическая нестабильность. Платежеспособность населения резко упала, в этом случае нужно продумать, как снижать себестоимость и цены, переходя в более дешевый сегмент.

Еще одна угроза – введение санкций, либо же сбой в сроках поставок. Не все продукты, используемые в

приготовлении блюд ресторана, производятся в России. Официального запрета на ввоз каких-либо продуктов, например, из Китая, на данный момент нет. Однако из-за закрытия границы несколько дней фуры с овощами и фруктами не могли попасть на территорию России.

Несмотря на возможные изменения во вкусах и потребностях клиентов, можно со значительной степенью уверенности утверждать, что на первом месте всегда останется качество выпускаемой продукции, а это создает возможности дальнейшего роста числа посетителей ресторана. В настоящее время деятельность предприятия в значительной степени ориентирована на удовлетворение потребностей клиентов, что усиливает его преимущества перед конкурентами.

На основании данного анализа можно сделать вывод, что наиболее предпочтительным для ООО «Сибирь» будет увеличение объема продаж за счет повышения качества обслуживания, а также за счет обеспечения на рынке конкурентного преимущества.

Таким образом, индустрия общественного питания в настоящий момент испытывает определенные сложности. Общая экономическая ситуация в стране, несомненно, накладывает свой след – запрет на ввоз импортных продуктов, удорожание отечественных ингредиентов, рост коммунальных и транспортных расходов, увеличение затрат на заработную плату и налоги, а также падение благосостояния населения негативным образом отразилась на сфере общественного питания.

Эти причины вынуждают руководство «Сибирь» изменить концепцию ресторана, так как падение доходов населения порождает спрос на демократичные заведения, с простым меню и адекватными ценами.

2. Исследование современных подходов к организации деятельности предприятий общественного питания

2.1 Современные тенденции развития ресторанного бизнеса в России

Своими корнями бизнес в сфере общественного питания уходит в далекое прошлое, и сегодня приобретает все новые формы, учитывая технический прогресс, мировой опыт и потребности потребителей. Стоит отметить, что в нашей стране ситуация в этой сфере разительно отличается от той, какой была еще несколько лет назад. Много отличий можно найти и в сравнении с мировыми тенденциями развития этого направления. Более того, сказываются и свои, харак-

терные для России, законы роста подобных предприятий. Сегодня данное направление с трудом выдерживает кризис. Причин тому много:

- 1) склонность российских граждан в нынешних условиях жизни к экономии;
- 2) высокая стоимость аренды помещений для пунктов питания;
- 3) дороговизна импортных продуктов;
- 4) запрет на курение в местах сбора общепитности [12].

В связи с введением продуктового эмбарго, контрсанкций, инфляции и девальвации рубля, в России закрылись сети ресторанов быстрого питания Wendy's, Carl's Junior, Марукамэ. Кроме того, с рынка ушли еще несколько крупных брендов, отказавшихся от идеи развития в России. В кризисный год закрылись Pretzelmaker, Wetzel's Pretzels, Great American Cookies, рестораны американской сети Quiznos и австралийская сеть общественного питания Country Chicken.

Модной тенденцией последних лет стало приглашение шеф-поваров иностранцев в некоторые элитарные рестораны. Активно развиваются в России сети ресторанов, принадлежащие одной цепи обслуживания. Развитие ресторанного бизнеса во многом обусловлено тем, что инвестиции относятся к числу быстро окупаемых. Согласно данным Единой межведомственной информационно-статистической системы (ЕМИСС), которую курирует Росстат, на сегодняшний день объем ресторанного рынка в России составляет 1200 млрд. руб. [13].

При всем этом доля затрат в целом по России на питание вне дома остается на низком уровне. Для сравнения американцы тратят на рестораны и кафе около 47% бюджета, отведенного на питание.

Российский рынок общественного питания пока не развит так сильно, как в США и Европе (см.рис.7). На сегодняшний день доля затрат на питание «вне дома» в структуре домохозяйств не превышает 11 % [14].



Рис. 7. Сравнение ключевых показателей рынка общественного питания на 2020 год

Также следует отметить, что по количеству организаций общественного питания Россия отстает от западных стран. Согласно информации, представленной на сайте агентства «РБК.research», в США зарегистрированы и действуют свыше 616 тысяч ресторанов, что значительно превышает число ресторанов, кафе и баров, функционирующих на отечественном рынке [38] [15].

Структура российского рынка общественного питания значительно отличается от структуры рынков

других стран. Выделяют типы предприятий общественного питания, факторы, от которых зависит классификация и классы таких видов предприятий общественного питания, как рестораны и бары.

2020 год стал переломным для российского рынка общественного питания. Еще ощутимы последствия кризиса, выраженные в возросшем фудкосте (от англ. food cost – стоимость еды, продуктов – инструмент контроля продуктовых и «околопродуктовых» затрат ресторана, по сути – процентное соотношение себестоимости и отпускной цены) и снижении потребительской активности. Но рестораторы ищут новые пути привлечения трафика, экспериментируя со свежими концепциями, форматами и сервисами, наращивая эффективность за счет локальных продуктов и сырья собственного производства, экспансии в регионы и продажи франшиз.

Ресторанный бизнес в 2020 году не стал той сферой, где потребители хотят тратить деньги. Сегодня россияне предпочитают придержать накопленные средства до наступления лучших времен. Сами же бизнесмены снижение выручки ощутили еще в прошлом году. Прибыль в новых условиях стала меньше на 5-30% в зависимости от масштабности и специфики заведения. При этом, важным фактором является тот факт, что такие потери в прибыли коснулись как заведений класса «люкс», так и мелких закусочных. Основная причина – в стоимости аренды помещений. В новых условиях тем, кто все равно намерен выжить, придется сумму среднего чека уменьшить практически наполовину. В целях экономии многие предприниматели идут на отчаянные шаги, которые еще совсем недавно казались неосуществимыми:

- 1) переход на продукты отечественного производства;
- 2) сокращение штата обслуживающего персонала;
- 3) упрощенное меню.

Некоторые предпочитают на время приостановить работу, пока кризис не привел их к еще большим долгам. По словам экспертов, примерно треть заведений уйдет с этого рынка.

Вместе с тем, перспективы развития ресторанного бизнеса в России все же есть. Важным условием их реализации, однако, должно стать умение предпринимателей адаптироваться к новым условиям сложившейся экономики. Те, кто проявят гибкость и способность внедрения новых технологий, принципов работы и обслуживания клиентов, смогут с легкостью этот период миновать. Тяжелее всех придется так называемым статусным заведениям, которым очень тяжело понизить планку и предложить своим вип-клиентам бюджетный вариант питания [16].

Меньше всего в сложившихся обстоятельствах рискуют демократичные заведения, рассчитанные на средний класс населения. Сегодня рынок и так уже перенасыщен различными фуд-кортами быстрого питания, но и позволить себе дорогие рестораны россияне тоже пока не могут. Отсюда вывод: успех ждет недорогие и небольшие, но изысканные кафе.

Есть и предварительный анализ рынка ресторанного бизнеса, из которого следует, кто точно не сможет удержаться в нынешних условиях. К таким предпринятиям специалисты относят следующие:

1) суши-бары, которыми буквально перенасыщен сегодняшний общепит;

2) заведения, работающие в формате «все и сразу». Причина тому очень проста – какой смысл есть среднего качества пиццу, когда через два квартала есть отличная пиццерия;

3) статусные заведения класса «люкс» [17].

Такая ситуация вызвана даже скорее тем, что рестораны VIP-уровня больше рассчитаны даже не на местную элиту, а на иностранцев, поток которых за последние месяцы уменьшился в несколько раз. Хорошим выходом из ситуации станет ребрендинг или реформатирование проекта. Это значит, что понадобится новая идея, возможно, не премиум-класса, но действенная и спасительная. Многие рестораторы сегодня на месте знаменитых заведений, в которых имя шеф-повара говорит больше, чем само название, открывают менее эпатажные кафе.

Второй путь решения проблемы – это перерасчет себестоимости блюд. Развитие ресторанного бизнеса в России должно идти в ногу со временем, а потому предприимчивые владельцы сегодня используют различные методы снижения цен на блюда, например:

1) уменьшают размеры порций;

2) внедряют новинки в техническом оснащении, которые позволяют дольше хранить продукты и уже готовые блюда.

Несмотря на растущую в мире популярность здорового и правильного питания, в России новости ресторанного бизнеса довольно редко упоминают о наличии спроса в этом сегменте. Здесь больше акцентируется внимание на составление программы лояльности для клиентов, повышение качества обслуживания и поддержание репутации на высоком уровне. Для этого особое внимание уделяется маркетинговому сопровождению бизнеса, его позиционированию в социальных сетях, повышению узнаваемости бренда [18].

В ресторанном мире происходит расслоение. Рестораны высокого ценового сегмента уходят еще выше, увеличивают качество блюд, продуктов и уровень сервиса. Такие заведения в итоге должны стать эталонными для ресторанной индустрии в России. Конечно, они будут достоянием обеспеченной и обособленной публики. Самый многочисленный сегмент рынка – демократичные рестораны, ориентированные на средний класс. Именно поэтому они подвержены риску нестабильного потребительского спроса.

В демократичном сегменте есть несколько явно наметившихся тенденций. Прежде всего, это рестораны с открытой кухней: заведения, которые вывели производственные процессы на обозрение, в которых гость имеет возможность сидеть на удобном диване перед стойкой, где повар готовит конкретно для него. Еще один важный тренд в демократичном сегменте – тематические и монопродуктовые рестораны. Часть из них пока являются топ-версией этого сегмента, так как стейк-хаусы или фиш-хаусы чаще всего не могут по-

радовать гостя небольшим средним чеком (хотя тенденция на его понижение уже наметилась). Еще одна интересная ниша демократичных ресторанов — национальные и аутентичные заведения, а также пивные рестораны и пабы.

Качественные преобразования в экономике России, обусловленные становлением рыночных отношений, привели к росту конкуренции во всех сферах жизни, и в частности в сфере общественного питания [19]. В современных условиях производить конкурентоспособную продукцию невозможно без использования инноваций, предполагающих применение новых методов и приемов ведения бизнеса, формирование перспективного стиля мышления, внедрение новых технологических достижений в производственную деятельность [20].

В качестве мотивации предприятий отрасли общественного питания к разработке и внедрению инноваций выступают следующие цели:

1) привлечение клиентуры;

2) уменьшение издержек на изготовление продукции с применением более совершенных технологий производства и сбыта;

3) повышение качества продукции и обеспечение разнообразия услуг [21].

Исследование российского рынка общественного питания показало, что рынок находится в стадии развития. Последствия финансово-экономического кризиса оказались существенными для российского рынка общественного питания. Россияне стали снижать свои расходы на питание «вне дома», что привело к сокращению объема рынка общественного питания. Поэтому, владельцам предприятий общественного питания необходимо находить способы выделиться из конкурентной борьбы и занять устойчивое положение.

Таким образом, предпринимательский подход, новаторские решения и реализация инноваций могут обеспечить успех и конкурентоспособность предприятий общественного питания.

2.2 Инновационные подходы в развитии предприятий общественного питания за рубежом

Современные условия рыночной экономики с ее жесткой конкуренцией, а также неблагоприятная экономическая обстановка в стране создают такие условия, при которых наличие действенной программы развития деятельности предприятия является непременным условием для успешного функционирования компании, увеличения ее прибыли и темпов развития.

Успешная деятельность любого предприятия целиком и полностью зависит от инструментов и методов, которые руководители используют для организации его работы. Предприятие, которое активно развивается на рынке, может с огромным успехом справиться с современными темпами развития рынка и количеством имеющихся на нем конкурентов.

Широкое применение технологических инноваций, постоянное обновление спектра предлагаемых

услуг позволяют предприятиям общественного питания привлекать новых клиентов, особенно молодежь. Инновационные подходы, существующие в сфере сервисного обслуживания на предприятиях общественного питания, можно представить, как отдельные направления [22].

