

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет
(национальный исследовательский университет)»
Высшая школа экономики и управления
Кафедра «Управления инновациями в бизнесе»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Заведующий кафедрой, к.э.н.,
доцент
_____ К. В. Кардапольцев

«__» июня 2017 г.

Исследование ~~процессов~~ развития услуг в сфере общественного
питания на основе интерактивных технологий

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ
ЮУрГУ–27.04.05.2017.281.ПЗ ВКР

Консультанты:
Экономическая часть, к.т.н.,
доцент
_____ В. П. Томашев

«__» _____ 2017 г.

«__» _____ 2017 г.

«__» _____ 2017 г.

Руководитель работы,
доцент, к.т.н.
_____ В. П. Томашев

«__» _____ 2017 г.

Автор работы
магистрант группы ЭУ-205
_____ В.В.Слободской

«__» _____ 2017 г.

Нормоконтролёр, старший
преподаватель
_____ А. Е. Щелконогов

«__» _____ 2017 г.

Челябинск 2017

АННОТАЦИЯ

Слободской В.В. Исследование процессов развития услуг в сфере общественного питания на основе интерактивных технологий – Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ-205, __ с., __ ил., __ табл., библиогр. список – __ наим.

В работе описано исследование ООО «Регион-М» и разработана программа развития услуг в сфере общественного питания на основе интерактивных технологий.

Проведен анализ внутренней и внешней среды компании, проанализированы ее сильные и слабые стороны.

Проанализирован интегрально – матричный анализ, в которой выявлены приоритеты потребительских требований, а также обеспечивающих их характеристик.

В третьей части работы разработан проект развития услуг в сфере общественного питания с целью уменьшения среднего показателя времени на обслуживание заказов, за счет внедрения CRM системы с возможностью интерактивного взаимодействия.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	7
1 ИССЛЕДОВАНИЕ ПРОЦЕССОВ РАЗВИТИЯ УСЛУГ В СФЕРЕ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ НА ОСНОВЕ ИНТЕРАКТИВНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ	
1.1 Зарубежный и отечественный опыт решения проблемы.....	8
1.2 Описание предприятия	26
1.3 Анализ внешней среды.....	27
1.3.1 STEEP-анализ.....	27
1.3.2 Оценка влияния ближнего окружения.....	33
1.3.3 Анализ внутренней среды.....	34
1.4 Анализ внутренней среды.....	35
1.5 Модель жизненного цикла Л. Глейнера.....	37
1.6 Интегральный анализ	43
1.7 SNW-анализ	44
1.8 Классификация и ранжирование проблем предприятия	46
ВЫВОДЫ ПО РАЗДЕЛУ ОДИН.....	48
2 АНАЛИЗ ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ ТРЕБОВАНИЙ И ОБЕСПЕЧИВАЮЩИХ ХАРАКТЕРИСТИК ДЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА	
2.1 Общие положения интегрально-матричного анализа	49
2.2 Общее направление проектных изменений	50
2.3 Этапы реализации алгоритма выбора инновационного проекта.....	54
2.3.1 Формулировка цели исследования	54
2.3.2 Анализ потребительских требований.....	55
2.3.3 Позиционирование продукта и целевые устремления для удовлетворения потребительских характеристик нового продукта	57
2.3.4 Выбор характеристик, обеспечивающих проектные потребительские характеристики нового продукта	57
2.3.5 Сопоставление обеспечивающих характеристик и потребительских требований	59
2.3.6 Корреляционная матрица обеспечивающих характеристик	63
2.3.7 Расчёт коррелированных коэффициентов связи обеспечивающих характеристик и потребительских требований	66
2.3.8 Оценка весовых показателей потребительских требований	67
2.3.9 Определение рейтинга реализации обеспечивающих характеристик.....	68

2.3.10 Оценка приоритетности реализации проектов и выбор обеспечивающих характеристик второго уровня.....	68
2.3.11 Корреляционная матрица обеспечивающих характеристик.....	71
ВЫВОДЫ ПО РАЗДЕЛУ ДВА.....	72
3 РАЗРАБОТКА ПРОЕКТНЫХ РЕШЕНИЙ	
3.1 Миссия, стратегия и цели предприятия	74
3.2 Календарный план проекта	80
3.3 Описание процесса продажи «как есть» и процесса как «надо».....	82
3.4 Финансовые показатели реализации проекта.....	84
3.5 Апробация проекта.....	93
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	96
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	98
ПРИЛОЖЕНИЯ	
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Взаимная связь основных потребительских требований и обеспечивающих характеристик	102
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Расчётные амплитуды взаимной связи между основными потребительскими требованиями и коррелированными обеспечивающими характеристиками.....	103
ПРИЛОЖЕНИЕ В. Расчёт весовых показателей потребительских требований ..	104
ПРИЛОЖЕНИЕ Г. Расчётные показатели рейтинга обеспечивающих характеристик	105
ПРИЛОЖЕНИЕ Д. Корреляционная связь между выбранными обеспечивающими характеристиками	106
ПРИЛОЖЕНИЕ Е. Описание процесса продажи «как есть».....	107

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время важным является вопрос о внедрении информационно-интерактивных технологий для автоматизации работы вашего ресторана и контроля всех бизнес-процессов. Правильно подобранная система автоматизации поможет значительно повысить эффективность рабочих процессов, что в конечном итоге определит успешность работы всего заведения, поэтому данная тема столь актуальна для исследования.

Целью данного исследования является повышение эффективности работы заведения за счет внедрения системы автоматизации бизнес-процессов.

В соответствии с поставленной целью необходимо решить следующие задачи:

- 1) проанализировать деятельность организации и выявить проблему;
- 2) предложить вариант решения;
- 3) сделать обоснованный выбор системы автоматизации;
- 4) разработать проект внедрения системы автоматизации;
- 5) рассчитать экономический эффект.

Объектом исследования является предприятие ООО «Регион-М» ресторан "Джуитли".

Предметом исследования является автоматизация бизнес процессов.

Результаты работы рекомендуется использовать для автоматизации ресторанного бизнеса. склад, касса, кухня, финансы – все в единой системе с онлайн доступом. Внедрение системы автоматизации позволит быть в курсе, какие финансовые операции совершаются на данный момент и, что сейчас готовится на кухне. Позволит сократить время на обслуживание клиентов оформление документации, повысить качество работы и всегда быть в курсе происходящего

1 ИССЛЕДОВАНИЕ ПРОЦЕССОВ РАЗВИТИЯ УСЛУГ В СФЕРЕ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ НА ОСНОВЕ ИНТЕРАКТИВНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

1.1 Зарубежный и отечественный опыт решения проблемы

Конкурентоспособность всех ключевых факторов ведения бизнеса есть надежный стержень опоры экономической политики современной России. Горизонт этих факторов достаточно широк – от доступных кредитов и стимулирующих патентов до удобных административных процедур и низкой инфляции. Их реализация на практике откроет путь к обновлению экономики, к уходу от сырьевой зависимости, поскольку в пространство получения реальной прибыли войдут десятки тысяч новых проектов: по переработке сырья; по разработке новых видов продукции в машиностроении, в легкой и тяжелой промышленности, по инновациям в сфере услуг, в малом и среднем бизнесе, в аграрном секторе.

Инновационной считается деятельность, направленная на получение новых знаний и продуктов, на открытие новых закономерностей, явлений и свойств материального мира: это изобретения, оптимизирующие артефакты реальной действительности, подкрепленные научными и техническими рекомендациями; это их моделирование и технологии изготовления.

Конкуренция в мире усиливается, скорость технологических изменений с каждым годом растет. Российской Федерации важно не выпасть из общего тренда, использовать имеющийся научный, технологический и кадровый потенциал, войти в уже практически сформировавшееся сообщество инновационно-активных развитых стран.

Масштабное внедрение инноваций и модернизация российской экономики возможны только при условии максимально тесного сотрудничества государства,

науки и бизнеса, вовлечения общества в обсуждение и решение задач инновационного развития. Но основной субъект этого процесса – бизнес.

Такой подход является базовым в «Стратегии инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года», утвержденной Распоряжением Правительства Российской Федерации №2227-р от 8 декабря 2011 года. Государственными программами, оказывающими наибольшее влияние на достижение целей инновационной стратегии, являются «Экономическое развитие и инновационная экономика», «Развитие науки и технологий», «Информационное общество (2010–2020 годы)», а также целый ряд других государственных программ развития промышленности и высокотехнологичных секторов экономики.

Восприимчивость экономики Российской Федерации к инновациям, к сожалению, не блещет высокими показателями. Однако уже сейчас комплексные усилия государства, институтов развития и представителей делового сообщества по укреплению инновационного сектора экономики РФ начали давать ощутимые результаты.

В рейтинге агентства Bloomberg, по итогам 2012 года, Россия заняла 14-е место в рейтинге 50 самых инновационных стран мира. По данным Росстата, в 2011 году каждый рубль, вложенный в технологические инновации, давал 3,9 рубля в виде отгруженных инновационных товаров, выполненных работ и услуг: удельный вес инновационных товаров, работ и услуг в общем объеме отгруженных товаров, выполненных работ и оказанных услуг у российских предприятий в 2011 году составил 6,3 %. Стратегия инновационного развития определяет ориентир по этому показателю к 2020 году на уровне 25–30 %.

В производстве пищевых продуктов и предприятиях по оказанию услуг общественного питания также происходят реальные перемены. По оценкам аналитиков компании Intesco Research Group, в 2012 году обороты российского рынка общественного питания превысили триллионный порог в рублёвой валюте.

Этому способствует активное развитие новых форматов услуг, предприятий питания, современных форм обслуживания.

Число россиян, которые становятся постоянными потребителями продукта индустрии общественного питания, заметно увеличивается. Показательно, что большинство предприятий индустрии питания в регионах относится к малому и среднему бизнесу.

При этом существует противоречие между растущим спросом на инновационные подходы, организационно-экономические механизмы функционирования предприятий питания и прогрессивные технологии обслуживания и недостатком у данных предприятий финансовых и организационно-экономических возможностей для их внедрения. Способом разрешения этого противоречия может стать разработка и совершенствование механизма инновационного управления индустрией питания на всех его уровнях. Изменения в этом направлении затрагивают управленческие, организационно-технологические, социально-экономические аспекты деятельности предприятий индустрии питания.

Технические инновации связаны с внедрением новых видов техники, приспособлений, инструментов, а так- же технико-технологических приёмов труда в обслуживании.

Наиболее заметная тенденция в современной сфере услуг связана с внедрением компьютерной техники, распространением информационно-технологических новшеств, облегчающих работу с клиентами, и усовершенствованием в целом всего процесса сервисного производства.

Так, в холдинге «Кофе Хаус» была внедрена система управления ресторанным бизнесом iiko в 50 точках. По результатам пилотного этапа внедрения этой системы, холдинг «Кофе Хаус» добился оптимизации рабочих процессов и улучшения ряда показателей. В частности, сокращено время обслуживания гостей в среднем на 30 %, время же на внедрение новых блинд сократилось в десятки раз. Именно сегодня, в условиях замедления экстенсивного роста в секторе HoReCa

многие компании обращаются к инструментам качественного улучшения бизнеса и увеличения его эффективности, снижения издержек и увеличения прибыли.

Отличительной особенностью решений iiko является интегрированность всех бизнес-процессов ресторального бизнеса в режиме реального времени. Комплексная автоматизация с помощью iiko позволяет интегрировать в единое информационное пространство управление финансовыми, материальными и человеческими ресурсами, как отдельного ресторана, так и сети предприятий общественного питания.

Управленческие инновации ориентированы на совершенствование внутренних и внешних связей, организации, использующие методы и формы инновационного менеджмента.

Пример – компания «Зебра Телеком Санкт-Петербург», один из крупных операторов IP-телефонии и Интернет-провайдер, которая соединила переговорный пункт с интернет-кафе. В зале четыре площадки: переговорный пункт, зона доступа в Интернет, игровая и место отдыха. Пример компании показывает, что современный рынок, а также инструменты, с помощью которых фирмы стараются захватить большую его часть, значительно расширились, и на данном этапе уже недостаточно использовать массированные рекламные кампании, высокого уровня креатив и т.п.

Сегодня для успешной работы требуется также оригинальная маркетинговая концепция, которая исключила бы появление в непосредственной близости конкурирующих товаров. Такое возможно большей частью за счёт внедрения инструментов латерального маркетинга, инновационных продуктов, а также за счёт использования нестандартных коммуникативных каналов, PR-акций и подобных маркетинговых инструментов.

Комплексные программы так же являются инновациями и охватывают одновременно разные аспекты и стороны сервисной деятельности. Сегодня посетитель приходит в ресторан не только и даже не столько за едой, сколько за впечатлениями. И платить он тоже готов за впечатления и ощущения. Всё, что

дает ему эти впечатления, новые формы обслуживания, интересная и необычная подача, неповторимый ассортимент, перестаёт быть для него дополнительными услугами, а воспринимается только в комплексе с вкусной едой и хорошим обслуживанием.

В качестве примера приведём «Центр фотографии имени братьев Ломьер» на Болотной набережной в Москве. В составе Центра – три выставочных зала с экспозициями фото, открытая библиотека с лучшей литературой по фотографии, книжный магазин с широким ассортиментом книг по фотоискусству и ресторан, имеющий вид домашней библиотеки, где можно посидеть с книгой под настольной лампой за чашкой чая и даже вкусно пообедать или поужинать. Кроме этого, в Центре проводятся мастер-классы, читаются лекции.

Ещё один пример: на Кутузовском проспекте столицы находится клуб для всей семьи «Ribambelle» (Рибамбель). Концепция этого заведения давно назрела и была необходима рынку, поскольку детская тема в наших предприятиях питания либо вообще отсутствует, либо развита очень слабо. Здесь же, в одном заведении, созданы все условия для отдыха и развлечений как взрослых, так и детей, а также для взрослых вместе с детьми. Предприятие можно считать и клубом, и развлекательным центром.

Помещение разделено на несколько зон – детский городок, зона для совместного творчества и мастер-классов, кафе и несколько различных по площади залов для детских праздников, а также манеж для тех, кто еще не умеет ходить. Профессиональные аниматоры работают с детьми, помогают детям творить в уникальной игровой атмосфере. Кроме того, у аниматоров есть разработанные 2,5-часовые развлекательные программы в виде шоу-спектаклей, в том числе с дрессированными животными. Присутствуют элементы театра и цирка.

Детский городок представляет собой точную копию взрослой жизни – здесь выстроились в ряд детские домики, как стандартные, так и тематические (магазины, бавки, салоны красоты, бензозаправки). Такой домик можно не только

купить для ребенка, но и заказать по индивидуальному дизайн-проекту, разработанному с участием родителей. Такой своеобразный магазин игрушек и совместная творческая мастерская. Кафе здесь особое, гастрономическое, с изысканным сезонным меню, взрослым и детским. Популярностью пользуются вкуснейшие завтраки. Кафе предоставляет полный спектр услуг, в том числе организацию корпоративных и детских праздников, специальных мероприятий.

Например, «high-tech» в Гонконге создан ресторан с соответствующим названием – «Robot Kitchen». Здесь эксклюзивный алкоголь подает умный сверкающий металлом робот. Он сам принимает заказ и с помощью инфракрасной связи передает его на кухню. Блюда клиентам доставляют тоже роботы.

Продумывая весь комплекс инновационных мероприятий, маркетинговый и экономический отделы предприятия общественного питания должны просчитать величину затрат, необходимых при реализации ресторанной инновации, поскольку жизненный цикл ресторанных инноваций имеет значительную продолжительность. Исходя из этого, одинаковая величина затрат, осуществляемых в разное время, и получаемый результат экономически неравноценны.

С помощью метода дисконтирования можно устранить это противоречие. Рыночная экономика диктует необходимость обратить внимание на возможность снижения риска. При этом следует: разделить риск на всех участников инновационного ресторанного проекта; использовать страхование; выделить средства на покрытие непредвиденных расходов.

В плане финансирования инновационного ресторанного проекта должны быть статьи, учитывающие: риск нежизнеспособности ресторанной инновации; налоговый риск; риск незавершения ресторанной инновации.

Разрабатывая инновационный проект, нужно предусмотреть и интересы инвестора. Инвесторы должны быть уверены, что ожидаемые доходы от ресторанной инновации смогут перекрыть затраты, выплаты задолженностей и обеспечат окупаемость капиталовложений.

Если нововведение внедряется успешно, то в эту вертикаль начинают интегрироваться и потребители. В таком случае оно приобретает возможность распространяться вширь: успех нововведения позволяет предприятию увеличить объём продаж, расширить число клиентов и одновременно вызывает желание у конкурентов повторить его успех.

Новые идеи, усовершенствованные ресторанные продукты и услуги, обновлённые технологические процессы, нестандартные формы организации и управления ресторанным бизнесом меняют имидж ресторана, открывают ему широкий путь инновационного развития.

1.2 Описание предприятия

Ресторан «Джунгли» носит такое название, так как имеет необычный интерьер – все помещение утопает в большом количестве растений, которые создают неповторимую атмосферу.

Компания ООО «Регион-М», владеющая рестораном «Джунгли» занимается созданием и управлением организации в сфере общественного питания почти четырнадцать лет. Сегодня в компании 4 ресторана в Казани, Норильске и Ростове.

В Сочи ресторан открылся 20 сентября 2015 года.

Ресторан «Джунгли» предлагает клиентам незабываемую атмосферу, вкусную еду, уютный интерьер и дружелюбный коллектив, где вы сможете отдохнуть от шумного города и дышать полной грудью. Круглые или прямоугольные столы позволяют сделать любую, в том числе европейскую, рассалку для вашего праздника. А для корпоративных мероприятий предлагается фуршет со специальным меню. В комплексе имеются сплит-системы кондиционирования, что позволяет установить температурный режим зала по вашему усмотрению. Столики расположены на достаточном расстоянии, что позволяет вести как

приятную беседу, так и деловые переговоры. Можно расположиться на удобных стульях или мягких диванах.

Здесь вам встретится только высококвалифицированный и доброжелательный персонал, готовый помочь с организацией незабываемого праздника, выбором блюд и напитков. Каждый официант обеспечит быстрое и качественное обслуживание. Внимательные администраторы помогут составить меню для банкета, а также решить любые возникающие вопросы или проблемы.

