

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.

Внедрение инновационного проекта в сфере ресторанного сервиса  
в ресторан «Шафран» с учетом международного опыта

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА  
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ  
ЮУрГУ–38.03.02.2017.427.ПЗ ВКР

Консультанты:  
Экономическая часть, к.э.н.,  
доцент  
\_\_\_\_\_ М. И. Соколова

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2017 г.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2017 г.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2017 г.

Руководитель работы,  
доцент, к.э.н.  
\_\_\_\_\_ М. И. Соколова

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2017 г.

Автор работы  
студент группы ЭУ-459  
\_\_\_\_\_ Э.Ю. Исмагилова

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2017 г.

Нормоконтролёр, старший  
преподаватель  
\_\_\_\_\_ А. Е. Щелконогов

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2017 г.

Челябинск 2017

## АННОТАЦИЯ

Немагилова Элина Юнусовна  
Внедрение инновационных услуг в сфере  
ресторанный сервиса ОАО «Шафран» с учетом  
международного опыта  
Челябинск, ЮУрГУ, ЭУ-459, 2017, 85 с.  
11 ил., 23 табл., библиогр. список – 42 назв.

В работе исследован ресторан «Шафран» и разработан проект по внедрению инновационной услуги в сфере ресторанного сервиса.

Проанализировано дальнее и ближнее внешнее окружение предприятия и его влияние на работу организации.

Рассмотрены подсистемы внутренней среды предприятия. Представлена характеристика исследуемой компании, в которую планируется внедрить инновационный проект, приводятся данные анализа внешней среды организации, карта стратегических групп конкурентов, оценка сильных и слабых сторон организации, на основе этих данных начнется поиск решения поставленных проблем. Также разработка инновационного решения для совершенствования управленческой и эффективной инвестиционной деятельности ресторана.

Разработан проект по внедрению электронного меню, что является маркетинговым инструментом, способным оптимизировать процесс управления, автоматизировать заказы в ресторане, увеличить скорость обслуживания и повысить уровень сервиса в целом.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	6
ГЛАВА 1 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ РЕСТОРАНА «ШАФРАН»	
1.1 Характеристика исследуемого объекта.....	8
1.2 Анализ внешней среды «Шафран».....	12
1.3 Анализ внутренней среды «Шафран».....	35
1.4 Интегральный анализ предприятия.....	40
1.5 Классификация и ранжирование проблем.....	44
Выводы по разделу один.....	46
ГЛАВА 2 ТЕОРИЯ, МЕТОДЫ, МЕЖДУНАРОДНЫЙ И ОТЕЧЕСТВЕННЫЙ ОПЫТ ПО ВНЕДРЕНИЮ ИННОВАЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ В РЕСТОРАННОМ СЕРВИСЕ	
2.1 Сущность инновационных процессов.....	47
2.2 Особенности развития ресторанного бизнеса.....	51
2.3 Понятие инноваций в ресторанном бизнесе.....	54
2.4 Анализ профиля организации.....	57
Вывод по разделу два.....	62
ГЛАВА 3 ПЛАНИРОВАНИЕ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИЙ В ПРОЕКТЕ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ АВТОМАТИЗАЦИИ В РЕСТОРАНЕ «ШАФРАН»	
3.1 Разработка подсистемы управления процессами реализации проекта.....	63
3.2 Разработка подсистемы управления факторами формирования системы автоматизации.....	66
3.3 Оценка финансово-экономической эффективности и результативности.....	79
Выводы по разделу три.....	79
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	81
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	82

## ВВЕДЕНИЕ

В условиях рыночной конкуренции обоснование и формирование стратегии инновационного развития предприятия является одной из важнейших функций стратегического планирования и управления экономической деятельностью.

В настоящее время ресторанный бизнес является одной из самых перспективных и прибыльных ниш в России. Подобно другим течениям, это направление деятельности требует серьезного рассмотрения мировой практики и пристального внимания к перспективам его совершенствования на российском рынке с учетом международного опыта. В связи с этим чрезвычайно важным является отслеживание тенденций на зарубежном рынке, заимствование передовых технологий, существенная оптимизация управленческих операций. Инновации и инновационные процессы в современной экономике играют ключевую роль в задаче приобретения и поддержания сильных сторон предприятия в конкурентной борьбе.

Актуальность темы дипломной работы заключается в необходимости повышения эффективности инвестиционной деятельности предприятия, ориентирующегося на внедрение инновационной разработки. Благодаря инновации в ресторанах значительно улучшился сервис и существенно ускорился процесс обслуживания.

Владельцы ресторанов на личном опыте знают что только 20% постоянных посетителей могут обеспечить 80% прибыли (правило Парето). А не утратив постоянных посетителей и привлекая новых в условиях жесткой конкуренции роскошного интерьера и качественной вкусной еды недостаточно.

Таким образом, инновации в ресторанном бизнесе – сверхинтересные маркетинговые шаги, ради которых гости готовы возвращаться именно в этот ресторан вновь. Инвестиции в высокотехнологичные решения являются залогом успешности современного бизнеса.

Объект исследования - ОАО «Шафран».

Предмет исследования – производственная деятельность ОАО «Шафран».

Предприятие занимается предоставлением услуг общественного питания с широким ассортиментом блюд сложного приготовления, включая заказные и фирменные, также проведением банкетов, фуршетов, свадебных торжеств.

Целью дипломной работы является анализ предприятия и разработка инновационного проекта, заключающегося во внедрении электронного меню, что является маркетинговым инструментом, способным оптимизировать процесс управления, автоматизировать заказы в ресторане и увеличить скорость обслуживания.

Для достижения цели в проекте решаются следующие задачи:

1. Провести стратегический анализ предприятия «Шафран» выявить проблемы и причины их возникновения.
2. Разработать проект по совершенствованию системы автоматизации в «Шафран» путем внедрения электронного меню .
3. Обосновать экономическую эффективность данного инновационного проекта в «Шафран».

## ГЛАВА 1 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ РЕСТОРАНА «ШАФРАН»

### 1.1 Характеристика исследуемого объекта

«Шафран» - это колоритный ресторан, работающий на рынке с 2008 года. Основной вид деятельности - общественное питание. Ресторан «Шафран» специализируется на Восточной кухне.

Основными направлениями являются:

- Узбекская кухня
- Казахская кухня
- Грузинская кухня
- Китайская кухня

Место нахождения – Челябинская область, г. Челябинск, ЦПКиО

им. Ю. А. Гагарина, улица Коммуны, 120.

Режим работы ресторана: ежедневно с 12:00 до 00:00. Помещение ресторана вмещает до 500 гостей. В состав здания входят: основной зал «Достархан», лаборатория Искандер, летняя терраса, производственные помещения, административные помещения, складские помещения, бытовые помещения для персонала, технические. При входе в Ресторан расположено фойе. В фойе предусмотрены: гардероб и уборные комнаты. В основном зале «Достархан» расположен бар, сцена для артистов и площадка для танцев. За массивными витражными дверями гостей ожидают красивые залы, отделанные натуральными фресками, арками и высокими расписными потолками. При отделке зала были использованы современные материалы, а также дерево и ткани. Для оформления зала и помещений для потребителей используются изысканные и оригинальные декоративные элементы (светильники, драпировки, картины и т.д.).

Ресторан готов предложить посетителям услуги по организации досуга и развлечениям:

- организация проведения банкетов, фуршетов, свадебных торжеств и т.п.
- предоставление музыкального сопровождения
- развлекательная программа от аниматоров для детей

Одной из наблюдаемых тенденций современного человека является забота о собственном здоровье, о качестве потребляемой пищи и что немаловажно образу жизни и проведению досуга.

Ресторан позиционируется как идеальное место для романтического свидания, деловой встречи или дружеского ужина. Ресторан ориентирован на смешанную кухню, которая в состоянии удовлетворить любого гурмана.

Очевидно, что именно ценовая политика (средний счёт 850 рублей) склывается на позиционировании ресторана и формировании целевой аудитории, которой в данном случае являются мужчины в возрасте 25-40 и женщины - 18-35 лет. В основном это менеджеры среднего звена с доходами от 25000, которые проживают в районе расположения ресторана, работают неподалеку или приезжают по выходным.

Исходя из выше сказанного, сформулирую миссию ресторана "Шафран", которая ранее отсутствовала. Итак, миссия:

Миссия, цели, задачи ресторана «Шафран»

Миссия: «Популяция культуры Востока, потребление качественной безопасной пищи и гостеприимство разных стран, заботясь о каждом госте».

Цели:

1. **Положение на рынке**

Открыть второй ресторан в Советском районе около озера Смолино в мае 2024 года.

2. **Иновации**

Внедрить электронное меню в июне 2019 года.

3. **Производительность**

Сократить время приготовления горячих блюд на 10 минут к январю 2021 года.

4. **Прибыльность**

Увеличение прибыли на 30% к лету 2020 года.

5. **Ресурсы**

Завезти природные ресурсы (камни, деревья, кустарники) на территорию ресторана в марте 2020 года.

6. **Персонал**

Увеличить заработную плату поварам на 20%, официантам на 10%, хостес на 12% к лету 2021 года.

7. **Управленческие аспекты**

Составить бизнес - план по улучшению качества обслуживания гостей в январе 2022 года.

8. **Социальная ответственность**

Провести благотворительный ужин для ветеранов ко Дню Победы в мае 2019 года.

На предприятии «Шафран» выявлен достаточно широкий выбор целей для реализации. В условиях жесткой конкуренции роскошного интерьера и качественной вкусовой еды недостаточно. Таким образом, иновации в ресторанном бизнесе сверхинтересные маркетинговые шаги, ради которых гости готовы возвращаться именно в этот ресторан вновь. Выбранный метод-внедрение электронного меню. Это позволит практически ускорить работу



официантов, уменьшить расходы на обновление бумажного меню и ошибки персонала, а также постоянно привлекать гостей новинками и специальными акциями.

### Организационная структура

Организационная структура ресторана "Шафран" основана на принципе иерархичности уровней управления, при котором каждый нижестоящий уровень контролируется вышестоящим и подчиняется ему. Осуществляется принцип разделения труда на отдельные функции и специализации работников по выполняемым функциям; принцип формализации и стандартизации деятельности, обеспечивающий однородность выполнения работниками своих обязанностей и скоординированность различных задач (рисунок 1).

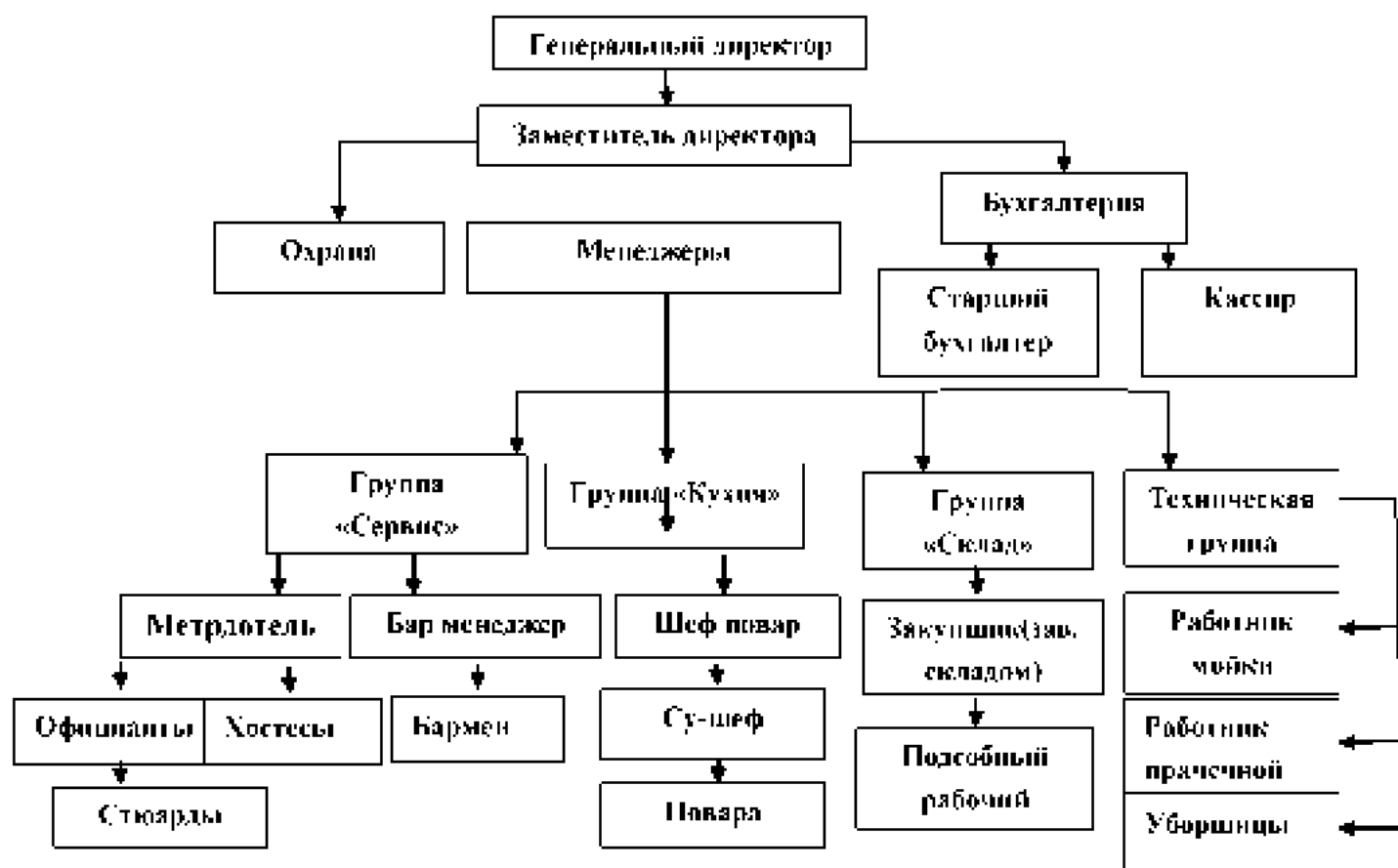


Рисунок 1- Организационная структура ресторана «Шафран»

## 1.2 Анализ внешней среды ОАО «Шафран»

Анализ среды организации — это процесс определения критически важных элементов внешней и внутренней сред, которые могут оказать влияние на успешность фирмы в достижении своих целей.

Анализ среды выполняет ряд важных функций в деятельности фирмы:

- с точки зрения стратегического планирования, улучшает учет наиболее важных факторов, влияющих на экономическую организацию и ее будущее;
- с точки зрения политики фирмы, помогает ей создать о себе наиболее благоприятное впечатление;
- с точки зрения текущей деятельности, обеспечивает информацией, необходимой для наилучшего выполнения рабочих функций.

Среда организации – это совокупность различных факторов, оказывающих определенное влияние на деятельность и развитие организации. Она включает

- внутреннюю среду;
- внешнее окружение:
  - микросреда (ближнее окружение);
  - макросреда (дальнее окружение).

Внешняя среда – совокупность элементов, условий, факторов и сил, которые воздействуют на организацию извне, тем самым меняя ее поведение. Внешняя среда имеет большое практическое значение. В рыночной экономике она крайне динамична, поэтому ее изучение позволяет организации перестраивать свою внутреннюю структуру, приспосабливается к меняющимся условиям, что в целом обеспечивает эффективность функционирования и конкурентоспособность.

## 1.2.1 Анализ макросреды предприятия

Что касается же макросреды. Она включает общие факторы, одинаковые для различных организаций, которые не касаются напрямую краткосрочной деятельности организации, но могут влиять на его долгосрочные решения.

Инструментом анализа дальнего окружения, позволяющим выявлять возможности и угрозы по отношению к анализируемому объекту (предприятию, проекту, направлению деятельности) с точки зрения поставленной цели является STEEP-анализ.

При использовании STEEP-анализа значимые факторы и явления дальнего окружения разделяются на пять категорий:

- S - социальная
- T - ТТП
- E - экономическая
- E - экологическая
- P – политическая

Социальная среда:

1) Высокий темп жизни и сильная занятость на работе сокращает силы и время на приготовление пищи в домашних условиях, что приводит к посещению людьми ресторана.

2) Организация различных праздников и корпоративов становится важным проше и доступнее, если такие услуги предоставляет ресторан, поэтому в последние годы возрастает спрос со стороны потребителей на проведение подобных мероприятий рестораном

ТТП:

1) мода на посещение ресторанов и других мест общественного питания приводит к разработке инноваций в ресторанном бизнесе. Например, создание интерактивного электронного меню намного облегчает процесс

выбора блюда и делает интереснее посещение самого ресторана ( гость может подсчитать калорийность блюд, из каких ингредиентов состоит блюдо, сразу увидеть чек заказа и т.д.)

2) Научно-технический прогресс привел к созданию молекулярной кухни, которая в большой степени позволяет сохранить полезность продуктов, чем при обычном приготовлении. При этом блюда, разработанные таким способом, являются низкокалорийными и могут быть использованы в диетическом питании.