1. Техничко-технологические инновации. Предусматривают использование новейших технических достижений, аппаратов и приспособлений, а также новых технико-технологических приемов труда. Чаще всего это связано с применением компьютерной техники, облегчающей и улучшающей всю производственную деятельность. С такой целью была создана автоматизированная система управления iiko, интегрирующая в единое информационное пространство все процессы деятельности ресторанного бизнеса в режиме реального времени – управление материальными, финансовыми и человеческими ресурсами отдельного ресторана, а также целой сети предприятий общественного питания.

Новые функции в ресторанном деле Франции выполняет инновационный нейронный шлем Neurokiff, используемый ранее в медицине – он помогает измерять уровень вкусовых ощущений у посетителей ресторана Pasta Fresca. Новые технологии позволяют тестировать новые блюда, состав ингредиентов или сочетания «еда и вино», что дает возможность сразу узнать, понравятся ли блюда клиентам [23].

Созданный с использованием самых последних цифровых технологий Neurokiff способен регистрировать четыре эмоциональных состояния - возбуждение, медитацию, скуку и разочарование. Зафиксированные эмоции отображаются на экране планшета. Описанный нейронный шлем окажет значительную помощь в работе рестораторов, дегустаторов и энологов.

Робототехника и инновационные технологии постепенно внедряются в сферу питания. Французские исследователи в течение нескольких лет занимаются созданием робота для производства пиццы. Открытие роботизированного пилотного ресторана «Pazzi» было намечено в Париже на конец указанного года, это событие привлекло особое внимание публики. Авторы предложили полностью автономный ресторан, функционирующий с помощью робота, способного готовить 120 видов пиццы в час и предлагающего 500 000 различных вкусовых комбинаций с учетом технологий, соответствующих стандартам качества производства.

В настоящее время компания планирует открыть от 500 до 1000 роботизированных ресторанов по всему миру, где роботы-пиццайоло будут производить пиццу в три раза быстрее человека. Говоря о проблеме занятости, рестораторы отмечают два важных факта: с одной стороны, робототехника не должна заменять традиционные рестораны, а с другой – она способствует созданию новых рабочих мест не только напрямую, но и косвенно, через сотрудничество со многими промышленными предприятиями [24].

2. Сервисные инновации. Касаются нововведений в технологии сервиса ресторана и техники обслужи-

вания гостей. Совершенно необходимым становится бесплатное предоставление Wi-Fi в помещении кафе или ресторана, а пользование социальными сетями дает дополнительную рекламу предприятию. В Великобритании владельцы ресторанов, установив на столах зарядные устройства, таким образом предоставили клиентам возможность заряжать мобильные телефоны.

Например, в ресторане «Starbucks» опция подзарядки телефонов пользуется большим спросом, привлекая не только постоянных гостей, но и туристов, нуждающихся в постоянной мобильной связи с родными и друзьями и для ориентации в незнакомых местах.

В Израиле пошли еще дальше – на предприятии общественного питания была разработана и установлена новейшая технология Wi-Charge, с помощью которой зарядное устройство функционирует в инфракрасном излучении.

Традиционные предприятия ресторанного бизнеса также находятся в поиске способов привлечения клиентуры, в том числе с использованием новых технологий. В некоторых ресторанах Франции, например, Les Mill, посетителям предлагают карту вин на планшете iPad. Так, фирма «iWinePad» предоставляет рестораторам приложение, позволяющее презентовать карту вин в электронном виде, которое было создано профессиональным ресторатором и сомелье Кристофом Буаселье. Своеобразная «e-carte» знакомит клиентов с предложенным списком вин и служит справочником сомелье: вина классифицированы по различным регионам, наименованиям, сортам винограда, году производства и ценам. Главное – при заказе клиент получает справку о винах, сочетаемых с выбранными блюдами и рекомендуемых для приема [25].

Такая методика позволяет не только расширить кулинарные познания посетителей, но и значительно поднять показатели товарооборота напитков, увеличивая количество и качество продаваемой продукции. Потребители также считают электронную версию винной карты более эстетичной, простой и увлекательной, вызывающей интерес к дегустации вин и заказу новых напитков.

Также очень часто используются специальные мобильные терминалы (см.рис.8), которые существенно облегчают процесс выбора необходимых товаров и непосредственное оформления заказа. Теперь необязательно ждать официанта, достаточно просто выбрать необходимые товары и оформить заказ: информация автоматически отправится менеджеру заведения. Первым данную инновацию на российском рынке ввел McDonald's [26].



Рис. 8. Пример мобильного терминала для самостоятельного оформления заказа

3. Организационно-технологические инновации. Представляют концепцию ресторана и все составляющие его деятельности, включая стратегию позиционирования, маркетинговые и рекламные программы по привлечению и удержанию клиентов, раскрывающие содержание новых видов услуг, более эффективных форм и методов обслуживания [27]. Повышение качества ресторанного обслуживания приводит к росту числа посетителей и, следовательно, к увеличению прибыли.

Новые формы обслуживания предлагает английский ресторан «Yo! Sushi», где посетители берут роллы и суши со специального конвейера, движущегося мимо столиков. Ресторанов с таким видом обслуживания насчитывается уже более 150.

С учетом роста популярности рынка электронных устройств (смартфонов, планшетов), многие рестораны разрабатывают собственные мобильные приложения. Такие приложения предоставляют актуальную информацию о всех работающих точках сети (время работы, адрес), различных новостях компании и проводимых акциях. К тому же, некоторые приложения предоставляют информацию о программах лояльности, а именно, текущий баланс баллов, все пополнения и списания, а также прогноз сгорания баллов (см.рис.9). Почти все компании разрабатывают свои приложения сразу под две платформы: iOS и Android.

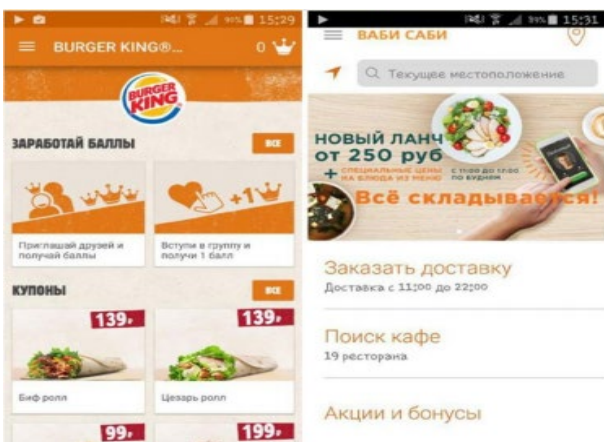


Рис. 9. Пример мобильных приложений ресторанов

Еще одним примером организационно-технологической инновацией является программа электронного

меню – это многофункциональное решение, позволяющее гостям ресторана или кафе самостоятельно заказывать блюда на планшете с iOS или Android. Заказы с планшета передаются в систему автоматизации ресторана.

Электронное меню – это новинка, которая увеличит прибыль ресторана, привлекая новых гостей и помогая повысить средний чек (см.рис.10). Электронное меню стало использоваться в заведениях сети Il Patio, Coffee Bean, Bar BQ Cafe, Osteria Mario.



Рис.10. Пример использования электронного меню

4. Управленческие инновации. Направлены на улучшение внутренних и внешних связей предприятия питания с использованием инновационного менеджмента [28]. Существует ряд решений для рестораторов, желающих использовать новые технические достижения. В Лионе, после консультаций с известными рестораторами, было разработано приложение Trackin. Программное обеспечение позволяет менеджеру отслеживать местоположение и поддерживать связь с курьером. Клиенты уведомляются по электронной почте или с помощью SMS о времени отправки их заказа и получают ссылку на веб-страницу, где могут проследить его передвижение и ожидаемое время прибытия.

5. Комплексные программы сервисного обслуживания. Предлагают одновременно различные виды сервисной деятельности: обеспечение разнообразного ассортимента блюд, использование оригинальных способов подачи, введение инновационных форм обслуживания [29]. В качестве примера могут служить семейные клубы, в которых, кроме вкусных блюд и хорошего обслуживания, предлагаются дополнительные услуги в виде посещения детьми детских игровых зон, различных мастер-классов с профессиональными аниматорами. Сеть семейных кафе АндерСон - яркий пример европейского дизайна семейного клуба, где детские комнаты с игрушками соседствуют с классической литературой, комфортные кресла - с эксклюзивной кондитерской, а на стол подают меню для детей и взрослых.

А в заведениях итальянской кухни «Сбарро» организованы детские праздники с участием клоунов, музыкальным сопровождением, а также транслируются спортивные и молодежные программы на плазменных телевизионных панелях, а в ресторанах вавилонской

кухни «Баш на Баш» устраиваются шоу с танцами живота, гостям предлагают кальян.

Онлайн-ужины, которые сейчас устраивает ряд ресторанов (Zazazu в Петербурге, White Rabbit в Москве) — это доставка блюд из ресторана плюс видеоконференции с другими «гостями», а также ресторатором или шефом. Попытка восполнить то, за чем люди приходят в ресторан, но то, что невозможно в доставке — общение, эмоции, атмосфера. И это хороший инфоповод и отличный канал коммуникации с постоянными гостями во время карантина и способ поддержать с ними связь. Но на самостоятельный продукт и уж тем более замену ресторана никак не претендует.

Таблица 2 Инновационные подходы, используемые на современных предприятиях общественного питания

	Pasta Fresca	Starbucks	McDonald's	Pazzi	Yo! Sushi	Андер-Сон	White Rabbit	Les Mill	Il Patio	Coffee Bean
Открытая кухня	-	-	-	-	+	-	-	-	-	-
Система автоматизации (например, iiko)	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Шлем Neurokiff	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Автономный пилотный ресторан	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-
WiFi	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Зарядные устройства	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Карта вин на планшете iPad (e-carte)	-	-	-	-	-	-	-	+	-	-
Мобильные терминалы	-	-	+	+	+	-	-	-	-	-
Электронное меню	-	-	-	-	-	-	-	-	+	+
Роботизированная систему подачи блюд	-	-	-	+	+	-	-	-	-	-
Мобильные приложения для iOS и Android	-	+	+	+	+	+	-	-	-	+
Trackin (отслеживание готовности заказа)	-	-	+	+	+	+	+	-	-	-
Детские игровые зоны	-	-	+	-	+	+	-	-	+	-
Проведение творческих мастер-классов	-	-	-	-	-	+	+	-	-	-
Онлайн-ужины	-	-	-	-	-	-	+	-	-	-

Знание ранее используемых предприятием стратегий и результатов их применения (обобщение опыта предприятия в сфере инновационного развития) позволяет учесть все недостатки и более успешно разрабатывать и внедрить новые подходы [30].

Следовательно, результатом инновационного развития ресторанный предприятия будут новые идеи, новые и усовершенствованные ресторанные продукты, и услуги, новые технологические процессы, новые формы организации и управления ресторанным бизнесом.

Сравнивая несколько различных подходов в совершенствовании работы предприятия общественного питания, стоит выделить следующие наиболее удачные: открытая кухня, роботизированная система подачи блюд, система электронного меню, отслеживание готовности заказа, детская игровая зона.

Конкретно для ресторана «Сибирь» отличным решением будет внедрить систему электронного меню. Оно позволит сократить время обслуживания, что очень важно для такого мегаполиса как Москва. Гости привыкли пользоваться планшетами в повседневной жизни и это во многих случаях более комфортный способ сделать заказ. Кроме этого, электронное меню в ресторане позволит обеспечить определенные стандарты качества обслуживания. Часто бывает, что персонал путается с заказом или вовсе забывает передать его на кухню — гость уходит голодным и недовольным. С электронным меню таких проблем не возникнет.

Таким образом, в таблице 2 собраны основные современные подходы к повышению эффективности деятельности предприятия общественного питания.

Анализируя данную таблицу, можно сделать вывод, что для успешного решения задач инновационного развития ресторанный предприятия, прежде всего, нужно отслеживать изменения, происходящие на отечественных и мировых рынках ресторанный бизнеса, обращая при этом особое внимание на основные тенденции развития науки и техники. Если не научиться быстро меняться, быстро доводить принятые решения от стадии возникновения идеи до стадии практической реализации, то предприятие окажется в проигрыше в глобальной конкуренции.