1.3 Анализ внешней среды

Анализ внешней среды помогает получить важные результаты. Он дает организации время для прогнозирования возможностей, время для составления плана на случай непредвиденных обстоятельств, время для разработки системы раннего предупреждения на случай возможных угроз и время на разработку стратегий, которые могут превратить прежние угрозы в любые выгодные возможности.

1.3.1 STEP-анализ

STEP-анализ или PEST-анализ – это маркетинговый инструмент, предназначенный для выявления политических (Political), экономических (Economic), социальных (Social) и технологических (Technological) аспектов внешней среды, которые влияют на бизнес компании.

Для того чтобы оценить влияние внешнегосреды на нашу организацию, проведем STEP-анализ, детально отображенный в таблице 1.1.

Для этого оценим факторы внешней среды, предварительно разбив их по 4 направлениям: политика, социально-культурное направление, экономика, технологические достижения.

Таблица 1.1 – STEP-анализ

Фактор	Проявление	Возможные ответные меры
Политические и правовые факторы		
Ориентация на рыночное регулирование экономики	Возможность выбора среды хозяйственной деятельности	Изыскание новых направлений деятельности
Регулирование договорных отношений	Ослабление дисциплины платежей и поставок	Страхование поставок, стимулирование партнеров
Либерализация внешнеэкономического сотрудничества	Возможность выхода на внешний рынок	Получение международного сертификата на продукцию, внедрение ИСО 9001
Ввод ограничений на ввоз импортного оборудования	Удорожание импортного оборудования	Поиск новых партнеров
Государственное регулирование конкуренции в отрасли	Реализация антимонопольного законодательства, пресечение рейдерских схем	Слияние (объединение) компаний
Поддержка инновационных предприятий	Финансирование, гранты, лоббирование интересов	Участие в инновационных программах Правительства РФ
Государственное влияние в отрасли, включая долю государственной собственности	Энергокомпании конкурентного сектора принадлежат частным акционерам и работают в условиях рыночной конкуренции, а в монопольном секторе сохраняется государственное регулирование и госответственность	Регистрация и участие на торгах на электронной торговой площадке B2B-energy. Осуществление подрядных работ на тендерной основе (подготовка тендерной документации)
Степень обязательности правовых норм	Регулирование коммерческого учета комплексом нормативно-правовых актов РФ	Следование законодательной базе РФ и отраслевым стандартам Минэнерго РФ

Продолжение таблицы 1.1

Фактор	Проявление	Возможные ответные меры
Экономические факторы		
Инвестиционный климат в отрасли	Увеличение объемов инвестиционных, строительно-монтажные работы (электроэнергетика), диспетчеризацию	Направление ресурсов компании на развитие данных стратегических направлений деятельности
Угроза высоких темпов инфляции	Обесценивание накоплений	Введение финансовых операций, сохраняющих покупательскую способность средств
Установление высоких налоговых ставок	Отток средств из сферы производства в бюджет	Замышение себестоимости продукции
Платежеспособный спрос	Увеличение платежеспособного спроса	Наращивание объемов производства, освоение новых сегментов рынка
Социокультурные факторы		
Рост мобильности населения	Отток работников	Совершенствование системы стимулирования, автоматизация и механизация труда
Технологические факторы		
НТП в сфере производства	Появление новых материалов, оборудования, технологий	Дополнительные вложения в «ноу-хау» и обновление мощностей
НТП в социальной сфере	Рост уровня потребностей населения	Маркетинг, улучшение условий труда и быта работников предприятия

Окончание таблицы 1.1

Фактор	Проявление	Возможные ответные меры
Возможность производства новой продукции (развитие конкурентных технологий)	Усовершенствованная база программных продуктов	Создание комплекса систем телеметрии
Фокус отрасли на технологическое развитие	Разработка инвестиционной программы модернизации и технологического перевооружения объектов энергетической отрасли, ввод новых мощностей	Парашивание объемов производства высокотехнологичной продукции, отвечающей требованиям рынка

Опишем факторы, их вероятность, силу и взвешанную оценку в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – «Синтез факторов»

Факторы макросреды	Вес	Направленность	Сила воздействия	Взвешанная оценка
Социальные				
Рост мобильности населения	0,05	-	1	-0,05
Технологические				
НТП в сфере производства	0,1	+	3	0,3
НТП в социальной сфере	0,1	+	2	0,2
Возможность производства новой продукции (развитие конкурентных технологий)	0,2	+	4	0,8
Фокус отрасли на технологическое развитие	0,05	+	1	0,05
Экономические				
Инвестиционный климат в отрасли	0,1	-	2	-0,2
Угроза высоких темпов инфляции	0,2	-	4	-0,8
Установление высоких налоговых ставок	0,2	-	4	-0,8
Платежеспособный спрос	0,2	+	3	0,6
Политические				
Ориентация на рыночное регулирование экономики	0,05	+	1	0,05
Регулирование договорных отношений	0,2	-	4	-0,8

Окончание таблицы 1.2

Факторы макросреды	Вес	Направленность	Сила воздействия	Взвешанная оценка
Политические				
Либерализация внешнеэкономического сотрудничества	0,2	+	3	0,6
Ввод ограничений на ввоз импортного оборудования	0,1	-	2	-0,2
Государственное регулирование конкуренции в отрасли	0,1	-	3	-0,3
Поддержка инновационных предприятий	0,1	+	3	0,3
Государственное влияние в отрасли, включая долю государственной собственности	0,1	-	2	-0,2
Степень обязательности правовых норм	0,1	-	2	-0,2

Шкала для определения веса фактора, который в сумме по всем факторам должен давать единицу:

- 0,2 – значительная;
- 0,1 – умеренная;
- 0,05 – незначительная.

Шкала для определения экспертной оценки направленности влияния фактора:

- «-» – отрицательная;
- «+» – положительная.

Шкала для определения экспертной оценки силы воздействия фактора:

- 4 – сильное;
- 3 – умеренное;
- 2 – слабое;
- 1 – незначительное.

Самое сильное положительное влияние оказывает экономический фактор динамика курсов валют (укрепление рубля). При этом факторе стоимость

зарубежных товаров падает, что ведет к увеличению спроса в данном сегменте рынка и положительно сказывается на объемах продаж.

Самое сильное отрицательное влияние оказывает экономический фактор – рост темпов инфляции, который в свою очередь способствует изменениям во всех сферах жизнедеятельности. В результате производство сокращается, растет безработица, падает уровень жизни населения, что приводит к падению спроса на товары не первой необходимости.

Рассчитаем коэффициент предпочтения окружающей среды (КПС).

$$\text{КПС} = \frac{+\sum \text{баллов}}{-\sum \text{баллов}} \quad (1)$$

где $+\sum \text{баллов}$ – сумма всех положительных оценок;

$\sum \text{баллов}$ – сумма всех отрицательных оценок.

Таким образом, коэффициент предпочтения окружающей среды (КПС) равен $\text{КПС} = 29:35,5 = 0,81$.

Полученное значение меньше единицы свидетельствует об агрессивной внешней среде.

Представим наглядно результаты STEP-анализа на профиле состояния внешней среды, отображенным на рисунке 1.5.

Исходя из полученного графика, можно сказать, что во внешней среде присутствует большое количество отрицательно влияющих на организацию факторов. Это характеризует среду, как негативную. Поэтому, чтобы удерживать или увеличивать захваченный сегмент рынка, необходимо постоянно следить за изменениями в окружающей конкурентной среде, грамотно регулировать спектр услуг.

Во внешней среде присутствуют также положительные факторы, которые помогут смягчить влияние негативных факторов. Отрицательные факторы внешней среды не будут препятствовать достижению поставленной в работе цели.

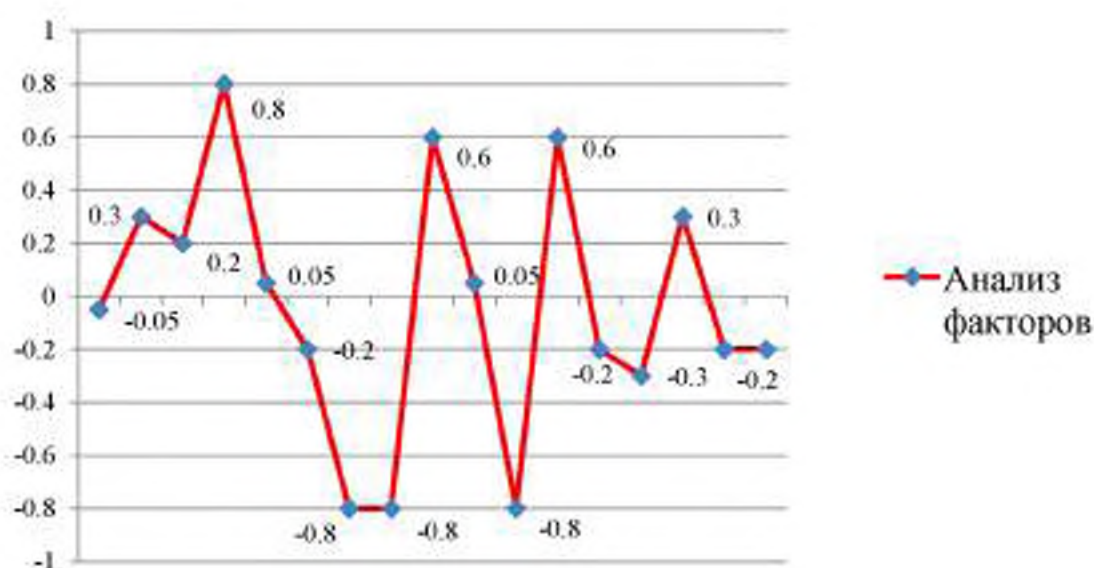


Рисунок 1.2 – Профиль состояния внешней среды ресторана «Джунгли»

1.3.2 Оценка влияния ближнего окружения

Анализ «5 сил Портера» включает в себя силы влияния факторов на предприятие: угроза появления продуктов-заменителей, угроза появления конкурентов, уровень конкурентной борьбы, сила поставщиков и сила потребителей.

Оценим влияние этих сил по десятибалльной шкале:

- 1-3 – слабое влияние;
- 4-7 – среднее влияние;
- 8-10 – сильное влияние.

Анализ окружения предприятия нацелен на изучение внешней среды, с которой предприятие находится во взаимодействии.

Важно отметить при этом, что предприятие может оказывать существенное влияние на среду, таким образом активно формировать дополнительные возможности взаимодействия и предотвращать возможные угрозы.

1. Сила потребителей.

Потребителями ресторана являются гости, пришедшие по разным поводам, от семейного ужина до деловых встреч. «Джунгли» не занимает лидирующее место на рынке, но всячески к этому стремится. Продукция качественна и небанальна, интерьер выделяется оригинальностью. Сила потребителей имеет среднее влияние 6 баллов.

2. Сила поставщиков.

Как правило, необходимые нам продукты и товары представлены многими компаниями, они скованны конкурентной борьбой и не в силах диктовать нам условия по ценам. Есть, конечно, и исключения, к ним можно отнести энергоресурсы: электроэнергию и отопление. Поэтому сила поставщиков всё же оказывает среднее влияние 5 баллов.

3. Сила конкурентов.

В ресторанном бизнесе огромная конкуренция, которая так же ослабляется территориальным местоположением.

Конкуренты изображены на рисунке 1.6.

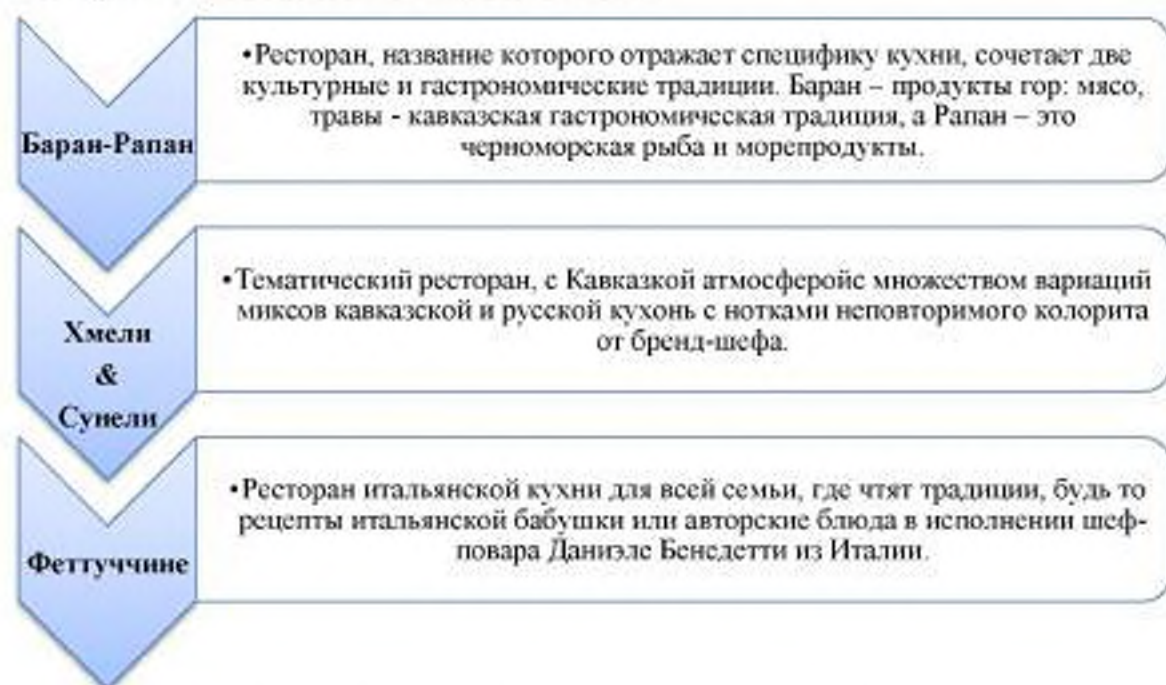


Рисунок 1.6 – Основные конкуренты ресторана «Джунгли» и их особенности

Если рассмотреть всех конкурентов более подробно, то можно сделать вывод, что угроза ересья. Спрос на концерты, качественную европейскую кухню растет. Сильный конкурент «Баран-Ранан» не может предоставить всего перечня потребностей гостей, поэтому гости выбирают наш ресторан. В целом влияние конкурентов среднее 6 баллов.

4. Сила новых конкурентов.

Угроза появление новых конкурентов низкая, ведь барьеры проникновения на рынок достаточно высоки. Для открытия ресторана с теми же услугами нужен большой опыт и огромные денежные ресурсы. Наш ресторан выигрывает за счет того, что это российская сеть с хорошей репутацией и оригинальным интерьером. Низкое влияние 2 балла.

5. Сила появления товаров-заменителей.

Возможность появления товаров-заменителей мала, все конкуренты заняли определенное место в ресторанном бизнесе. Но не исключена возможность перехода некоторых конкурентов на новый уровень обслуживания гостей, преподнесение сервиса. Тем самым может произойти вытеснение нашего ресторана с рынка. Среднее влияние 4 балла.

Таким образом, из проведенного анализа можно сделать выводы, что наибольшее влияние на состояние ресторана оказывают конкуренты, необходимо постоянно следить за уровнем цен и функциональными возможностями продукции, здесь же в свою очередь вносят влияние наши поставщики, если возрастет цена на продукты и товары, нам придётся увеличить стоимость продукции.

1.4 Анализ внутренней среды

Структурный анализ состоит из двух частей: функциональной и организационной структур.

Функциональная структура предполагает специализацию выполнения отдельных функций управления. Для их осуществления выделяются отдельные подразделения (либо функциональные подразделения).

Функциональная организация управления базируется на горизонтальном разделении управленческого труда. Указания функционального органа в пределах его компетенции обязательны для производственных подразделений. На рисунке 1.7 представлена функциональная структура ресторана.

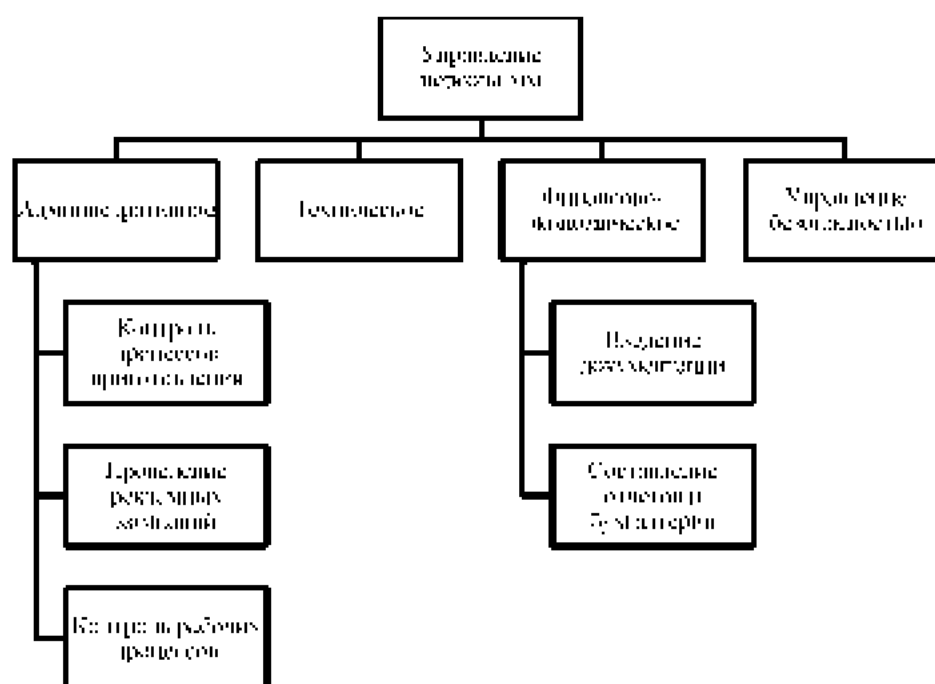


Рисунок 1.7 Функциональная структура ресторана «Джаундио»

Рестораном руководит управляющий. В его подчинении находятся все подразделения. Менеджмент отвечает за порядок в зале, за работу официантов, барменов и хостес. Управленческий отдел отвечает за поставку продуктов и напитков, следит за документацией. Бухгалтерия имеет в подчинении кассиров и отвечает за финансовую сторону ресторана. Хозяйственный отдел включает в себя службу клининга и тех. персонала. Отвечает за чистоту зала, за то, чтобы все было в рабочем состоянии. Кухня отвечает за приготовление блюд, за хранение и качество продуктов. Охрана отвечает за безопасность и порядок в зале. В основе

управления ресторана лежит линейно-функциональная структура управления. Все вопросы решаются только через управляющего.