#### Экономическая среда:

1) Последние годы стали периодом глобальных кризисов в экономике России. Но бизнес продолжает искать варианты роста и пути эффективного развития, при этом отдельные рынки, такие как ресторанный рынок, показывают стабильный ежегодный рост.

2) Открытие большого числа сетей быстрого питания может существенно снизить посещение ресторана, в связи с более быстрым обслуживанием и недорогим ассортиментом блюд у первых.

#### Экологическая среда:

1) Воздух в Челябинске как во многих промышленных городах России оставляет желать лучшего. На загрязнение воздуха влияют несколько факторов, прежде всего, промышленные выбросы и выхлопные газы транспорта. Так как ресторан находится вдали от заводов и проезжих частей, а именно в центральном парке города, это прекрасное место для проведения своего досуга. Ресторан располагает открытой летней террасой, что привлекает большую часть гостей. Поэтому хорошие погодные условия.

свежий воздух, лес и парк, в котором находится ресторан, имеют огромное влияние на его посещаемость.

2) Существует угроза поставки заражённой рыбы, в связи с её увеличением в морях и океанах. Факт: 19.04.2017 «В рыбе, выловленной в Финском заливе на территории Выборгского района Ленобласти, обнаружены паразиты. Как сообщает 47news, об этом рассказала СМИ главный ветеринарный врач Станции по борьбе с болезнями животных».

Политическая среда:

1) Россия успешно в последнее время развивает торговые отношения со странами Азии и Ближнего Востока, поэтому это в целом будет положительно влиять на отношения между странами, что может привести к потоку гостей в ресторан восточного типа.

2) Успешная торговая политика .

Внешняя среда состоит из чрезвычайно большого количества элементов, но для организации имеют значение только те, которые могут оказывать влияние на ее деятельность.

PEST-анализ – это анализ экономических, политических, технологических и социальных факторов внешнего окружения предприятия. PEST-анализ помогает руководителю компании или аналитику увидеть картину внешнего окружения компании, выделить наиболее важные влияющие факторы (таблица 1).

Таблица 1- PEST - анализ внешней среды ресторана «Шафран»

<b>Политические факторы:</b>	<b>Экономические факторы:</b>
<p>1. Ужесточаются санитарные нормы для пунктов питания</p> <p>2. Постановление относительно торговли алкоголем и табачными изделиями</p>	<p>1. Уровень инфляции</p> <p>2. Рост цен</p> <p>3. Уровень жизни населения</p>
<b>Социальные факторы:</b>	<b>Технологические факторы:</b>
<p>1. Изменение в базовых ценностях населения.</p> <p>2. Уменьшение прироста населения.</p>	<p>1. Расширяется ассортимент оборудования для небольших кафе</p> <p>2. Использование программ для автоматизации предприятий общественного питания</p>

#### Политические факторы

Весьма непредсказуемы и всегда представляют собой угрозу для данной отрасли.

1. Ужесточаются санитарные нормы для пунктов питания. Штрафы за антисанитарию возросли. Законодательство в области регулирования деятельности организаций общественного питания (ФЗ «О качестве и безопасности пищевых продуктов», Постановление Правительства РФ «Об утверждении правил оказания услуг общественного питания», ФЗ «О техническом регулировании» и т. д).

2. Постановления относительно торговли алкоголем и табачными изделиями. Розничная продажа алкогольной продукции (реализация такой продукции в рамках оказания услуг общепита также считается розничной продажей) возможна не всегда и не везде. Запреты установлены ст.16 Федерального закона от 22.11.1995 № 171-ФЗ «О государственном регулировании

производства и оборота этилового спирта, алкогольной и спиртосодержащей продукции и об ограничении потребления (распития) алкогольной продукции». Розничная торговля алкогольными напитками или табачными изделиями может осуществляться субъектами предпринимательской деятельности всех форм собственности, в том числе ее производителями, при наличии у них лицензий.

#### Экономические факторы

1. **Уровень инфляции.** В последнее время наблюдается рост инфляции, что весьма неблагоприятно сказывается на деятельности предприятия.

2. **Рост цен.** Повышение цен на сырьё повышает себестоимость готовых блюд, что значительно понижает прибыль.

3. **Уровень жизни населения.** В 2017 году в Челябинской области ожидается рост реальных располагаемых доходов населения после трехлетнего снижения уровня жизни населения. По прогнозам, с 2017 года возможен рост зарплаты на 0,5%, в 2018 году - на 2%, в 2019 году на 2,5% по базовому варианту прогноза. Это произойдет за счет роста номинальной заработной платы и снижения темпов инфляции при условии улучшения ситуации в экономике.

#### Технологические факторы

1. **Расширяется ассортимент оборудования для небольших ресторанов**

2. **Использование программы для автоматизации предприятий общественного питания.** Программа полностью поддерживает количественно-суммовой учет товаров и блюд по местам хранения, что позволяет получать информацию не только о количественных, но и о суммовых остатках по каждому месту хранения. Для каждого блюда можно вести несколько рецептов. Выбор нужного рецепта выполняется в момент приготовления. Регистрация перемещения продуктов на кухне для производства блюд либо в розничную продажу на точки реализации выполняется с помощью документов. План работы технолога или шеф-повара фиксируется с помощью документа "План-Меню". В

нем формируются бухгалтерские проводки по производству блюд и заготовок. Данная программа автоматизирует и значительно упрощает работу заведения.

### Социальные факторы

1. Демографическая ситуация. В Челябинской области, как и во всех, практически, регионах России наблюдается спадение демографического потенциала. Наличие трудоспособного населения (потенциальные потребители). Трудоспособное население составляет 63,8% от общего числа, моложе трудоспособного 15,6%, старше трудоспособного 19,6%.

Социальный фактор оказывает прямое влияние на деятельность организации, статистика показывает снижение потенциальных потребителей, что отрицательно сказывается на деятельности ресторана «Шафран».

Таблица 52 Профиль внешней среды

Факторы	Знак влияния	Качество, оценка	Балл	Вес	Важность	Критический синтез
S Высокий темп жизни	-	Значит.	6	0,08	0,48	Разнообразить ассортимент предлагаемых блюд, ввести систему скидок Раздача листовок с рекламой, сотрудничество с предприятиями, с целью привлечения новых гостей
Потребность в организации праздников	-	Существ.	7	0,11	0,77	
T Разработка инноваций в ресторанным бизнесе	-	Существ.	5	0,05	0,25	Внедрение в ресторане интерактивного электронного меню



Создание молекулярно й кухни	-	Слабое	3	0,03	0,09	Внедрение молекулярной кухни, проведение дегустации
<b>Е</b> Стабильност ь в росте ресторанно го рынка	-	Сильное	8	0,15	1,2	Поддерживать экономику ресторана на высоком уровне, не ослаблять позиции
Преобладани е ресторанов быстрого питания	-	Существ	6	0,09	-0,54	Реклама ресторана, повышение комфортабельности: проведение Wi-Fi, установка телевизоров
<b>Е</b> Расположени е ресторана	-	Сильное	8	0,13	1,04	Ресторан никак не может повлиять на данный фактор
Угроза заражения рыбы	-	Сильное	9	0,19	-1,71	Тщательная обработка и внимательный отбор рыбы
<b>Р</b> Укреплени е связей со странами Ближнего Востока	-	Существ.	5	0,05	0,25	Сохранять атмосферу Востока и поддерживать имидж ресторана
Успешная торговая политика	-	Сильное	8	0,12	0,96	Соблюдение торговой деятельности и норм

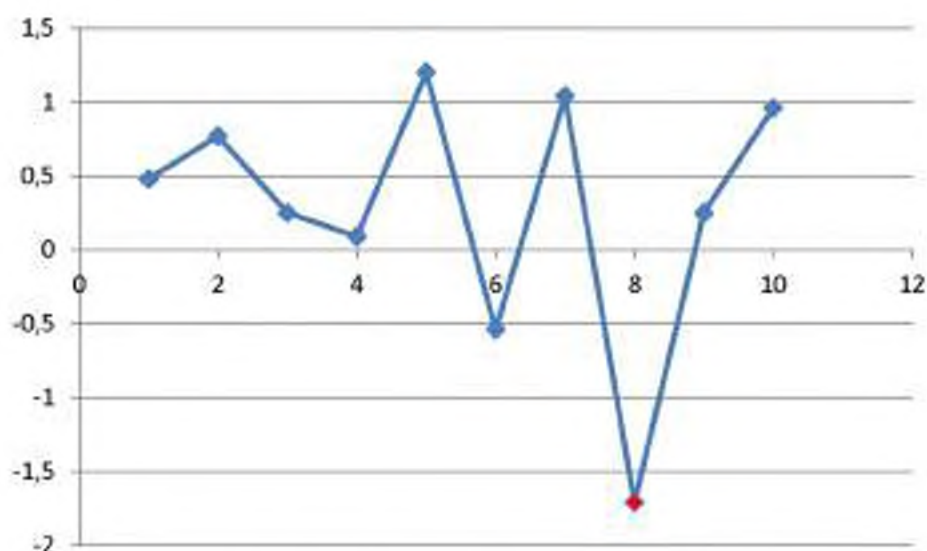


Рисунок 2 - Диаграмма профиля внешней среды

Проведя анализ макросреды «Шафран», можем с уверенностью заявить, что организация находится достаточно в благоприятной внешней среде, т.к. количество положительных факторов превышает отрицательные. Следовательно, существуют возможности для дальнейшего совершенствования и развития предприятия ОАО «Шафран».

### 1.2.2 Анализ микросреды предприятия

Микросреда организации - это организации, с которыми она постоянно и напрямую взаимодействует: покупатели, поставщики, конкуренты, партнеры, контакты, аудитория (спонсоры, СМИ, консультанты, банки) и государственные органы. Микросреды оказывают непосредственное влияние на компоненты внутренней среды организации. В то же время взаимосвязь между организацией и субъектами микроузла взаимно направлена - так они могут влиять на организацию, и организация оказывает на них влияние.

Для оценки микроокружения организации будет использована методика пяти сил М. Портера.

В городе Челябинск достаточное количество общественного питания. Это могут быть как рестораны и кафе, так и ларьки с быстропитом (где продают

шаурму, пирожки и др. продукты). Ресторан «Шафран» занимает определенное место на рынке. Наличие большого количества клиентов это подтверждает, так как двери ресторана открыты как для людей с большим достатком, так и на людей со средним достатком.

Используем для анализа структуры отрасли – модель анализа конкуренции М.Портера. Она описывает всех участников отраслевого рынка и устанавливает все силы определяющие степень интенсивности конкурентной борьбы.

### 1) Рыночная власть потребителей

Сегментировать посетителей ресторанов можно достаточно многими способами. Опять же, все зависит непосредственно от идеи и концепции, заложенной в ресторан. Например, считается, что в среднем, люди начинают посещать рестораны, когда доход на члена семьи составляет порядка \$400.

Гости ресторана «Шафран» – это люди со средним уровнем дохода и выше, потому что примерный чек на одного человека составляет от 1000-2500 руб.

Посетители слабо зависят от деятельности ресторана, они вправе перейти к услугам любого другого ресторана, поэтому они оказывают сильное влияние на прибыль. Но уникальность блюд, приготовленных известным шеф-поваром и высокая степень профессионализма персонала ресторана, проверенная уже годами, позволяет сохранять постоянных гостей.

### 1) Рыночная власть поставщиков

«Шафран» обладает большим количеством поставщиков, основные это:

- Астри
- УралМясТорг
- Хлебпром
- ИНПРО

Сталкиваясь между собой в ценовой конкуренции, они дают возможность ресторану получать товар по более низкой цене. Поэтому у ресторана есть гарантии своевременной поставки и стабильной работы поставщиков, в противном случае Шафран ищет других поставщиков.

## 2) Силы действующих конкурентов

У «Шафрана» на данный момент есть 3 действующих ресторанов-конкурентов(таблица 3):

- Vizant
- Хайям
- Чингис-Хаан

Таблица 3 Анализ действующих конкурентов

	Vizant	Хайям	Чингис-Хаан
Конкурентные преимущества	Более широкий ассортимент Европейских блюд	Единственный ресторан в городе специализирующийся на персидской кухне	Размер среднего чека на банкет от 700 рублей
Конкурентные недостатки	Значительно меньшая вместимость гостей, отдалённость от центра города	Средний чек выше на 1,5%	Высокая утечка кадров, устаревшие технологии приготовления блюд
Способ ведения конкурентной борьбы	Хорошая маркетинговая политика	Высокая степень корпоративной социальной ответственности	Повышенная маркетинговая политика, ресторан снимает ролики для показа на TV

## 3) Угроза появления новых конкурентов

Угроза появления новых конкурентов достаточно велика, так как в современных условиях все большую популярность в Западном мире набирает

восточная культура. И восточная кухня, как один из атрибутов культуры, уже прочно приобрела поклонников среди гурманов разных стран. В России восточная кухня также стала достаточно популярной. Поэтому появление ресторанов с восточным колоритом и кухней вполне оправдано. Ведь сегодня восточная кухня это вкусно и модно.

Основным барьером для выхода на рынок может быть недостаточное финансирование ресторана и отсутствие определённого имиджа и репутации, которые появляются только с годами.

Для того, чтобы снизить риск потери основных клиентов ресторана и составить достойную им конкуренцию необходимо:

- Повысить скорость обслуживания;
- Расширить ассортимент предлагаемых блюд и напитков;
- Повысить маркетинговую политику, размещая рекламу и оповещая об акциях и проводимых мероприятиях через СМИ

Появление новых конкурентов в отрасли могут предупредить следующие входные барьеры:

- Экономия на масштабе и опыте производства уже обосновавшихся в отрасли фирм помогает удерживать издержки на таком низком уровне, который недоступен потенциальным конкурентам;
- Дифференциация продуктов и услуг, то есть опора на торговые марки, подчеркивающие уникальность товара и признание его покупателями;
- Потребность в капитале. Очень часто эффективная конкуренция требует крупных первоначальных инвестиций. Этот барьер в сочетании с экономией на опыте и масштабе создает, в частности, серьезные препятствия для новых инвестиций в отрасль;

- Издержки пересорентации, связанные со сменой поставщиков, переобучением персонала, научным и проектным разработкам нового продукта и т.д. ;
- Необходимость создания новой системы каналов распределения. Так, из-за отсутствия хорошо налаженных каналов новые организации не смогут широко внедриться со своими услугами на рынок;
- Политика государства, не способствующая проникновению на рынок, т.е. запрет или ограничение доступа на определенный рынок с помощью лицензий и разрешений, высокие стандарты безопасности и защиты здоровья, окружающей среды и т.д.

Вывод: Таким образом, угроза появления новых конкурентов существует, и этот фактор оказывает значительное влияние на силу конкуренции на местном сегменте рынка – сейчас и в будущем

#### Угроза появления услуг заменителей.

Такая угроза существует, т.к. в настоящее время набирает популярность заведения общественного питания. Большинство людей, отмечают свои дни рождения, корпоративы, свадьбы и другие подобные мероприятия в кафе-териях и ресторанах. Так же услугой заменителем можно считать дарьки с быстропитом (где продают шаверму, пирожки и др. продукты). Но эти товары-заменители не всегда являются действенными на все 100% и в большинстве случаев отрицательно влияют на здоровье, так как качество продукции в них низкое.

Вывод: Таким образом, угроза появлению услуг-заменителей не оказывает значительного влияния на усиление конкуренции.

## Анализ уровня конкурентной борьбы.

Кафе и рестораны конкурируют друг с другом, основываясь как на ценовой, так и на неценовой политике. Все чаще наиболее значимым параметром при выборе места общественного питания является не столько уровень цен, сколько качество сервиса. Современные успешные кафетерия и рестораны знают, что путь к успеху – это предоставление клиентам таких услуг, которые бы полностью удовлетворяли их потребностям и желаниям. Барьеры выхода на рынок высоки, поэтому не высока динамика появления новых компаний.

Модель пяти сил М. Портера. Это модель анализа пяти конкурентных сил, изображенных на рисунке 3.