Таким образом, внедрение инновационных технологий, например, электронного меню, безусловно повысит эффективность деятельности организации и обеспечит ее конкурентоспособность и устойчивость на рынке услуг общественного питания.

2.3 Сравнение существующих систем электронного меню

Для того чтобы функционирование ресторана «Сибирь» оставалось прибыльным в условиях нестабильности внешней среды, с точки зрения финансового планирования следует работать в двух направлениях: увеличение товарооборота и снижение себестоимости бизнес-процесса. Снижение себестоимости рассматривается как снижение всех расходов на содержание бизнеса (оперативных расходов), а также снижение себестоимости продукции.

Повсеместно повлиять на успешное функционирование ресторана может применение различных гаджетов и устройств. Никто не может отрицать тот факт, что гаджеты не только упростили нашу жизнь, но и сделали ее более функциональной и роскошной. Гаджеты не только улучшают мир, они даже развлекают нас и могут являться неотъемлемой частью нашего досуга. Автоматизация с помощью гаджетов может позволить оптимизировать работу ресторана на всех уровнях.

Отличным решением будет внедрение электронного меню. Данное решение предлагает большинство компаний, занимающихся автоматизацией на рынке

HoReCa (индустрия общественного питания и гостиничного хозяйства). Технически это планшет и специальное программное обеспечение.

С точки зрения оптимизации работы в ресторане иметь электронное меню гораздо выгоднее: в электронном меню все обновления появляются автоматически. Городские жители практически не расстаются с планшетами и смартфонами, а значит, им будет удобно совершать заказы с помощью данной программы в ресторане. Современные смартфоны уже мощнее, чем ПК прошлого десятилетия. Разрешение дисплеев выше, чем на большинстве домашних мониторов.

Система электронного меню – это интерактивная система заказов, позволяющая гостю легко и быстро ознакомиться со всем многообразием предлагаемых блюд и напитков, в любой момент без помощи официанта сделать заказ или попросить счет.

Такое меню повышает общую эффективность бизнеса и уровень сервиса: оперативное и четкое исполнение заказов увеличивает доходы заведения, а полная автоматизация заказа снизит нагрузку на персонал [31].

Аналогичные интерактивные системы электронного меню существенно увеличивают скорость обслуживания, позволяя клиенту выбрать и заказать, не дожидаясь внимания официанта. Пока еще такие меню слабо распространены в России, поскольку требуют определенных инвестиций в специальное оборудование, но некоторые элитные рестораны их уже используют.

Электронное меню выводит обслуживание в ресторанах на качественно новый уровень, привлекает гостей, и помогает рестораторам не только экономить, но и зарабатывать больше. Основные преимущества данной системы представлены в таблице 3.

Таблица 3. Основные преимущества системы электронного меню

Преимущества для гостей	Преимущества для рестораторов
Ускорение процесса обслуживания	
Атмосфера гостеприимства, сочетающая в себе современные технологии, яркие впечатления и комфорт	
Повышение качества и точности заказа	
Получение наиболее полной информации о блюде: высококачественное изображение, подробное описание, ингредиенты, способ приготовления, калорийность и многое другое	Увеличение суммы среднего чека за счёт всплывающих предложений и рекомендаций
Яркие и красочные фотографии	Сокращение расходов на персонал
Высокий уровень сервиса	Обратная связь с посетителями: сбор и автоматический анализ отзывов и впечатлений гостей
Доступ к играм и развлечениям	Простое и удобное средство редактирования меню
Возможность поделиться своими впечатлениями с друзьями в социальных сетях	Интеграция с существующей POS системой - заказы поступают напрямую в POS терминал
Удобный интерфейс с возможностью поиска блюд	Повышение общей эффективности бизнеса
Меню на нескольких языках	Дополнительный доход от размещения рекламы в электронном меню
Средство обратной связи напрямую с руководством заведения	Повышение популярности ресторана и приток новых гостей

Возможность запросить счет, не дожидаясь официанта	Снижение нагрузки на персонал
	Увеличение количества посещаемости ресторана
	Повышение узнаваемости ресторана
	Формирование имиджа современного, идущего в ногу со временем бизнеса

При выборе блюд, электронной меню всегда предложит гостю в качестве рекомендаций несколько вариантов закусок и напитков, наилучшим образом дополняющих его заказ. Это в совокупности с простотой и удобством также будет стимулировать клиента заказывать больше.

Наличие игр и других интерактивных развлечений поможет разнообразить досуг гостей, и привлечет самых маленьких клиентов, а вместе с ними и их родителей. Электронное меню снимет значительную часть нагрузки с персонала заведения, уменьшит объем бумажной работы и расходы на администрирование.

С электронным меню в любой момент можно легко добавить или исключить из ассортимента любое блюдо или напиток. В результате гость никогда не услышит, что по определенным причинам, «сегодня нет возможности приготовить это блюдо».

Больше не придется тратить время и деньги на дорогостоящие услуги дизайнеров и типографий каждый раз, когда придет время дополнить или видоизменить меню. Система электронного меню предоставляет уникальную возможность абсолютно самостоятельно полностью конфигурировать настройки системы, в том числе дизайн и элементы визуализации. Благодаря доступному и интуитивно-понятному интерфейсу для полной настройки электронного меню достаточно базовых знаний обычного пользователя ПК.

Четкое и оперативное исполнение заказов всегда является залогом высокой доходности в ресторанном бизнесе. В заведении, оборудованном такой системой, посетители заказывают больше и чаще, не испытывая неудобств, связанных с нехваткой времени, стеснением или недостаточным пониманием меню. Заказы клиентов мгновенно поступают на кухню и администратору ресторана. При этом вероятность ошибки в заказе сводится к нулю, и гостю подадут именно то блюдо или напиток, который он заказывал.

Кроме этого, электронная версия меню предоставляет уникальное средство продвижения и рекламы. Всплывающие рекомендации блюд и напитков, заранее запрограммированные в системе, позволят стимулировать клиентов заказывать элементы меню с более высокой нормой прибыли. А специальные модули интерактивного меню, рекламирующие услуги партнеров ресторана (например, салона красоты или газированной воды компании-партнера) станут дополнительным источником дохода.

Внедрение электронного меню обычно проходит совершенно безболезненно, и электронное меню вполне может сосуществовать с обычным бумажным, дополняя друг друга. Пример интерфейса электронного меню представлен на рисунке 11.

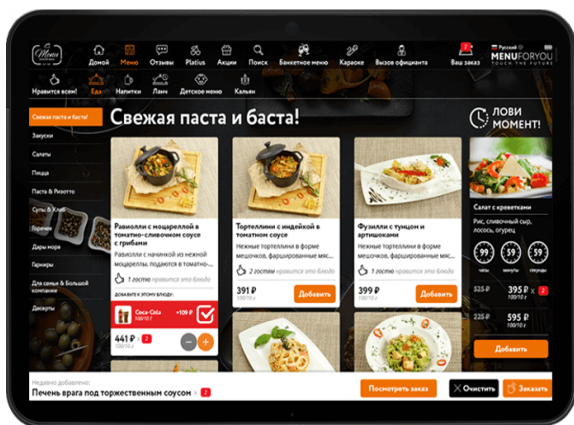


Рис.11. Пример интерфейса электронного меню

Перед тем, как определиться с организацией-разработчиком электронного меню для ресторана «Сибирь» был проведен анализ рынка систем электронного меню. Для сравнения были выбраны следующие организации:

- 1) Компания Emenu;
- 2) Smart Menu;
- 3) Profit Menu.

Чтобы определиться, какой вариант подойдет лучше конкретно для ресторана «Сибирь» рассмотрим условия внедрения и проведем сравнение.

На протяжении 5 лет компания Emenu выводит обслуживание в ресторанах на качественно новый уровень, привлекает гостей, и помогает рестораторам не только экономить, но и зарабатывать больше.

Существует 5 вариантов использования данной системы:

- 1) eMenu на базе планшетов;
- 2) eMenu на базе сенсорного моноблока, который размещается в зале рядом со столиком;
- 3) eMenu Table – прозрачный столик, в который встроен сенсорный дисплей;
- 4) eMenu Stand – терминальная стойка;
- 5) eMenu Glass – сенсорный дисплей в витрине заведения [32].

Последние два варианта используются в кафе быстрого питания, закусочных, фастфудах, поэтому их рассматривать не имеет смысла. Оптимальным будет вариант внедрения eMenu на базе планшетов.

Для реализации проекта по внедрению электронного меню на базе планшетов необходимы следующие дополнительные компоненты:

- 1) планшеты;
- 2) сервер (персональный компьютер);
- 3) беспроводная сеть Wi-Fi;
- 4) принтер eMenu.

Для полноценного функционирования информационной системы необходима установка персонального компьютера, отвечающий за роль сервера, на котором должна быть установлена база данных и серверное программное обеспечение.

Так как серверное программное обеспечение принимает заказы с планшетов и взаимодействует с уже существующей в ресторане POS-системой, то ПК должен быть всегда включен. Чтобы избежать перегрузки сети, необходимо создать дополнительную защищен-

ную беспроводную сеть Wi-Fi, которая не будет использоваться посетителями в целях выхода в Интернет. Количество точек доступа обязательно должны соответствовать количеству использованных планшетов.

В роли контроллера событий в системе является принтер чеков, подключенный по сети к серверу, на котором в процессе работы регистрируются такие события, как отправка заказа, вызов официанта и запрос счета. При поступлении запроса с планшета принтер печатает чек, который содержит номер столика, дату и другие необходимые параметры.

Emenu на базе планшетов включает в себя само электронное меню и систему электронных заказов и, благодаря этому, его функционал очень широк и разнообразен.

Стоимость установки электронного меню составит 310 000 рублей.

В течение 14 дней действует бесплатный пробный период, на протяжении которого предоставляется полный функционал сервиса.

Естественно, важно позаботиться о внешнем виде электронных носителей и приобрести защитные чехлы для продления срока службы. Emenu предлагает чехол-книжку для планшета по 1200 рублей за штуку. Выходит, 24 000 рублей за 20 планшетов.

Рассчитаем полную стоимость установки электронного меню от компании eMenu на примере 20 планшетов по формуле (1):

$$P = \sum X_i, \quad (1)$$

где P-стоимость установки электронного меню;
 $\sum X_i$ – сумма всех затрат.

$$P_1 = 310\,000 + 24\,000 = 334\,000 \text{ рублей.}$$

Smart Menu – это приложение, разработанное для устройств на ОС Android для создания электронного меню. Внедрение и запуск системы осуществляется в течение одного дня. Данная компания не предоставляет аппаратное обеспечение: заказчик скачивает приложения и устанавливает на неограниченное количество своих устройств.

В системе Smart Menu посредником между гостем заведения и поваром является администратор, рабочее место которого организовано как вебприложение, функционирующее на любом устройстве. Одним из значительных плюсов является отсутствие необходимости в ПК, отвечающего роль сервера, так как вся информация будет находиться в облаке. В течение 7 дней действует бесплатный пробный период, на протяжении которого предоставляется полный функционал сервиса.

Smart Menu предлагает заказчику на выбор 4 тарифа:

- 1) 1 месяц – 1 500 рублей;
- 2) 6 месяцев – 7 200 рублей;
- 3) 12 месяцев – 12 600 рублей;
- 4) бессрочное подключение – 29 000 рублей [13].

Перед подключением Smart Menu, заведению необходимо самостоятельно купить 21 планшет (20 для гостей и 1 для администратора), стоимость в среднем равна 13 000 рублей. Аналогично, для продления

срока службы электронных устройств следует приобрести чехлы с примерной стоимостью в 1700 рублей за единицу. Также в обязательном порядке обязательно требуется подключить дополнительную беспроводную сеть Wi-Fi, стоимость которой равна примерно 10 000 рублей.