Недостатком такой системы является то, что возникает трудности в принятии и реализации согласованных управленческих решений. Организационная структура представлена на рисунке 1.8.

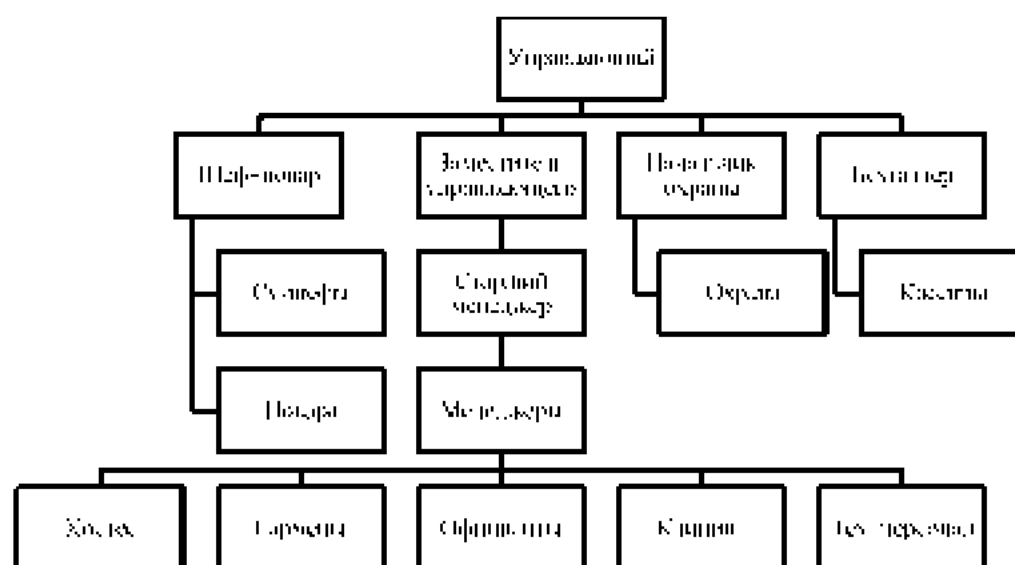


Рисунок 1.8 – Организационная структура ресторана «Джунгли»

1.5 Модель жизненного цикла организации Л. Грейнера.

Согласно модели Грейнера, жизненный цикл организации состоит из пяти стадий, или фаз (пятая стадия не обязательно является последней). Каждая фаза начинается с периода развития, далее следуют устойчивый рост и стабильность, а заканчивается революционным периодом организационных изменений.

Основной задачей для руководства организации на каждом революционном этапе является поиск новых организационных методов, которые станут основой управления в следующем эволюционном периоде.

Для каждого эволюционного периода развития характерна своя революция. Перейти на следующую стадию можно, лишь преодолев революцию, то есть

проведя серию организационных изменений. Переход в новую стадию жизненного цикла определяет новые правила, по которым организация должна осуществлять внутреннее функционирование и поддерживать взаимоотношения с окружающей средой.

Каждая стадия одновременно является следствием предыдущей и причиной следующей. Решение проблем для каждой стадии становится источником проблем для другой. Важнейший вывод на каждой стадии состоит в том, что если компания стремится к продолжению роста, то дальнейшие действия ее руководства детально определены.

Таким образом, Грейнер выделяет следующие стадии роста организации:

- креативность (- кризис лидерства);
- директивное руководство (- кризис автономии);
- делегирование (+ кризис контроля);
- координация (+ кризис волокиты);
- сотрудничество (- кризис чего).

На стадии креативности происходит рождение организации. На данной стадии все держится на энтузиазме, новых идеях, персонал набирается по семейному признаку, а упор делается на реализацию творческого потенциала основателей. Создаются новые продукты, рынки, большое внимание уделяется маркетингу.

Вся деятельность организации вращается вокруг разработки продукта, при этом в самой компании имеют место неформальные коммуникации, практически полностью отсутствует система контроля.

По мере увеличения размеров компании становится очевидной необходимость в человеке, способном вести за собой организацию в нужном направлении, осуществлять финансовый и другие виды контроля. Возникают серьезные управленческие проблемы, т. к. «постепенно беспорядок в компании достигает такой степени, что вся конструкция угрожает рухнуть, погребя под собой создателей». Начинается «кризис лидерства», знаменующий собой начало первой революции. Единственный выход из сложившейся ситуации – нанять

профессионального менеджера, способного наладить управленческие процессы и направить деятельность организации в нужное русло.

Если на второй стадии директивного руководства организация смогла справиться с кризисом лидерства, нанять профессионального менеджера и наладить управленческие процессы, она переходит на вторую стадию роста. Надаживаются процедуры и правила, система планирования, вводится функциональная структура, появляется четкая система разделения труда, где каждый работник выполняет свою функцию. Наемный персонал вырабатывает навык и культуру исполнительства, а управляющие – умение ставить задачи перед нижестоящими сотрудниками и технологично подходить к планированию бизнеса и принятию решений. «Эффективность компании резко повышается, она превращается в организацию-конвейер».

Большая часть решений принимается менеджерами высшего звена. В данной ситуации менеджеры среднего и низового звеньев принимают на себя минимум ответственности, при этом последних сложившаяся ситуация не устраивает – они пытаются проявить инициативу, но наталкиваются на барьеры. В связи с тем, что компания достигает значительных размеров, оставаясь высокоцентрализованной, менеджерам среднего и низового звена трудно получать необходимую информацию, а все их предложения проходят через огромную иерархическую цепочку. Творческие, инициативные люди уходят из компании. Возникает кризис автономии, приводящий компанию ко второй революции.

Таким образом, по мере развития кризиса, связанного с требованиями большей автономии со стороны части менеджеров более низких уровней, неизбежной становится вторая революция. Решение, принимаемое большинством компаний, состоит в том, чтобы последовательно расширять делегирование полномочий. Однако высшим менеджерам, которые ранее преуспевали в директивном стиле управления, тяжело уступать власть. Более того, менеджеры низовых уровней не приучены принимать самостоятельные решения. В результате многие компании в течение данного революционного периода находятся в относительном хаосе.

сохраняя верность централизованным методам, в то время как работники на нижних уровнях иерархии все более разочаровываются и покидают организацию.

Следующая стадия роста — дилегирование, развертывается в результате успешного использования децентрализованной организационной структуры. У менеджеров низового и среднего звена появляется возможность быстро реагировать на изменения во внешней среде, эффективность их работы повышается за счет новой системы мотивации. Развивается внутреннее предпринимательство, организация переходит на управление по проектам. Разрабатываются новые продукты, осваиваются рынки, открываются дочерние компании.

Серьезная проблема неизбежно возникает по мере того, как высшие руководители понимают, что теряют контроль над высоко диверсифицированной деятельностью на местах. Автономные полевые менеджеры предпочитают управлять своими предприятиями без координации планов, денег, технологии и рабочей силы с остальной частью организации.

Следовательно, революция третьей стадии происходит тогда, когда высший менеджмент пытается восстановить контроль над компанией в целом. Некоторые высшие менеджеры предпринимают попытку возвращения к централизованному управлению, которая, как правило, терпит неудачу из-за огромного количества операций. Те компании, которые двигаются вперед, находят новое решение проблемы в использовании специальных методов координации.

На стадии координации контроль из центра осуществляется в основном в отношении ресурсов, распределения прибылей, хотя подразделения имеют высокую степень автономии. Новые системы координации оказываются полезными для обеспечения роста путем более эффективного размещения ограниченных ресурсов компании и вынуждают полевых менеджеров думать не только об удовлетворении потребностей своих локальных подразделений.

Всеобщий контроль и координацию осуществляет штаб-квартира, и первое время это приносит свои результаты. Однако в дальнейшем линейные менеджеры

начинают искать возможности сокрытия недостатков, пытаются показать несуществующие достоинства и в конце концов между штаб-квартирой и линейным персоналом возникает недоверие. Начинаются межличностные конфликты, взаимные упреки и обвинения вместо попытки решить сложившиеся проблемы. Наступает четвертая революция.

Стадия сотрудничества, характеризуется разрешением межличностных конфликтов. Необходима интеграция команды, а для этого всем членам организации прививаются общие ценности, ставятся цели, задачи, для достижения которых необходимо объединить усилия.

Если на четвертой стадии организация управлялась в большей степени посредством формальных систем и процедур, то на пятой стадии особое значение придается большей спонтанности управленческих действий путем создания команд и умелого использования межличностных различий. Социальный контроль и самодисциплина приходят на смену формальному контролю.

Данный переход особенно труден как для специалистов, которые создавали старые системы, так и для линейных менеджеров, полагавшихся на формальные методы при решении проблем.

Штаб-квартира, ранее осуществлявшая контроль, начинает выполнять консультационную функцию. Структура организации – матричная, и особое место отводится инновационной деятельности. В этом месте Грейнер задает вопрос: «Какой будет революция в ответ на данный этап эволюции?». Однако четкого ответа на данный вопрос автор не дает. Возможно, кризис наступит из-за «психологической пресыщенности» работников, усталости от командной работы. Преодолеть его, наверное, можно будет путем создания новых структур и программ. Скорее всего, за пятой стадией последует шестая и т.д., но структура на пятом этапе, вероятно, выступит как сочетание «привычной» и «рефлексивной».

Грейнер предполагает, что пятая революция может привести к внедрению новых структур и программ, которые позволят работникам «периодически

отдыхать, расслабляться и возвращать себя к жизни». Общие характеристики каждой стадии организационного роста приведены на рисунке 1.9.

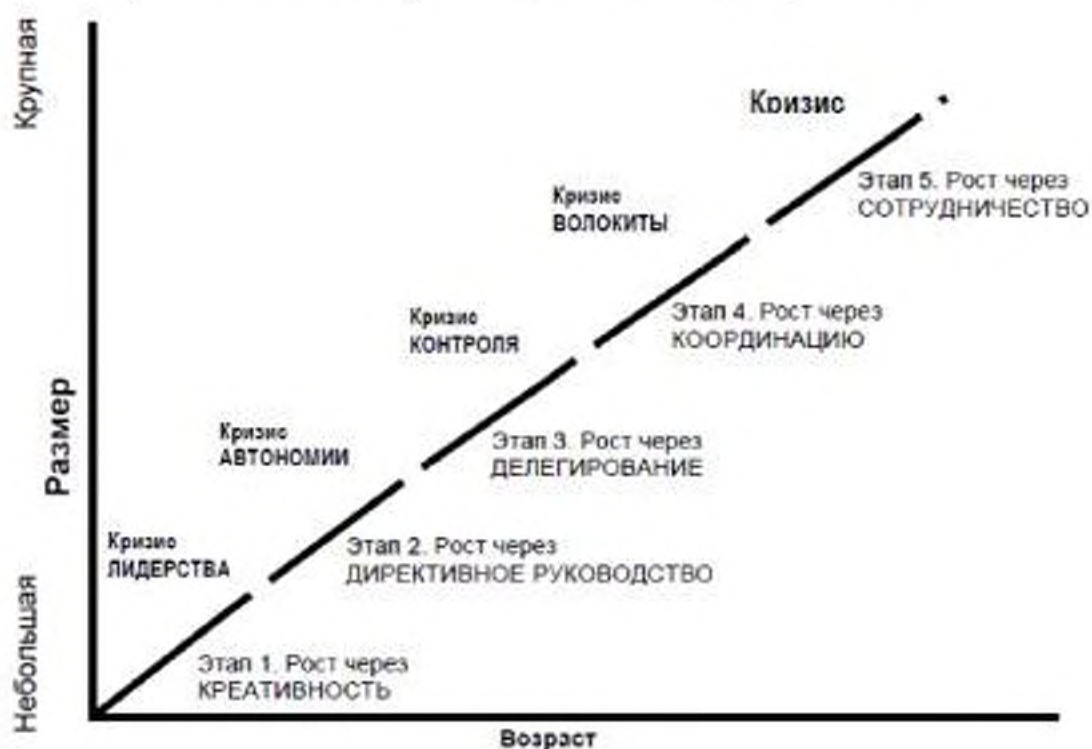


Рисунок 1.9 – Общие характеристики каждой стадии организационного роста

1.6 Интегральный анализ

SWOT - анализ – метод стратегического планирования, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации и разделении их на четыре категории:

- Strengths (сильные стороны);
- Weaknesses (слабые стороны);
- Opportunities (возможности);
- Threats (угрозы).

Метод SWOT-анализа заключается в идентификации сильных и слабых сторон организации и благоприятных возможностей и угроз, ожидаемых во внешнем окружении, с целью поиска способов усовершенствования.

Сильные и слабые стороны относятся к внутреннему окружению, а благоприятные возможности и угрозы – к внешнему окружению (ближнему или дальнему). В таблице 1.3 представлен SWOT-анализ ресторана «Джунгли».

Таблица 1.3 SWOT - анализ ресторана «Джунгли»

Сильные стороны	Возможности
<p>Высококвалифицированный управленческий и производственный персонал;</p> <p>Хороший имидж ресторана; наличие эксклюзивных фирменных блюд;</p> <p>Рост числа постоянных корпоративных клиентов;</p> <p>Прямая сложившаяся репутация производителя качественной продукции;</p> <p>Получение высокой прибыли.</p>	<p>Расширение ассортимента; Развитие информационных технологий;</p> <p>Наличие интересных идей и их постоянная подпитка;</p> <p>Использование современных систем автоматизации;</p> <p>Возможность обслуживания дополнительных групп потребителей;</p> <p>Возможность привлечения инвестиций</p> <p>Высокая квалификация персонала ускорит совершенствование технологии производства;</p> <p>Хорошая репутация и широкий ассортимент продукции будут способствовать появлению новых поставщиков.</p>

Окончание таблицы 1.3

Слабые стороны	Угрозы
<p>Слабая организация маркетинговой информационной системы на предприятии;</p> <p>Значительная нагрузка на одного специалиста;</p> <p>Высокие затраты ручного труда на централизованном складе;</p> <p>Нестабильные объемы реализации;</p> <p>Неэффективное использование работников.</p>	<p>Плохая рекламная политика создает затруднения при выходе на новые рынки;</p> <p>Недостаточный контроль исполнения затруднит технологию совершенствования производства</p> <p>Появление товаров-субститутов при недостаточной рекламной политике может резко сократить количество продаж;</p> <p>Приостановка деятельности предприятия</p>

Анализ показывает, что ситуация на рынке довольно сложная и компания переживает нелегкие времена. Необходимо улучшить рекламную политику и

контроль за исполнением приказами и распоряжениями начальства. Также есть угроза вытеснения с рынка товарами - субститутами. Поэтому нужно вести правильный менеджмент и маркетинг предприятия.


1.7 SNW-анализ

SNW анализ – это анализ слабых и сильных сторон организации. SNW: Strength (сильная сторона), Neutral (нейтральная сторона), и Weakness (слабая сторона).

В отличие от анализа слабых и сильных сторон SNW анализ так же предлагает среднерыночное состояние (N). Основная причина добавления нейтральной стороны является, то что зачастую для победы в конкурентной борьбе может оказаться достаточным состояние, когда данная конкретная организация относительно всех своих конкурентов по всем кроме одной ключевым позициям находится в состоянии N, и только по одному в состоянии S.

Рассмотрим таблицу 1.4 SNW для ресторанов "Джунгли" (синим) и "Баран-Рапан"(красным).

Таблица 1.4 – SNW-анализ ресторанов "Джунгли" и "Баран-Рапан"

Наименование стратегической позиции	SNW
	+5+4+3+2+1-1-2-3-4-5
1. Общая стратегия	
2. Организационная структура	
3. Финансы как общее финансовое положение	
4. Продукт как конкурентоспособность	
5. Структура затрат	
6. Дистрибуция как система реализации продукта	
7. Информационная технология	
8. Способность к реализации на рынке новых продуктов	

9. Способность к лидерству	
10. Уровень производства	
11. Уровень маркетинга	
12. Уровень менеджмента	
13. Качество персонала	
14. Репутация на рынке	
15. Отношение с органами власти	
16. Отношение с профсоюзом	
17. Инновации и исследования	
18. Послепродажное обслуживание	
19. Корпоративная культура	
20. Время обслуживания клиентов	

В результате SNW анализа мы получили диагностическую картину внутренней среды ресторана "Джунгли" и его конкурента ресторана "Баран-Рапан".

На основе данных можно сделать вывод, что необходимы изменения в организационной структуре и рекламной политике, что бы устранить слабые стороны. Проанализировав организацию, можно уверенно сказать, что необходимы изменения, как во внешней, так и во внутренней политике.

Состояние на рынке организации стабильное, но требуются срочные изменения в сфере рекламы, а так же ввод информационной системы, которая позволит грамотно организовать работу кухни для сокращения времени подачи блюд в часы пик и пицци на вынос, а так же своевременное оповещение руководящего состава о необходимости вмешательства и внесение коррективов в работу для повышение работоспособности.

1.8 Классификация и ранжирование проблем предприятия

Проведенная диагностика и анализ проблем свидетельствуют о существовании в организации нескольких проблем. Следует определить наиболее важные из них для дальнейшей разработки проекта их разрешения.

Матрица Глайстера позволяет проанализировать проблемы по трем уровням: организация, подразделение и индивид. Анализ проблем на более низком уровне с помощью матрицы Глайстера позволяет прийти к решению проблем на организационном уровне. Результат анализа представлен в таблице 1.5.

Таблица 1.5 – Матрица Глайстера

№ п/п	Уровни управления и проявления проблем	Суть проблемы	Признаки проявления проблемы	Рекомендации
1	Организация: ресторан "Джунгли"	Длительное время ожидания приготовления пищи на вынос	Недовольство клиентов	Рейнжинг бизнес-процессов
2	Подразделение организации: кухня	Нарушение временных норм приготовления пищи	Еда на вынос в часы пик подается позже положено времени	Контроль за приготовлением блюд в часы-пик и принятие соответствующих мер

Окончание таблицы 1.5

№ п/п	Уровни управления и проявления проблем	Суть проблемы	Признаки проявления проблемы	Рекомендации
3	Индивидуум: повар	Не успевает приготовить все блюда во время	большое количество заказов на вынос	Грамотная логистика приготовления блюд
4	Технологическая подсистема: кухня	Отсутствие информационной системы	Отсутствие информационной системы для передачи данных между менеджером и кухней	Внедрение программы по управлению работой кухни и временем обслуживания клиентов

Проанализировав работу ресторана "Джунгли" по матрице Глайстера выявлена следующая проблема: в часы максимальной загруженности повара не всегда успевает приготовить все блюда в рамках временных норм и менеджер не может оперативно и своевременно организовать и принять соответствующие меры: привлечь дополнительных сотрудников или позвать на помощь сотрудников, занятых в другом цехе, который справляется. Все это делается вручную и по наитию, и как следствие, занимает много времени и не исключены ошибки из-за человеческого фактора.