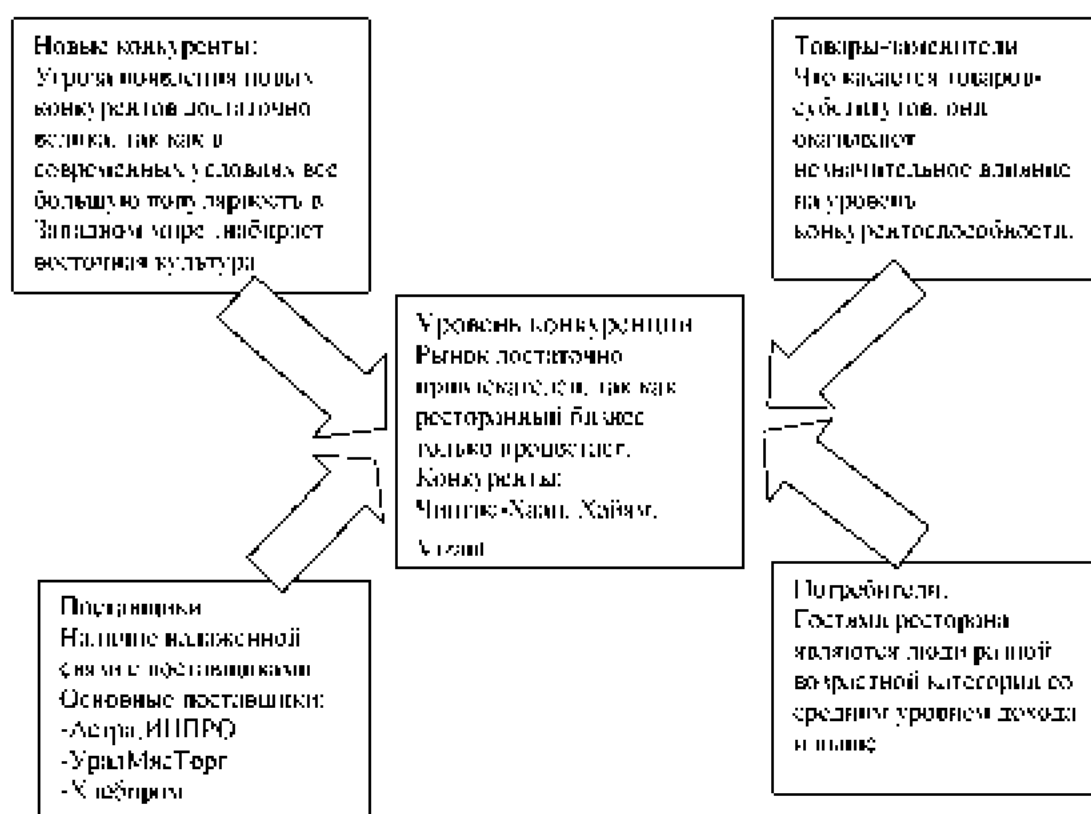


Рисунок 3– Анализ микросреды (5 конкурентных сил Портера)

В целом, рассматриваемая отрасль характеризуется привлекательной, со стабильным спросом. Уровень конкуренции в настоящее время высокий.

К благоприятно проявляющимся факторам, определяющим уровень конкуренции, можно отнести слабое влияние поставщиков и потребителей.

В целом ресторан «Пафран» имеет достаточно устойчивые конкурентные позиции на рынке ресторанного сервиса, имея большой опыт работы в данной сфере.

### 1.2.3 Факторы воздействия, возможности и угрозы исследуемого объекта

Таблица 4- Возможности и угрозы для ресторана «Пафран»

№	Возможности:	Угрозы:
1	Сила влияния потребителей и поставщиков низкая.	Существует угроза со стороны товаро-заменителя .
2	Высокие барьеры входа в отрасль	Наблюдается достаточно высокое конкурентное соперничество между действующими организациями.
3	Угроза появления на рынке новых организаций не оказывает влияния	

Матрица возможностей и угроз. Профили макросреды и среды непосредственного окружения

Для оценки возможностей и угроз был разработан и применяется метод позиционирования каждой конкретной возможности на матрице возможностей и



каждой конкретной угрозы на матрице угроз. Применим этот метод непосредственно к ресторану «Шафран»(Таблица 5).

Таблица 5- Матрица благоприятных для ресторана «Шафран» факторов макросреды

Оценка вероятности использования благоприятной ситуации	Ожидаемое позитивное влияние		
	Сильное	Умеренное	Слабое
<b>Высокая</b>	1. Высокие барьеры входа в отрасль		
<b>Средняя</b>	2. Повышение уровня жизни населения	4. Повышение числа трудоспособного населения 5. Расширяется ассортимент оборудования для небольших кафе	6. Влияние потребителей и поставщиков низкое
<b>Низкая</b>	3. Антиинфляционная политика		

Вывод: возможности 1, 2 и 3 имеют большое значение для ресторана «Шафран» и их нужно использовать, так как они смогут повысить конкурентоспособность предприятия. На счёт возможностей 4,5,6, то руководство должно принять позитивные решения, если есть ресурсы для их реализации.

Таблица 6- Матрица угроз для ресторана «Шафран» факторов макросреды

Оценка вероятности реализации угроз	Ожидаемое негативное влияние			
	Разрушение	Критическое состояние	Тяжелое состояние	"Легкие ушибы"
<b>Высокая</b>				
<b>Средняя</b>	1.Рост уровня инфляции. 2.Ужесточаются санитарные нормы для пунктов питания	3.Рост цен		4.Высокое конкурентное соперничество между действующими организациями.
<b>Низкая</b>				

**Вывод:** угроза 1 и 2 представляет очень большую опасность для организации и требуют немедленного и обязательного устранения. Угроза 3 так же должна находиться в поле зрения высшего руководства и быть устранена в первостепенном порядке. Угрозы 4 и 5 требует внимания и ответственного подхода к устранению.

Наряду с методами изучения возможностей и угроз для анализа внешней среды должен применяться метод составления её профиля отдельно для макро-окружения и отдельно для непосредственного окружения.

С помощью метода составления профиля среды удастся оценить относительную значимость для ресторана «Шафран» отдельных факторов среды(таблица 7)

Таблица 7- Профиль макросреды ресторана «Шафран»

Факторы среды	Важность для отрасли	Влияние на ресторан «Шафран»	Направления влияния	Степень важности
1. Демографическая ситуация	3	2	-	16
Факторы среды	Важность для отрасли	Влияние на ресторан «Шафран»	Направления влияния	Степень важности
2. Расширяется ассортимент оборудования для небольших кафе	3	3	-	19
3. Использование программ для автоматизации предприятий общественного питания	3	2	-	+6
4. Ужесточаются санитарные нормы для пунктов питания	2	3	-	-6
5. Рост инфляции	3	2	-	-6

Вывод: высокую позитивную степень важности имеют факторы макросреды 1, 2 и 3, именно их влияние положительно влияет и позволяет развиваться ресторану «Шафран». Отрицательную степень важности имеют факторы 4 и 5, они негативно сказываются на ресторан «Шафран».

Таблица 8- Профиль среды непосредственного окружения ресторана «Шафран»

Факторы среды	Важность для отрасли	Влияние на потребителей	Направление влияния	Степень важности
1. Сила влияния потребителей и поставщиков низкая	1	3	1	13
2. Угроза появления на рынке новых организаций не оказывает особого влияния.	1	3	+	+3
3. Существует угроза со стороны товара-заменителя	1	3	-	-3

Факторы среды	Важность для отрасли	Влияние на потребителей	Направление влияния	Степень важности
4. Наблюдается достаточно высокое конкурентное соперничество между действующими организациями	1	3	-	-3
5. Высокие входные барьеры в отрасль	3	3	+	+9

Вывод: позитивную степень важности имеют факторы среды непосредственного окружения 1, 2 и 5. Отрицательную степень важности имеют факторы 3 и 4 они негативно сказываются на ресторан «Шафран», и ресторан должно стремиться к минимизации потерь.

#### 1.2.4 Анализ конкурентов. Карта стратегических групп конкурентов

Знание конкурентов, их товаров и методов работы может помочь повысить конкурентоспособность предприятия, даже при небольших изменениях. Важность наблюдения за деятельностью конкурентов определяется тем, что необходимо определить границы в которых возможно продвижение конкурентов, осуществление такого анализа связано с обработкой обширной информации.

По определению "стратегические группы конкурентов" - это множество соперничающих заведений города Челябинск в отрасли имеющих общие черты. У ресторана «Шафран» соперниками являются:

1. Ресторан «Хайям»
2. Ресторан «Чингис Хаан»
3. Ресторан «Визант»

Итак, сравним предприятия по показателям: цена, широта ассортимента, степень квалификации персонала, уровень сервиса, имидж, расположение, наличие парковки. (таблица 9)

Таблица 9 - Выявление характеристик отрасли для построения карты стратегических групп

Характеристика / звание	«Шафран» А	«Хайям» В	«Чингис Хан» С	«Визант» D
1. Цена товара	Высокая 4,0	Выше средн 2,0	Высокая 4,0	Низкая 5,0
2. Ассортимент	Широкий 5,0	Широкий 5,0	Узкий 2,0	Средний 3,0
3. Степень квалификации персонала	Высокая 5,0	Высокая 5,0	Средняя 3,5	Средняя 3,0
4. Уровень сервиса	Высокий 5,0	Высокий 5,0	Средний 4,5	Средний 3,0
5. Имидж	Средний 3,5	Высокий 5,0	Средний 3,0	Низкий 2,5
6. Расположение (наличие парковки)	Есть рядом 5,0	Есть 5,0	Далеко 1,0	Рядом, но небольшая 2,0

Характеристики были оценены по 5-ти балльной шкале. Далее составлены карты стратегических групп по 2 переменным, которые наилучшим образом показывают различия и схожесть конкурентов.

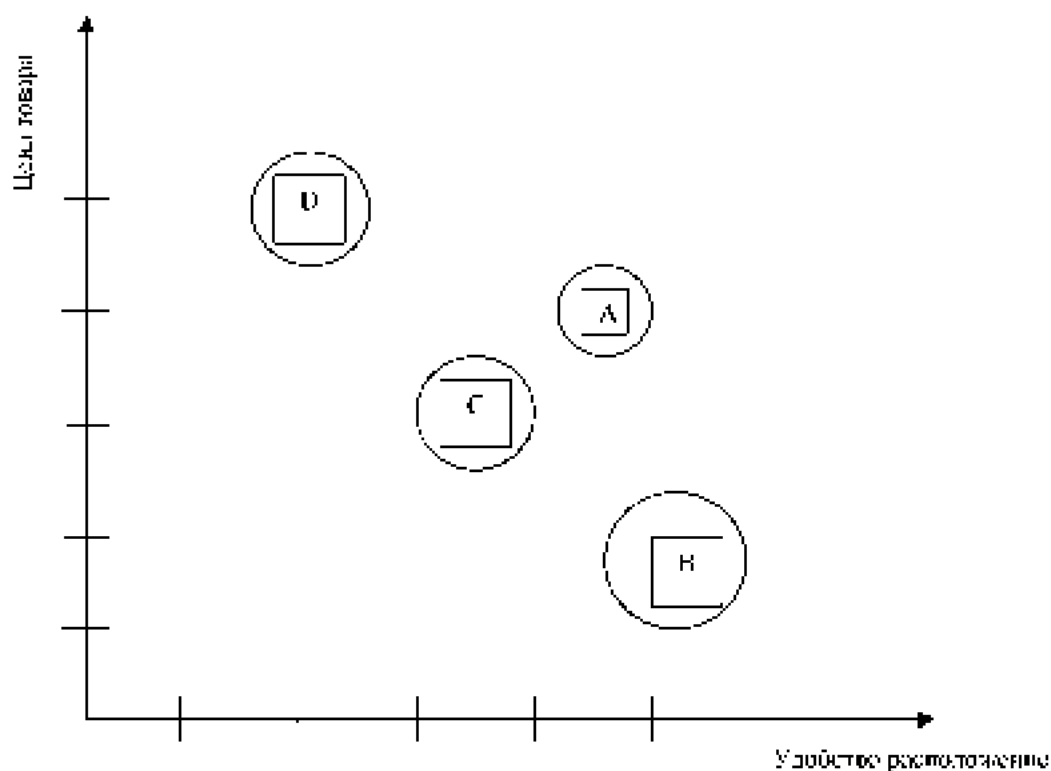


Рисунок 3 - Карта стратегических групп

Исходя из построения карты стратегических групп по двум параметрам: цена товара, расположение, видно, что "Шафран" (А) находится в стратегическом пространстве обособлена, без присутствия конкурентов. И так, положение организации по данным параметрам весьма выгодное.

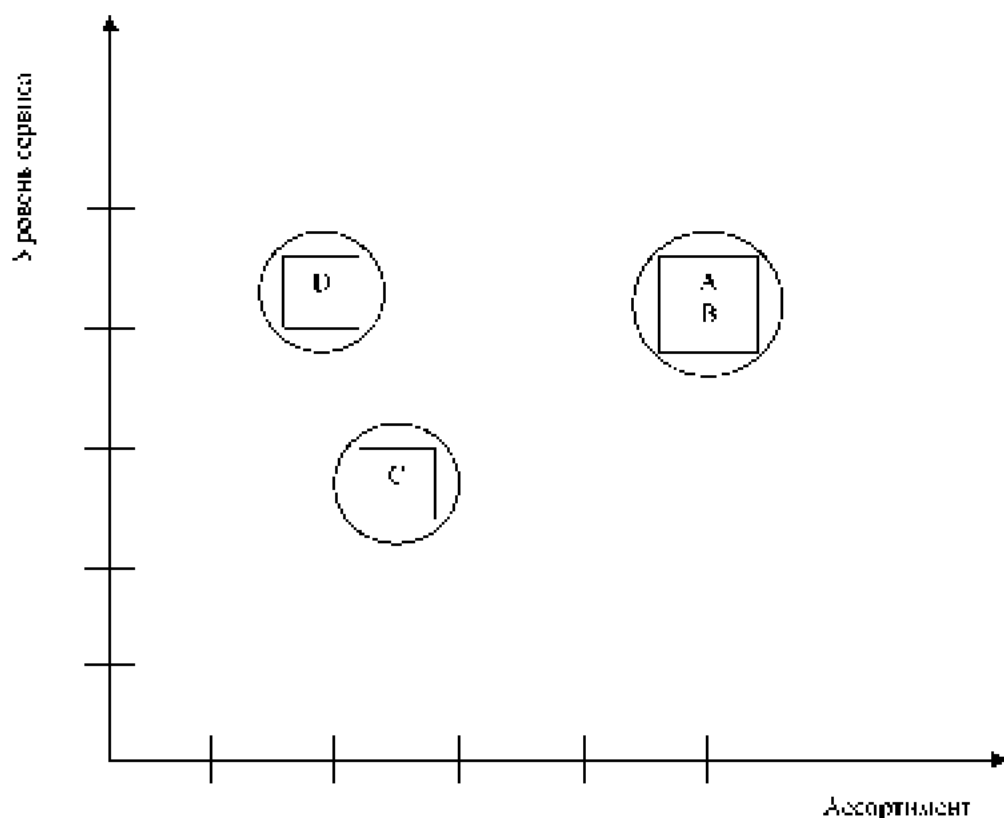


Рисунок 4 - Карта стратегических групп

Из карты стратегических групп по параметрам: уровень сервиса - ассортимент, видно, что "Шафран" и "Хайям" занимают одно стратегическое пространство. Следовательно, основным конкурентом в данной области является ресторан "Хайям".

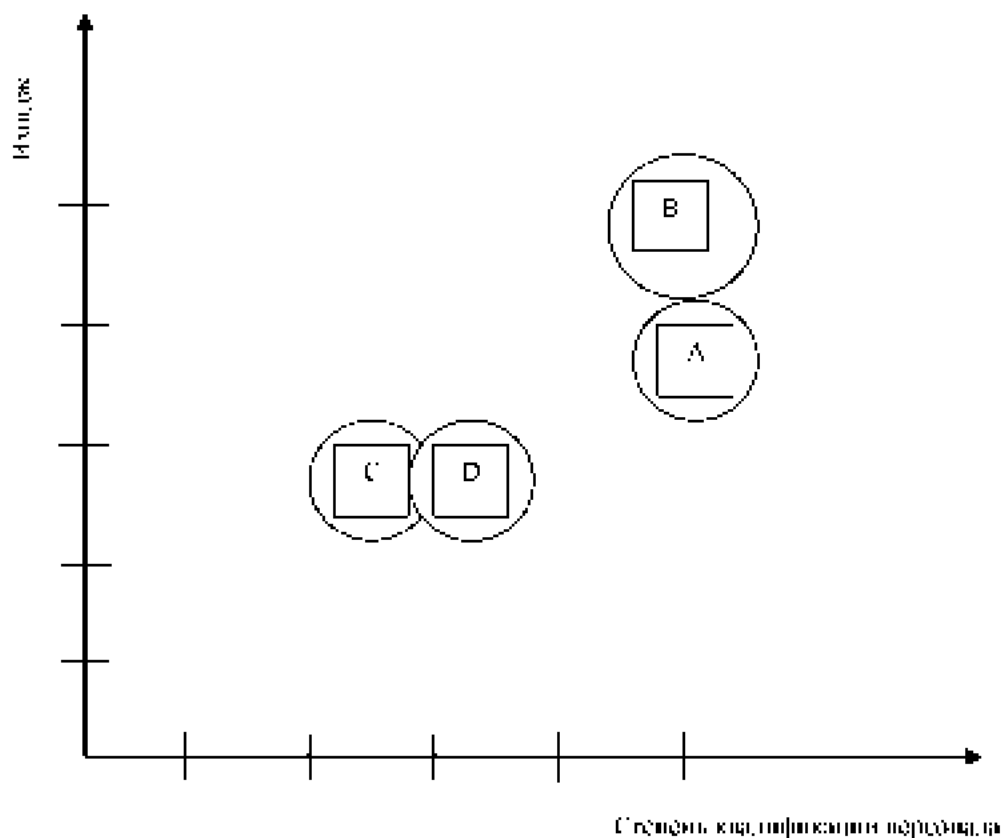


Рисунок 5 - Карта стратегических групп

По данным показателям (рисунок 5) "Шафран" главным конкурентом является "Хайям". Ситуацию осложняет тот факт, что ресторан "Хайям" за своё не долгое пребывание в отрасли уже успела зарекомендовать себя как весьма престижное заведение, благодаря хорошей рекламной политике. Степень квалификации персонала у организаций на одинаковом уровне.