Итого, в формуле (2) представлен расчет стоимости установки Smart Menu:

$$P_2 = 29\,000 + 21 \cdot (13\,000 + 1\,700) + 10\,000 = 347\,700 \text{ рублей.} \quad (2)$$

Последний продукт, который участвует в сравнении - система электронных заказов Profit Menu, предназначенная для всех мобильных устройств. С самого начала продукт базировался в локальной инфраструктуре, но со временем компания решила перейти на облачную основу, обеспечивающая 100% безопасность и приватность всех транзакций системы.

Схема работы электронного меню заключается в следующем: клиент, пришедший в ресторан, со своего мобильного устройства через QR код сразу попадает на сайт, где ему предоставляется полный список блюд и напитков с возможностью заказа с любого устройства на платформе iOS, Android, Windows. После формирования заказа эта информация напрямую отправляется на кухню, а именно на экран, где в порядке очереди размещаются полученные заказы [14].

Основной идеей Profit Menu является то, что гости заведения смогут всегда воспользоваться данным сервисом мгновенно доступно на их мобильном устройстве без каких-либо установок. Для этого лишь нужно создать собственный QR-код и распечатать его в количестве 20 экземпляров на каждый стол. Создание собственного QR-код составляет в среднем 500 рублей, а распечатка одного экземпляра 120 рублей. Следовательно, первоначальные траты составят $500 + 20 \cdot 120 = 2900$ рублей.

В течение 7 дней действует бесплатный пробный период, по истечению которого можно приобрести пакет за 15 000 рублей. В данный пакет включены: личный менеджер, мобильный вебсайт.

Также необходимо приобрести лицензию на неограниченный срок стоимостью в 35000 рублей.

Редактировать меню можно с любого устройства, поэтому дополнительных планшетов или ноутбуков покупать не требуется. Для поступления заказов на кухню необходим большой сенсорный монитор, который следует купить дополнительно. Примерная стоимость данного устройства составляет 70 000 рублей.

Следовательно, в формуле (3) произведен расчет стоимости внедрения Profit Menu:

$$P_3 = 2\,900 + 15\,000 + 35\,000 + 70\,000 = 122\,900 \text{ рублей,} \quad (3)$$

Таким образом, в данном разделе были рассмотрены следующие электронные меню:

- 1) Emenu;
- 2) Smart Menu;
- 3) Profit Menu.

В ходе сравнения были выделены некоторые ключевые различия, играющие важную роль при выборе организации-разработчика (см. табл.4).

Таблица 4. Сравнение функциональных характеристик коммерческих предложений

№	Характеристика	Название системы электронного меню		
		Emenu	Smart Menu	Profit Menu
1	Состав блюда	+	+	+
2	Калорийность блюда	+	+	+
3	Время приготовления	+	+	+
4	Топпинги/добавки к блюду	+	-	-
5	Поиск блюд	+	+	+
6	Сортировка блюд	+	+	+
7	Стоп-лист	+	-	+
8	Кнопка вызова официанта	+	+	-
9	Многоязыковая поддержка	+	+	+
10	Система кросс-продаж	+	+	-
11	Доступ в интернет	+	-	-
12	Реклама партнеров	+	+	-
13	Посредник между гостем и поваром	Нет	Администратор	Нет
14	Совместимость с ОС	Android, iOS	Android	Android, iOS, Windows
15	Рейтинг блюд	-	-	-
16	Оценка блюд	+	-	-
17	Реализация	На планшетах	На планшетах	На мобильных устройствах
18	Предоставление аппаратного обеспечения	Да	Нет	Нет
19	Хранение данных	ПК (Сервер)	Облачное хранение	Облачное хранение
20	Оплата картой в системе	-	-	-
21	Дополнительные компоненты	- Планшеты; -Чехлы для планшетов; -Беспроводная сеть Wi-Fi; -Принтер чеков.	-Планшеты; -Чехлы для планшетов; -Беспроводная сеть Wi-Fi.	-QR-код на каждый стол; -Экран на кухню.
22	Бесплатный период	14 дней	7 дней	7 дней
23	Интеграция с существующей системой автоматизации	+	+	+
24	Стоимость внедрения	334 000	347 700	122 900

Подводя итоги, следует отметить, что в каждой системе присутствуют как преимущества, так и недостатки. Каждый разработчик электронного меню имеет свои конкретные цели, которые он хочет достигнуть, создавая данный проект. В любом случае, использование любого продукта приводит к увеличению скорости обслуживания и конверсии столов, что свою очередь повышает прибыль предприятия.

Сравнивая основные характеристики, можно заметить, что электронное меню от компании eMenu превосходит остальные по ряду причин:

- 1) с планшета намного удобнее делать заказ, нежели со смартфона как это предлагается в Profit menu (не у каждого гостя большой экран телефона, возможны также сбои в работе интернета);

2) в eMenu заказ гостя напрямую поступает повару без лишних посредников в лице администратора, как это предлагается в Smart menu;

3) пробный период длится 14 дней, что позволит узнать принцип работы системы в деле;

4) наличие функции «Стоп-лист» имеет важное значения для уменьшения количества ошибок в заказе гостя.

Таким образом, оптимальным для ресторана «Сибирь» будет решение внедрить электронное меню от компании eMenu.

3. Анализ и проектирование бизнес-процессов предприятия общественного питания «Сибирь»

3.1 Выделение основных и вспомогательных бизнес-процессов в ООО «Сибирь»

Основным бизнес-процессом, как правило, является производство продукции или оказание услуг. Неразрывно связанным с ним и также основным бизнес-процессом является продажа товаров или услуг [33].

Дополнительным бизнес-процессом может стать деятельность, связанная с основной и также приносящая доход, но менее важная.

В таблице 5 выделены основные и вспомогательные процессы в рассматриваемой организации ООО «Сибирь»

Таблица 5. Основные и вспомогательные процессы в ООО «Сибирь»

Процессы	
1.	Поддержка целевой аудитории
Цель	Привлечение новых гостей и удержание постоянных для обеспечения бесперебойной работы.
ВХ	-Интернет реклама. -Информация об акциях. -Программа лояльности для постоянных гостей. -Новинки сезонного меню.
УПР	-Краткий SWOT анализ продукта. -План маркетинговых мероприятий для привлечения и удержания всех потенциальных гостей.
ВЫХ	-График увеличения объема продаж. -Рост количества постоянных клиентов. -Прирост показателей месячной прибыли.
МЕТ	-Маркетолог. -Шеф повар.
2.	Выбор поставщика
Цель	Сокращение затрат на покупку продукции.
ВХ	-Общий список поставщиков. -Коммерческие предложения поставщиков. -Прейскурант всех поставщиков.
УПР	-Результаты анализа рынка поставщиков. -Статистические данные о расходовании закупаемых продуктов и канцелярии. -Бюджет организации. -Время доставки. -Надежность поставщика.
ВЫХ	-Список выбранных поставщиков. -Минимизация затрат на закупку, транспортировку, хранение продукции.
МЕТ	-Логист. -Менеджер по закупкам.
3.	Закупка продуктов и хозяйственных товаров

Процессы	
Цель	Обеспечение своевременного снабжения предприятия продуктами для производства блюд, товарами для перепродажи, расходными материалами для оказания услуг гостям и обеспечения хозяйственной деятельности.
ВХ	-Количественные данные о товарных остатках. -Скорость изменения товарных остатков. -Сезонный фактор.
УПР	-Статистические данные о расходовании закупаемых продуктов и канцелярии. -Регламент управления снабжением. -Товарно-транспортные накладные. -Приходно-расходные кассовые ордера.
ВЫХ	-Товары на складе. -Повышение показателей рентабельности продаж. -Сохранность и правильность расходования продукции внутри предприятия.
МЕТ	-Маркетолог. -Менеджер по закупкам
4.	Обслуживание гостей
Цель	Удовлетворение желания гостей для получения прибыли.
ВХ	-Ассортимент продукции. -Уютная атмосфера. -Квалифицированный персонал.
УПР	-Стандарты приема и обслуживания гостей. -Технические стандарты.
ВЫХ	-Довольные гости. -Прибыль.
МЕТ	-Официанты. -Бармены. -Менеджер по клиентам.
5.	Составление меню
Цель	Увеличить поток гостей с целью захвата рынка.
ВХ	-Маркетинговый анализ желаний гостей. -Сезонный фактор. -Тенденции.
УПР	-ГОСТы. -Нормативная документация предприятий общественного питания.
ВЫХ	-Новые блюда. -Новые напитки. -Довольные гости.
МЕТ	-Маркетолог. -Су-шеф. -Повара. -Официанты -Бармены.
6.	Оплата заказа
Цель	Получение денежных средств от гостя за оказанные услуги.
ВХ	-Пречек. -Денежные средства от гостя. -Скидки, сертификаты.
УПР	-Стандарт обслуживания; -Регламент оплаты.
ВЫХ	-Фискальный чек. -Сдача.
МЕТ	-Официанты. -Бармены. -Администратор.
7.	Проведение тренинга персонала
Цель	Повышение квалификации сотрудников для улучшения сервиса.
ВХ	-Персонал организации. -Коуч-тренер.
УПР	-Стандарты обслуживания. -Программа повышения квалификации. -ГОСТы.
ВЫХ	-Персонал выше квалификации. -Улучшенное качество обслуживания гостей. -Рост количества довольных гостей.

Процессы	
МЕТ	-Администратор. -Персонал организации.

3.2 Разработка функциональных требований к построению моделей бизнес-процессов ООО «Сибирь»

Моделирование бизнес-процессов организации – один из действенных способов роста эффективности и качества работы компании, который подразумевает выстраивание логических контактов между объектами предметной области [34]. Основной целью моделирования является создание методологии организации, которая будет объединять основные знания о ключевых операциях в компании, представленные в наглядной и удобной для использования форме, в том числе для проведения аналитических исследований и оптимизации работы в разных отделах [35].

Моделью бизнес-процесса называется его формализованное (графическое, табличное, текстовое, сим-

вольное) описание, отражающее реально существующую или предполагаемую деятельность предприятия [36].

В теории и на практике существуют различные подходы к построению и отображению моделей бизнес-процессов, основными из которых являются функциональный и объектно-ориентированный подходы [37-40]. В функциональном подходе главным структурообразующим элементом является функция (бизнес-функция, действие, операция), и система представляется в виде иерархии взаимосвязанных функций. При объектно-ориентированном подходе система разбивается на набор объектов, соответствующих объектам реального мира и взаимодействующих между собой посредством посылки сообщений.

Основные требования к построению моделей бизнес-процессов в ООО «Сибирь» представлены в таблице 6.

Таблица 6. Требования к построению моделей бизнес-процессов в ООО «Сибирь»

№	Название	Входная информация	Выходная информация	Описание
1	Автоматизация заказа продуктов у поставщиков.	-Отчет по складским остаткам на начало планируемого периода. -Нормы продаж. -Нормы страховых запасов. - Заявки.	-Договор на поставку; -Счет-фактура. -Товаросопроводительные документы.	При выявлении потребности в пополнении складских запасов, логист рассчитывает размер заказа и устанавливает желаемые сроки поступления товара на склад. На основании принятого решения составляется заказ.
2	Ограничение доступа по должностям.	Доменное имя пользователя.	Доступ к разделам портала в соответствии с занимаемой должностью.	Доступ к системе должен быть ограничен. (например, у официанта должна отсутствовать возможность выдачи отчетов). Если доступ запрещен, пользователю должно быть выведено сообщение о невозможности доступа в закрытый раздел.
3	Оперативное получение информации о текущих остатках на складе.	Доменное имя пользователя.	Актуальная информация о складских запасах.	Своевременное извещение работника о сокращении запасов для возможности бесперебойной работы.
4	Осуществление приема платежных транзакций и их оперативная обработка.	-Пречек. -Денежные средства, полученные от гостя.	-Фискальный чек. -Денежные средства в виде сдачи гостю. -Закрытие заказа.	Своевременный расчет гостя.
5	Предоставление полной информации о ходе обслуживания всех заказов.	Доменное имя пользователя.		Появляется возможность мониторинга выручки на данный момент времени с учетом «открытых» (то есть не оплаченных) заказов.
6	Размещение сводки «Итоги деятельности» и других отчетов	-Доменное имя пользователя.		Размещение и ежедневное обновление режимного листа в раздел документы (архив).