Для решения этой проблемы лучшим вариантом будет внедрение программного комплекса, при помощи которого будет возможность не только полностью автоматизировать работу ресторана, но и контролировать все процессы, происходящие в нем. Вы сможете быть в курсе того, какие финансовые операции совершаются на данный момент и что сейчас готовится на кухне: неготовые блюда на экране монитора подсвечиваются желтым, а затем и красным цветом. Чем больше красного цвета на мониторе в столбце цеха, тем хуже обслуживание, и это повод руководителю принимать оперативные решения.

Вывод по разделу один

В первом разделе было проведено исследование ресторана "Джунгли". Были показаны миссия и цели. Построена стратегическая и счетная карты предприятия. Проведены анализы внешней и внутренней среды предприятия.

Рассмотрены информационные системы и их связь между собой. Эти виды анализа показали, что необходимо постоянно следить за уровнем цен и функциональными возможностями продукции для поддержания конкурентоспособности предприятия, необходимы изменения в организационной структуре для повышения качества работы во внутренней среде проведен интегральный анализ.

На основании анализа бизнес-процессов можно выделить следующие проблемы предприятия. В часы пик повара не всегда успевают приготовить блюда в пределах временных норм, руководящий состав не может оперативно среагировать на данную ситуацию и принять соответствующие меры в силу занятости и сложности отследить во время данный процесс. Это занимает большое количество времени, неудобно в использовании и приводит к возникновению ошибок из-за человеческого фактора.

Для решения данных проблем необходима автоматизация бизнес-процессов посредством внедрения информационной системы.

2 АНАЛИЗ ЦОТРЕБИТЕЛЬСКИХ ТРЕБОВАНИЙ И ОБЕСПЕЧИВАЮЩИХ ХАРАКТЕРИСТИК ДЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА

Большинство управленческих решений принимается в условиях ограниченности ресурсов и высокой неопределенности, так как они зависят от множества факторов, динамику развития которых не всегда можно оценить с приемлемой точностью.

Иновационные проекты относятся к категории наиболее высокого риска для инвестиций. Как следствие возникает необходимость составления эффективных портфелей иновационных проектов, обеспечивающих достижение стратегических целей предприятия, и определения оптимальной последовательности запуска данных проектов.

В существующих теоретических и методологических работах недостаточно внимания уделяется вопросу обоснования выбора иновационного проекта и его взаимозависимости с иными проектами, реализуемыми или планируемыми к реализации на предприятии.

2.1 Общие положения интегрально-матричного анализа

Принятие управленческого решения о выборе иновационного проекта можно представить как процесс, состоящий из нескольких этапов. В соответствии с определением алгоритма, под алгоритмом выбора иновационного проекта можно понимать последовательность математических и логических операций, выполняемых, приводящая к решению задачи выбора иновационного проекта за конечное число шагов.

Матричный анализ – это инструмент, позволяющий выявить логические связи между различными заданными параметрами.

Метод интегрально-матричного анализа, опирающийся на мировой опыт, позволяет формализовать процесс принятия управленческого решения, в части

инновационного развития продукта. То есть, позволяет создать алгоритм, в соответствии с которым можно выбрать приоритетное направление реализации отдельных характеристик, обеспечивающих требования потребителей.

Характеристики могут быть любого типа (организационные, структурные инженерно-технические, экономические и т.п.) обеспечивающих характеристик разрабатываемого продукта.

2.2 Общее направление проектных изменений

Принятие управленческого решения о выборе инновационного проекта можно представить как процесс или алгоритм.

Цель данного алгоритма – выбор наиболее экономически эффективного инновационного проекта, достигается последовательной реализацией отдельных этапов.

Достоинством используемой методики интегрально-матричного анализа и её отличием от широко известного метода структурирования функции качества является наличие аналитических коэффициентов взаимной связи между отдельными, обеспечивающими потребительские требования, характеристиками общего плана (а не только инженерными) и самими ранжированными потребительскими характеристиками, которые также учитывают влияние одной характеристики на другую.

На рисунке 2.1 изображена структурная схема выбора приоритетных характеристик (ОХ).

Данный алгоритм используется для выбора приоритетного финансирования проектов инновационного развития и при принятии управленческих решений.

Информационное обеспечение проводимого анализа базируется на маркетинговых исследованиях рынка, информации о конкурентных продуктах, мнениях экспертов и сотрудников организации. Формализованный алгоритм интегрально-матричного анализа позволяет автоматизировать аналитический

расчёт взаимной связи потребительских требований и обеспечивающих характеристик, что повышает эффективность работы.

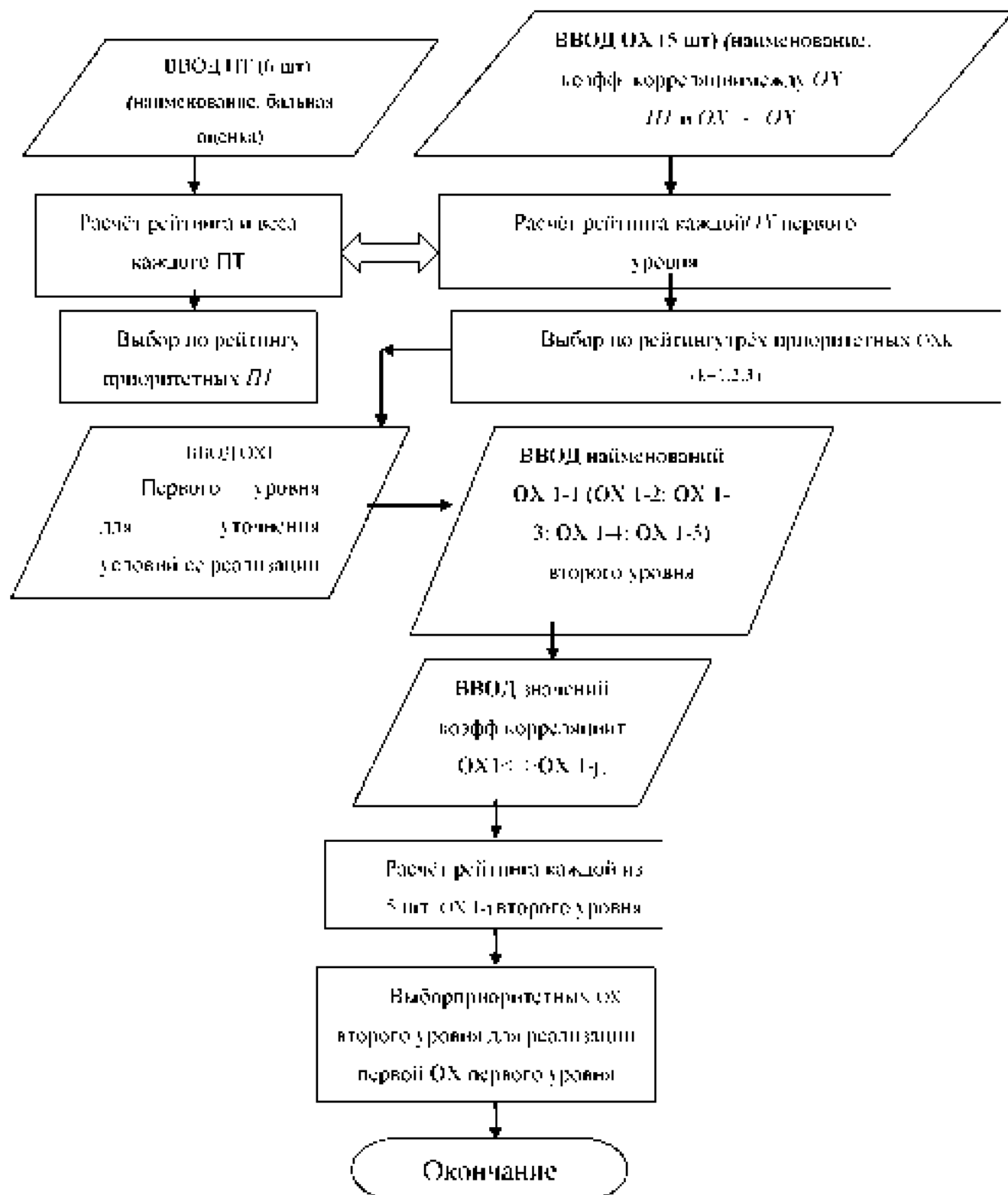


Рисунок 2.1– Структурная схема выбора приоритетных характеристик (ОХ)

По введенным изменяемым параметрам проектируемого объекта, применяя методы интегрально-матричного анализа обеспечиваются следующие преимущества по сравнению с традиционными методами:

- устанавливается аналитическая связь между экспертными балльными оценками потребительских свойств и обеспечивающих их характеристик проектируемого объекта;

- проводится корреляционный анализ различных потребительских свойств и отдельных обеспечивающих характеристик;

- устанавливается приоритетность инвестирования для реализации обеспечивающих характеристик, удовлетворяющих первоочередные потребительские требования.

Полученный алгоритм выбора инновационного проекта на основе интегрально-матричного анализа наиболее применим для определения оптимальной последовательности запуска проектов в условиях ограниченных ресурсов.

На рисунке 2.2. изображен алгоритм выбора приоритетных характеристик, обеспечивающих реализацию приоритетных потребительских требований.

Для осуществления анализа необходимо ввести требуемые балльные оценки в блок исходных данных.

Исходные данные вносятся в соответствующие ячейки, после заполнения которых автоматически просчитываются результаты анализа, которые представляются в табличной форме.

Расчеты проводятся численным способом по общим уравнениям, связывающим искомые параметры с вводимыми показателями

Анализ потребительских требований проводится с помощью экспертных оценок. В результате анализа выявляются основные потребительские требования, определяющие спрос продукта на рынке.

R_0 – бальная оценка влияния структурного элемента на эффективность деятельности компании до проектных изменений (базовая оценка);

$R_{пр}$ – бальная оценка влияния структурного элемента на эффективность деятельности компании после проектных изменений (проектная оценка);

$R_{пр}$ – рейтинг проектных изменений элемента структуры компании;

K_p – коэффициент улучшения изменения показателей;

$V_{пр}$ – вес каждого показателя (вес бальной оценки структурного элемента) в сумме бальных оценок показателей;

$V_{пр}^*$ – доля веса каждого показателя в общей сумме весов;

ПТ – измеряемый параметр, т.е. параметр, который необходимо изменить для достижения поставленной цели (например: для повышения эффективности деятельности);

ОХ – наименование обеспечивающих характеристик или факторов, влияющих на изменяемый (искомый) показатель (функцию цели);

A_{ij} – независимые коэффициенты связи между изменяемыми параметрами и влияющими факторами $ПТ_i \leftarrow \rightarrow ОХ_j$;

K_{ij} – коэффициент корреляции между влияющими факторами (обеспечивающими характеристиками) $ОХ_i \leftarrow \rightarrow ОХ_j$;

A_{ij} – коэффициенты связи между изменяемыми параметрами и влияющими факторами $ПТ_i \leftarrow \rightarrow ОХ_j$, с учётом корреляции между влияющими факторами $ОХ_i \leftarrow \rightarrow ОХ_j$.

2.3 Этапы реализации алгоритма выбора инновационного проекта

2.3.1 Формулировка цели исследования

Для формулировки цели исследования выбирается продукт производства (в том числе произведённых работ), в который будут вноситься инновационные изменения.

Общая цель – выбор условий, при которых повышается вероятность успешной коммерциализации нового (модернизруемого) продукта.

В данном проекте под продуктом понимаются ресторан «Джушли», к которому предъявляются указанные ниже потребительские требования и обеспечивающие их технические характеристики.

2.3.2 Анализ потребительских требований

С помощью экспертных оценок, выявляются основные потребительские требования, определяющие спрос продукта на рынке, сведенные в таблице 2.1

Таблица 2.1 Потребительские требования (ПТ) и их бальная оценка

№ п/п	Наименование потребительского требования (ПТ)	Бальная оценка (0-10)	
		Базис	Проект
1	Своевременность обслуживания	5	8
2	Качественный продукт	5	9
3	Ассортимент	4	6
4	Конкурентная стоимость	5	7
5	Развитость информационных заказов	4	5
6	Связь с клиентом в процессе обслуживания	3	5

В настоящем проекте под потребительскими требованиями приняты характеристики указанные на рисунке 2.3.

«Своевременность обслуживания» – это чрезвычайно важное требование, так как. Это демонстрирует высокий уровень сервиса и улучшает отношение посетителя к заведению. В базисной системе качество услуги в базе можно оценить как 5, а в проекте: 8 баллов.

«Качественный продукт» – пицца приготовленная мастером своего дела из свежих продуктов, без использования химических и искусственных добавок, в специализированном оборудовании, максимально сохраняющей витамины и

питательную ценность. В настоящем инновационном проекте ПТ 2 в базе можно оценить как 5, а в проекте: 9 баллов.

«Ассортимент» – это перечень разных холодных и горячих закусок, первых и вторых блюд, горячих и холодных напитков, мучных кондитерских изделий, имеющихся в продаже ресторана, чтобы каждый мог выбрать именно то, что хочет. ПТ 3 в настоящем проекте можно оценить как 3, в проекте: 6 баллов.

«Конкурентная стоимость» - значит, что потребитель согласен с тем, что цена соответствует тому или иному продукту. Базовую оценку этого ПТ 4 в данном проекте можно представить как 5, а в проекте 7.

«Доступность заказа» – это возможность заказа не только при посещении ресторана, но и по телефону, интернету и прочим способам связи. Базовое значение состояния обучения можно оценить как 4. В проекте 5.

«Связь с клиентом в процессе обслуживания» – это информация, которую может найти потребитель, для удовлетворения своих потребностей удобным для потребителя виде. Базовое значение состояния обучения можно оценить как 3, а в проекте 5.



Рисунок 2.3 – Характеристики потребительских требований

2.3.3 **Позиционирование продукта и целевые устремления для удовлетворения потребительских характеристик нового продукта**

На данном этапе осуществляется оценка уровня удовлетворенности каждого потребительского требования аналогичными конкурентными продуктами или товарами-заменителями, а также собственным продуктом до проектных изменений P_{i0} , если он ранее выпускался.

Далее формируется список целевых значений в баллах для каждого потребительского требования $P_{iцп}$, которыми, с нашей точки зрения, должен обладать новый продукт, для обеспечения высокого уровня спроса.

Целевые значения потребительского требования, не нуждающиеся в изменениях, принимаются равными базовому:

$$P_{iцп} = P_{i0} \quad (2)$$

Другие целевые значения принимаются равными или выше, чем у конкурентов и рассчитываются по следующей формуле:

$$P_{iцп} \geq P_{i0} \quad (3)$$

2.3.4 **Выбор характеристик, обеспечивающих проектные потребительские характеристики нового продукта**

На этом этапе определяются ключевые организационные, структурные инженерно-технические, экономические и т.п., характеристики проектируемого продукта (услуги) $ОД$, позволяющие обеспечить избранные ранее потребительские характеристики.

Данные характеристики сведены в таблицу 2.2.

Таблица 2.2 Характеристики, обеспечивающие реализацию выбранных потребительских требований на рынке услуг

№ пп	Наименование обеспечивающей характеристики (ОХ)
1	Маркетинг
2	Доступные средства интерактивной связи
3	Квалифицированный персонал
4	Оборудование приема и вывода информации
5	Оборудование кухни

Экспертная бальная оценка обеспечивающих характеристик в базе и в проекте не производится. В результате аналитического исследования взаимозависимости обеспечивающие характеристики и потребительские требования, через бальную оценку их взаимного влияния а также с учётом корреляционной связи между различными ОХ расчётным (не экспертным) путём определяется приоритетность реализации обеспечивающих характеристик для выполнения выбранных экспертным путём потребительских требований.

Для выбранных проектных изменений под выбранными обеспечивающими характеристиками понимается следующее.

«Маркетинг» – это организационная функция и совокупность процессов создания, продвижения и предоставления продукта или услуги покупателям и управление взаимоотношениями с ними с целью для организации.

«Доступные средства интерактивной связи» – это гаджеты, смартфоны, с помощью которых можно получить всю необходимую информацию в любой точке мира и дать обратную связь, внести корректировки и прочее.

«Квалифицированный персонал» – лица, способности, умения и знания, которых получены в результате образования, обучения и/или соответствующего практического опыта.

«Оборудование приема и вывода информации» – это компьютеры, мониторы и кассовый аппарат.

«Оборудование кухни» это тепловое, холодильное, хлебопекарное и кондитерское оборудование, всевозможная техника, посудомоечная и др.

2.3.5 Сопоставление обеспечивающих характеристик и потребительских требований

Сопоставление обеспечивающих характеристик и потребительских характеристик осуществляется с помощью матрицы, где по вертикали откладываются требования потребителя ПТ_i, а по горизонтали – обеспечивающие характеристики ОХ_j. На пересечении указываются коэффициенты взаимной связи A_{ij} . Каждый коэффициент показывает: насколько каждая обеспечивающая характеристика способствует реализации потребительской характеристики нового продукта.

Коэффициент, отражающий силу взаимного влияния обеспечивающих и потребительских характеристик, может изменяться от нуля до единицы. Единица означает максимальное (полное) взаимодействие факторов. При нуле какая-либо связь отсутствует. Промежуточные значения говорят о тенденции взаимной зависимости.

В таблице 2.3, в приложении А, указана взаимная связь основных потребительских требований и обеспечивающих характеристик.

Рассмотрим бальную оценку взаимной связи между выбранными ПТ и ОХ.

ПТ «Своевременность обслуживания» – ОХ «Маркетинг»: 0,1. Значение оценки определяется следующим: маркетинг и своевременное обслуживание клиентов имеют слабую взаимосвязь.

ПТ «Своевременность обслуживания» – ОХ «Доступные средства интерактивной связи»: 0,8. Значение оценки определяется следующим: благодаря доступности информации и возможности интерактивной связи возможно будет вносить коррективы для своевременной подачи блюда.