Вывод: с помощью данного анализа мы определили основного конкурента ресторана «Шафран», им является ресторан «Хайям».

Одним из методов анализа внешней среды так же является КФУ. Ключевые факторы успеха – общие для всех предприятий отрасли управляемые переменные, реализация, которых дает возможность улучшить конкурентные позиции в отрасли и оказывает существенное влияние на долгосрочный успех на предприятии. На основе вышеперечисленных КФУ, рассмотрим анализ конкурентной позиции ОАО «Шафран» в сравнении с ближайшими конкурентами. Определим конкурентоспособность ресторана графическим методом. Но для этого сначала рассмотрим критерии, которые позволяют предприятиям

конкурировать между собой. Критерии будут оцениваться по бальной шкале от 3 до 5. Затем на основе таблицы 10 построим диаграмму (рисунок 6).

Разработка КФУ и оценка конкурентоспособности объекта по взвешенным и не взвешенным рейтингам.

Важнейшим этапом анализа ситуации компании является систематическая оценка прочности её конкурентной позиции по сравнению с позициями ближайших конкурентов. Для этого создана методика оценки конкурентоспособности организации по взвешенным и не взвешенным рейтингам по каждому из КФУ.

Таблица 10- Оценка конкурентоспособности ресторана «Шафран» по взвешенным и невзвешенным рейтингам

КФУ	«Шафран»	«Хайям»	«Визант»	«Чингис-хан»
Ширина ассортимента	4	5	4	5
Качество продукции	5	5	4	5
Технический уровень	3	5	4	4
Имидж	5	4	5	4
Удобство расположения	5	4	4	3
Соотношение «качество-цена»	5	5	3	4
Рекламная деятельность	5	4	3	4
Опыт работы предприятия	4	4	5	4
Квалифицированный персонал	3	4	4	3
Финансовая устойчивость	4	5	3	4
Оценка сервиса	4	5	5	4

Графическое изображение конкурентной позиции ОАО «Шафран» представлена ниже на рисунке 6.





Рисунок 6 – Диаграмма положения ОАО «Шафран» относительно конкурентов

Вывод: исходя из таблицы 8, можно сказать о том, что наше предприятие достаточно конкурентоспособное, как и другие организации, представленные на диаграмме. Основным конкурентом для «Шафран» является, как и говорилось ранее – ресторан «Хайям». А наименьшую угрозу для предприятия представляет «Чингиз-хаан». Факторы, в которых «Шафран» уступает своим конкурентам – это технический уровень и уровень сервиса. Вследствие низкого технического уровня страдает, соответственно, уровень сервиса -качество обслуживания клиентов. Именно поэтому в разработку взят проект по повышению технического уровня, совершенствованию системы автоматизации. Это поспособствует повышению общей эффективности бизнеса и уровня сервиса.

### 1.3 Анализ внутренней среды.

#### Характеристика основных функциональных зон организации

Внутренний анализ включает рассмотрение большого количества взаимосвязанных переменных, которые могут быть объединены в несколько

групп, где важнейшими будут следующие ресурсы и организация корпорации: рынки и сбыт; финансирование; производство, операции и технические аспекты; персонал. Значение внутреннего анализа трудно переоценить. Стратегический анализ не только обеспечивает основу процесса стратегического управления, но и дает организации идеи будущей стратегии, приносящая ее преимущества к благоприятным возможностям окружающей среды в будущем. Одним из основных методов, используемых в этих целях, является управленческое обследование. Его сущность состоит в исследовании срезов (функциональных зон) предприятия. Каждый из срезов включает набор элементов и процессов, связи между которыми определяют эффективность среза.

Таблица 11 - Анализ срезов организации «Пайфран»

Срез	Критерии
Кадровый срез	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Повышение квалификации и обучение за счет компании;</li> <li>• Четкое распределение ответственности;</li> <li>• Присутствует корпоративная культура;</li> <li>• Конкретная формулировка целей и задач способствует правильному и эффективному взаимодействию руководителей отделов и специалистов;</li> <li>• Нацеленность на повышение компетентности;</li> <li>• Приемлемые условия труда;</li> <li>• Благоприятные отношения руководства с рабочим персоналом;</li> <li>• Социальные гарантии</li> </ul>
Организационный срез	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Наличие адаптивной организационной структуры, способной управлять инновациями;</li> <li>• Большое внимание уделяется формализации и документированию происходящих в компании процессов;</li> <li>• Системность и проработанность процессов управления персоналом;</li> <li>• Учитывается мнение и предложения работников.</li> </ul>

Срез	Критерии
Производственный срез	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Использование высококачественного зарубежного оборудования,</li> <li>• Постоянное внедрение современных технологий,</li> <li>• Контроль над технологией производства.</li> <li>• Использование проверенных многолетних рецептов</li> </ul>
Маркетинговый срез	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Активная реклама на просторах интернет.</li> <li>• На рынке товар позиционируется как «качество пропорционально стоимости».</li> <li>• Частое внедрение скидок и акций на продукцию.</li> <li>• Постоянная социальная активность, сотрудничество с различными компаниями в организации проектов и мероприятий.</li> </ul>
Финансовый срез	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Финансовый контроль на предприятии.</li> <li>• Осуществление финансовых вложений.</li> <li>• Для предприятия характерна высокая финансовая устойчивость, платежеспособность.</li> <li>• Выплата налогов</li> </ul>

С целью проведения сравнительного анализа исследуемого объекта и организаций ближайших конкурентов, необходимо исследовать не только внешнюю среду, но и ситуацию внутри предприятия. Внутренняя среда имеет несколько срезов(функциональных зон), каждый из которых включает набор ключевых элементов и процессов состояние которых в совокупности определяет тот потенциал, которым располагает организация.

Рассмотрим подробнее функциональные зоны ресторана «Шафран»:

#### 1. Кадровая зона

Функциональная зона возглавляемая директором , им осуществляется реализация процесса управления персоналом, заключающегося в подборе, расстановке, подготовке, повышении квалификации кадров и других вопросов, связанных с реализацией трудового законодательства.

## 2. Производственная зона

Функциональная зона возглавляемая заместителем директора, включает в себя: группу «Склад», группу «Кухня, техническую группу, группу «Сервис», и кассира. Благодаря именно этой функциональной зоне происходит обеспечение всего производственного процесса ресторана по закупки продуктов, хранению их, изготовлению из них различных блюд, и обслуживанию посетителей ресторана «Шафран».

## 3. Маркетинговая зона

Функциональная зона возглавляемая директором. Имеет основную цель - расширение потребителей, предлагаемых услуг ресторана и доли рынка, путём анализа рынка, прогнозирования будущих продаж, выбора наиболее оптимальных каналов и методов продвижения услуг, использования эффективной рекламы.

## 4. Финансовая зона

Функциональная зона возглавляемая главным бухгалтером, имеющим в подчинении бухгалтера-кассира, который выполняет большинство финансовых операций в ресторане. Имеет основную цель - обеспечение финансовой устойчивости, путём анализа финансово-экономического состояния ресторана «Шафран» разработки и реализации финансовой стратегии, контролем за соблюдением финансовой дисциплины и т. д.

## 5. Организационная культура

представляет собой систему общепринятых в ресторане «Шафран» представлений и подходов к постановке дела, к формам отношений и к достижению результатов деятельности.

Анализ внутренней среды касается, главным образом потенциала организации. Одним из основных методов, используемых в этих целях, является управленческое обследование. Его сущность состоит в исследовании срезов (функциональных зон) предприятия. Каждый из срезов включает набор элементов и процессов, связи между которыми определяют эффективность среза.



Для более глубокого изучения внутренней среды используется SNW-анализ. При проведении SNW-анализа оценим состояние внутренней среды предприятия по трем значениям:

- Strength (сильная сторона);
- Neutral (нейтральная сторона);
- Weakness (слабая сторона).

Проведенный SNW-анализ и результаты отражены в таблице 12.

№ п/п	Элементы	S					N	W						
		Оценки показателей результативности, баллы												
		5	4	3	2	1	0	-1	-2	-3	-4	-5		
1.	Обучение персонала													
2.	Условия труда													
3.	Мотивация и стимулирование персонала													
4.	Текучность кадров													
5.	Квалификация персонала													
6.	Оценка качества работы персонала													
7.	Социальный пакет													
8.	Организация планирования													
9.	Уровень технической оснащённости													
10.	Информационное обеспечение													
11.	Качество продаваемой продукции													
12.	Организация маркетинга на предприятии													
13.	Организационная структура предприятия													
14.	Состояние охраны труда													
15.	Ассортимент продукции													
16.	Заработанная плата													
17.	Имидж (деловая репутация) предприятия													
18.	Психологический климат в коллективе													
19.	Лояльность посетителей													
20.	Территориальное расположение													
21.	Ценовая политика													
22.	Эффективность продаж													
23.	Скорость обслуживания													
24.	Ориентация на потребителя													
25.	Наличие «ноу-хау»													
26.	Финансовая устойчивость предприятия													

Таблица 12 - SNW-анализ ОАО «Шафран»

-  Текущее положение
-  Желаемое положение

Исходя из результатов анализа ,основная цель ресторана «Шафран»-это , повышение скорости обслуживания, повышение уровня технической оснащенности, повышение процента эффективности продаж ,также на данный момент важной целью является наличие «ноу-хау»,что обеспечит лояльность посетителей и возвысит имидж ресторана. Слабыми сторонами являются текучесть кадров, скорость обслуживания ,наличие «ноу-хау». Нейтральные стороны такие как :организационная структура, соц.пакет и ценовая политика. Выявление слабых и нейтральных сторон «Шафран» поможет преодолеть некоторые проблемы в организации.

#### 1.4 Интегральный анализ предприятия

Стратегические проблемы отличаются от слабых сторон тем, что слабые стороны определяются на базе сравнения предприятия с конкурентами по основным сферам деятельности, а проблема возникает тогда, когда наблюдается несоответствие цели поставленной какой-либо сферы деятельности её текущему состоянию.

Ресторан «Шафран» обеспечивает потребности своих клиентов, предлагая качественное обслуживание и комфортное времяпрепровождение. Все цели, задачи и миссия, которые поставлены перед организацией не противоречат её возможностям. Ресторан «Шафран» стремится занять лидирующее положение на рынке. Для дальнейшего развития будет важно расширение ресторана, обустройство мини-гостиницы на территории ресторана, установка караоке, для большего развлечения посетителей. Важно провести анализ возможностей и угроз, сильных и слабых сторон, чтобы конкретно определить проблемы и

разработать стратегию, соответствующую текущему состоянию ресторана «Шафран».

Для того, чтобы удерживать лидирующие конкурентные позиции на высоте, необходимо ориентироваться на изменение внешней среды, изменения которых происходят у конкурентов. Уметь предугадать желание покупателя и удовлетворить их, проявить изобретательность. Все это будет способствовать процветанию компании.

**Построение SWOT-матрицы и разработка возможных стратегий** исследуемого объекта.

Проведем SWOT-анализ данных методов для предварительной оценки их дальнейшей эффективности. SWOT-анализ – метод стратегического планирования, используемый для оценки факторов и явлений, влияющих на проект или предприятие. Все факторы делятся на четыре категории:

1. Две категории SWOT-анализа, описывающие среду организации изнутри:

- Strengths – сильные стороны организации;
- Weaknesses – слабые стороны организации.

2. Две другие категории SWOT-анализа, описывающие внешнюю среду организации

- Opportunities – возможности организации;
- Threats – угрозы для организации.

Поскольку SWOT-анализ в общем виде не содержит экономических категорий, его можно применять к любым организациям.

Таблица 13 - SWOT-анализ ресторана «Шафран»

<b>Сильные стороны (S):</b>	<b>Слабые стороны (W):</b>
Персонал организации имеет высокую квалификацию	Наблюдается текучесть кадров среди официантов и барменов, что обуславливается полной занятостью не подходящей для студентов, а именно студенту заняты в данных должностях
Предоставленные возможности обучения и развития персонала	Высокая арендная плата, обусловленная местоположением.
Заработная плата достаточно высокая и выдается в установленный срок.	Слабая организация маркетинговой информационной системы на предприятии
<b>Сильные стороны (S):</b>	<b>Слабые стороны (W):</b>
Территориальное удобство расположения ресторана. Деловая репутация предприятия	Низкая скорость обслуживания, из-за огромной площади помещения. Устаревшая система автоматизации внутри предприятия
Возможен безлимитный расчет	
Поддержание корпоративного духа	
Возможность карьерного роста.	
<b>Возможности (O):</b>	<b>Угрозы (T):</b>
Сила влияния потребителей и поставщиков шпика	Существует угроза со стороны товара-заместителя
Высокие барьеры входа в отрасль  Угроза появления на рынке новых организаций не оказывает особого влияния.	Наблюдается достаточно высокие конкурентное соперничество между действующими организациями.

Таблица 14- SWOT-матрица ресторана «Шафран»

Критерии	Сильные	Слабые
Возможности	I	II
Угрозы	III	IV

1. Уменьшение стоимости компьютерной техники и развитие информационных технологий может быть использовано рестораном для



внедрения более совершенных систем автоматизации, а это, в свою очередь упростит ведение отчетности, повысит скорость обслуживания посетителей, будет способствовать оптимизации процессов оформления заказа. Современные системы автоматизации усилят контроль над действиями персонала, расходами продуктов, перечнем оказанных услуг, повысят точность и объективность расчетов, что ускорит принятие управленческих решений. Внедрение современных информационных технологий позволит также грамотно организовать маркетинговую информационную систему на предприятии.

- II. Возможность упрощения процедуры безналичного расчета, установка караоке, живая музыка, с участием приглашенных местных групп, дают преимущество исследуемому предприятию перед конкурентами. В то же время наличие эксклюзивных блюд, относительно невысокие цены, разнообразное меню и рост числа постоянных корпоративных клиентов позволяют избежать конкурентной угрозы.
- III. Несмотря на возможные изменения во вкусах и потребностях клиентов, можно со значительной степенью уверенности утверждать, что на первом месте всегда останется качество выпускаемой продукции, а это создает возможности дальнейшего роста числа посетителей ресторана. В настоящее время деятельность предприятия в значительной степени ориентирована на удовлетворение потребностей клиентов, что усиливает его преимущества перед конкурентами.
- IV. Невершенство складского хозяйства, высокий уровень ручного труда и т. п. могут воспрепятствовать включению ресторана в ряд ведущих лидеров среди предприятий общественного питания. Поэтому необходимым является внедрение современных складских технологий, усовершенствование системы распределения товара.

Вывод: Таким образом, в результате проведенного SWOT-анализа были выявлены сильные стороны и возможности ресторана "Шафран", при учете и ограничении влияния слабых сторон и угроз, что обеспечит предприятию конкурентные преимущества. Оценка сильных и слабых сторон является важнейшим началом совершенствования деятельности любого предприятия. Поэтому каждый ресторан должен анализировать и оценивать свой собственный потенциал, а также факторы, которые находятся вне сферы постоянного контроля менеджеров и могут оказать влияние на его стратегию.

## 1.5. Классификация и ранжирование проблем предприятия

В данном разделе будут определены наиболее важные из существующих проблем для дальнейшей разработки проекта их разрешения. Рассмотрим качественные матричные методы: матрица Глайстера (таблица 8).

Проблема составляющая любого действующего предприятия, отличительной чертой которого является масштаб. Существуют незначительные проблемы, которые решаются быстро и на уровне подразделения, а есть глобальные проблемы, решение которых происходит на уровне организации. Так или иначе, проблемы следует ликвидировать, а лучше это сделать на начальном этапе, чтобы не допустить негативных последствий.

Для ранжирования и классификации проблем существует множество инструментов, но самым действенным, на мой взгляд, является матрица Глайстера, которая представлена ниже в таблице 15.