3.3 Построение и анализ моделей бизнес-процессов (AS IS), описывающих основную деятельность ресторана «Сибирь»

Моделируя деятельность ресторана, можно выделить как входную, так и выходную информацию, также стоит еще учесть и другие факторы, влияющие на деятельность предприятия - это законодательство, правила приготовления блюд, техническое обеспечение и другие факторы [41].

Основная деятельность ресторана «Сибирь» заключается в качественном обеспечении гостей питанием, то есть в оказании услуг, что в свою очередь формирует основную прибыль организации (см.рис.12).

Анализируя рисунок 12, можно увидеть, что стандарты обслуживания, регламент приготовления блюд

и напитков, руководство пользователя R-keeper, должностные обязанности – это та информация, которая определяет, как должен выполняться бизнес-процесс, как должно происходить преобразование заказа гостя (входящая стрелка слева) в довольного гостя и получение прибыли на выходе. Снизу входящая стрелка указывает на тех работников, которые заняты в данном бизнес-процессе: официант, повар, бармен, кассир, хостес, гардеробщик.

Также необходимо узнать, сколько денежных средств расходуется на реализацию данного бизнес-процесса. Для этого был проведен анализ стоимости затрат данного процесса, с помощью метода функционально-стоимостного анализа (ФСА).

Функционально-стоимостной анализ (ФСА, Activity Based Costing, ABC) - это технология, позволяющая оценить реальную стоимость продукта

или услуги безотносительно к организационной структуре компании. Как прямые, так и косвенные расходы распределяются по продуктам и услугам в зависимости от объема ресурсов, требуемых на каждом из этапов производства. Действия, производимые на этих этапах, в контексте метода ФСА называются функциями (Activities) [42].

Под классификацию прямых затрат предприятия попадают те расходы, которые можно легко отнести к какому-то конкретному объекту затрат (услуге, продукции, проекту). К таким затратам относятся материалы, сырье, которые непосредственно применяются в производстве продукции, затраты на оплату труда персонала, непосредственно связанного с выпуском продукции.

К косвенным затратам организации относят те из них, которые нельзя отнести непосредственно к какому-то конкретному объекту затрат, при этом они связаны с сопровождением деятельности организации в целом.

Цель ФСА состоит в обеспечении правильного распределения средств, выделяемых на производство продукции или оказание услуг, по прямым и косвенным издержкам. Это позволяет наиболее реалистично оценивать расходы компании.

В ресторане «Сибирь» мной были выделены следующие затраты.

Прямые:

- 1) заработная плата рабочего персонала;

Косвенные:

- 1) вспомогательные расходы (Коммунальные платежи, оплата интернета, лицензия R-keeper, амортизация оборудования, аренда помещения, затраты на канцелярию);
- 2) заработная плата управленческого персонала.

Расчет прямых затрат происходил согласно их стоимости и количеству потраченного на него времени.

Итак, была определена стоимость каждой статьи прямых затрат за 1 минуту рабочего времени (см.табл.7).

Таблица 7. Прямые затраты бизнес-процесса «Обслуживание гостя»

Прямые затраты		Затраты в месяц, руб.	Затраты за 1 час рабочего времени (Затраты/21/8), руб./час	Затраты на 1 минуту рабочего времени, руб./мин.
Зарботная плата с отчислениями рабочего персонала	Хостес	27000	160	2,7
	Гардеробщик	24000	142	2,4
	Официант	28000	166	2,8
	Повар	38000	226	3,8
	Бармен	34000	202	3,4
	Кассир	36000	214	3,6

Так как прямые затраты рассчитываются снизу-вверх, то сначала идет подсчет на нижних уровнях (см.табл.8 и табл.9), а после на диаграмме верхнего уровня (см.табл.10).

Таблица 8. Прямые затраты бизнес-процесса «Принятие заказа от гостя»

Наименование бизнес-процесса	Продолжительность, мин.	Статьи затрат, участвующих в процессе	Сумма затрат, руб.
Предоставление меню	3	Зарплата официанта (2,8 руб./мин)	8
Записывание заказа в блокнот	3		8
Повторение и подтверждение заказа	1		3
Забор меню	1		3

Занесение заказа в R-keeper	5		14
Итого	13	X	36

Таблица 9. Прямые затраты бизнес-процесса «Расчет гостя»

Наименование бизнес-процесса	Продолжительность, мин.	Статьи затрат, участвующих в процессе	Сумма затрат, руб
Уточнение способа оплаты	2	Зарплата официанта (2,8 руб./мин)	6
Выбивание счета	3		8
Подача счета	3		8
Забор счета	5		14
Оплата счета	5	Зарплата официанта (2,8 руб./мин), зарплата кассира (3,6 руб./мин)	32
Выдача сдачи гостю	4	Зарплата официанта (2,8 руб./мин)	11
Итого	22	X	79

Таблица 10. Прямые затраты бизнес-процесса «Обслуживание гостя»

Наименование бизнес-процесса	Продолжительность, мин.	Статьи затрат, участвующих в процессе	Сумма затрат, руб
Встреча гостя	3	Зарплата хостеса (2,7 руб./мин), зарплата гардеробщика (2,4 руб./мин)	15
Принятие заказа от гостя	13	Зарплата официанта (2,8 руб./мин)	36
Приготовление заказа	25	Зарплата повара (3,8 руб./мин), зарплата бармена (3,4 руб./мин)	180
Выдача заказа гостю	5	Зарплата официанта (2,8 руб./мин)	14
Расчет гостя	22	Зарплата официанта (2,8 руб./мин), зарплата кассира (3,6 руб./мин)	79
Итого	68	X	324

За один рабочий день в ресторане «Сибирь» процесс «Обслуживание гостя» реализуется около 180 раз, а в месяц получается 5400. Далее определена стоимость косвенных затрат на реализацию 1го бизнес-процесса (см.табл.11).

Таблица 11. Косвенные затраты бизнес-процесса «Обслуживание гостя»

Косвенные затраты	Затраты в месяц, руб.	Затраты на реализацию 1 бизнес-процесса, руб.
Вспомогательные расходы	1 050 000	194
Зарботная плата управленческого персонала	300 000	55
Итого	1 350 000	249

На основе суммы прямых затрат рассчитываются коэффициенты по каждому процессу с учетом того, что сумма всех затрат составляет 324 рубля (см.табл.12).

Таблица 12. Коэффициенты косвенных затрат бизнес-процесса «Обслуживание гостя»

Процесс	Сумма затрат, руб.	Коэффициент, %
Встреча гостя	15	0,05
Принятие заказа от гостя	36	0,11
Приготовление заказа	180	0,56
Выдача заказа гостю	14	0,04
Расчет гостя	79	0,24

Зная сумму косвенных затрат по каждой статье (см.табл.11), рассчитывается сумма затрат на каждом подпроцессе (см.табл.13).

Таблица 13. Распределение косвенных затрат бизнес-процесса «Обслуживание гостя» на подпроцессы

Название процесса	Коэффициент	Сумма косвенных затрат по статье	Сумма косвенных затрат по статье
-------------------	-------------	----------------------------------	----------------------------------

		вспомогательные расходы, руб.	зарплата управленческого персонала, руб.
Встреча гостя	0,05	10	3
Принятие заказа от гостя	0,11	21	6
Приготовление заказа	0,56	109	31
Выдача заказа гостю	0,04	8	2
Расчет гостя	0,24	47	13

Посчитаем долю косвенных затрат на процесс «Принятие заказа от гостя», прямые затраты которого составляют 36 рублей, а сумма общих прямых затрат 324 рубля (см.табл.14, табл.15). Сумма косвенных затрат по статье вспомогательные расходы 21 рубль, а сумма косвенных затрат по статье зарплата управленческого персонала 6 рублей. Получается:

Доля затрат на вспомогательные расходы $36/324*21=2,3$ рубля.

Доля затрат на зарплату управленческого персонала $36/324*6=0,7$ рубля.

Таблица 14. Расчет коэффициентов косвенных затрат бизнес-процесса «Принятие заказа от гостя»

Процесс	Сумма затрат, руб.	Коэффициент, %
Предоставление меню	8	0,2
Записывание заказа в блокнот	8	0,2
Повторение и подтверждение заказа	3	0,1
Забор меню	3	0,1
Занесение заказа в R-keeper	14	0,4

Таблица 15. Распределение косвенных затрат бизнес-процесса «Принятие заказа от гостя» на подпроцессы

Название процесса	Коэффициент	Сумма косвенных затрат по статье вспомогательные расходы, руб.	Сумма косвенных затрат по статье зарплата управленческого персонала, руб.
Предоставление меню	0,2	0,5	0,2
Записывание заказа в блокнот	0,2	0,2	0,1
Повторение и подтверждение заказа	0,1	0,2	0,1
Забор меню	0,1	0,9	0,3
Занесение заказа в R-keeper	0,4	0,5	0,2

Аналогично посчитаем долю косвенных затрат на процесс «Расчет гостя», прямые затраты которого составляют 79 рублей, а сумма общих прямых затрат 324 рубля (см.табл.16, табл.17). Сумма косвенных затрат по статье вспомогательные расходы 47 рублей, а сумма косвенных затрат по статье зарплата управленческого персонала 13 рублей. Получается:

Доля затрат на вспомогательные расходы $79/324*47=11,5$ рубля.

Доля затрат на зарплату управленческого персонала $79/324*13=3,2$ рубля.

Таблица 16. Расчет коэффициентов косвенных затрат бизнес-процесса «Расчет гостя»

Процесс	Сумма затрат, руб.	Коэффициент, %
Уточнение способа оплаты	6	0,08
Выбивание счета	8	0,10
Подача счета	8	0,10
Забор счета	14	0,18
Оплата счета	32	0,41
Выдача сдачи гостю	11	0,14

Таблица 17. Распределение косвенных затрат бизнес-процесса «Расчет гостя» на подпроцессы

Название процесса	Коэффициент	Сумма косвенных затрат по статье вспомогательные расходы, руб.	Сумма косвенных затрат по статье зарплата управленческого персонала, руб.
Уточнение способа оплаты	0,08	0,9	0,2
Выбивание счета	0,10	1,2	0,3
Подача счета	0,10	1,2	0,3
Забор счета	0,18	2,0	0,6
Оплата счета	0,41	4,7	1,3
Выдача сдачи гостю	0,14	1,6	0,4

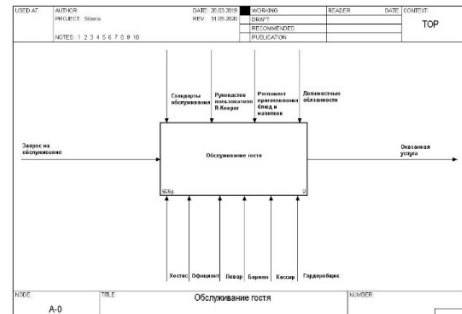


Рис. 12. Диаграмма бизнес-процесса «Обслуживание гостя» (AS IS) в нотации IDEF0

Для того, чтобы лучше понять логику процесса обслуживания гостя, было принято решение декомпозировать работу по обслуживанию гостя более детально (см.рис.13).

Благодаря рисунку 13 наглядно видно, выполнение каких именно работ и в какой последовательности необходимы для выполнения бизнес-процесса «Обслуживание гостя».

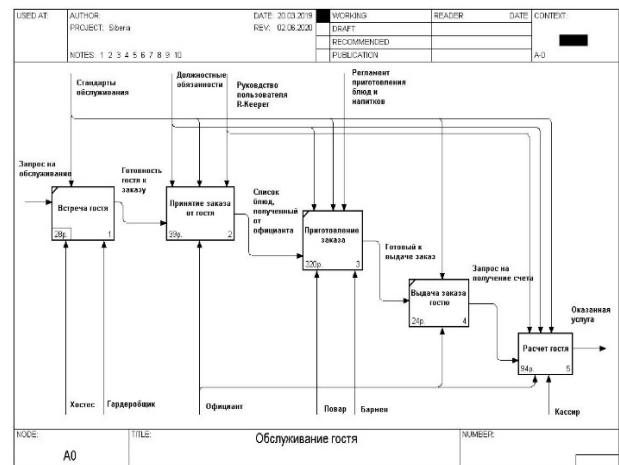


Рис. 13. Диаграмма бизнес-процесса «Обслуживание гостя» (AS IS) в нотации IDEF0

В свою очередь процесс «Принятие заказа от гостя» включает несколько подпроцессов, которые выполняются официантом (см.рис.14). Данный процесс занимает относительно много времени и включает в себя возможность ошибки в правильности принятия заказа в силу человеческого фактора, например, официант плохо расслышал, не правильно понял или забыл, что некоторых блюд нет в наличии на данный момент.