ПТ «Своевременность обслуживания» – ОХ «Квалифицированный персонал»: 0,8. Значение оценки определяется следующим: своевременная подача блюда без квалифицированного персонала, который имеет навыки и знания о правильности подготовки пищи, невозможна.

ПТ «Своевременность обслуживания» – ОХ «Оборудование для приема и вывода информации»: 0,8. Значение оценки определяется следующим: данное оборудование является вспомогательным для того, чтобы заинтересованные лица видели всю необходимую информацию о положении дел на данный момент.

ПТ «Своевременность обслуживания» – ОХ «Оборудование кухни»: 0,8. Значение оценки определяется следующим: без специального оборудования невозможна готовка в целом, более того новое специализированное оборудование так же способствует своевременной подаче блюд.

ПТ «Качественный продукт» – ОХ «Маркетинг»: 0,3. Значение оценки определяется следующим: связь между маркетингом и качественной пищей мала, но стратегию маркетинга можно построить акцентировав на качестве продукта.

ПТ «Качественный продукт» – ОХ «Доступные средства интерактивной связи»: 0,4. Значение оценки определяется следующим: благодаря доступности информации и возможности интерактивной связи возможно будет внести коррективы для сохранения качества пищи.

ПТ «Качественный продукт» – ОХ «Квалифицированный персонал»: 0,9. Значение оценки определяется следующим: только квалифицированный персонал может приготовить пищу так, чтобы она не потеряла своих полезных свойств и вкусовых качеств.

ПТ «Качественный продукт» – ОХ «Оборудование для приема и вывода информации»: 0,3. Значение оценки определяется следующим: данное оборудование является вспомогательным для того, чтобы заинтересованные лица видели всю необходимую информацию о качестве продуктов на данный момент.

ПТ «Качественный продукт» – ОХ «Оборудование кухни»: 0,7. Значение оценки определяется следующим: только благодаря кухонному оборудованию.

хранить пищу так, чтобы она не потеряла своих полезных свойств и вкусовых качеств

ПТ «Ассортимент» – ОХ «Маркетинг»: 0,3. Значение оценки определяется следующим: связь между маркетингом и ассортиментом низкая, по стратегии маркетинга можно построить акцентировав на ассортименте компании.

ПТ «Ассортимент» – ОХ «Доступные средства интерактивной связи»: 0,6. Значение оценки определяется следующим благодаря доступности информации и возможности интерактивной связи возможно будет вносить коррективы и закупать те пункты из ассортимента, который подходит к концу.

ПТ «Ассортимент» – ОХ «Квалифицированный персонал»: 0,8. Значение оценки определяется следующим благодаря навыкам и умениям квалифицированного персонала и определяется основной ассортимент. так как для приготовления каждого блюда необходимы определенные знания.

ПТ «Ассортимент» – ОХ «Оборудование для приема и вывода информации»: 0,1. Значение оценки определяется следующим данное оборудование является вспомогательным для того, чтобы выводить на экран информацию из CRM-системы, которая никак не влияет на ассортимент.

ПТ «Ассортимент» – ОХ «Оборудование кухни»: 0,7. Значение оценки определяется следующим только благодаря кухонному оборудованию, возможно приготовить некоторые блюда, которые расширяют ассортимент.

ПТ «Конкурентная стоимость» – ОХ «Маркетинг»: 0,2. Значение оценки определяется следующим. Значение оценки определяется следующим: связь между маркетингом и конкурентной стоимостью, по стратегии маркетинга можно построить акцентировав внимание на конкурентной стоимости, но с приоритетом на качество

ПТ «Конкурентная стоимость» – ОХ «Доступные средства интерактивной связи»: 0,6. Значение оценки определяется следующим так как интерактивная связь так же способствует взаимодействию разных подразделений и повышению эффективности некоторых процессов, соответственно и приемлимость стоимости.

ПТ «Конкурентная стоимость» – ОХ «Квалифицированный персонал»: 0,5. Значение оценки определяется следующим квалифицированный персонал сохраняет от издержек и вынужденных трат на обучение и прочее, что так же благоприятно складывается на ценообразование.

ПТ «Конкурентная стоимость» – ОХ «Оборудование для приема и вывода информации»: 0,1. Значение оценки определяется следующим данное оборудование является вспомогательным для работы системы, поэтому имеет низкий вес.

ПТ «Конкурентная стоимость» – ОХ «Оборудование кухни»: 0,1. Значение оценки определяется следующим кухонное оборудование имеет скорее негативный вес в ценообразовании, но в ассортименте не имеется блюд, требующих какого-то специального оборудования, в следствии чего вес минимальный.

ПТ «Развитость информационных заказов» – ОХ «Маркетинг»: 0,8. Значение оценки определяется следующим, маркетинг как никакой другой инструмент способствует информационной доступности продукта.

ПТ «Развитость информационных заказов» – ОХ «Доступные средства интерактивной связи»: 0,9. Значение оценки определяется следующим благодаря средствам интерактивной связи, так как телефон, смартфон или компьютер и образуется понятие доступности информации.

ПТ «Развитость информационных заказов» – ОХ «Квалифицированный персонал»: 0,2. Значение оценки определяется следующим квалифицированный персонал имеет низкое отношение к доступности заказа.

ПТ «Развитость информационных заказов» – ОХ «Оборудование для приема и вывода информации»: 0,2. Значение оценки определяется следующим оборудование для приема и вывода информации никак не способствует доступности информации.

ПТ «Развитость информационных заказов» – ОХ «Оборудование кухни»: 0,2. Значение оценки определяется следующим: оборудование кухни не имеет отношения к доступности информации.

ПТ «Связь с клиентом в процессе обслуживания» – ОХ «Маркетинг»: 0,2. Значение оценки определяется следующим: маркетинг имеет низкую взаимосвязь с обслуживанием клиента.

ПТ «Связь с клиентом в процессе обслуживания» – ОХ «Доступные средства интерактивной связи»: 0,5. Значение оценки определяется следующим с помощью интерактивной связи обеспечивается взаимосвязь с информационным обеспечением.

ПТ «Связь с клиентом в процессе обслуживания» – ОХ «Квалифицированный персонал»: 0,1. Значение оценки определяется следующим квалифицированный персонал не имеет отношения к информационному обеспечению.

ПТ «Связь с клиентом в процессе обслуживания» – ОХ «Оборудование для приема и вывода информации»: 0,7. Значение оценки определяется следующим оборудование для приема и вывода информации будет отображать необходимые данные.

ПТ «Связь с клиентом в процессе обслуживания» – ОХ «Оборудование кухни»: 0,6. Значение оценки определяется следующим: оборудование кухни так же оснащено программным обеспечением с выводом необходимой информации о заказах клиента.

2.3.6 Корреляционная матрица обеспечивающих характеристик

Поскольку выполнение одних обеспечивающих характеристик влияет на возможность реализации других, то необходимо выявить насколько сильно они воздействуют друг на друга.

Взаимосвязь характеристик можно отразить через коэффициент K_{ij} .

В таблице 2.4 представлена корреляционная связь между выбранными обеспечивающими характеристиками. Данная связь оценивается по бальной шкале от 0 до 1.

Таблица 2.4 Корреляционная связь между выбранными ОХ (от 0 до 1)

№ хар-ки	Наименование ОХ	ОХ1	ОХ2	ОХ3	ОХ4	ОХ5
1	Средство навигации	X				
2	Расчетные операции	0,6	X			
3	Средство контроля	0,8	0,8	X		
4	Устройства обработки и хранения	0,7	0,2	0,5	X	
5	CRM система	0,8	0,8	0,8	0,8	X

Бальная оценка взаимной связи между обеспечивающими характеристиками обусловлена следующим.

«Средство навигации» – «Расчетные операции»: 0,6. Значение оценки обусловлено следующим с кассы поступают данные, которые в следствие можно проанализировать и проконтролировать.

«Средство навигации» – «Средство контроля»: 0,8. Значение оценки обусловлено следующим информация помимо того, что информация поступает на средства интерактивной связи руководящих лиц, так же информация выводится на экран на кухне.

«Средство навигации» – «Устройства обработки и хранения»: 0,7. Значение оценки обусловлено следующим информация с данного устройства поступает на средства интерактивной связи

«Средство навигации» – «CRM система»: 0,8. Значение оценки обусловлено следующим CRM система является источником алгоритма формирования информации.

«Расчетные операции» – «Средство контроля»: 0,8. Значение оценки обусловлено следующим информация с кассы отображается на оборудование приема и вывода информации.

«Расчетные операции» – «Устройства обработки и хранения»: 0,2. Значение оценки обусловлено следующим информация с кассы поступает на устройство обработки информации для дальнейшего использования, пройдя через алгоритм действия CRM системы.

«Расчетные операции» – «CRM система»: 0,8. Значение оценки обусловлено следующим информация с кассы для проходит через алгоритм действия CRM.

«Средство контроля» – «Устройства обработки и хранения»: 0,5. Значение оценки обусловлено следующим информация с устройства приема информации попадает в устройства обработки и хранения для дальнейшего вывода информации пользователю.

«Средство контроля» – «CRM система»: 0,8. Значение оценки обусловлено информация поступает в устройства приема информации, проходит через алгоритм действия CRM системы и выводится через устройства вывода информации

«Устройства обработки и хранения» – «CRM система»: 0,8. Значение оценки обусловлено следующим обработанные данные CRM системой находятся на устройстве хранения.

2.3.7 Расчет коррелированных коэффициентов связи обеспечивающих характеристик и потребительских требований

После бальной оценки взаимной связи между ОХ производится анализ взаимной связи между требованиями потребителей и взаимосвязанными обеспечивающими характеристиками посредством ввода коэффициентов взаимосвязи A_{ij} между $ПТ_i$ и $ОХ_j$:

$$A_{ij} = A_{ij} + \sum_{k=1}^{14} K_{kj} \cdot A_{ki} \quad (4)$$

где i (n) – номер (количество) потребительского требования;

j (k) – номер (количество) обеспечивавшей характеристики.

Например, для первого потребительского требования амплитуды ОХ будут равны:

$$A_{11} = A_{11} + K_{21} \cdot A_{21} - K_{13} \cdot A_{31} - K_{14} \cdot A_{41} + K_{15} \cdot A_{51} + K_{16} \cdot A_{61}$$

$$A_{21} = A_{21} + K_{21,12} \cdot A_{11} + K_{23} \cdot A_{31} - K_{21} \cdot A_{11} + K_{25} \cdot A_{51} + K_{26} \cdot A_{61}$$

$$A_{31} = A_{31} - K_{31,13} \cdot A_{11} - K_{32,23} \cdot A_{21} - K_{31} \cdot A_{11} + K_{35} \cdot A_{51} + K_{36} \cdot A_{61}$$

$$A_{41} = A_{41} - K_{41,14} \cdot A_{11} - K_{42,24} \cdot A_{21} + K_{43,34} \cdot A_{31} + K_{45} \cdot A_{51} - K_{46} \cdot A_{61}$$

$$A_{51} = A_{51} - K_{51,15} \cdot A_{11} + K_{52,25} \cdot A_{21} - K_{53,35} \cdot A_{31} + K_{51,15} \cdot A_{11} - K_{56} \cdot A_{61}$$

$$A_{61} = A_{61} + K_{61,16} \cdot A_{11} - K_{62,26} \cdot A_{21} + K_{63,36} \cdot A_{31} + K_{64,46} \cdot A_{41} - K_{65,56} \cdot A_{51}$$

Аналогично установлены аналитические соотношения коррелированных амплитуд ОХ для других потребительских требований.

Таким образом, на основе данных формируется расчетная таблица 2.5, расположенная в приложении Б.

Данный этап позволяет создать уточненную матрицу, отражающую тройственную взаимосвязь обеспечивающих характеристик друг с другом и требований потребителей.

2.3.8 Оценка весовых показателей потребительских требований

Оценка весовых показателей потребительских требований учитывает как базовое состояние ПТ так и необходимую степень улучшения каждого ПТ в проекте.

В программе, реализованной в формате MicrosoftOffice Excel рассчитывается степень улучшения:

$$K_{pi} = P_{upr} / P_{os} \quad (5)$$

Далее определяется рейтинг каждого ПТ в общей сумме баллов всех проектных ПТ:

$$R_{pi} = P_{upr} / \sum P_{upr} \quad (6)$$

Здесь же устанавливается вес V_{tli} каждого потребительского требования как цели проекта:

$$V_{tli} = K_{pi} \times R_{pi} \quad (7)$$

Далее определяется сумма весов целей проекта $\sum V_{tli}$ и определяется доля каждого веса цели $V_{tli}(oe)$ в общей сумме:

$$V_{tli}(oe) = \frac{V_{tli}}{\sum V_{tli}} \quad (8)$$

В результате расчетов, проведенных по представленной выше методике сформирована таблица 2.6. расположенная в приложении В.

По весовым показателям определяется приоритетность реализации потребительских требований.

Таким образом, по максимальной доли веса ПТ выбирается первоочередное ПТ, подлежащее выполнению.

2.3.9 Определение рейтинга реализации обеспечивающих характеристик

Для определения рейтинга каждой ОХ используются следующие аналитические соотношения.

Коррелированные коэффициенты связи обеспечивающих характеристик и потребительских требований с учётом весовых значений рассчитываются по формуле и вносятся в ячейки таблицы 2.7 в приложении Г:

$$A_{ij} = A_{ij} * V_{весов.} \quad (9)$$

Расчётные показатели рейтинга обеспечивающих характеристик

Далее определяется сумма баллов по каждой ОХ ($\sum A_{ij}$) (по столбцам табл. 7) и итоговая сумма баллов по столбцам и строкам таблицы ($\sum A_{ij}$). Рейтинг каждой ОХ определяется делением суммы баллов по каждой ОХ (итоговой по столбцу) на общую сумму баллов по строкам и столбцам.

$$R_{ij} = \sum A_{ij} / \sum A_{ij} \quad (10)$$

Результаты расчётов заносятся в итоговую строку таблицы 2.7.

2.3.10 Оценка приоритетности реализации проектов и выбор обеспечивающих характеристик второго уровня

По весовым показателям потребительских требований определяются первоочередные потребительские требования, подлежащие удовлетворению. В настоящем проекте это: «Своевременность обслуживания» и «Качественный продукт».

Как показали исследования для удовлетворения этих потребительские требования необходима реализация следующих обеспечивающих характеристик в соответствии с полученным рейтингом обеспечивающих характеристик: «Доступные средства интерактивной связи» и «Квалифицированный персонал».

Таким образом, цель данного алгоритма – выбор наиболее приоритетного инновационного проекта, достигается последовательной реализацией отдельных этапов. Далее в работе рассматривается возможность финансирования и реализации проектов изменения обеспечивающих характеристик для достижения заданных потребительских свойств объекта исследования.

При выборе обеспечивающих характеристик второго уровня, показанных в таблице 2.8, определяются ключевые организационные, структурные инженерно-технические, экономические и т.п., характеристики второго уровня проектируемого продукта (услуги) ОХ], позволяющие обеспечить избранную ранее обеспечивающую характеристику первого уровня "электронная документация".

Таблица 2.8 - Выбор обеспечивающих характеристик второго уровня

№ п/п	Наименование ОХ второго уровня	Приоритет	Результат расчёта ОХ
	У ₁ . ВВОД		Рейтинг характеристики
1	Средство навигации	2	21,21%
2	Средства расчёта	4	18,90%
3	Средство контроля	3	21,06%
4	Устройства обработки и хранения	5	16,52%
5	CRM система	1	22,32%

ПТ 1 продукта – «Средство навигации». Для объекта исследования настоящего проекта под средством навигации понимаются экраны, выводящие информацию для сотрудников.

ПТ 2 продукта – «Средства расчета». Для объекта исследования настоящего проекта под средствами расчета понимается кассовый аппарат и прочие средства для безналично и наличного расчета и приема заказа.

ПТ 3 продукта – «Средство контроля». Для объекта исследования настоящего проекта под средствами контроля понимается цифровой носитель, который отображает электронную документацию и позволяет в интерактивном виде пользоваться ей.

ПТ 4 продукта – «Устройства обработки и хранения». Для объекта исследования настоящего проекта под устройствами обработки и хранения понимается компьютер и облачные технологии.

ПТ 5 продукта – «CRM система». Для объекта исследования настоящего проекта данная система понимается как прикладное программное обеспечение для организаций, предназначенное для автоматизации стратегий взаимодействия с заказчиками (клиентами), в частности, для повышения уровня продаж, оптимизации маркетинга и улучшения обслуживания клиентов путем сохранения информации о клиентах и истории взаимоотношений с ними, установления и улучшения бизнес-процессов и последующего анализа результатов.

В таблице 2.9 отражено сопоставление обеспечивающей характеристики первого уровня с обеспечивающими характеристиками второго уровня.

Таблица 2.9 – Сопоставление обеспечивающей характеристики первого уровня с обеспечивающими характеристиками второго уровня

Наименование ОХ 1-го уровня/ Наименование ОХ 2-го уровня	Средство навигации	Средства расчета	Средство контроля	Оборудование обработки и хранения	CRM система
Доступные средства интерактивной связи	0,9	0,5	0,8	0,3	1

ОХ «Доступные средства интерактивной связи» – ОХ «Средство навигации»: 0,9. Значение оценки определяется следующим: средства навигации работают во взаимодействии с доступными средствами интерактивной связи.

ОХ «Доступные средства интерактивной связи» – ОХ «Средства расчета»: 0,5. Значение оценки определяется следующим: информация со средств расчета теперь поступает напрямую на средства интерактивной связи.

ОХ «Доступные средства интерактивной связи» – ОХ «Средство контроля»: 0,8. Значение оценки определяется следующим: при взаимодействии средств интерактивной связи осуществляется непосредственный контроль.

ОХ «Доступные средства интерактивной связи» – ОХ «Оборудование обработки и хранения»: 0,3. Значение оценки определяется следующим: информация поступает непосредственно со средств хранения и обработки информации.

ОХ «Доступные средства интерактивной связи» – ОХ «CRM система»: 0,9. Значение оценки определяется следующим: CRM система основным инструментом для средств интерактивной связи.

2.3.11 Корреляционная матрица обеспечивающих характеристик

Поскольку выполнение одних обеспечивающих характеристик влияет на возможность реализации других, то необходимо выявить насколько сильно они воздействуют друг на друга. Взаимосвязь характеристик можно отразить через коэффициент K_{ij} , который вводится в таблицу 2.10, расположенную в приложении Д.