Таблица 15 – Матрица Глайстера «Шафран»

Уровни управления и проявления проблем	Суть проблем	Признаки проявления проблемы	Рекомендации по методам решения	Ожидаемые результаты
1. Организация ресторана «Шафран»	1. Низкая скорость обслуживания 2. Низкая наполняемость чеки 3. Отсутствие «шоп-хау»	- Неудовлетворенность гостей из-за долгого ожидания подачи блюд - Клиенты отдадут предпочтение конкурентам	- Внедрение интерактивного электронного меню на планшете	- Сокращение времени обслуживания на 20% - Повышение наполняемости чека на 15% - Повышение среднего чека на 20%

2. Подразделение организации	1. Высокая текучесть кадров 2. Недостаточная мотивация на результат	- Текучесть кадров среди официантов и барменов, что обуславливается полной занятостью не подходящей для студентов, а именно студенту заняты в данных должностях. - Отсутствие заинтересованности в повышении качества обслуживания.	- Высокие требования отбора персонала на должности официанта и бармена - Повышение мотивации на результат, путем ощущения личной сопричастности	- Повышение уровня обслуживающего персонала - Повышение работоспособности
3. Индивидуум маркетолог	1. Низкий уровень лояльности и удержания клиента  2. Неэффективная рекламная площадка	1. Гости отдают предпочтение конкурентам.	- Ежедневный анализ, что о ресторане думают гости, отслеживание их настроения и реагировать на самые важные замечания. - Размещение спецпредложений, акций и рекламной информации в виде красивых и кликабельных баннеров.	- Повышение эффективности деятельности ресторана

Проанализировав перечень проблем организации, мы выделили две наиболее важные, которые пересекаются с друг другом. Это низкая скорость обслуживания и отсутствие «ноу хау». В условиях жесткой конкуренции на рынке ресторанного сервиса довольно непросто выделиться. У предприятия должна быть отличительная черта, конечно кроме нашего выгодного территориального расположения, мы должны предложить потребителям нечто уникальное, что удержит наши позиции. Итак, необходимо акцентировать влияние на проблеме низкой скорости обслуживания, за счет внедрения «ноу хау».

Выводы по главе I. Рассмотренные в главе анализы внешней и внутренней среды позволили обеспечить представление о деятельности ресторана «Шафран». Используемый инструмент внешней среды – PEST-анализ показал, что наибольшее влияние на предприятие имеют технические факторы.

Рассмотрев пять сил Портера, сделали вывод о том, что в отрасли прослеживается жесткий уровень конкуренции. Угрозы появления новых конкурентов достаточно велики, так как в современных условиях все большую популярность в Западном мире набирает восточная культура.

Проанализировав конкурентные позиции «Шафран» на основе выявленных КФУ, сложно сделать вывод, что хоть и предприятие четко держится на своих позициях, но конкуренты довольно сильные. Основными целями являются повышение скорости обслуживания и автоматизация системы управления. Нельзя сказать, что мы опережаем выше указанных конкурентов, но идет с ними почти на равне.

Выполнив SWOT-анализ, выявили все сильные и слабые стороны, возможности и угрозы. Благодаря этому анализу проследили все основные проблемы компании, а затем провели их классификацию и ранжирование с помощью матрицы Гайстера, пришли к выводу, что необходимо акцентировать влияние на проблеме низкой скорости обслуживания, за счет внедрения «поу хау».

## ГЛАВА 2 ТЕОРИЯ, МЕТОДЫ, МЕЖДУНАРОДНЫЙ И ОТЕЧЕСТВЕННЫЙ ОПЫТ ПО ВНЕДРЕНИЮ ИННОВАЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ В РЕСТОРАННОМ СЕРВИСЕ

### 2.1 Сущность инновационных процессов

Инновационный процесс – это процесс, охватывающий весь цикл преобразования научного знания, научных идей, открытий и изобретений в инновацию. Он может включать ту или иную совокупность стадий научного процесса, вплоть до научных исследований фундаментального характера, но непременно нацеленных на получение результатов, пригодных для практического использования при создании инноваций. Инновационный процесс не заканчивается разработкой и внедрением инновации – первым появлением на рынке нового продукта, услуги или доведением до проектной мощности новой технологии. Этот процесс не прерывается и после внедрения, потому как по мере распространения новшество совершенствуется, становится более эффективным, приобретает новые потребительские свойства, что открывает для него новые области применения, новые рынки, а следовательно, и новых покупателей, которые могут воспринимать данный продукт, технологию или услугу как новые именно для себя.

Термины "инновация" и "инновационный процесс" не однозначны, хотя и близки. Инновационный процесс связан с созданием, освоением и распространением инноваций.

Сотрудники инноваций (новаторы) руководствуются такими критериями, как срок службы продукта и экономическая эффективность.

Их стратегия направлена на преодоление конкурентов, создание инноваций, которые будут признаны уникальными в определенной области.

Обращаем внимание на то, что научно-технические инновации являются результатом научно-технической революции. Научно-технические разработки и изобретения используют новые знания с целью их практического применения, научно-технические инновации (ИППИ) – это материализация новых идей и знаний, открытий, изобретений и научно-технических разработок в производственном процессе с Коммерциализация. Незаменимыми свойствами инноваций являются научно-техническая новизна и промышленная применимость. Коммерческая осуществимость в отношении инноваций является потенциальной собственностью. ИППП характеризует конечный результат научно-производственного цикла (ППК), который действует как особый товар - научно-техническая продукция - и является материализацией новых научных идей и знаний, открытий, изобретений и разработок в области производства для коммерческой реализации. Встреча Конкретных потребностей.

Из вышесказанного следует, что результатом является инновация. Для инноваций все три свойства одинаково важны: научная и техническая новизна, промышленная применимость, коммерческая реализуемость. Отсутствие любого из них.

Коммерческий аспект определяет инновации как экономическую необходимость, реализованную с учетом потребностей рынка. Следует отметить два момента: «материализация» инноваций, изобретений и разработок в новые технически совершенные виды промышленной продукции, средств и объектов труда, технологий и организации производства и «коммерциализации», которые превращают их в источник дохода.

Поэтому научно-технические инновации должны:

А) иметь новизну;

В) удовлетворять рыночный спрос и приносить прибыль производителю

Распространение инноваций, а также их создание являются неотъемлемой частью инновационного процесса (IP)

Существует три логические формы инновационного процесса: простые внутриорганизационные (естественные), простые межорганизационные (товарные) и продвинутые. Простой PI предполагает создание и использование инноваций в рамках одной организации, инновации в этом случае. Благодаря простому межорганизационному инновационному процессу инновации действуют как объект купли-продажи. Эта форма инноваций означает отделение потребителя. Наконец, расширенный инновационный процесс проявляется в создании новых и новых производителей инноваций, нарушении монополии производителя пионеров, что способствует взаимной конкуренции за улучшение потребительских свойств продукта. В условиях товарного инновационного процесса действуют как минимум два хозяйствующих субъекта: производитель (создатель) и потребитель (пользователь) инноваций. Если инновация является технологическим процессом, ее производитель и потребитель могут быть объединены в одном экономическом субъекте.

В процессе трансформации инновационного процесса в товар выделяются две его органические фазы:

- A) создание и распространение;
- B) распространение инноваций.

Первый, в основном, включает в себя последовательные этапы научных исследований, разработок, организации экспериментального производства и маркетинга, организации коммерческого производства. На первом этапе благотворный эффект инноваций еще не реализован, но созданы только предпосылки для такой реализации.

Инновационный ресторанный бизнес

На втором этапе социально-полезный эффект перераспределяется среди новаторов (NV), а также между производителями и потребителями.

В результате диффузии число увеличивается, а качественные характеристики как производителей, так и потребителей меняются. Непрерывность

инновационных процессов оказывает определяющее влияние на скорость и широту распространения ИВ в условиях рыночной экономики.

Диффузия инноваций - это процесс, посредством которого инновации передаются по каналам связи между членами социальной системы во времени. Инновациями могут быть идеи, объекты, технологии и т. Д., Которые новы к соответствующему экономическому субъекту. Другими словами, диффузия - это распространение инноваций после освоения и использования в новых условиях или местах применения. Распространение инновации - это информационный процесс, форма и скорость которого зависят от мощности коммуникационных каналов, особенностей восприятия информации хозяйствующими субъектами, их способностей к практическому использованию этой информации и т.п. Это обусловлено тем, что хозяйствующие субъекты, действующие в реальной экономической среде, проявляют неодинаковое отношение к поиску инноваций и разную способность к их усвоению.

В реальных инновационных процессах скорость процесса диффузии ИВ определяется различными факторами:

- а) формой принятия решения;
- б) способом передачи информации;
- в) свойствами социальной системы, а также свойствами самого ИВ.

Свойствами ИВ являются: относительные преимущества по сравнению с традиционными решениями; совместимость со сложившейся практикой и технологической структурой; сложность; накопленный опыт внедрения и др.

Одним из важных факторов распространения любой инновации является ее взаимодействие с соответствующим социально-экономическим окружением, существенным элементом которого являются конкурирующие технологии.

Мы должны переходить из того факта, что введение ИВ является трудным и болезненным процессом для любой организации.

В то же время трудно оценить относительные преимущества ИВ на ранней стадии их распространения, особенно когда речь идет о радикальных инновациях.



В такой ситуации выбор последователей играет важную роль в будущем технологического развития. Дело в том, что каждый выбор позволяет повысить конкурентоспособность соответствующей технологии и увеличить шансы последнего. После накопления достаточного опыта, когда альтернативные технологии освоены многими хозяйствующими субъектами, их относительные преимущества известны с высокой рентабельностью. В результате окончательное разделение рынка на новые альтернативные технологии определяется стратегиями имитаторов. Для быстрого распространения инноваций нам нужна развитая инфраструктура.

## 2.2 Особенности развития ресторанного бизнеса

Ресторан (от фр. *restaurer*, восстановить, крепить) – заведение, которое продает готовую еду и напитки по заказу для употребления в пищу на месте .

Ресторанный бизнес – предпринимательская деятельность за счет собственных или заемных средств на свой риск и под свою ответственность, в области ресторанного дела. Как и любой другой бизнес, ресторанный требует составления бизнес-плана, менеджмента, маркетинговых исследований и разработки собственной стратегии

Ресторанный бизнес одна из современных перспективно развивающихся отраслей индустрии гостеприимства. Люди приходят в ресторан не только отведать изысканные блюда, но и отдохнуть, получить эстетическое удовольствие и просто пообщаться друг с другом.

Ресторанный бизнес по обороту занимает в мире весьма высокое место (например, в США – третье). Вместе с тем, это один из самых рискованных видов бизнеса: 50% новых ресторанов разоряются на первом году своего существования, за два года – 65% и только один ресторан из десяти доживает до 5 лет.

В настоящее время ресторанный бизнес является одним из перспективных в России.

В традиционной классификации, установленной ГОСТом Р 50762-95, рестораны делятся на три класса: люкс, высший и первый, каждому из которых соответствует определенный набор требований. Однако в современных условиях целесообразно использовать несколько иную традицию: элитные, рестораны для среднего класса (демократичные) и фаст-фуды. Кроме того, помимо обычных баров и кафе, в последние годы появился и существует особый тип заведений общественного питания – кофейни.

В последние годы ресторанный бизнес привлекает все больше инвесторов из самых разных сфер бизнеса. В первую очередь это связано с привлекательностью этого рынка в контексте экономического роста страны и благосостояния населения, а также возможностью получения стабильной прибыли на протяжении всего существования ресторана с ее компетенцией Управление (общественное питание является одним из наиболее ликвидных секторов экономики).

В то же время, ресторанный бизнес чреват множеством опасностей для потенциальных инвесторов. В России нет серьезного рыночного опыта в ресторанной индустрии и давних традициях. Кроме того, нет установленной методологической базы, которая помогает вести бизнес. Другая сложность заключается в том, что для многих инвесторов ресторан рассматривается как «пгрушка», которая должна приносить деньги, но не требует большого внимания. Обзор рынка общественного питания позволяет сделать вывод о том, что большая часть учреждений общественного питания. Бизнес, явно не прослеживающий предмет рисков, не останется незамеченным на фоне разнообразия конкурентов. Главная ошибка инвесторов заключается в том, что они знают и понимают. Однако этого недостаточно. Многие инвесторы недооценивают сложность рынка общественного питания. Для того, чтобы ресторан начал получать прибыль, необходимо разработать маркетинговую политику, направленную на привлечение и удержание целевой аудитории. Поэтому необходимо информировать население

в будущем и поддерживать постоянный интерес к нему, привлекать новых посетителей и формировать лояльность старого. Если мы говорим о принципиально новой специализации ресторана (особенно с экзотической кухней), абсолютно необходимо адаптировать кухню к потребителям с учетом их вкусов, сохраняя при этом постоянную доступность продуктов. Как только модный апогей проходит в ресторане с необычной кухней (требуется около года, если нет мощной рекламы), либо наступает период стабильности при условии, что предлагаемая кухня будет принята, либо ресторан вынужден искать новые направления в меню и на вкус для поддержания привлекательности.

Для предприятий общественного питания большое значение имеет так называемый «якорь», обеспечивающий постоянный поток клиентов, поскольку, в основном, конкуренция между рестораторами - это место. Именно поэтому большинство ресторанов расположены в центральных районах, что объясняется привлекательностью города. Вот почему подавляющее число потенциальных инвесторов хотят иметь ресторан в центре города. Для предприятий быстрого питания и демократических кафе наиболее выгодным местом расположения являются остановки, учебные заведения, банки, больницы или на пересечении основных транспортных артерий. Однако уровень затрат и конкуренция в центре выше, чем в других областях.

Основной целью мероприятия являлось - распространение передовых технологий в области розничной торговли и HoReCa, знакомство местных предпринимателей с опытом ведущих торговых сетей страны, а также совместная выработка стратегии дальнейшего развития потребительского

В ходе конференции "Торговля в России: Эффективные технологии розничного бизнеса" внимание было уделено самым актуальным вопросам. Среди них - создание торговой сети, позиционирование и продвижение успешного бренда, механизмы сокращения издержек, конкуренция локальных операторов с общероссийскими компаниями. Докладчики рассказали о технологиях создания эффективного магазина: привлечении инвестиций, автоматизации торгового

предприятия, современных средствах учета и управления, противокражных системах, а также о правильном формировании ассортиментной матрицы, правилах работы с персоналом и многом другом. На конференции "Ресторанный бизнес" речь шла о современных тенденциях развития индустрии, принципах создания и управления современного предприятия общественного питания, способах повышения его эффективности, новых подходах к проектированию, дизайну и техническому оснащению ресторанов.

### 2.3 Понятие инноваций в ресторанном бизнесе

Вопрос об уровне ответственного сервиса является сегодня актуальным. Ведь, приобретая любой товар, мы покупаем также и услугу по его продаже и доставке потребителю. К товару всегда прилагается услуга - и при наличии примерно одинакового у всех ассортимента клиент пойдет туда, где ему чего-то добавят - тепла, заботы, красивую упаковку или бесплатный совет. Современный российский покупатель постепенно привыкает к тому, что он делает выбор на заполненном товарами и разнообразными услугами новом российском.

Отмеченные особенности сферы услуг определяют необходимость для предприятий действовать в соответствии с требованиями рынка, а значит, осуществлять те преобразования, разрабатывать и реализовывать те продукты и совершенствовать те процессы, которые необходимы в целях максимизации прибыли компании в данный конкретный момент времени в условиях текущей ситуации на рынке.

Проблемами, определяющими актуальность рассматриваемого вопроса в условиях современного ресторанного бизнеса, являются: практически полное отсутствие опыта разработки и реализации инновационных проектов в ресторанном бизнесе; невозможность использования зарубежного опыта реализации проектов подобного масштаба, в связи с неодинаковыми

институциональными условиями реализации инновационных проектов в сфере услуг.

В связи с этим, ключевым направлением повышения эффективности деятельности компании становится разработка, планирование, реализация и контроль осуществления инновационных решений, - оптимизация управления инновационными проектами, разработка процедур управления процессами и стоимостью инновационного проекта, новые методы управления им, оценка влияния параметров и результатов реализации инновационного проекта на результаты деятельности компании в целом.

Инновации для сферы услуг являются важнейшим стимулятором роста компании. Накладывает отпечаток и специфика конечного продукта (услуги) - неотъемлемости, неспособности долгое время сохранять свои свойства и совпадения по времени производства и потребления. Кроме того, предприятие, производящее услуги, вынуждено действовать в ситуации острой конкуренции еще в большей степени, чем крупные компании-монополисты, производящие товар. Под "инновационным проектом" в сфере услуг предлагается понимать "результат инвестирования в разработку получения нового знания, инновационной идеи по обновлению качества жизни людей (технологии, изделия, организационные формы существования социума, такие как образование, управление, организация труда, обслуживание, наука, информатизация и т.д.) и последующий процесс внедрения (производства) этого, с фиксированным получением дополнительной ценности (прибыль, опережение, лидерство, приоритет, коренное улучшение, качественное превосходство, прогресс)".

Одной из наиболее перспективных в плане инновационного управления отраслей сферы услуг является ресторанный бизнес. Для предприятий этой сферы неадекватная инновационного управления в деятельности субъектов рыночной экономики привела к глубокому социально-экономическому кризису и снижению конкурентоспособности ресторанов, разбалансированию их производственного потенциала, нарушению принципов и методов управления, снижению качества

предоставляемых ресторанами услуг. Принятие управленческих решений руководителями и специалистами ресторанных предприятий не регламентировано, методическая база оценки эффективности инноваций и управления стоимостью инновационных проектов зачастую отсутствует, что затрудняет инновационное развитие ресторанный бизнеса. Все это говорит о необходимости проведения соответствующих научных исследований. Принципиальным является тот факт, что механизмы реализации инновационных проектов для предприятий сферы услуг, действовавшие в условиях плановой экономики и централизованном финансировании (принцип минимальных затрат, статистические методы определения прибыли и рентабельности), для современной российской действительности практически непримодны.