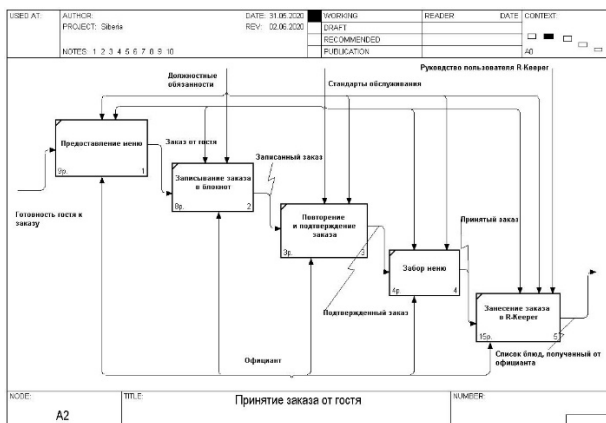


Рис. 14. Диаграмма бизнес-процесса «Принятие заказа от гостя» (AS IS) в нотации IDEF0

Процесс «Расчет гостя» также выполняется в основном официантом и включает в себя несколько работ, основное время которых занимает хождение официанта от терминала к столу гостя (см.рис.15).

Во времена бизнес-ланчей или же завтраков, когда гость торопится и заходит в ресторан с главной целью поесть, а не провести свой досуг, то скорость обслуживания в тот момент для него является ключевым решающим фактором при выборе ресторана.

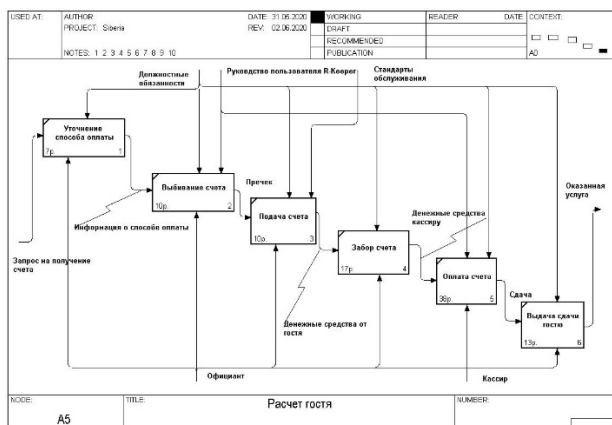


Рис. 15. Диаграмма бизнес-процесса «Расчет гостя» (AS IS) в нотации IDEF0

Итак, была выявлена следующая проблема приема и обработки заказов с использованием традиционного бумажного меню и с участием официанта – проходя через несколько этапов и взаимодействуя с несколькими исполнителями, информация может быть потеряна или искажена, следовательно, увеличивается время ее обработки. Также при полной посадке зала, скорость обслуживания официантом будет намного ниже, так как он вынужден многократно подходить к столу (подать меню, узнать о готовности сделать заказ, принять заказ, принести столовые приборы, подать блюда, убрать посуду, выставить счет, вернуть сдачу).

Существует достаточно известное в ресторанных кругах всего мира утверждение, которое гласит, что при прочих равных условиях гость вернется в заведение с хорошим сервисом и плохой едой, нежели в заведение с хорошей едой и плохим сервисом.

Понятно, что восприятие еды, её качества, соответствие ожиданиям гостя, и уж тем более сервис невозможно оценить объективно. Тем не менее, человек, как существо социальное, нуждается в эмоциональном взаимодействии с окружающим миром, и поэтому часто оценивает ресторан именно с точки зрения адекватности сервиса.

Время в ресторане, как и в любом другом бизнесе, — один из важнейших ресурсов, на эффективность использования которого следует обращать внимание. Правильная оценка и оптимизация затрачиваемого времени поможет повлиять как на прямые затраты в ресторане, так и на качество сервиса [43].

В частности, время, прошедшее в ожидании меню, перед первой подачей блюд, время в ожидании счёта напрямую влияет на положительный имидж ресторана. Слишком долгое ожидание вызывает у гостей негативные мысли: «на нас нет времени», «о нас забыли» и так далее, а в случае, когда ожидание гостей составляет значительную долю обслуживания гостей, то это сказывается и на недополученной прибыли — за счёт недобора по среднему чеку и обороту столов, особенно в пиковые часы загрузки ресторана.

Как показало исследование компании LRS, в рамках которого опрашивали управляющих, в 92% ресторанов длительное ожидание официанта — стандартная ситуация. Примерно в половине случаев в течение процесса обслуживания ожидание гостей длится от 10 до 20 минут, а ещё четверть ждёт суммарно более получаса.

Обычно применяется два подхода для сокращения времени, которого ожидают гости, — увеличение количества официантов в смене и изменение технологии обслуживания. По первому пути рестораторы идут только в крайнем случае, поскольку каждый дополнительный официант значительно увеличивает расходную составляющую в бюджете заведения. Второй путь, как правило, более рационален и включает в себя несколько разных методов — от изменения схемы работы официантов в часы пик до применения современных технологий для повышения скорости работы с заказами [44].

Таким образом, в бизнес-процессе «Обслуживание гостя» следует изменить схему работы официантов путем внедрения электронного меню, которое позволит сократить время ожидания гостя.

4. Проект реинжиниринга бизнес-процессов предприятия ООО «Сибирь» и оценка его эффективности

4.1 Построение моделей бизнес-процессов (TO BE), описывающих основную деятельность ресторана «Сибирь»

Главные изменения после внедрения системы электронного меню произойдут на этапе обработки заказов. В отличие от существующей модели бизнес-процессов, в предлагаемой модели от возникшей потребности потребителя до получения заказа на кухне и начала его обработки, информация проходит всего один этап — автоматическая передача заказа на кухню с помощью ИС. Это гарантирует, что информация не

потеряется в пути и не будет искажена, так как в процессе передачи информации будут участвовать только гость и исполнитель заказа, то есть повар (см.рис.16).

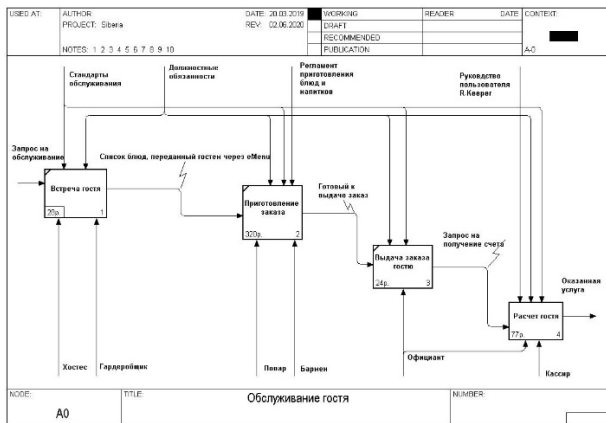


Рис.16. Диаграмма бизнес-процесса «Обслуживание гостя» (TO BE) в нотации IDEF0

Также изменится протекание подпроцесса «Расчет гостя», так как после проекта реинжиниринга гостю не придется так долго ждать официанта со счетом (см.рис.17).

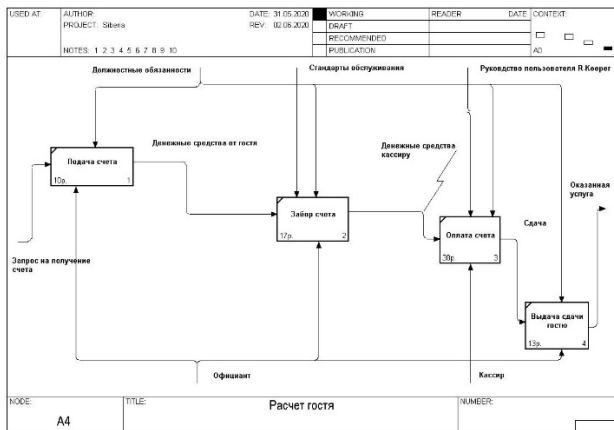


Рис.17. Диаграмма бизнес-процесса «Расчет гостя» (TO BE) в нотации IDEF0

Оперативное обслуживание клиентов – одно из главных требований современной индустрии гостеприимства. Посетитель ресторана не будет долго ждать, когда ему принесут меню, когда примут его заказ, когда официант появится в поле зрения, чтобы у него можно было попросить счет или задать какой-нибудь вопрос [45]. Все эти возможности реализованы в данной системе – пользуясь сенсорным планшетом, посетитель сможет ознакомиться с меню ресторана на планшете, сделать заказ, запросить счет. Интерактивное меню обладает функциями обратной связи, позволяя отслеживать интересы клиентов к тем или иным пунктам меню и определять спрос на те или иные блюда.

Таким образом, автоматизация работы ресторана даст значительное снижение нагрузки на официантов и администраторов, позволит им успешнее справляться со своими обязанностями, а также избавит от необходимости нанимать избыточное число работников. Автоматизация заказа – это прямая экономия.

4.2 Анализ экономической эффективности проекта реинжиниринга

В данной главе представлены прогнозные значения доходов и расходов, а также проведена оценка эффективности внедрения электронного меню в ресторане «Сибирь».

Составление экономического обоснования позволяет закрепить теоретические знания и получить практические навыки экономической оценки, вычисления затрат и себестоимости проекта на конкретном примере.

Рассмотрим экономическую эффективность после внедрения данного проекта. Для этого сравним оценку затрат в текущей модели бизнес-процесса «Обслуживание гостя» (AS IS) и оценку затрат на реализацию и внедрение модели (TO BE) после реинжиниринга (см.табл.18, табл.19).

Таблица 18. Статьи затрат при выполнении бизнес-процесса «Обслуживание гостя» в ресторане «Сибирь» (AS IS)

Cost Center		
Name	Cost	Activity
Additional expenses	140,90	
Salary management staff	40,00	
Salary working staff	324,00	

Activity(s) of "Additional expenses" Cost Center				
Name	Cost	Frequency	Duration	
Встреча гостя	10,00	1,00	3,00	
Выбивание счета	1,20	1,00	3,00	
Выдача заказа гостю	8,00	1,00	5,00	
Выдача сдачи гостю	1,60	1,00	4,00	
Забор меню	0,90	1,00	1,00	1,00
Забор счета	2,00	1,00	1,00	5,00
Занесение заказа в R-Keeper	0,50	1,00	1,00	5,00
Записывание заказа в блокнот	0,20	1,00	1,00	3,00
Обслуживание гостя	140,90	1,00	1,00	68,00
Оплата счета	4,70	1,00	1,00	5,00
Повторение и подтверждение заказа	0,20	1,00	1,00	1,00
Подача счета	1,20	1,00	1,00	3,00
Предоставление меню	0,50	1,00	1,00	3,00
Приготовление заказа	109,00	1,00	1,00	25,00
Принятие заказа от гостя	2,30	1,00	1,00	13,00
Расчет гостя	11,60	1,00	1,00	22,00
Уточнение способа оплаты	0,90	1,00	1,00	2,00

Встреча гостя	3,00	1,00	3,00
Выбивание счета	0,30	1,00	3,00
Выдача заказа гостю	2,00	1,00	5,00
Выдача сдачи гостю	0,40	1,00	4,00