ОХ «Средство навигации» – ОХ «Средства расчета»: 0,6. Значение оценки определяется следующим: со средств расчета поступает информация, которую в последующем необходимо использовать для навигации.

ОХ «Средства расчета» – ОХ «Средство контроля»: 0,8. Значение оценки определяется следующим: со средств расчета поступает информация, которую в последующем необходимо использовать для контроля.

ОХ «Средство контроля» – «Устройства обработки и хранения»: 0,6. Значение оценки определяется следующим: информацию с устройств обработки и хранения, в любой момент можно использовать для принятия решения и контролирования.

ОХ «Средство навигации» – ОХ «Средства контроля»: 0,1. Значение оценки определяется следующим: взаимосвязь между данными средствами слишком низка.

ОХ «Средство навигации» – ОХ «Устройства обработки и хранения»: 0,5. Значение оценки определяется следующим: информацию с устройств обработки и хранения, в любой момент можно использовать в навигации.

ОХ «Средство навигации» – ОХ «CRM система»: 0,8. Значение оценки определяется следующим: любая информация проходит через обработку CRM системы и в дальнейшем используется в навигации.

ОХ «Средства расчета» – ОХ «Устройства обработки и хранения»: 0,6. Значение оценки определяется следующим: информация со средств расчета поступает на устройства обработки и хранения.

ОХ «Контроля» – ОХ «CRM система»: 0,8. Значение оценки определяется следующим: любая информация проходит через обработку CRM системы и в дальнейшем используется для контроля.

ОХ «Устройства обработки и хранения» – ОХ «CRM система»: 0,8. Значение оценки определяется следующим: любая информация проходит через обработку CRM системы и в дальнейшем обрабатывается и хранится на облачном устройстве.

Оценка приоритетности реализации проектов заключается в следующем: по весовым показателям потребительских требований определяются второстепенные обеспечивающие характеристики, подлежащие удовлетворению.

В настоящем проекте это «CRM система» и «Средства расчета и заказа».

Вывод по разделу два

Таким образом, цель данного алгоритма – выбор наиболее приоритетного инновационного проекта, достигается последовательной реализацией отдельных этапов.

Также во втором разделе данной работы были подробно рассмотрены этапы реализации алгоритма выбора инновационного проекта

Далее в третьем разделе будет рассматриваться возможность финансирования и реализации проектов изменения обеспечивающих характеристик для достижения заданных потребительских свойств объекта исследования.

3 РАЗРАБОТКА ПРОЕКТНЫХ РЕШЕНИЙ

3.1 Миссия, стратегия и цели предприятия

На основании проведенного в первой части анализа внешней и внутренней среды компании – ООО «Регион - М» был выявлен ряд проблем. Основными из них являются высокое время обслуживания клиентов, а так же высокая конкурентность вызванная значительным количеством подобных заведений.

Исходя из финансовых показателей деятельности организации за предпроектный период видно, что эффективность деятельности значительно снизилась и при сохранении такой тенденции организация может понести убытки. Такая тенденция снижения эффективности обусловлена ростом курса валют, цен на продукты и снижении значения среднемесячной выручки.

Для того чтобы рассмотреть вопрос того, насколько предлагаемые мероприятия совпадают со стратегическими целями предприятия рассмотрим систему целеполагания, из которой можно выйти на сбалансированную систему показателей.

Миссия (англ. mission) – основная цель, определяющаяся на этапе становления организации, смысл ее существования, является одной из оснополагающих понятий стратегического управления.

Разные учёные давали различные формулировки миссии. Например, Виханский О. С. в своем учебнике «Основы менеджмента» дает следующее определение миссии: «Миссия – это философия и предназначение, смысл существования организации».

Правильноопределенная миссия хотя и имеет всегда общий философский смысл, тем не менее обязательно несет в себе что-то, что делает ее уникальной в своем роде, характеризующей именно ту организацию, в которой она была выработана

Миссия ресторана «Джунгли» заключается в следующем: «Мы несем культуру потребления качественной и безопасной пищи и гостеприимство разных стран, заботясь о каждом Госте».

На сегодняшний день целью деятельности ООО «Регистр-М» г. Сочи является увеличение объема продаж и соответственно получение роста прибыли за счет модернизации службы доставки, а также привлечение новых клиентов и удержание уже имеющихся.

Безопасность и качество – безопасность наших гостей превыше всего. Мы работаем для того, чтобы наши гости могли наслаждаться вкусной, качественной, безопасной пищей и неповторимой атмосферой наших ресторанов

Гостеприимство – мы дарим нашим гостям то, что бесценно и так важно в человеческих отношениях – заботу и внимание.

Культура – мы ценим и уважаем культуру еды стран Востока и Запада и делимся их традициями с нашими гостями.

Самосовершенствование – мы ценим инициативных личностей, способных на достижение больших целей, вопреки возможным трудностям.

Открытость и развитие – мы ценим скорость, динамику, прогресс, масштаб. Мы открыты для инноваций

Уважение – великой ценностью для нас является уважение наших сотрудников и гостей, являющихся представителями разных национальностей.

Доверие – значимыми качествами для нас являются преданность и порядочность – это то, что сохраняет неизблемую ценность отношений – доверие.

В таблице 3.1 отображены формулировки стратегических целей функциональных подсистем ресторана «Джунгли»

Таблица 3.1 – Формулировки стратегических целей функциональных подсистем ресторана «Джунгли»

Функциональная подсистема	Ключевая цель
Маркетинговая служба	Занять долю рынка в 8% на рынке ресторанных услуг г.Сочи

Продолжение таблицы 3.1

Функциональная подсистема	Ключевая цель
Отдел планирования и разработки	Обеспечить разработку качественных программ обслуживания, имеющих свои особенности, привлекая для этого надежных поставщиков продуктов
Финансовая служба	Сохранять и поддерживать на необходимом уровне все виды финансовых ресурсов
Отдел цен и тарифов	Обеспечивать расчет привлекательных, конкурентоспособных и рентабельных цен, дающий туристам возможность пользования льготами и скидками по разным категориям
Технологические отделы обслуживания	Достичь наивысшего уровня производительности труда при производстве блюд и их оформлении
Транспортный отдел	Обеспечивать высокое качество и оперативность доставки продуктов на склады предприятия; эффективные взаимоотношения с компаниями – экспедиторами
Рекламно-информационный отдел	Обеспечивать высокое качество рекламно-информационной продукции, удобных в использовании и достоверных каталогов и меню. Проведение эффективных мероприятий в области публик рилейшнз, выставочном движении, учитывающих цели, задачи, а также финансовые возможности предприятия
Отдел кадров	Обеспечить подбор и наем высококвалифицированных кадров, постоянное повышение квалификации работников
Общий менеджмент	Определить критические области управленческого воздействия и приоритетные задачи, обеспечивающие получение намеченных результатов; обеспечить условия, необходимые для развития творческого потенциала работников и повышения уровня удовлетворенности и заинтересованности в работе

Оперативные цели компании – достичь результатов, которые предполагается получить в пределах планового периода. Они определяются интересами владельца, размерами капитала, ситуацией внутри компании, внешней средой.

Задачами нашей организации являются:

- увеличение потока клиентов на 20%
- удержание «старых» клиентов;
- повышение лояльности клиентов на 15%
- сокращение времени обслуживания клиентов на 20%
- увеличение прибыли предприятия на 15%
- удержание прочной позиции на рынке ресторанного бизнеса к 2020 г.;
- вход в 10-ку самых узнаваемых брендов ресторанов в г. Сочи к 2020 году;

На рисунке 3.1 изображено дерево целей проектного решения для ресторана «Джунгли».



Рисунок 3.1 – Дерево целей проектного решения для ресторана «Джунгли»

Из рисунка видно, решение каких задач и достижение каких промежуточных целей необходимо для достижения главной цели. Начиная с нижнего уровня и постепенно поднимаясь вверх, достигая промежуточные цели, организация придет к желаемому результату. На нижнем уровне показаны задачи, с решения которых необходимо начать.

Стратегическая карта – это диаграмма, которая используется для документирования главных стратегических целей, поставленных перед организацией или руководством организации.

Создание стратегической карты – необходимый шаг для определения и упорядочения причинно-следственных связей между соответствующими перспективами, целями и показателями.

Стратегическая карта, отображенная на рисунке 3.2, описывает стратегию в виде набора стратегических целей и причинно-следственных связей между ними.

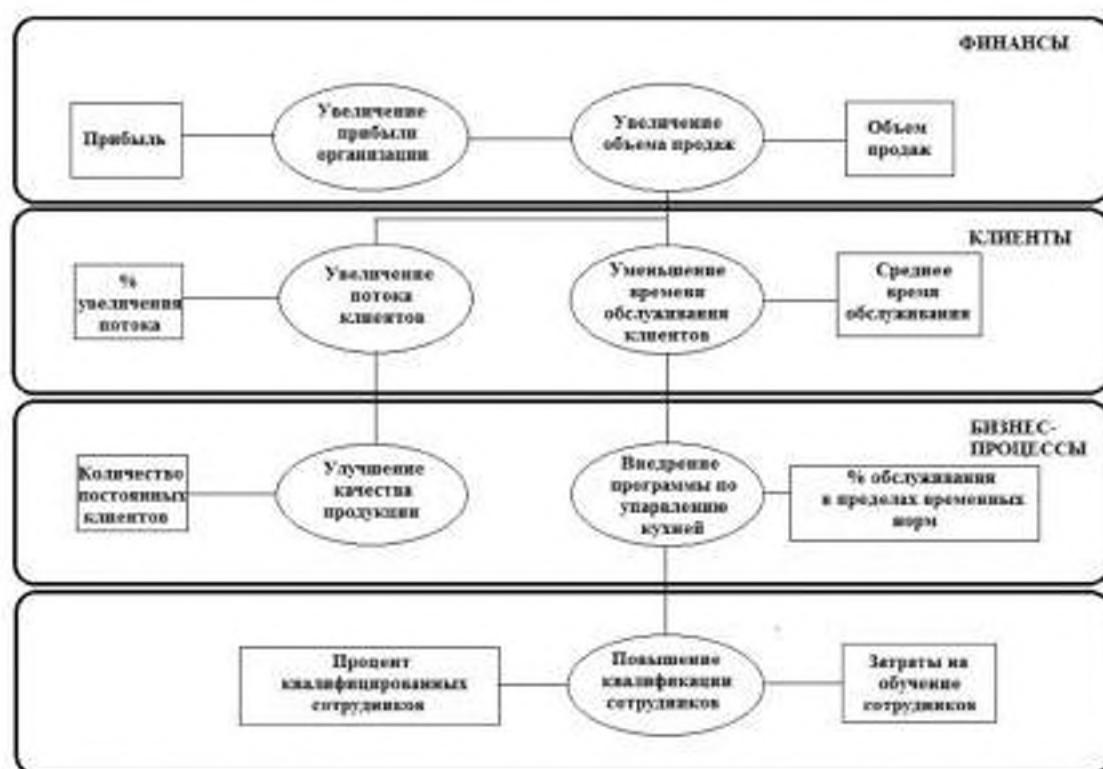


Рисунок 3.2 – Стратегическая карта ресторана «Джунгли», отображающая главные стратегические цели

Результатом выполнения процесса стратегического планирования являются два документа – стратегическая карта и счѐтная карта организации.

Стратегическая карта формализует стратегию, преследуемую организацией, а счѐтная карта формализует набор показателей для контроля выполнения стратегии.

В счѐтной карте организации указываются стратегические цели (переносятся из карты стратегии), измеряемые показатели достижения стратегических целей, целевые критерии достижения стратегических целей с детализацией на планируемые периоды.

Счѐтная карта для ресторана «Диспут» отображена в таблице 3.2

Таблица 3.2 Счѐтная карта

Цель	Показатель	Единицы измерения	Значение 2018	Значение 2020
Увеличение прибыли организации	Прибыль	Руб./месяц	2 465 000	2 956 000
Увеличение объема продаж	Доход	Руб./месяц	345 000	420 000
Увеличение потока клиентов	Качество, доступность	%	10	20
Улучшение качества продукции	Индекс качества	%	81	92
Сокращение ассортимента продукции Уменьшение времени обслуживания клиентов	Количество	Шт.	267	198
	Среднее время обслуживания одного заказа	Мин	38	30
Внедрение программы по управлению работой кухни и временем обслуживания клиентов Повышение квалификации сотрудников	Обслуживание клиентов в пределах временных норм	%	84	95
	Затраты на обучение	Руб	27 000	10 000
	Количество квалифицированных сотрудников	%	61	93

3.2 Календарный план проекта

Планирование проекта является обязательным элементом процесса управления проектом. Основным результатом процесса планирования является принятый план проекта.

План проекта является одним из ключевых инструментов организации взаимодействия и достижения соглашений между участниками проекта по составу и срокам получения результатов.

Говоря о плане проекта, обычно подразумевают календарный план проекта – главный элемент плана проекта.

В таблице 3.3 показан календарный план проекта

Таблица 3.3 – Календарный план проекта

№ п/п	Наименование	Дата начала	Дата окончания
1	Предпроектное обследование, создание «Отчета о предпроекте»	1.07	4.07
2	Проектирование, создание «Технического задания»	5.07	6.07
3	Разработка	7.07	17.07
4	Определение методологии работы с CRM-системой, настройка аналитических справочников, свойств и характеристик	7.07	12.07
5	Программирование	13.07	15.07
6	Разработка эксплуатационной документации (инструкции пользователей)	16.07	17.07
7	Тестирование	16.07	25.07
8	Внедрение	16.07	17.07
9	Обучение пользователей	16.07	17.07
10	Опытная эксплуатация	18.07	25.07
11	Сдача в промышленную эксплуатацию	26.07	26.07

Диаграмма Ганта (также ленточная диаграмма, график Ганта) – это популярный тип столбчатых диаграмм (гистограмм), который используется для иллюстрации плана, графика работ по какому-либо проекту. Является одним из методов планирования проектов. Используется в приложениях по управлению

проектами. В настоящее время диаграмма Ганта является стандартом де-факто в теории и практике управления проектами, по крайней мере, для отображения структуры перечня работ по проекту.

Диаграмма Ганта представляет собой отрезки, размещенные на горизонтальной шкале времени. Каждый отрезок соответствует отдельному проекту, задаче или подзадаче. Проекты, задачи и подзадачи, составляющие план, размещаются по вертикали. Начало, конец и длина отрезка на шкале времени соответствуют началу, концу и длительности задачи. Для рассмотрения календарного плана проекта построим график Ганта, показанный на рисунке 3.3.

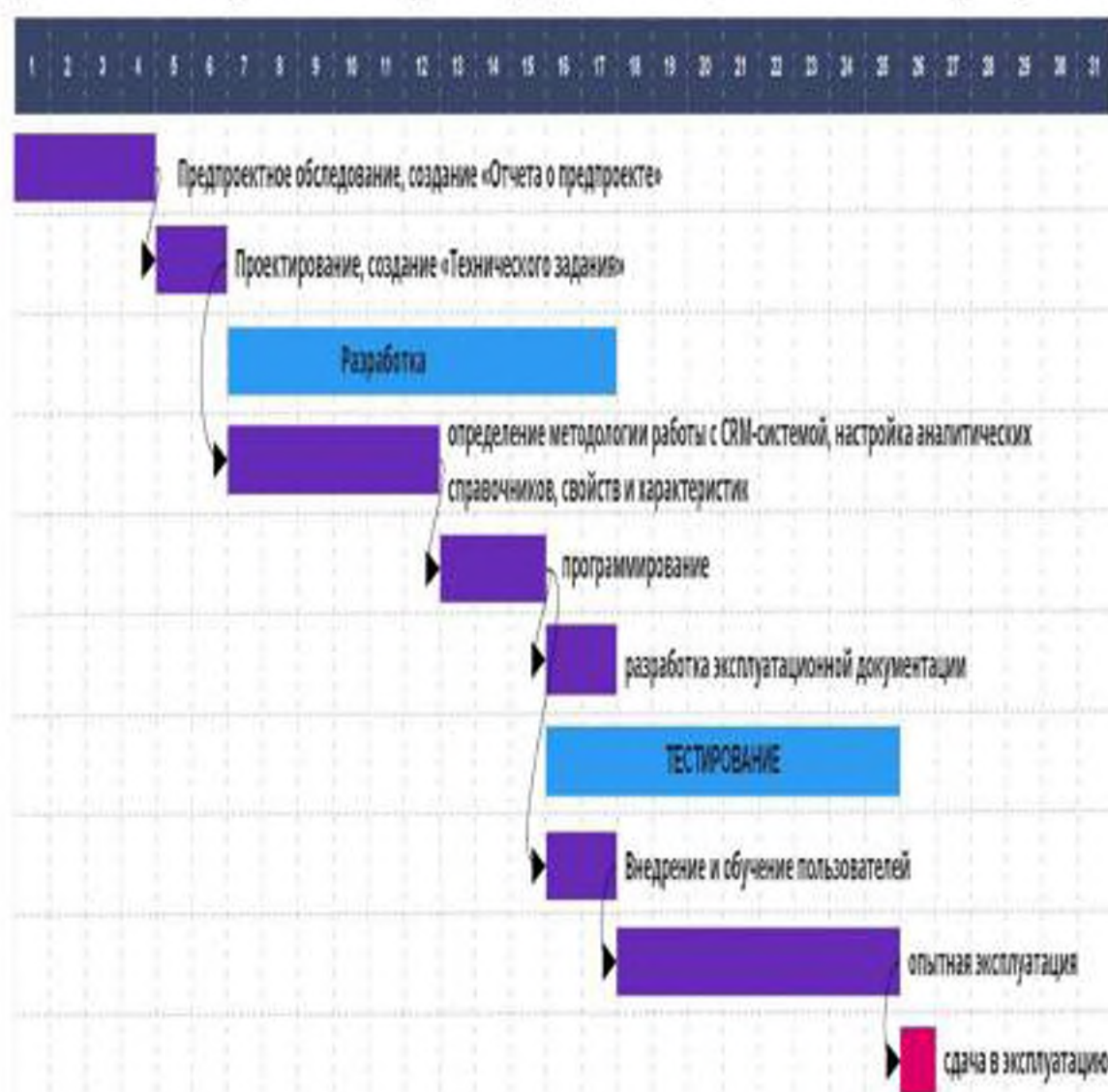


Рисунок 3.3 – График Ганта для рассмотрения календарного плана проекта

Проанализировав график Ганта получаем, что разработка проекта длится 26 дней.