В настоящее время методы управления инновационными проектами для предприятий сферы услуг в России находится в процессе формирования. Еще более указанное утверждение справедливо для предприятий ресторанный бизнеса, который является одной из самых зависимых от организации методов управления персоналом и организации труда отраслей. На сегодняшний день выстроены качественно новые отношения между участниками рынка ресторанный услуг, особенно учитывая результаты финансового кризиса, внесены коррективы в законодательство, происходит поэтапное становление полноценного рынка.

В самом общем виде инновация - это «процесс использования знания и информации для создания и внедрения чего-либо нового и полезного».

Как отмечает, например, И.Э. Фролов, инновация - это воплощение в виде нового продукта, услуги и технологии и новой организационно-экономической формы, обладающий явными преимуществами при использовании в проектировании, производстве, сбыте, потреблении и утилизации продуктов, обеспечивающий дополнительную для хозяйствующего субъекта (по сравнению с предшествующим положением дел) экономию затрат или дополнительную прибыль (или др. выгоду) [14, 187].

Специфика ресторанный бизнес, как отрасли сферы услуг, предполагает под инновациями не только улучшение качества жизни людей (удовлетворение потребности в качественной (экологический аспект), красиво и вкусно приготовленной пище (эстетическое наслаждение)), но и грамотно выстроенные взаимоотношения с клиентами, грамотную маркетинговую политику и PR-стратегию, а также учет необходимости коммерциализации инновационных разработок (получение патентов, регистрация фирменных знаков). В целом, инновационный проект такого рода представляет собой сложную систему взаимообусловленных и взаимосвязанных по ресурсам, срокам и исполнителям мероприятий, направленных на достижение конкретных целей (задач) на приоритетных направлениях развития науки и техники.

#### 2.4 Анализ портфеля организации

Самой распространенной моделью анализа других возможных стратегических направлений является матрица Ансоффа. Матрица показывает потенциальные сферы применения стержневых компетенций и генетических (родовых) стратегий. Существуют четыре широкие альтернативы:

##### 1. Проникновение на рынок

Основной целью стратегии проникновения на рынок является увеличение рыночной доли на старых рынках с помощью существующей продукции. Под этим подразумевается разработка мер, направленных на усиление существующих стержневых компетенций, или создание новых.

##### 2. Освоение рынка.

Освоение рынка связано со вступлением на новые рынки или новые сегменты старых рынков с использованием существующей продукции. Основой вхождения на новые рынки является усиление существующих компетенций, а также создание новых компетенций.

Чтобы проникнуть на новые сегменты существующих рынков, иногда необходимо разработать новые компетенции, которые будут обслуживать специфические запросы покупателей этих сегментов.

### 3. Разработка продукта.

Разработка продукта означает разработку новых товаров для существующих рынков. Цель данного направления, как и предыдущих: привлечь новых покупателей, сохранить старых клиентов и увеличить рыночную долю. Разработка нового продукта может происходить на базе имеющихся компетенций или потребовать создания новых (таких, которые могут понадобиться для научных исследований).

### 4. Диверсификация рынков.

Диверсификация – это развитие компании с помощью новой продукции и новых рынков. В условиях, когда современные рынки быстро насыщаются, а жизненный цикл продукта измеряется крайне коротким отрезком времени, диверсификация является неплохой альтернативой.

Она может привести к эффекту синергизма и способствовать распределению риска за счет увеличения портфеля продуктов и рынков. Для снижения государственных рисков может быть избрана стратегия разделения портфеля по странам. Так поступают самые крупные участники рынка – международные инвестиционные фонды.

Диверсификация может принимать две формы в зависимости от того, насколько новые продукты и рынки отличаются от уже существующих .

Чем больше направлений деятельности у предприятия, тем выше уровень диверсификации. Диверсификация означает как корректировку основной деятельности фирмы, так и существенную переориентацию ее стратегии.

Рассмотрим возможное применение каждой из стратегий для предприятия «Шафран» и проекта расширения рынка (рисунок 7).



Характеристика рынков	Характеристика товаров (услуг)	
	Существующие	Новые
Существующие	Проникновение на рынок	Разработка продукта
Новые	Расширение рынка	Диверсификация

Рисунок 7 – Матрица И. Ансоффа для предприятия «Шафран»

Для предприятия «Шафран» эффективнее всего - стратегия по внедрению новой услуги, за счет чего ресторан повысит уровень автоматизации заказов внутри ресторана и ускорит обслуживание, что повлечет за собой увеличение количества заказов, соответственно, и увеличению объема продаж ресторана, также «Шафран» этим самым привлечет новых клиентов и повысит свою популярность.

А чтобы увеличить количество заказов, объема продаж ресторана и повысит свою популярность необходимо провести анализ целей организации и разработать четкий план, в этом нам поможет создание пирамиды целеполагания.

Пирамида целеполагания – это способ создания целей организации, которые помогают представить стратегическое направление деятельности от небольших задач, находящихся в самом низу пирамиды, до большой амбициозной цели, находящейся на ее вершине. Долгосрочные цели показывают руководству, что необходимо делать сейчас, чтобы компания заняла такое положение, которое позволило бы ей хорошо работать в течение длительного времени.

С помощью пирамиды, или иерархии целей, происходит превращение цели-желания в цель-реальность. Пирамида разбивает цели по уровням и конкретизирует этапы работы над проектом. Обычно пирамида целеполагания имеет следующий вид, изображена на рисунке 8.



Рисунок 8 – Общий вид пирамиды целеполагания

Рассмотрим каждый из уровней пирамиды более подробно:

Миссия определяется назначением организации. Компания, которая не запрограммировала себя на служение потребителю, не имеет шансов на успех, поскольку доверие потребителей в первую очередь гарантирует финансовую состоятельность фирмы.

Миссия определяет круг потребителей, обозначает поле деятельности организации, указывает на ее отличительные черты.

Одну или несколько ярких деталей миссии (например, отличие от других организаций) может демонстрировать удачный слоган. В этом случае слоган воспринимается как имидж организации. Полностью же миссия может излагаться в форме декларации. Слоган ресторана Шафран – всё возможно в ресторане «Шафран».

Определение миссии организации – первый реальный шаг от видения к ее осуществлению.

Следующим шагом после определения миссии является разработка стратегических целей организации. По сравнению с миссией стратегические цели более конкретны, более определены. Цели можно условно поделить на внешние и внутренние. Стратегические цели одновременно являются ответами на вопрос: «Что должна сделать компания для выполнения своей миссии?».

Внутренние цели: Эти цели простираются несколько дальше, работают не столько на потребителя, сколько на компанию. Например, цель: «завоевать доверие и

симпатию потребителя, сформировать круг постоянных клиентов» рассчитана на создание базы постоянных клиентов и налаживание процесса активного привлечения новых.

Далее рассмотрим пирамиду целеполагания «Шафран» на рисунке 9.

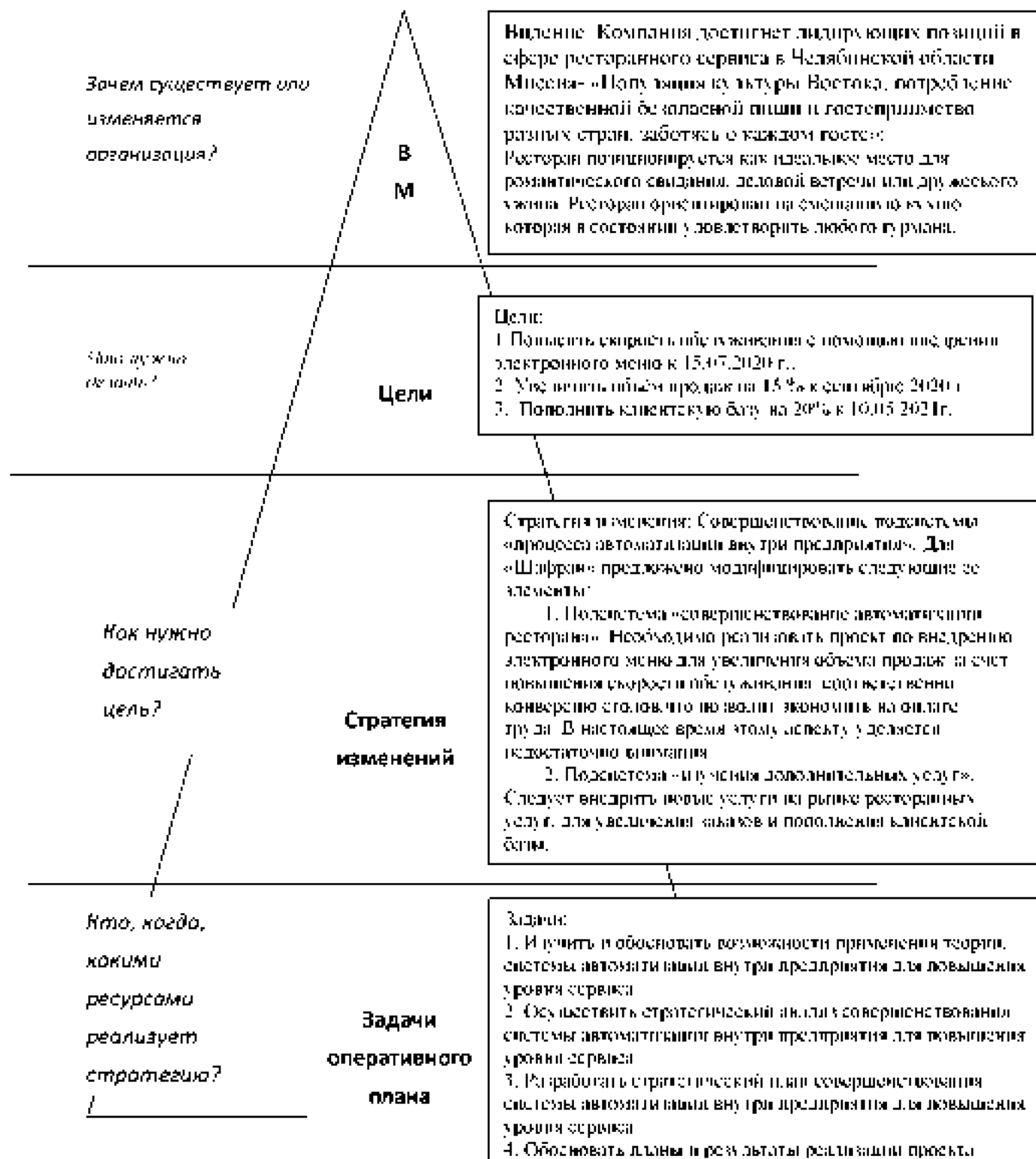


Рисунок 9 - Пирамида целеполагания «Шафран»

### Выводы по 3 главе

Таким образом, рассмотрев теоретические аспекты инновационной деятельности в ресторанном бизнесе, можно сделать следующие выводы.

*Инновационный процесс* - это процесс, охватывающий весь цикл преобразования научного знания, научных идей, открытий и изобретений в инновацию. Непременными свойствами инновации являются научно-техническая новизна и производственная применимость.

Ресторанный бизнес является одной из наиболее перспективных в плане инновационного управления отраслей сферы услуг.

В настоящее время методы управления инновационными проектами для предприятий сферы услуг в России находятся в процессе формирования. Еще более указанное утверждение справедливо для предприятий ресторанного бизнеса, который является одной из самых зависимых от организации методов управления персоналом и организации труда отраслей. На сегодняшний день выстроены качественно новые отношения между участниками рынка ресторанных услуг, особенно учитывая результаты финансового кризиса, внесены коррективы в законодательство, происходит поэтапное становление полноценного рынка.

Специфика ресторанного бизнеса, как отрасли сферы услуг, предполагает под инновациями не только улучшение качества жизни людей, красиво и вкусно приготовленной пище, но и грамотно выстроенные взаимоотношения с клиентами, грамотную маркетинговую политику и PR-стратегию, а также учет необходимости коммерциализации инновационных разработок.

В связи с этим, ключевым направлением повышения эффективности деятельности компании становится разработка, планирование, реализация и контроль осуществления инновационных решений. Инновации для сферы услуг являются важнейшим стимулятором роста компании.

## ГЛАВА 3 ПЛАНИРОВАНИЕ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИЙ В ПРОЕКТЕ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ АВТОМАТИЗАЦИИ В РЕСТОРАНЕ «ШАФРАН»

### 3.1 Разработка подсистемы управления факторами реализации проекта

Чтобы ресурсы, затраченные на разработку проекта, не пропали зря, необходимо заранее планировать процесс реализации проекта.

Приступая к реализации проекта, следует рассчитать ее эффективность, выработать четкий план действий, назначить исполнителей и ответственных, проанализировать ситуацию в организации и во внешнем ее окружении для определения влияния факторов на проект.

Для соблюдения вышеперечисленных требований мы будем использовать такие методики как диаграмма Ганта, поле сил Курта Левина и система сбалансированных показателей. Кроме того, будут рассчитаны показатели эффективности проекта системы совершенствования автоматизации на предприятии «Шафран».

Простой и оригинальный метод представления изменения был описан Куртом Левинам, социальным психологом, который интересовался поведением людей в группах. Левин предложил рассматривать любую организацию или ситуацию как находящуюся при определенном балансе или в равновесии между движущими и сдерживающими силами изменения. Он назвал диаграмму «анализом поля сил». По мнению Левина, если ничего не происходит, то это потому, что противоположные силы – сдерживающие и движущие силы изменения – равны.

Цель анализа поля сил – это не создание четко обозначенных фронтов битвы, но реалистичная, всеобъемлющая оценка того, что может повлечь за собой, то или иное предложение по изменению.

Во-первых, необходимо определить движущие и сдерживающие силы и оценить их относительную мощность.

Во-вторых, можно определить потенциал изменения – те силы, которые в настоящий момент не используются, но могут быть призваны на подмогу.

Потенциал для изменения затем включается в диаграмму для последующего.

Ширина стрелок отражает относительную мощь сил. Состояние равновесия текущей ситуации обеспечивается равной суммарной толщиной стрелок сил, движущих и сил сдерживающих. Люди часто сопротивляются изменениям, особенно если оно кем-то навязано. Для этого есть вполне оправданные причины индивидуального порядка – искренняя боязнь потерь и страх перед неизвестностью. Для группы запланированные изменения могут означать разрушение или угрозу существующим нормам поведения, поэтому сопротивление бывает сильным.

Для того, чтобы исследовать какие сдерживающие и движущие силы влияют на достижение нашей цели и сравнить их силу, необходимо использовать метод поле сил Курта Левина (рисунок 10).

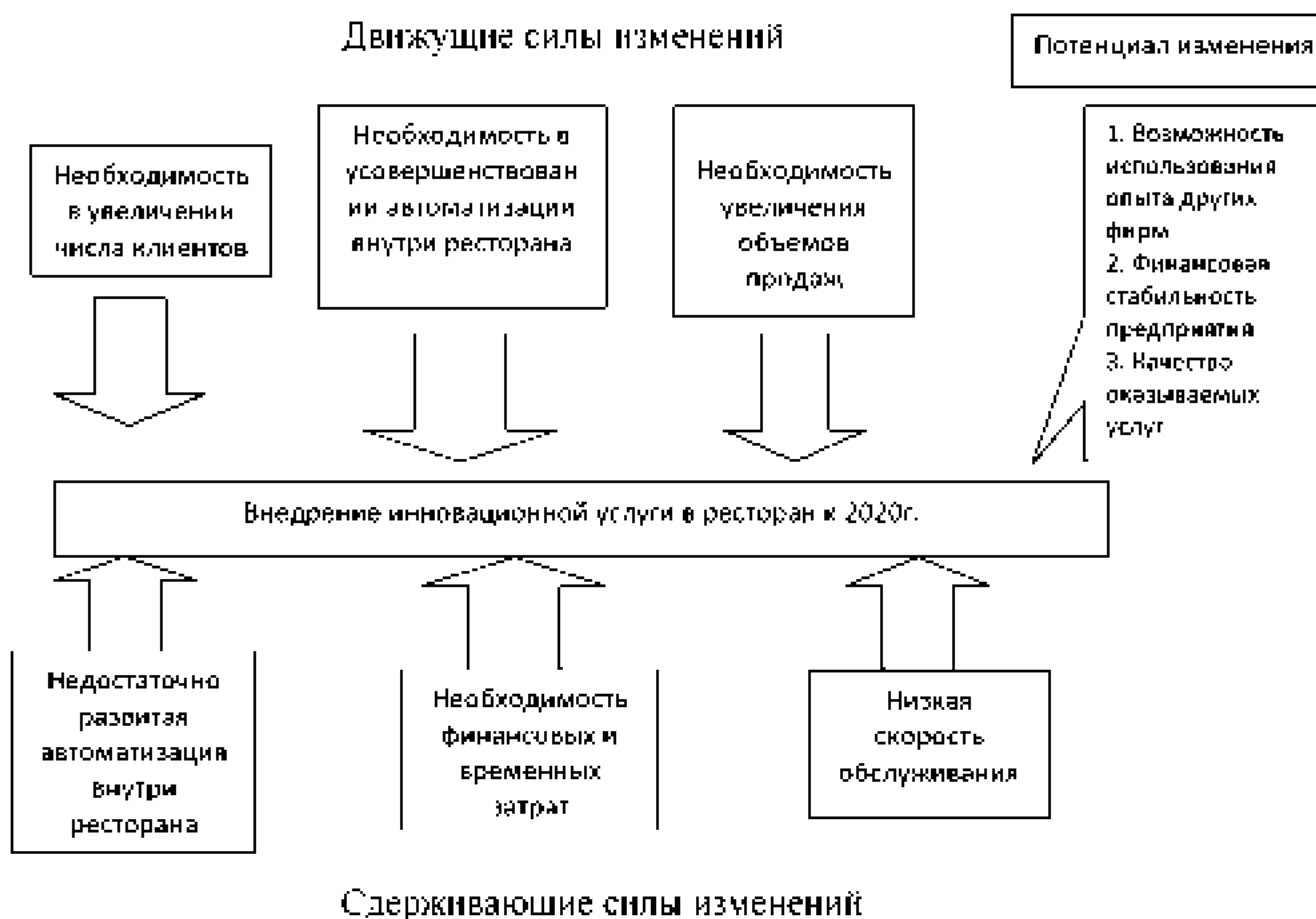


Рисунок 10 – Анализ поля сил предприятия «Шафран»

По мнению Левина, если ничего не происходит, то это потому, что противоположные силы – движущие и сдерживающие силы изменения – равны. В нашем случае, именно такая ситуация и наблюдается.