Забор меню	0,30	1,00	1,00
Забор счета	0,60	1,00	5,00
Занесение заказа в R-Keeper	0,20	1,00	5,00
Записывание заказа в блокнот	0,10	1,00	3,00
Обслуживание гостя	40,00	1,00	68,00
Оплата счета	1,30	1,00	5,00
Повторение и подтверждение заказа	0,10	1,00	1,00
Подача счета	0,30	1,00	3,00
Предоставление меню	0,20	1,00	3,00
Приготовление заказа	31,00	1,00	25,00
Принятие заказа от гостя	0,90	1,00	13,00
Расчет гостя	3,10	1,00	22,00
Уточнение способа оплаты	0,20	1,00	2,00
Встреча гостя	15,00	1,00	3,00
Выбивание счета	8,00	1,00	3,00
Выдача заказа гостю	14,00	1,00	5,00
Выдача сдачи гостю	11,00	1,00	4,00
Забор меню	3,00	1,00	1,00
Забор счета	14,00	1,00	5,00
Занесение заказа в R-Keeper	14,00	1,00	5,00
Записывание заказа в блокнот	8,00	1,00	3,00
Обслуживание гостя	324,00	1,00	68,00
Оплата счета	32,00	1,00	5,00
Повторение и подтверждение заказа	3,00	1,00	1,00
Подача счета	8,00	1,00	3,00
Предоставление меню	8,00	1,00	3,00
Приготовление заказа	180,00	1,00	25,00
Принятие заказа от гостя	36,00	1,00	13,00
Расчет гостя	79,00	1,00	22,00
Уточнение способа оплаты	6,00	1,00	2,00

Таблица 19. Статьи затрат при выполнении бизнес-процесса «Обслуживание гостя» в ресторане «Сибирь» (ТО BE)

Cost Center		
Cost Center		
Name	Cost	Activity
Additional expenses	136,50	
Salary management staff	38,60	
Salary working staff	274,00	

Name	Cost	Frequency	Duration
Встреча гостя	10,00	1,00	3,00
Выдача заказа гостю	8,00	1,00	5,00
Выдача сдачи гостю	1,60	1,00	4,00
Забор счета	2,00	1,00	5,00
Обслуживание гостя	136,50	1,00	50,00

Оплата счета	4,70	1,00	5,00
Подача счета	1,20	1,00	3,00
Приготовление заказа	109,00	1,00	25,00
Расчет гостя	9,50	1,00	17,00

Activity(s) of "Salary management staff" Cost Center

Name	Cost	Frequency	Duration
Встреча гостя	3,00	1,00	3,00
Выдача заказа гостю	2,00	1,00	5,00
Выдача сдачи гостю	0,40	1,00	4,00
Забор счета	0,60	1,00	5,00
Обслуживание гостя	38,60	1,00	50,00
Оплата счета	1,30	1,00	5,00
Подача счета	0,30	1,00	3,00
Приготовление заказа	31,00	1,00	25,00
Расчет гостя	2,60	1,00	17,00

Встреча гостя	15,00	1,00	3,00
Выдача заказа гостю	14,00	1,00	5,00
Выдача сдачи гостю	11,00	1,00	4,00
Забор счета	14,00	1,00	5,00
Обслуживание гостя	274,00	1,00	50,00
Оплата счета	32,00	1,00	5,00
Подача счета	8,00	1,00	3,00
Приготовление заказа	180,00	1,00	25,00
Расчет гостя	65,00	1,00	17,00

Для удобства сравнения изменений стоимости издержек вынесем отличия в отдельную таблицу (см.табл.20, рис.18).

Таблица 20. Изменения стоимости издержек бизнес-процесса «Обслуживание гостя» до и после проекта реинжиниринга

Наименование	До реинжиниринга, руб.	После реинжиниринга, руб.	Изменение, руб.
Вспомогательные расходы	140,90	136,50	4,4
Зарплата управленческого персонала	40,00	38,60	1,4
Зарплата рабочего персонала	324,00	274,00	50
Итого	505	449	56

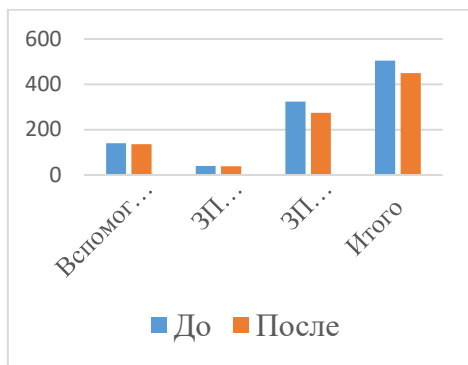


Рис.18. Изменения стоимости издержек бизнес-процесса «Обслуживание гостя» до и после реализации проекта реинжиниринга

Кроме того, был полностью убран подпроцесс «Принятие заказа от гостя», издержки на реализацию

Таблица 21. Экономический эффект до и после реализации проекта реинжиниринга в ресторане «Сибирь»

	Затраты на реализацию одного бизнес-процесса, руб.	Частота повторений бизнес-процесса за 1 рабочий день, шт.	Сумма издержек за 1 рабочий день, руб.	Сумма издержек за 1 месяц, руб.
До реинжиниринга	505	180	90 900	2 727 000
После реинжиниринга	449		80 820	2 424 600

Также хотелось бы более подробно остановиться на первоначальных затратах, которые потребуются на реализацию данного предложения. Они складываются из затрат на закупку оборудования, его установку, переобучения персонала, проведения дополнительной сети Wi-Fi, также на маркетинговые мероприятия по продвижению продукта и на дальнейшее сопровождение с целью закрепления и удержания позиций на рынке.

В приложении 1 рассмотрены основные затраты, связанные с покупкой аппаратного и программного обеспечения, необходимого для внедрения электронного меню, а также с услугами по его настройке и запуску.

Также существуют дополнительные ежемесячные затраты после внедрения данного проекта, к которым относятся оплата сети Wi-Fi, абонентское обслуживание и дополнительные расходы на электроэнергию. Все основные расходы собраны в таблице 22.

Таблица 22. Основные расходы внедрения электронного меню в ресторане «Сибирь»

Статья расходов	Стоимость
Единовременные расходы	
Программное обеспечение	35 500
Аппаратное обеспечение	252 000
Услуги по установке и настройке eMenu	21 500
Антивандальные чехлы для планшетов	24 000
Ежемесячные расходы	
Абонентское обслуживание eMenu	1 500
Сеть Wi-Fi	7 000
Электросервис	4 500
Итого в 1 мес.	347 000
Итого в последующие месяцы	13 000

После подсчета расходной части прогнозируется приблизительный доход от реализации данного проекта. Прогноз прибыли от реализации инвестиционного проекта производится с помощью стандартного

которого составляли 39 рублей, что составляет 8% от общего числа затрат.

Также сократилась продолжительность обслуживания. Изначально оно занимало 68 минут, а после реинжиниринга 50 минут. Таким образом, благодаря уменьшению времени и изменению издержек на выполнение работ сотрудниками, затраты на бизнес-процесс «Обслуживание гостя» уменьшились с 505 рублей до 449 рублей. Тем самым расходы сократились на 56 рублей или около 11%.

Стоит также напомнить, что за один рабочий день ресторана данный процесс «Обслуживание гостя» реализуется приблизительно около 180 раз и при сокращении затрат от общей суммы на 11% экономический эффект становится значимым (см.табл.21).

подхода, предполагающего последовательное вычитание из доходов предприятия (выручки) всех его издержек.

Разработчик электронного меню обещает увеличение среднего чека на 15% благодаря встроенной функцией кросс-продаж в системе.

Так как увеличивается скорость обслуживания, то значит проходимость, то есть количество чеков в день, также вырастет. Чем быстрее ресторан будет обслуживать клиентов, тем большую конкурентоспособность он будет иметь на рынке. Например, многие сталкивались с тем, что придя в магазин или кафе и увидев большую очередь на кассе, просто разворачиваются и не делают покупку. Поэтому очень важно увеличить скорость обслуживания.

По опыту реализации данного решения в других заведениях этот рост составляет 7-8%. В таблице 23 рассчитаем, как изменятся показатели выручки за месяц.

Таблица 23. Основные показатели деятельности ресторана «Сибирь» до и после внедрения электронного меню

	До внедрения электронного меню	После внедрения электронного меню	Изменения за период
Количество чеков, шт.	180	193	13
Средний чек, руб.	1 300	1 495	195
Выручка за день, руб.	234 000	288 535	54 535
Выручка за мес, руб.	7 020 000	8 656 050	1 636 050

Получается, что с внедрением электронного меню месячная выручка ресторана «Сибирь» увеличится на 19%, что наглядно представлено на рисунке 19.

Зная рентабельность деятельности ресторана «Сибирь» 18%, получим прирост чистой прибыли за месяц 294 489 рублей.



Рис.19. Изменения месячной выручки в ООО «Сибирь» после реализации проекта по реинжинирингу

Далее следует рассчитать срок окупаемости. Срок окупаемости- один из главных критериев, отображающий время, за которое расходы смогут себя окупить. Данный параметр позволяет узнать, за какой срок компания сможет покрыть первоначальные затраты.

Другими словами, срок окупаемости – временной промежуток, который необходим для получения дохода, равного объему затрат при совершении инвестиций. По сути, это минимальный период, за который месячная прибыль превышает первоначальные вложения.

Срок окупаемости рассчитывается по формуле (5):

Срок окупаемости = Расходы / Чистая прибыль (мес) (5)
Получаем,

Срок окупаемости = 347 000 / 294 489 = 1,17 мес.

Таким образом, срок окупаемости будет чуть больше 1 месяца, так как уже в самом начале своей работы электронное меню предполагает принести чистой прибыли почти столько же, что и сумма всех расходов на его внедрение.

Конечно, этот расчет носит схематический характер, кроме того, расчет выполнен без учета увеличения числа новых гостей, привлеченных новинкой, увеличения числа постоянных гостей, уменьшения расходов на полиграфию, а соответственно, увеличению общей прибыли заведения.

При внедрении новой информационной технологии возникает также большое количество рисков. Для успешной реализации проекта необходимо выявить все риски и определить наиболее опасные для проекта [46].

Управление рисками проектов по внедрению информационных технологий (ИТ-проектов) заключается в том, чтобы заранее выявить все возможные риски и провести комплекс предупреждающих мероприятий для избежания серьезных проблем во время реализации проекта.

В таблице 24 представлены основные риски, способные повлиять на внедрение информационной технологии.

Таблица 24. Возможные риски при внедрении электронного меню в ресторане «Сибирь»

№	Наименование риска	Описание риска	Причины, вызвавшие риск	Возможные последствия
1	Отсутствие четких целей	Задача поставлена таким образом, что сотрудник не может понять смысл и преимуществ внедрения, от того не желает привыкать к нововведениям	1) некомпетентность сотрудников; 2) отсутствие мотивации; 3) недостаточность знаний преимуществ реализации проекта	Проблема ресторана не решена, качество обслуживания останется на прежнем уровне, деньги потрачены впустую.
2	Отсутствие у руководства четкого понимания процесса реализации проекта	Помимо закупки, монтажа нового оборудования необходима также установка и настройка программного обеспечения. Также важно правильное обучение сотрудников новой системе обслуживания	1) некомпетентность руководства в данном вопросе; 2) недостаточный уровень квалификации	Проект может не получить достаточное количество ресурсов, реализовываться слишком долго или может быть совсем остановлен.
3	Риск того, что система будет работать неправильно	Возможно, сидя за столиком с электронным меню гости по старинке будут ждать прихода официанта	Не информированность гостей	Цель реализации проекта не достигнута
4	Нежелание гостей пользоваться новой системой заказа	У некоторых людей отсутствует пользовательский опыт работы с планшетами в силу возраста. Они боятся нажимать на монитор, потому что у них возникает ощущение “а вдруг я не на то нажму и сломаю” или “на что-то нажму и уже буду должен деньги”.	1) сложный и непонятный интерфейс; 2) недостаточная информированность гостей о принципах работы электронного меню.	Финансовые потери
5	Риск некупаемости проекта	Затраты на реализацию проекта больше, чем полученный эффект от его реализации	Неправильно проведенный анализ эффективности	Высокие необоснованные затраты на внедрение
6	Слабая вовлеченность в проект работников ресторана	Нежелание обучаться новым методам работы, а также нежелание менять привычный порядок работы	1) страх перед неумением работать в системе; 2) отсутствие обучения персонала.	Проект реализован не в полной мере, что влечет за собой финансовые потери

Часто один риск является последствием или причиной другого, поэтому вопрос управления рисками актуален на всем протяжении проекта и даже после его завершения. Одной из важных составляющих успешного проекта является личная заинтересованность и

поддержка высшего руководства. При этом заинтересованность не должна ограничиваться подписанием приказа о внедрении электронного меню, руководитель должен личным примером воодушевлять подчиненных, поддерживать проект и команду своим авторитетом, оказывать помощь в решении конфликтов,

вопросов по обеспечению ресурсами, структурным изменениям [15].