3.3 Описание процесса продажи «как есть» и процесса как «надо»

Модель «как есть» («asis») представляет собой положение дел в компании на момент обследования и позволяет понять, что делает и как функционирует данная организация с позиций системного анализа, а так же позволяет выявить ряд ошибок и узких мест и сформулировать ряд предложений по улучшению ситуации.

В приложение Д, на рисунке 3.4 изображен процесс продаж «как есть».

На данный момент среднее время обслуживания одного заказа 38 минут.

Модель «как надо» («to be») интегрирует перспективные предложения и позволяет сформировать видение новых рациональных технологий работы организации.

Модель «как надо» представлена на рисунке 3.5

Как видно на рисунке, появление CRM системы способствовало появлению новых процессов.

Со стороны предприятия происходит прием заказа с помощью смартфона и информация отправляется сразу на кухню, кассовый аппарат и автоматически вносятся в базу данных.

На кухне происходит автоматическое распределение поэтапного приготовления заказа с закреплением каждого этапа за определенным поваром с учетом их занятости и расчетом временных показателей к тому, чтобы заказ подавался в полной готовности примерно в одно время, чтобы если, несколько человек сидят за одним столиком, никто не остался ждать своего блюда, в то время как остальные приступят к трапезе, без потери качества (температуры блюда, вкусовых качеств и прочего).

Среднее время обслуживания одного заказа с 38 минут уменьшилось до 30 минут.

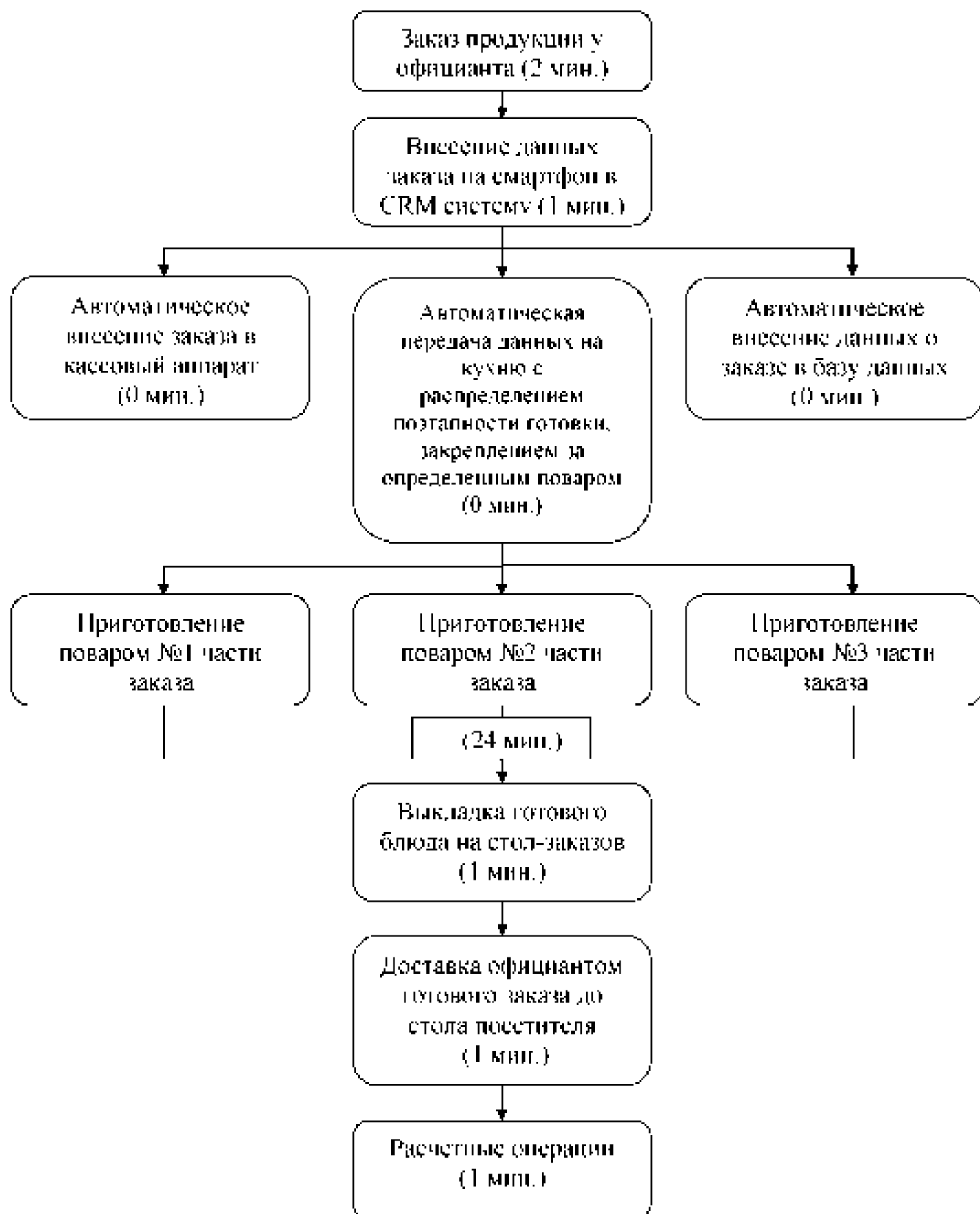


Рисунок 3.5 – «Процес продаж как надо»

3.4 Финансовые показатели реализации проекта

Финансовые показатели реализации проекта изображены на рисунке 3.6.

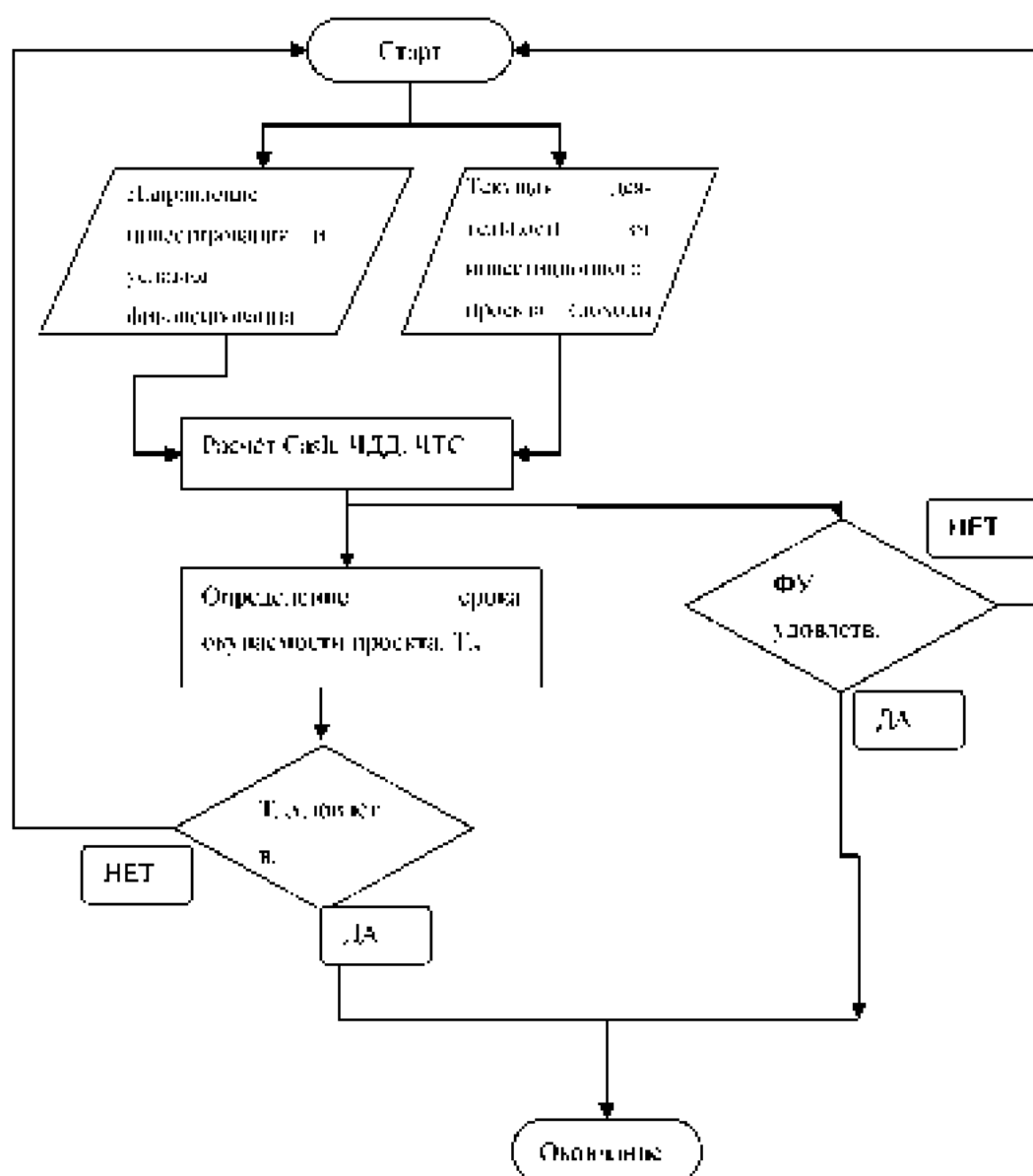


Рисунок 3.6 – Расширенный алгоритм оценки эффективности проекта инновационного развития

Для разработки проекта, представленного выше, необходима последовательная реализация отдельных этапов

Для разработки проекта потребуются единовременные расходы, связанные с оплатой труда разработчиков и расходами, обусловленными текущей проектной деятельностью, которые перечислены в таблице 3.4.

Таблица 3.4 Расходы на разработку проекта

Перечень статей расходов	Стоимость статьи расходов, тыс. руб.
ФЗП разработчиков (4 чел. 1 месяц, 25 т.р.)	100
ВнФ (пенсионный фонд + фонд об. мед. страхования + фонд соц. страхования) 30% ФЗП	30
Мат. обеспечение группы	10
транспортные расходы (в том числе командировки)	100
ИТОГО	240

Реализация проектных решений с целью повышения финансовой устойчивости предприятия требует внедрение оборудования, представленного в таблице 3.5.

Таблица 3.5 Оборудование для реализации проекта

Перечень оборудования	Стоимость оборудования, тыс. руб.
Монитор	20
Смартфон на базе android (4шт.)	10
ИТОГО	30

Для ввода в эксплуатацию нового оборудования в 2017 г. необходимы затраты, перечисленные в таблице 3.6.

Таблица 3.6 Прямые затраты на ввод в эксплуатацию нового оборудования

Перечень затрат на ввод в эксплуатацию нового оборудования	Стоимость затрат тыс. руб.
Расходы на подключение и установку монитора и составляющих	20
ИТОГО	20

При бухгалтерском учёте основных средств в организации с плановыми затратами на их ввод в эксплуатацию, общая стоимость основных средств, по

итоговым данным таблиц 3.5 и 3.6 составит 290тыс. руб. При этом средний срок их амортизации будет равен 7 лет.

Для внедрения проектной деятельности потребуются дополнительные расходы на приобретение нематериальных активов (электронные программы, лицензии) на сумму 273 тыс. руб., перечисленные в таблице 3.7. При этом, средний расчётный срок их амортизации составит три года.

Таблица 3.7 – Дополнительные расходы на приобретение нематериальных активов

Перечень нематериальных активов	Стоимость Тыс.руб.
iikoServer сервер iiko в ресторане (лицензия для одного ресторана, обязательно)	89
iikoTableService автоматизация кассовой или официантской станции (режим столов, дополнительная лицензия к iikoFront)	35
iikoSousChef - управление очередностью исполнения заказов, контроль времени приготовления и подачи блюд	35
iikoKitchen - учет и контроль выпуска готовых блюд	15
MenuTime - мобильный терминал официанта на базе Android	20
iikoDashboard OLAP Extension - OLAP отчеты на экране мобильного телефона или планшета	14
iikoMonitoring - удаленный контроль над продажами в ресторане	15
iikoOffice – автоматизация управления складом, персоналом, финансами	25
iikoFront – автоматизация кассовой станции	25

В теории инвестиционного анализа предполагается, что ставка дисконтирования должна включать коэффициент, учитывающий степень риска конкретного инвестирования и темп инфляции. То есть, этот показатель отражает

минимально допустимую отдачу на вложенный капитал, при которой инвестор предпочтет участие в проекте альтернативному вложению тех же средств в другой проект с сопоставимой степенью риска.

Основная формула для расчёта ставки дисконтирования (d):

$$d = b + c, \quad (11)$$

где b – уровень риска для данного типа проектов.

c – установленный размер инфляции

Для расчёта ставки дисконтирования в настоящем проекте принят уровень риска проекта равный 10%, размер инфляции – 7%.

В итоге ставка дисконтирования составит 17%.

Погашение кредита или заёмных средств осуществляется за счёт чистой прибыли, остающейся в распоряжении предприятия после уплаты всех налогов, в том числе и налога на прибыль. Поэтому при расчёте экономических показателей проекта принимается, установленный налоговым кодексом РФ, налог на прибыль в размере 20 %.

Финансирование проекта будет осуществлено за счёт внутренних источников.

Для окупаемости проекта необходимо ведение текущей деятельности, связанной с получением выручки и текущими затратами только от проектной деятельности.

В настоящем проекте принято, что вложения в проект окупаются за счёт экономии денежных средств затраченных на каждую рабочую минуту персонала во время заказа

Сумма затрат на каждую рабочую минуту всех сотрудников, задействованных в обслуживании заказа:

Стоимость трудо затрат 1 мин. – 500руб./38мин. – 13руб.

Экономия с одного заказа – 13*(38-30) – 104 рублей

Экономия в день – 104*11(кол-во заказов) – 1144 рублей

Экономия в месяц = $1040 \cdot 30 = 31200$ рублей

Ежемесячные расчётные значения выручки от реализации проектных решений за три года после вложений в проект представлены в таблице 3.8.

Таблица 3.8 Среднемесячная выручка от реализации проекта за первые три года проектной деятельности

Доход от реализации проекта в месяц (тыс. руб.)	Расчётные проектные периоды, (годы)		
	1	2	3
Дополнительная валовая прибыль за счёт экономии средств (тыс. руб.)	36,00	38,52	41,22

Под затратами от текущей проектной деятельности понимаются затраты связанные с получением выручки только от реализации проекта.

Поток денег в каждом расчётном периоде определяется по формуле:

$CashFlow = \text{«Объём реализации»} - \text{«Вложения в проект»} - \text{«Текущие затраты»} - \text{«Амортизация ОС и НА»}.$

В расчётах CashFlow принимаются только в год вложений в проект, а реализация проекта начинается на следующий год после этих вложений.

Сумма, указанная в «Объёме реализации» представляет собой годовую выручку от реализации проекта из табл. 3.8.

В состав «Текущие затраты» входят все затраты, связанные с текущей деятельностью, а также налог на прибыль от проектной деятельности по ставке 20 % и банковский процент за полученный кредит.

При расчёт CashFlow значение финансового потока рассчитывается, кроме указанных сумм, за вычетом платежей в банк по основному кредиту.

Данные по статье «Амортизация ОС и НА» определяются по результатам расчётов в дипломном проекте

По результатам расчётов на рис. 3.7 показан график финансовых потоковCashFlow при выбранном финансировании проекта.

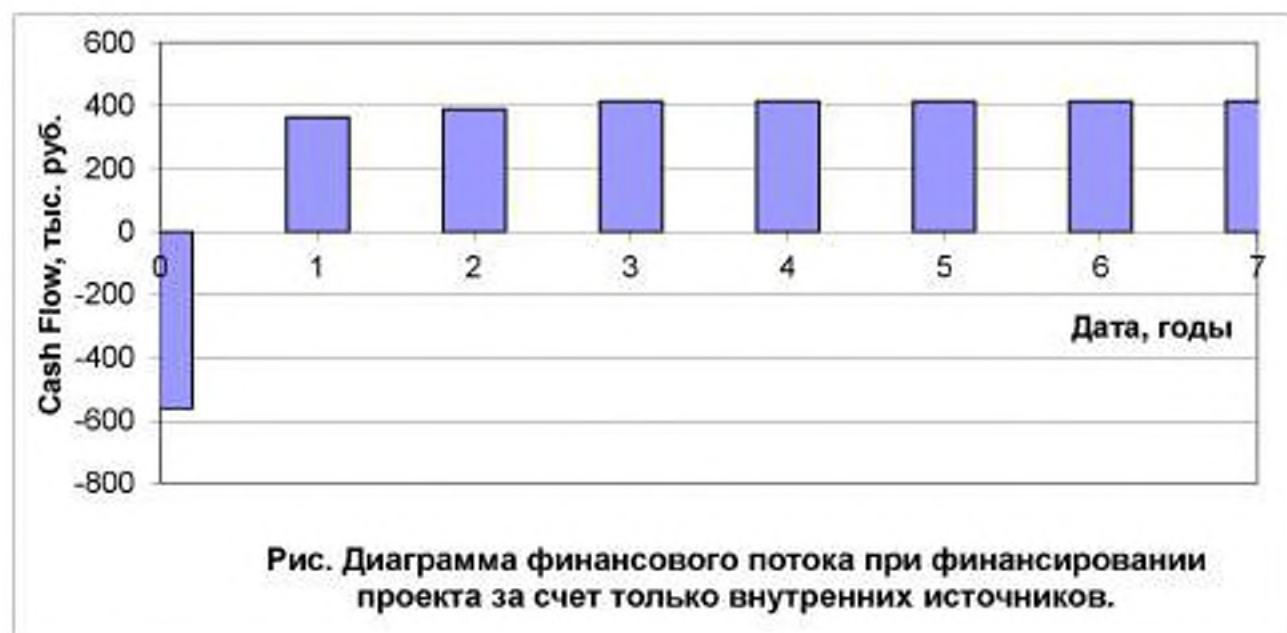


Рисунок 3.7 – Диаграмма финансового потока при выбранном финансировании проекта

Окупаемость предлагаемого проекта возможна только за счёт чистого дисконтированного дохода от текущей проектной деятельности.