По мнению Левина, если ничего не происходит, то это потому, что противоположные силы – движущие и сдерживающие силы изменения – равны. В нашем случае, именно такая ситуация и наблюдается.

К ним относятся следующие факторы (по убыванию в зависимости от степени важности).

1. **Необходимость в усовершенствовании автоматизации ресторана** – наиболее важный фактор, так как предприятие «Шафран» нуждается в повышении скорости обслуживания.

2. **Необходимость увеличения объемов продаж** – приведет к увеличению прибыли на предприятии «Шафран».

3. **Необходимость в увеличении числа клиентов** – приведет к узнаваемости бренда, а также к увеличению прибыли.

К сдерживающим силам относятся следующие факторы (по убыванию в зависимости от степени важности):

1. **Необходимость финансовых и временных затрат** – наиболее важный фактор для компании «Шафран», так как влияют на эффективность и результативность реализации проекта. Если затраты окажутся слишком велики, то проект может не окупиться;

2. **Низкая скорость обслуживания** – так как площадь ресторана довольно большая, из-за этого дефицианты часто не успевают своевременно взять/вынести заказ, по этой причине появляются недовольные отзывы.

На рисунке 10 видно, что сильное влияние на предприятие «Шафран» оказывают движущие силы, чем сдерживающие. Чтобы свести к минимуму влияние сдерживающих сил на предприятие «Шафран», необходимо усовершенствовать автоматизацию внутри ресторана и изменить подход к продвижению организации с помощью рекламных компаний, что позволит увеличить число клиентов и повысить объемы продаж.

Вывод: Таким образом, минимизировав влияние сдерживающих сил, компания «Шафран» обладает достаточным набором ресурсов и возможностей для реализации проекта усовершенствования автоматизации процессов внутри ресторана, путем внедрения электронного меню. Далее необходимо обеспечить

эффективные условия для реализации нашего проекта. Для этого применим систему внедрения нового технологического решения в ресторанном бизнесе – электронного меню. С его помощью мы сможем оптимизировать автоматизацию и повысить скорость обслуживания, в результате чего поднимем и общий доход.

3.2 Разработка подсистемы управления факторами формирования системы автоматизации.

Автоматизация — одно из направлений научно-технического прогресса, использующее саморегулирующиеся технические средства и математические методы с целью освобождения человека от участия в процессах получения, преобразования, передачи и использования энергии, материалов, изделий или информации, либо существенного уменьшения степени этого участия или трудоёмкости выполняемых операций.

Автоматизация позволяет повысить производительность труда, улучшить качество продукции, оптимизировать процессы управления, отстранить человека от производств. опасных для здоровья. Автоматизация, за исключением простейших случаев, требует комплексного, системного подхода к решению задачи.

План автоматизации обычно состоит из трех частей: целей автоматизации, структуры автоматизации и его бюджета.

Автоматизация предприятия «Итафран» рассматривается с помощью внедрения электронного меню. Стратегия рекламной компании включает движение компании в новые области рынка с использованием существующих продуктов или услуг. Она может принимать несколько форм. Компания может модифицировать свой продукт в незначительной степени, чтобы сделать его более привлекательным для определенных рынков. В качестве альтернативы может иметь место экспансия через национальные границы за счет экспорта или же может проводиться географическая экспансия на национальной основе [19].



Электронное меню – один из наиболее перспективных, но при этом самый один из самых дорогих способов совершенствования системы автоматизации организации. В отличие от других методов повышения скорости обслуживания (найм официантов со стажем более 3х лет, ежемесячные тренинги для персонала), компания несет существенные затраты и принимает на себя все риски. Несмотря на все организационные сложности и расходы, филиалы имеет практически любая крупная, средняя, а иногда и мелкая компания. Почему? Есть ряд безусловных преимуществ, которые получает компания, расширяя свой бизнес именно этим. Для успешной работы проектной команды в реализации своих задач, ей нужно задать место и соответствующие полномочия в общей организационной структуре компании.

Для того чтобы успешно внедрить новшество необходимо составить структурный план.

1. Проанализировать возможность применения теории, международного и отечественного опыта для разработки проекта по совершенствованию автоматизации внутри организации «Шафран»;

1.1. Выбрать теории и практические методы ее применения;

1.2. Сделать анализ возможностей применения теории, методов международного и отечественного опыта в «Шафран»;

2. Провести стратегический анализ возможностей и ресурсов в «Шафран»;

2.1. Описать модели и методы стратегического менеджмента на этапе постановки общих целей;

2.2. Провести анализ внешних факторов «Шафран»;

2.3. Провести анализ ресурсов и внутренних возможностей «Шафран»;

2.4. Классифицировать и ранжировать проблемы в проекте по совершенствованию системы автоматизации организации «Шафран»;

3. Провести стратегическое планирование в проекте совершенствованию системы автоматизации в организации «Шафран»;

3.1. Провести планирование целей предприятия и проекта;

3.2. Спланировать и выбрать стратегию развития для «Шафран»;

3.3. Создать новую усовершенствованную маркетинговую стратегию для организации «Шафран»;

4. Провести планирование реализации стратегии в проекте по совершенствованию системы автоматизации в организации «Шафран»;

4.1. Разработать систему проекта реализации проекта движущими и поддерживающими силами;

4.2. Оценить экономическую эффективность реализации проекта по совершенствованию системы автоматизации «Шафран».

Исходный перечень работ представим в виде таблицы 16.

Таблица 16– Исходный вариант перечня работ «Шафран»

№ п/п	Обозначение и структурные планы	Обозначение работы в исходном перечне	Обозначение работ, на которые опирается j-ая работа	Код работы	Ранг	Упорядоченное обозначение работ	Планируемая продолжительность работы, дн
1	2	3	4	5	6	7	8
1	1.	a1	-	0-1	1	a1	31
2	1.1.	a2	a1	1-2	2	a2	14
3	1.2	a3	a2	2-11	3	a3	13
4	2	a4	a1	1-3	2	a4	30
5	2.1.	a5	a4	3-4	3	a5	20
6	2.2.	a6	a4,a5	4-5	4	a6	16
7	2.3.	a7	a4,a5,a6	5-6	5	a7	8
8	2.4.	a8	a4,a5,a6,a7	6-7	6	a8	30
9	3	a9	a8	7-8	7	a9	8
10	3.1.	a10	a9	8-9	8	a10	8
11	3.2.	a11	a9,a10	9-10	9	a11	16
12	3.3.	a12	a9,a10,a11	10-11	10	a12	39
13	4.	a13	a3,a12	11-12	11	a13	21
14	4.1	a14	a13	12-13	12	a14	40
15	4.2.	a15	a14	13-14	13	a15	39

В таблице 16 представлены 15 работ, которые обозначены  $a_1, a_2, \dots, a_i, a_j, \dots, a_{15}$ , при этом каждая работа имеет временной плановый показатель – планируемая продолжительность работы в днях. А также для каждой работы определена повременная взаимосвязь с остальными работами, т.е. определено условие – после завершения каких работ может быть начата  $a_j$ -ая работа (на какие работы опирается  $a_j$ -ая работа).

Диаграмма Ганта – это популярный тип столбчатых диаграмм, который используется для иллюстрации плана, графика работ по какому-либо проекту. Является одним из методов планирования проектов. Каждый отрезок соответствует отдельной задаче или подзадаче. Задачи и подзадачи, составляющие план, размещаются по вертикали. Начало, конец и длина отрезка на шкале времени соответствуют началу, концу и длительности задачи. Данные работы с учетом их длительности графически отображены на диаграмме Ганта. Диаграмма Ганта построена с использованием программного продукта MicrosoftProject (рисунок 11).

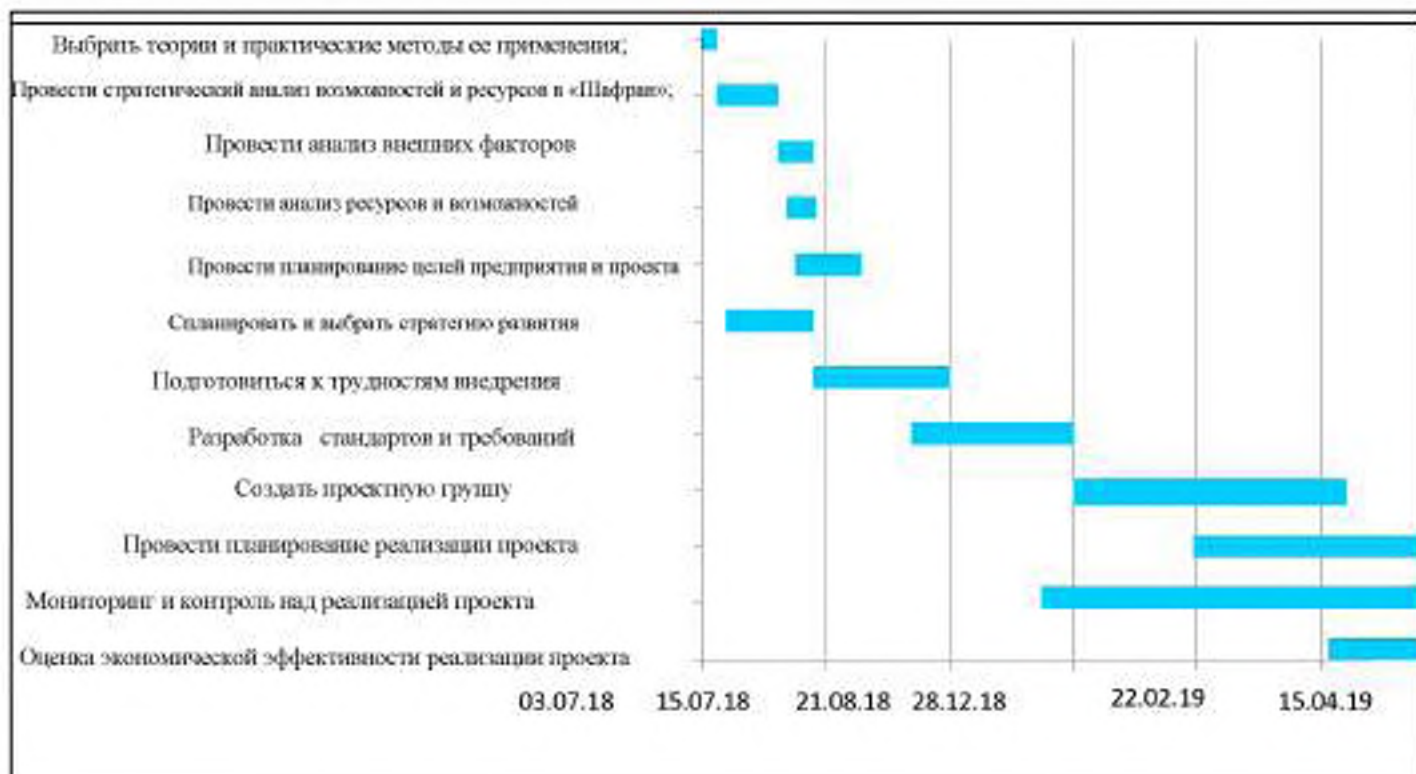


Рисунок 11 – Диаграмма Ганта «Шафран»

Как видно из диаграммы Ганта некоторые работы можно совершать последовательно, сокращая при этом общее время, сэкономив, на возможностях и ресурсах.

### 3.3 Оценка финансово-экономической эффективности и результативности проекта

Экономическая эффективность проекта связана с проблемой комплексной оценки эффективности капитальных вложений. Она характеризуется системой экономических показателей, отражающих соотношения связанных с проектом затрат и результатов и позволяющих судить об экономической привлекательности проекта.

В соответствии с планом проекта произведены расчеты всех необходимых единовременных затрат, сделано обоснование ожидаемых поступлений от реализации проекта. Определены источники финансирования и условия вложения средств в проект. Определены операционные затраты. Чтобы рассчитать рентабельность проекта необходимо разобраться с общими затратами на содержание ресторана, в таблице 17 представлена общая картина затрат.

№ п./п.	Показатели	Сумма на текущий год деятельности, руб.
<b>1.</b>	<b>Выручка (продажи)</b>	<b>14700</b>
<b>2.</b>	<b>Себестоимость продаж (сумма строк 2.1 - 2.7)</b>	<b>11728</b>
2.1	Материальные расходы (продукты)	3400
2.2	Аренда	2160
2.3	Заработная плата	3600
2.4.	Страховые отчисления	1080
2.5	Расходы по договорам	528
2.7	Транспортные расходы	360
2.8	Прочие расходы	600
<b>3.</b>	<b>Валовая прибыль (доход до налогообложения)</b>	<b>2972</b>
<b>4.</b>	<b>Налоговые платежи (УСН 15% д-р)</b>	<b>4458</b>
<b>5.</b>	<b>Чистая прибыль</b>	<b>2526</b>

Рисунок 17 - Расходы предприятие на содержание ресторана

## Методы оценки инвестиционных проектов

### Дисконтированные методы:

- Метод чистой текущей стоимости (NPV)
- Индекс рентабельности (PI)
- Метод внутренней нормы отдачи / рентабельности (IRR)
- Дисконтированный метод учета срока окупаемости (DPP)

Метод дисконтирования (от англ. *discount* – «уценка»), который заключается в оценке будущих поступлений с позиции текущего момента.

Дисконтирование отражает зависимость денег от времени, т.е. свойство денег обесцениваться с течением времени.

Дисконтирование денежных потоков можно осуществить с использованием следующей формулы:

$$P = \frac{P_n}{(1 + D)^n}, \quad (3)$$

- $P_n$  – доход, планируемый к получению в  $n$ -ом периоде;
- $n$  – период времени;
- $D$  – ставка дисконтирования;
- $P$  – текущая (приведенная) стоимость, т.е. оценка величины  $P_n$  с позиции текущего момента.

В данной формуле предполагается, что все поступления и выплаты денежных средств осуществляются одновременно в конце года.

В большой степени значение приведенной стоимости ( $P$ ) зависит от ставки дисконтирования ( $D$ ), которая определяется оценивающим, исходя из альтернативных возможностей использования денег.

Ставка дисконтирования – это процентная ставка, используемая для перерасчета будущих потоков доходов в единую величину текущей стоимости.

Ставка дисконтирования ( $D$ ) должна отражать:

- 1) Стоимость кредита для инвестиций (или упущенный процент)
- 2) Риски, связанные с проектом
- 3) Обесценивание денег из-за инфляции – снижения со временем покупательской способности денег

Для упрощения расчетов используют стандартные таблицы дисконтирования, в которых для различных периодов времени и различных ставок дисконтирования рассчитаны значения коэффициентов дисконтирования (КД):

$$КД = \frac{1}{(1 + D)^n}. \quad (4)$$

Для получения текущей стоимости ( $P$ ) необходимо денежный поток, который мы хотим продисконтировать (обесценить), умножить на соответствующий коэффициент дисконтирования.

$$P = P_n * КД. \quad (5)$$

Чистая текущая стоимость

$NPV$  – сумма дисконтированных чистых денежных потоков за весь период прогнозируемого срока действия проекта.

Метод  $NPV$  может быть использован для принятия инвестиционных решений:

Если  $NPV > 0$ , то проект следует принять, т.к. в случае принятия проекта ценность компании и благосостояние ее владельцев увеличатся.