Вокруг проекта не должно быть информационного вакуума. Высокий уровень информированности сотрудников ресторана снижает степень тревожности у работников, повышает уровень доверия к действиям руководства и готовности к переменам.

Получается, что стоит грамотно проинформировать гостей и сотрудников ресторана о принципах и преимуществах работы с электронным меню, и проект будет успешно реализован.

Таким образом, была рассчитана экономическая эффективность внедрения электронного меню в ресторане «Сибирь». Расчеты показали, что суммарные затраты на внедрение предложенных мероприятий, составят 347 000 рублей в первый месяц. С помощью данного решения организация сможет увеличить объем оказываемых услуг потребителям на 294 489 рублей чистой прибыли при несущественном увеличении ежемесячных затрат, а именно 13 000 рублей. Затраты на издержки при этом сократятся на 11%, что за месяц поможет уменьшить затраты на 302 400 рублей. Затраты на внедрение мероприятий окупятся чуть больше, чем за 1 месяц.

Следовательно, проведение вышеуказанных мероприятий в ресторане «Сибирь» являются экономически эффективным. Благодаря проведенным изменениям улучшится качество обслуживания, увеличится выручка и повысится лояльность гостей.

Заключение

В ходе анализа деятельности ресторана были обнаружены узкие места, которые значительно увеличивают время выполнения бизнес-процессов, а именно принятие заказа. Также были предложены варианты по оптимизации данных процессов и описана ожидаемая эффективность от реализации проекта.

Одним из таких решений является внедрение электронного меню. Перед тем, как определиться с организацией-разработчиком электронного меню для ресторана «Сибирь» был проведен анализ рынка систем электронного меню. Оптимальным вариантом оказалось коммерческое предложение компания Emeny.

Расчеты экономической эффективности внедрения данного решения показали, что единовременные расходы составят 334 000 рублей, а в последующие месяцы на поддержание данной системы будут необходимы денежные средства в размере 13 000 рублей.

Издержки при этом сократятся на 11%, что за месяц поможет уменьшить расходы на 302 400 рублей. Также сократится и время обслуживания гостя, что является очень важным моментом в настоящее время. Благодаря возможности гостя заказать блюда без помощи официанта время обслуживания сократится с 68 минут до 50 минуты, что означает уменьшение времени на 26%.

При этом основные показатели деятельности ресторана «Сибирь» возрастут. Благодаря встроенной функции кросс-продаж в системе увеличится средний чек на 15%. Получается, что с внедрением электронного меню выручка ресторана «Сибирь» увеличится

на 19%, а прирост чистой прибыли за месяц составит 294 489 рублей.

Срок окупаемости проекта будет чуть больше 1 месяца, так как уже в самом начале своей работы электронное меню предполагает принести чистой прибыли почти столько же, что и сумма всех расходов на его внедрение.

По результатам данной работы можно сделать вывод, что проект по внедрению электронного меню для ресторана «Сибирь» целесообразен и может быть рекомендован предприятию для повышения уровня обслуживания, лояльности клиентов и эффективности деятельности ресторана в целом.

Благодарность

Исследование выполнено при финансовой поддержке РФФИ в рамках научных проектов 18-07-00225, 18-07-01111 и 18-07-00909.

Список использованной литературы

- [1] Золотарева В.П., Золотарев О.В., Яшкова Н.В. Управление проектами. Учебно-методическое пособие // ООО "Стимул-СТ". - Нижний Новгород, 2016.
- [2] Золотарев О.В. Новые подходы в построении функциональной структуры предметной области. В сб. трудов по материалам конференции «20 лет постсоветской России: кризисные явления и механизмы модернизации». – Екатеринбург: Гуманитарный университет, 2011, с.
- [3] Золотарев О.В. Формализация знаний о предметной области на основе анализа естественно-языковых структур. В сб. трудов по материалам конференции «Цивилизация знаний: Проблема человека в науке XXI века». – М.: РосНОУ, 2011, с. 78-80.
- [4] «Кучер, Л.С., Шкуратова Л.М., Организация обслуживания на предприятиях общественного питания / Л.С. Кучер, Л.М. Шкуратова. – М.: Москва. и др.: Рконсульт, 2016. – 205 с.».
- [5] Радченко, Л.А. Организация производства на предприятиях общественного питания / Л.А. Радченко. – М., Ростов-на-Дону.: Феникс, 2015. – 213 с.
- [6] Ситкин, В. А. Автоматизация ресторана и кассовая техника: учебное пособие / В. А. Ситкин, Н. В. Химич. – Москва : Сервис ККМ, 2015. – 232 с.
- [7] Харрингтон, Дж. Совершенство управления процессами. / Дж Харрингтон – М: Стандарты и качество, 2017. – 320 с.
- [8] Елиферов В.Г. Бизнес - процессы: Регламентация и управление. / Елиферов В.Г. М.: ИНФРА - М, 2016. – 237 с.
- [9] Селиванов В.Г. Бизнес - процессы: Регламентация и управление. / Селиванов В.Г. М.: ИНФРА - М, 2019. – 237 с.
- [10] Васюкова, А. Т. Проектирование предприятий общественного питания: Практикум./ А. А. Васюкова. – М.: Дашков и Ко, 2018. – 144 с.

- [11] Калянов, Г. Н. CASE-технологии: консалтинг в автоматизации бизнес-процессов / Г. Н. Калянов. – 3-е изд. – М.: Горячая линияТелеком, 2015. – 314 с.
- [12] Алексеева, Д. А. Состояние и тенденции развития общественного питания в России / Д.А. Алексеева // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2018. – 197 с.
- [13] Smart Menu [Электронный ресурс] - URL: <http://www.smartmenu.ru/> (дата обращения 05.05.2020).
- [14] Profit Menu [Электронный ресурс] - URL: <http://profit.menu/ru/> (дата обращения 03.04.2020).
- [15] Репин В. В., Елиферов В. Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. – 7-е изд. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2016. – 408 с.
- [16] Нив Р. Генри. Принципы построения устойчивого бизнеса / Генри Р. Нив; Пер. с англ. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2019. – 283 с.
- [17] Ойхман Е. Г., Попов Э. В. Реинжиниринг бизнеса. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 333 с.
- [18] Ахмадеева, О.А., Идрисова, А.И. Тенденции развития рынка общественного питания в России: Учеб. пособие / О.А. Идрисова, О.А Ахмадеева, О.А. – М.:ИНФРА-М, 2019. – 201 с.
- [19] Волкова, И. В. Ресторанный бизнес в России: с чего начать и как преуспеть / И. В. Волкова. – М.: Флинта: Наука, 2015. – 184 с.
- [20] Золотарев О.В. Технология внедрения корпоративных информационных систем // Методические указания к лабораторными работам. - М.: РосНОУ, 2013.
- [21] Рябчук, Г. Азбука ресторатора: Все, что нужно знать, чтобы преуспеть в ресторанном бизнесе / Г.Рябчук – М.: Изд-во ВВРГ, 2015. – 224 с.
- [22] Маклаков, С. В. Моделирование бизнес-процессов с AIFusion Process Modeler / С. В. Маклаков – М.: Диалог-МИФИ, 2015. – 200 с.
- [23] Чайников С.Ю. Исследование системы потребительских предпочтений в ресторанном бизнесе. - М.: Литера, 2017 – 298 с.
- [24] Брюханов, В.Н. Автоматизация производства / В.Н. Брюханов. - М.: Высшая школа, 2016. – 367 с.
- [25] Фишер, Л. Совершенство на практике. Лучшие проекты в области управления бизнес-процессами и workflow»: пер. с англ. / Л. Фишер. – М.: Вест-Метатехнология, 2018. – 432 с.
- [26] Новый стандарт в ресторанном бизнесе [Электронный ресурс] - URL: http://restoranoved.ru/magazines/magazine_7_2011/article_4022/ (дата обращения 15.03.2020).
- [27] Рудакова, О.С. Реинжиниринг бизнес-процессов: Учебное пособие для студентов вузов / О.С. Рудакова. - М: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 343 с.
- [28] Шеер, А.В. Бизнес-процессы. Основные понятия. Теория. Методы. / Шеер А. В. — Питер, 2015. – 256 с.
- [29] Воронин В.В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов/ Воронин В.В. М.: РИА "Стандарты и качество", 2018. – 421 с.
- [30] Федоров, И. Г. Моделирование бизнес-процессов в нотации BPMN2.0: моногр. / И. Г. Федоров. – М.: МЭСИ, 2017. – 255 с.
- [31] Ефимова Ю.А. Эффективное меню: концепция и дизайн / Ю.А. Ефимова – М., ЗАО «Издательский дом»: Ресторанные ведомости, 2017 – 105 с.
- [32] Emenu [Электронный ресурс] - URL: <http://emenu.su/> (дата обращения 11.04.2020).
- [33] Блошнина Е.Г. Реинжиниринг бизнеса / Блошнина Е.Г. М.: Финансы и статистика, 2020. – 152 с.
- [34] Абдакиев Н.М. Реинжиниринг бизнес – процессов / Абдакиев Н.М. - М.: Эксмо, 2019. – 229 с.
- [35] Золотарев О.В. Методы и инструменты моделирования предметной области. В сб. трудов по материалам конференции «Цивилизация знаний: Проблемы социальных коммуникаций» – М.: РосНОУ, 2012. с.71-72.
- [36] Ворсон М. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес - процессов/ Ворсон М. М.: Аудит, 2016. – 112 с.
- [37] Робсон М., Уллах Ф. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов/Пер. с англ., под ред. Н.Д. Эриашвили. - М.: Аудит, ЮНИТИ, 2017. – 224 с.
- [38] Klimenko S., Khakimova A., Charnine M., Zolotarev O., Merkureva N. Semantic approach to visualization of research front of scientific papers using web-based 3D graphic. В сборнике Proceedings of the 2018 International Conference Web 3D. The 23rd Internati.
- [39] Michael Charnine, Konstantin Kuznetsov and Oleg Zolotarev. Multilingual Semantic Cyberspace of Scientific Papers Based on WebVR Technology. Proceedings of the International 2018 Conference on Cyberworlds. Singapore, 3-5 October.2018. P. 435-438.
- [40] O. Zolotarev, Y. Solomentsev, A.Khakimova, M. Charnine. Identification of semantic patterns in full-text documents using neural network methods. Proceedings of the 29th International Conference on Computer Graphics and Vision. Graphicon-2019.
- [41] Лазерсон, И. Как привлечь гостей в ресторан / И. Лазерсон, Ф. Сокирянский. – М.: Альпина бизнес букс, 2017. – 173 с.
- [42] Тальянов Г.Н. Моделирование, анализ, реорганизация и автоматизация бизнес - процессов/ Тальянов Г.Н. М.: Финансы и статистика. 2016. – 341 с.
- [43] Пастухов В. Ресторанный бизнес в России. - Омск: Максимум, 2016. – 400 с.
- [44] Оголева Л.Н. Радикальный реинжиниринг производства/ Оголева Л.Н. М.: ИНФРА - М, 2018. – 245 с.
- [45] Деминг, Э. Выход из кризиса. Новая парадигма управления людьми, системами и процессами / Э. Деминг – М: Альпина Бизнес Букс, 2019. – 367 с.
- [46] Долганова, О.И. Моделирование бизнес-процессов: Учебник и практикум для академического бакалавриата / О.И. Долганова, Е.В. Виноградова, А.М. Лобанова. - Люберцы: Юрайт, 2016. – 289 с.