Чистый дисконтированный доход и чистая текущая стоимость

Немаловажным фактором, который инвесторы учитывают при принятии решений о финансировании проекта, является период, в течение которого будут возмещены понесенные расходы, а также период необходимый для получения расчетной прибыли. Наиболее популярным методами оценки экономической эффективности реализации проектных решений являются метод чистого дисконтированного дохода (ЧДД). Этот доход представляет собой дисконтированный финансовый поток от реализации проекта.

Формула для расчета чистого дисконтированного дохода:

$$\text{ЧДД}_i = (D_i - K_i) / (1+d)^i \quad (12)$$

где D_i – доход от реализации проекта i – го периода, принимается по данным таблицы CashFlow;

K_i – расходы при реализации проекта i -го периода, принимаются по данным таблицы CashFlow;

t – номер периода от 0 до n , где 0 – номер периода формирования проекта.

d – ставка дисконтирования

Чистая текущая стоимость (ЧТС) представляет собой сумму чистого дисконтированного дохода нарастающим итогом и рассчитывается по формуле:

$$\text{ЧТС} = \sum \text{ЧДД}_i (i = 0 \dots n). \quad (13)$$

Результаты расчетов ЧТС и ЧДД при выбранном финансировании проекта представлены в таблицах совместно с расчетами ЧДД. По результатам расчетов на рисунке 3.8 представлены графики изменения чистой текущей стоимости при различных источниках финансирования проекта.

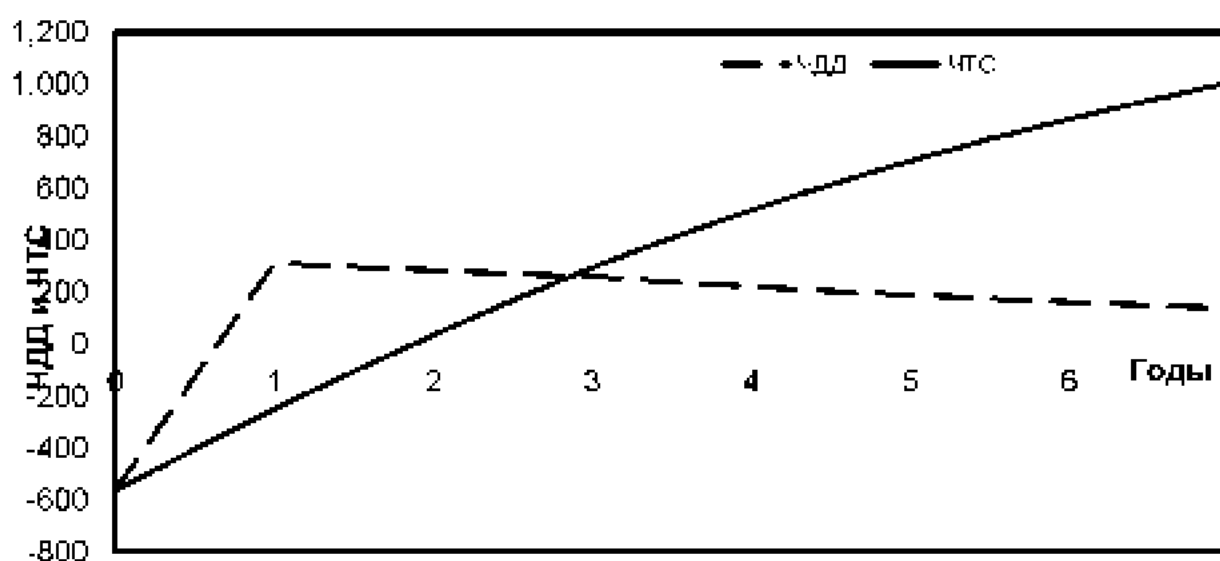


Рисунок 3.2.3 – Диаграммы чистой текущей стоимости (ЧТС) и чистого дисконтированного потока (ЧДД) при выбранном финансировании проекта

При расчёте срока окупаемости проекта принято, что проект окупается в тот момент, когда сумма накопленной чистой прибыли от реализации проекта, с учётом коэффициента дисконтирования, равна сумме капитальных вложений в проект. Этот момент соответствует точке пересечения графика ЧТС с осью времени.

Как следует из графика ЧТС окупаемость проекта при выбранном финансировании составляет 1,9 года.

Индекс внутренней доходности (IRR), по сути, представляет собой критическое значение ставки дисконтирования, при которой проект перестаёт окупаться. Указанный индекс определяется путём подбора ставок дисконтирования при моделировании проектной деятельности, до того значения при котором кривая ЧТС, будет аperiodически приближаться к оси времени на графике ЧТС.

Таким образом, получается значение IRR при выбранном условии финансирования: 68%

Индекс внутренней доходности обуславливает запас надёжности проекта, который равен кратности отношения IRR (т.е. критического значения ставки дисконтирования) к принятому номинальному значению « r ». Если это значение превышает «2», то проект имеет достаточный запас надёжности, а если это значение меньше двух, надёжность реализации проекта сомнительна.

В настоящем проекте коэффициент дисконтирования принят равным 17%. Тогда запас надёжности составит 4 ед., что означает, что наш проект достаточный запас надёжности.

Норма прибыли на капитал (Average rate of return) представляет собой отношение среднегодового значения прибыли, численно равного финансовому потоку CashFlow, к сумме вложенных инвестиций и рассчитывается как:

$$ARR = \frac{(-1) \sum^n D_t / (1+r)^t}{(-1) \sum^n K_t} \quad (14)$$

где n – количество периодов, за которые рассчитывается финансовый поток и сумма капитальных вложений.

Данный показатель показывает, насколько велика эффективность вложенных в проект средств, т.е. как велика средняя доходность на рубль капитальных вложений.

В настоящем проекте в результате принятых условий финансирования проекта ARR составляет 0,72.

Большее значение нормы прибыли указывает на большую доходность на каждый вложенный рубль и, соответственно, на приоритет условия финансирования проекта.

В таблице 3.9 сведены итоговые показатели реализации проекта.

Таблица 3.9 – Итоговая таблица финансовых показателей реализации проекта

Окупаемость проекта	1,9 года
Индекс внутренней доходности (IRR)	68%
Норма прибыли на капитал (ARR) руб доход / руб влож	0,72
Ставка дисконтирования	17%
Запас надежности	4

Проект окупается от увеличения потока клиентов, окупаемость проекта, которая составляет 1,9 года.

Таким образом, получается значение IRR при выбранном условии финансирования: 68%.

В настоящем проекте коэффициент дисконтирования принят равным 17%. Тогда запас надежности составил 4. В

настоящем проекте в результате принятых условий финансирования проекта ARR составляет 0,72. То есть на каждый вложенный рубль мы получаем 72 копейки.

Данные цифры говорят о том, что проект эффективен и улучшении финансового состояния компании после реализации проекта.

3.5 Апробация проекта

В соответствии с изложенным можно сделать вывод, что актуальной задачей создания алгоритма, направленного на реализацию процесса повышения качества услуг в сфере общественного питания на основе интерактивных технологий с применением современных методов стратегического менеджмента для разработки проектных решений, повышающих конкурентоспособность и деловую активность компании.

Достижение поставленной цели требует решения ряда задач:

- проанализировать проблемы повышения эффективности качества услуг в сфере общественного питания в условиях снижения деловой активности;
- проанализировать внешние и внутренние факторы, влияющие на качество услуг в сфере общественного питания, с целью определения эффективных направлений развития;
- проанализировать потребительские характеристики услуг в сфере общественного питания на основе матричного подхода;
- разработать проектные мероприятия, повышающие качество услуг и деловую активность;
- произвести оценку экономической эффективности предлагаемых проектных решений.

Для исследования проблем повышения качества услуг в алгоритме используются:

- современные технологии исследования потребительского спроса и обеспечивающих характеристик;
- элементы моделирования, факторы, влияющие на эффективность дополнительных услуг, сопутствующих основной деятельности;
- общенаучные методы систематизации и классификации данных;
- методы логического, сравнительного, системного анализа и обобщения данных, математические методы и экспертных оценок;

- методы разработки стратегии внедрения услуг в сфере общественного питания.

Для реализации алгоритма необходимо владеть:

- способами экспресс-диагностики материальных и профессиональных ресурсов предприятия, осуществляющего внедрение проекта услуг в сфере общественного питания;

- методами оптимизации способов внедрения услуг, востребованных потребителем;

- методами расчетов экономических и социально-экономических показателей эффективности внедрения разрабатываемого проекта.

Полученный алгоритм выбора инновационного проекта наиболее применим для определения наиболее эффективных методов внедрения проектов повышения качества услуг в сфере общественного питания и может быть использован для выбора приоритетного финансирования этих проектов развития.

Основной создаваемого алгоритма является моделирование управленческих решений, направленных на внедрение проектов повышения качества услуг в сфере общественного питания

Отличительными особенностями предлагаемого продукта являются современные технологии, применяемые для создания и реализации алгоритма: интерактивные технологии и инновационные способы и методы.

К интерактивным технологиям относятся компьютерная симуляция и разбор конкретных ситуаций.

Моделируется алгоритм исследования структурных элементов услуг в сфере общественного питания с применением интегрально-матричного анализа.

Проводится моделирование обеспечивающих характеристик и потребительских требований для выбора приоритетных проектов реализации услуг.

К инновационным способам и методам относится использование информационных ресурсов и баз данных, а так же ориентация содержания на

лучшие отечественные аналоги алгоритмов и применение предпринимательских идей при создании алгоритма.

Программные продукты, зарегистрированные в порядке государственной регистрации, использующие различные информационные ресурсы.

Содержание всех этапов алгоритма основано на общепринятых методах интегрально-матричного анализа, определения финансовых потоков от инновационной деятельности в области внедрения инновационных услуг.

Основной создаваемого алгоритма является моделирование инновационных решений, основанных на предпринимательских идеях по внедрению проектов дополнительных услуг, расширяющих основную деятельность и расчётно-экспериментальному анализу полученных результатов.

Представленный алгоритм «Алгоритм развития услуг в сфере общественного питания на основе интерактивных технологий» зарегистрирован как результат интеллектуальной деятельности в установленном законом порядке (государственная регистрация №02066724.00303-01 99 01 от 27.04.2017).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Объектом исследования данной работы является предприятие ООО «Регион-М». В результате проведенной работы было рассмотрена история развития ресторана «Джунгли», основным видом деятельности которого является изготовление, реализацию и организацию потребления непосредственно на месте кулинарной продукции и продажу напитков. Поэтому очень важно следить за удовлетворением всех потребностей каждого клиента, чтобы клиент оставался доволен в любой ситуации при данной деятельности предприятия, а вследствие и финансовых устойчивости компания была непоколебима.

В дипломной работе был проведен анализ внутренней и внешней среды организации и рассмотрено их влияние на работу предприятия: выявлены сильные и слабые стороны деятельности предприятия. А также рассмотрены основные проблемы предприятия, основным из которых является уменьшение среднего времени обслуживания заказа.

Далее был проведен интегрально – матричный анализ, в ходе которого были выявлены потребительские требования к ресторану, а также обеспечивающие их характеристики. Данный анализ позволяет обратить внимание на основные потребительские требования и обеспечивающие характеристики, на которые нужно обратить внимание при дальнейшей разработке проекта развития ресторанной деятельности.

И наконец, в дипломной работе был разработан проект развития организации ресторанного бизнеса за счет внедрения CRM системы 1ко с возможностью интерактивного взаимодействия. Данный проект позволит контролировать все бизнес процессы ресторана а так же уменьшить среднее время обслуживания заказов. Также в этой главе были подсчитаны основные финансовые показатели эффективности проекта. Проект окупается от экономии предприятием денежных средств затраченных на каждую минуту обслуживания заказа.

Окупаемость проекта составляет 1,9 года. Таким образом, получается значение IRR при выбранном условии финансирования: 68 %. В настоящем проекте коэффициент дисконтирования принят равным 17 %. Тогда запас надёжности составит 4. В настоящем проекте в результате принятых условий финансирования проекта ARR составляет 0,72.

То есть на каждый вложенный рубль мы получаем 72 копейки. Данные цифры говорят о хорошем финансовом состоянии компании после реализации проекта.

Результаты работы рекомендуется использовать при развитии ресторанного бизнеса с целью снижения финансовых потерь компании, увеличением прибыли и лояльности клиентов.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Тимаева, С.А. Современные технологии анализа и проектирования информационных систем: учебное пособие / С.А. Тимаева. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2011. – 153 с.
- 2 Виханский, О.С. Стратегическое управление/ О.С. Виханский. – М.: Гардари-ка, 2002. – 296 с.
- 3 Федоров, И.Г. Моделирование бизнес-процессов в нотации BPMN 2.0 / И.Г. Федоров. М.: Издательский центр «Академия», 2010. – 432 с.
- 4 Анфилатов, В.С. Системный анализ в управлении / В. С. Анфилатов, А.А.Емельянов, А.А Кукушкин. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 368 с.
- 5 Сатунина, А.Е. Управление проектом корпоративной информационной системы предприятия / А.Е. Сатунина. – М.: Финансы и статистика, 2009 г. 352 с.
- 6 Портал <http://iko.ru>[Электронный ресурс].
- 7 Кучер Л.С., Шкуратова Л.М. "Организация обслуживания на предприятиях общественного питания" М., 2002.
- 8 Балашов А.П. - Основы менеджмента: Учебное пособие. - М.: Вузовский учебник, 2009. - 288 с.
- 9 Борисов, Е.Ф. Экономическая теория / Е.Ф. Борисов – Москва: Изд-во Юрайт 2005. – 399 с.
- 10 Ермасова, Н.Б. Риск-менеджмент организации / Н.Б. Ермасова. – Изд-во: Дашков и К, 2008. – 380 с.
- 11 Марвин Билл - Маркетинг ресторана. Как привлечь клиента и удержать в вашем ресторане - М.: ВВРС, 2010 - 208 с
- 12 Сироткин В.Б., Трофимова Н.Н - Организация, планирование и управление фирмой: Учебное пособие. - СПб.: ГУАП, 2009. - 176 с.
- 13 Кандашинцев, В.Г. Сбалансированное управление предприятием / В.Г. Кандашинцев – Москва. Изд-во КноРус, 2006. – 224 с.

- 14 Котлер, Ф. Основы маркетинга, краткий курс. перевод с английского / Ф. Котлер – Москва: Изд-во Вильямс, 2008. – 656с.
- 15 Лануэта, М.Г. Справочник директора предприятия / М.Г. Лануэта – Москва: Изд-во ИНФРА-М, 2004. – 912 с.
- 16 Ромашова, И.Б. Финансовый менеджмент. Основные темы. Деловые игры: Учебное пособие. / И.Б. Ромашова – Москва: Изд-во КЛОРУС, 2006. – 336 с.
- 17 Рубин, Д. Практический маркетинг / Д. Рубин – Анкоридж: Изд-во Университета штата – Аляска в Анкоридже, 2000. – 470 с.
- 18 Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / Г.В. Савицкая – Москва: Изд-во ИНФРА-М 2007 г. – 364 с.
- 19 Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон – Москва: Изд-во Вильямс 2003. – 924 с.
- 20 Тренев, Н.Н. Стратегическое управление. Учебное пособие / Н.Н. Тренев – Москва. Изд-во ИНФРА-М, 2002. – 288 с.
- 21 Топузов, Н.К. Автоматизация сетевых методов планирования и управления на основе программы Microsoft Project: Учебное пособие: Н.К. Топузов, А.Е. Щелконогов – Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2005 - 34с.
- 22 Хайдуков, И.Ф. Креативный менеджмент: Конспект лекций /И.Ф. Хайдуков – Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2011. – 130 с.
- 23 Ионова, А.Ф. Финансовый анализ. учеб. / А.Ф. Ионова, Н.Н. Селезнева – Москва: Изд-во Проспект, 2006. – 624с.
- 24 Калинин, А.П., Экономический анализ / А.П. Калинин, И.И. Мазурова – Санкт-Петербург: Изд-во ЮНИТИ-ДАНА, 2006. – 400 с.
- 25 Прингл, Роджер. Эффективный Менеджер Книга 3. Принятие решений / Роджер Прингл, Розмари Томпсон – Международный Институт Менеджмента ЛИНК, 1995. – 121 с.

- 26 Приггл, Роджер Эффективный Менеджер Книга 9. Организация: Структура и сети связей / Роджер Приггл, Розмари Томпсон / Международный Институт Менеджмента ЛИИМК, 1995. – 80 с.
- 27 Приггл, Роджер Эффективный Менеджер Книга 10. Организация. Культура и качество / Роджер Приггл, Розмари Томпсон / Международный Институт Менеджмента ЛИИМК, 1995. – 68 с.
- 28 Райзберг, Б.А. Современный экономический словарь – Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский – 4-е издание – Москва: Изд-во ИНФРА-М, 2005. – 480с.
- 29 Гиляровская, Л.Т. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности предприятия / Л.Т. Гиляровская, Д.В. Лысенко, Д.А. Ендовицкий – Москва: Изд-во Проспект, 2006. – 500 с.
- 30 Основы управления персоналом: учебник / под ред. А.Я. Кибанова – Москва: Изд-во ИНФРА-М, 2002. – 304с.
- 31 Экономика предприятия и отрасли промышленности: учебное пособие / под ред. В.С. Самсонова 4-е издание Ростов: Изд-во Феникс, 2001. – 544с
- 32 Экономика предприятия: учебник для вузов : под ред. проф. В.Я. Горфинкеля, проф. В.А. Швандара. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: ЮНИТИ – Дана, 2002. – 718с.
- 33 Экономика предприятия: учебник / под ред. проф. Н.А.Сафранова – Москва: Изд-во Юристъ, 2002. – 608с.
- 34 Экономика предприятия: учебное пособие / 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: Изд-во Финансы и статистика, 2002 – 208с.
- 35 Экономика предприятия: учебник / под ред. проф. О.И.Волкова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: ИНФРА-М, 2000. – 520с.
- 36 Настольная книга менеджера: Учеб. пособие / 3-е изд., перераб. и доп.–Москва. ИНФРА-М, 2000. – 410с.

37. **Официальный сайт журнала Проблемы Современной Экономики**
<http://www.m-economy.ru/>.
38. **Финансовый анализ. Информационный справочник**
<http://www.financial-analysis.ru/index.html>.
39. **Электронная публикация Лапыгин Ю.Н., проф. Каф. ЭГХ ВлГУ, д.э.н. Возможности стратегических моделей –**
<http://journal.vlsu.ru/index.php?id=1601>.