Если  $NPV < 0$ , то проект следует отвергнуть, т.к. в случае принятия проекта ценность компании уменьшится, а владельцы компании понесут потери.

Если  $NPV = 0$ , то в случае принятия проекта ценность компании не изменится и благосостояние владельцев останется на прежнем уровне, при этом возможно, что проект даст увеличение нефинансовой ценности

Индекс рентабельности

PI – относительный показатель, характеризующий уровень доходов на единицу затрат, т.е. эффективность вложений

$$PI = \frac{NPV}{\text{Инвестиционный капитал}}, \quad (6)$$

- Если  $PI > 1$ , проект следует принять;
- Если  $PI < 1$ , проект следует отвергнуть

Чем больше значение этого показателя, тем выше отдача каждого рубля, инвестированного в проект.

Внутренняя норма отдачи

IRR – такое значение ставки дисконтирования, при котором NPV проекта равна нулю.

- $IRR = D$ , при которой  $NPV = 0$
- Если  $IRR > СК (D)$ , то проект следует принять
- Если  $IRR < СК (D)$ , то проект следует отвергнуть

Также оценивается разница между IRR и ставкой дисконтирования ( $D$ ). Чем больше эта разница, тем больше запас прочности проекта, т.е. есть запас на дополнительные риски.

$$IRR = D1 + \left( \frac{NPV1}{(NPV1 - NPV2) + (D2 - D1)} \right), \quad (7)$$

- $D1$  – ставка дисконтирования, при которой  $NPV1 > 0$ .
- $D2$  – ставка дисконтирования, при которой  $NPV2 < 0$ .

Срок окупаемости

Простой срок окупаемости (PP) – это период времени, в течение которого происходит полное возмещение первоначальных денежных затрат, т.е. определяется момент, когда денежный поток доходов сравнивается с суммой денежных потоков затрат. Чем короче срок окупаемости, тем привлекательней проект.

Дисконтированный срок окупаемости (DPP) аналогичен показателю PP, но учитывает фактор зависимости стоимости денег от времени.  $DPP > PP$ . [14]

Для формирования решения о принятии или отказе проекта требуется определить затраты, то есть те средства, которые потратит компания на разработку и реализацию проекта. Кроме этого, следует спрогнозировать прибыль от реализации проекта и рассчитать показатели экономической эффективности, которые были представлены ранее.

Для начала определим все затраты проекта, в которые входят затраты на оборудование, операционные затраты и инвестиционные затраты на реализацию проекта. Они будут представлены в таблицах 18, 19 и 20.

Рассчитаем операционные затраты на внедрение проекта (см. таблицу 18), а то есть затраты за 1 год. Операционные затраты включают в себя постоянные затраты предприятия, которые руководство выделяет для осуществления своей деятельности.

Таблица 18 - Операционные затраты проекта

Затраты	Сумма тыс. руб.
Электроэнергия	150
Налоги	320
Услуги связи	30
Итого	500

Далее рассчитаем только перечень инвестиционных затрат проекта (см. таблицу 19 )

Для запуска данного проекта требуется рассчитать инвестиционные затраты на проект, необходимо закупить аппаратное обеспечение, программное , сюда же входит установка и обучение персонала, перечень которых указан в таблице (расчет идет за 100 единиц)



Таблица 19 - Инвестиционные затраты данного проекта

Наименование	Сумма
Аппаратное обеспечение	
Тонкий сенсорный планшет системы электронного меню ОС Android, тыс.руб.	960
Мобильный терминал официанта, тыс.руб.	330
Станция менеджера Электронного меню - POS-монитор + системный блок, (за 2 ) тыс.руб.	40
Программное обеспечение	
Стандартная лицензия ПО для станций электронного меню, тыс. руб.	840
Услуги по установке, настройке, обучению	
Установка, настройка и запуск в эксплуатацию ПО интерактивного меню на планшетах, тыс.руб.	240
Установка, настройка и запуск в эксплуатацию ПО интерактивного меню на терминалах, тыс.руб.	100
Наименование	Сумма за год
Установка, настройка и запуск станции администратора Электронного меню, тыс.руб.	12
Адаптация и интеграция существующего меню в систему интерактивного меню, тыс. руб.	12
Обучение персонала , тыс.руб.	50
Итого:	2584

Стандартная лицензия ПО для станций электронного меню включает в себя :  
 - Лицензию ПО одной станции электронного меню eMenu;- Лицензию ПО для АРМ официанта OrderDesk;- Лицензию ПО администратора BackOffice;-  
 Возможность изменять номер столика;

- Модули игр и развлечений;
- Модуль Поздравлений и оповещений гостей;
- Модуль Интерактивных опросов;
- Модуль «Рекомендации шефа»;
- Поддержка меню на нескольких языках;
- Рекламный модуль.

Инвестиционные затраты – затраты на проект, осуществляемые на ранних стадиях. Итак, общие инвестиционные затраты на внедрение проекта составляют 3 214 000рублей. Эти затраты определяются на разные мероприятия, которые запланированы в своевременные для проекта сроки, которые отражены в диаграмме Ганта.

Теперь рассчитаем ежегодные операционные затраты проекта. Эти затраты появляются уже после внедрения проекта, то есть до конца реализации, пока не наступит окупаемость. Расчеты на 3 года в таблице 20.

Таблица 20 – Затраты при реализации проекта

Затраты	Сумма в тыс.руб		
	2018	2019	2020
Аппаратное обеспечение	1490	0	0
ПО	840	0	0
Услуги связи	30	30	30
Услуги по установке, настройке	414	0	0
Обучение персонала	50	50	50
Реклама	60	70	65
Электроэнергия	150	157	175
ФОТ	180	190	200
<b>Итого</b>	<b>3214</b>	<b>497</b>	<b>502</b>

Ставка дисконтирования за период, а то есть год = альтернативный доход (кредитная ставка банка) 14% + инфляция 6% + риски проекта 6%.

После описания затрат, прогнозирования выручки и определения ставки дисконтирования рассчитаем показатели экономической эффективности (см. таблицу 21).

Таблица 21 – Расчет показателей эффективности проекта

	Старт	Период (t)				
	0	1	2	3	4	5
<b>Инвестиции</b>	3214,00					
<b>Прирост поступлений, обусловленных реализацией проекта (например, увеличение выручки)</b>		2600,00	2800,00	2950,00	3100,00	3500,00
<b>Прирост затрат, обусловленных реализацией проекта (например, увеличение сбытовых затрат, обусловленное ростом выручки)</b>		1300,00	1400,00	1475,00	1550,00	1750,00
<b>Операционный доход</b>		1300,00	1400,00	1475,00	1550,00	1750,00
<b>Ставка дисконтирования, % год</b>	26,00					
<b>Ставка дисконтирования, % пер.</b>	26,00					
<b>Коэффициент дисконтирования</b>	1,00	0,79	0,63	0,50	0,40	0,31
<b>Дисконтированный операционный доход</b>		1031,75	881,83	737,36	614,96	551,04
<b>Величина дисконтированных инвестиций</b>	3214,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Дисконтированный денежный поток за период (ЧДДt)</b>	-3214,00	1031,75	881,83	737,36	614,96	551,04
<b>ЧТСt</b>	-3214,00	-2182,25	-1300,42	-563,06	51,91	602,95
<b>NPV</b>	602,95					
<b>ИД (индекс доходности)</b>	1,19					

Оценивая экономическую эффективность, главным показателем является NPV, на основании чистой текущей стоимости делается вывод об эффективности внедрения проекта. В нашем проекте  $NPV > 0$ , а это значит, что проект следует

принять, так как он является экономически оправданным.

Так же, необходимо определить точный дисконтированный срок окупаемости проекта. DPP проекта равен 4 годам. То есть после этого срока формируется ожидаемый доход от проекта. Наглядно это можно увидеть на графике (см.рисунок 22)



Рисунок 22 – Прогноз экономической эффективности

Еще один важный показатель - PI или индекс доходности. Если  $PI > 1$ , то проект следует принять. Так как у нас этот показатель равен 1,19, следовательно проект эффективен.

Для определения величины внутренней нормы доходности воспользуемся методом последовательных приближений, то есть задаваемая ставка дисконтирования постепенно увеличивается до тех пор, пока чистая текущая стоимость не станет равной нулю или близкой к нулю. Расчетные данные представим в таблице 23.

Таблица 23 – Определение внутренней нормы доходности

Ставка дисконтирования, %	26	30	34	34,5634	38
NPV	602,95	299,80	34,65	0	-198,54

Итоги:

- Чистая текущая стоимости (NPV) = 602,95
- Индекс рентабельности (PI)= 1,26
- Метод внутренней нормы отдачи / рентабельности (IRR)=34,5634
- Дисконтированный метод учета срока окупаемости (DPP)= 4 года

Стадия создания проекта закончена, и проект представлен на вашу экспертную оценку, с целью перевода его в стадию реализации: рекомендую принять решение о внедрении в ресторан «Шафран» данного инновационного проекта.

**Вывод:** В пункте 3.3 мы провели оценку экономической эффективности реализации проекта по совершенствованию системы автоматизации организации «Шафран». Составили структурный перечень работ, диаграмму Ганта, определили чистый дисконтированный доход (ЧДД) – это разница (сальдо) между затратами и будущими поступлениями, т.е. разность между приведенными стоимостями поступлений и отчислений денежных средств, рассчитали чистую текущую стоимость (ЧТС) – разность между суммой дисконтированных денежных потоков, ожидаемой от инвестиции, и количеством первоначально проинвестированных средств. Также мы рассчитали такие показатели, как индекс доходности проекта, срок окупаемости нашего проекта, внутреннюю норму доходности (ВНД).

**Вывод:** Для успешной реализации проекта мы провели диагностику движущих и сдерживающих сил изменений, используя поле сил К.Левина, а также рассмотрели возможные методы уменьшения сопротивления изменениями.

Также мы провели оценку экономической эффективности реализации проекта по совершенствованию системы управления и повышению скорости обслуживания «Шафран». Составили структурный перечень работ, диаграмму Ганта, определили чистый дисконтированный доход (ЧДД) – это разница (сальдо) между затратами и будущими поступлениями, т.е. разность между приведенными стоимостями поступлений и отчислений денежных средств, рассчитали чистую текущую стоимость (ЧТС) – разность между суммой дисконтированных денежных потоков, ожидаемой от инвестиции, и количеством первоначально проинвестированных средств. Также мы рассчитали такие показатели, как индекс доходности проекта, срок окупаемости нашего проекта и внутреннюю норму доходности (ВНД).

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В дипломной работе был рассмотрен проект по внедрению инновационного проекта в ресторан «Шафран» на основе международного опыта. Проведен стратегический анализ предприятия «Шафран» выявил проблемы и причины их возникновения.

Главными проблемами на предприятии «Шафран» являются устаревшая система автоматизации внутри предприятия и низкая скорость обслуживания из-за нехватки персонала и текучести кадров.

Проанализировав предприятие, выявили внешние угрозы и внутренние возможности, влияющие на предприятие «Шафран», а также провели STEP-анализ. Опираясь на данные анализа разработали проект по совершенствованию системы автоматизации в «Шафран» путем внедрения электронного меню.

По дереву целей разработали поэтапно систему по внедрению электронного меню. Электронное меню – это новый инструмент повышения продаж и управления сервисом. В отличие от обычного, бумажного меню, электронное меню на планшете позволяет знакомить гостей со специальными предложениями и акциями в удобной и красивой форме, а благодаря встроенной системе продажи дополнительных блюд средний чек повышается на 20%.

Таким образом, основная цель дипломного проекта была достигнута.

## **БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК**

1. Алабугин, А.А. Управление проектами стратегического развития: учебное пособие по выполнению практических занятий курсового(дипломного) проектирования / А.А. Алабугин, Р.А. Алабугина. - Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2008. - 35 с.
2. Бусыгин, А.В. Предпринимательство: начальный курс / М.: Независимый институт российского предпринимательства, 2002. - 134 с.
3. Вершигора, Е.Е. Менеджмент: Учебное пособие. - 2-изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2001. - 283 с.
4. Шестопал, Ю.Г. Стратегический менеджмент (для бакалавров). / Ю.Г. Шестопал, В.Д. Дорофеев, В.А. Древянников, Н.Ю. Щепкина. - М.: КноРус, 2014. - 310 с.
5. Котлер, Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер [и др.]: пер. с англ. - 2-е европ. изд. - М.: Вильямс, 2007.
6. Астафьева, Н.Е., Шешерина, Г.А., Кузнецов, С.В., Гужва, О.Г., Исаева, Н.А. Как написать проект: Методические рекомендации по подготовке проектных заявок / Н.Е. Астафьева, Г.А. Шешерина, С.В. Кузнецов, О.Г. Гужва, Н.А. Исаева. - Тамбов: ТОИПКРО, 2007. - 70 с.
7. Бгашев М.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / М.В. Бгашев - Саратов: Изд-во Саратов. ун-та, 2012. - 181 с.
8. Багиев Г.Л. Международный маркетинг : учебник / Г.Л. Багиев, И.К. Моисеева, С.В. Никифорова. - СПб., 2008.
9. Альпина, В.М. М Портер. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость, - М. Международные отношения, 2005



10. Тишина, В.Н. Стратегический менеджмент: Учебное пособие для студентов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» / А.А. Алабугин, В.Н. Тишина - Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2013. – 104 с.
11. Определение затрат: Учебное пособие. Кн. 3 / Пер. с англ., Под ред. Е.Л.Гавриловой: - Жуковский: МИМ ЛИНК, 2001. – 60 с.
12. Майкл Портер. Конкуренция: Michael E. Porter on Competition. Серия: Библиотека Strategica. – М.: Изддом «Вильямс», 2010
13. Веснин, В.Р. Стратегическое управление: Учебник. – М.: ТК Велби. Изд-во Проспект, 2004. – 328 с.
- 14.
15. Анеофф, И. Стратегическое планирование / И. Анеофф. – М.: Экономика, 2008.
16. Соколова, М. И. Международные маркетинговые стратегии: презентация / М.И. Соколова – Челябинск: ЮУрГУ, 2016.
17. Соколова, М. И. Экономическая часть ДП: презентация / М.И. Соколова – Челябинск: ЮУрГУ, 2016.
18. Даймонд, П. Менеджмент: стратегия и тактика: Учебное пособие. – СПб.: Издательство Питер, 2003. – 345 с.
19. Дитхелм, Г. Управление проектами / В 2т. Т.П: Пер. с нем. – СПб.: Издательский дом «Бизнес-пресса», 2003. – 288 с.
20. Мэскон, М., Альберт, М., Хедоурн Ф. Основы менеджмента: Учебное пособие. – М.: Дело, 2002. – 704 с.
21. Говб, А.С., Цилес, Г.Л. Управление проектами: стандарты, методы, опыт. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 240 с.

22. Томпсон-мл., А.А., Стрикленд Ш, А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е изд.: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2006. – 928 с.
23. Попова, В.Л. Перм. гос. техн. ун-т. Управление инновационными проектами: Учебное пособие / Под ред. д-ра техн. наук, проф. – Пермь, 2005. – 384 с.
24. Фатхутдинов, Р.А. Стратегический менеджмент: учебник. – 5-е изд., испр. и доп. М.: Дело, 2002. – 448 с.
25. Цыпкин, Ю.А. Управление персоналом: Учебное пособие – М.: Юнити-Д., 2001. – 446 с.
26. Шепталин, Г.А., Шепталина Л.И. Общая теория систем и системный анализ: Учебное пособие. – Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2007. – 103 с.
27. Разработка стратегии развития предприятия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.ronl.ru/referaty/menedzhment/310951/>
28. Алексеев, Д.А. Конкуренция обостряется. // Ресторанные ведомости. 2007. № 80. - 12 - 22с.
29. Алексеев Д.А. Успешный ресторан - эмоции и расчет. // Ресторанные ведомости. 2006. № 82. - 167с.
30. Бреус О. Ресторанный бизнес. Как организовать услуги по доставке обедов // Услуги и сервис. 2007. № 4. - 50с.
31. Волошина Н. Москва переживает бум фаст-фуда // Коммерсант деньги. 2008. № 3. - 54с.
32. Волкова И.В. Ресторанный бизнес в России. С чего начать и как преуспеть. / Волкова И.В., Миропольский Я.И., Мумрикова Г.М. - М. Аспект Пресс, 2010. - 384с.
33. Дементьева Е.П. Ресторанный бизнес: Секреты успеха. / Дементьева Е.П. - Д.: Феникс, 2006. - 345с.

34. Ефимов С.Л., Кучер Л.С. Ресторанный бизнес в России: технология успеха: учебник / Ефимов С.Л., Кучер Л.С. - Изд.3. - М.: Росконсульт, 2007. - 512 с.
35. Завлиша П.В. Оценка эффективности инноваций. / Завлиша П.В. - М.: Феникс, 2007. - 98с.
36. Затуливетров А. Ресторан: с чего начать, как преуспеть. Советы владельцам и управляющим. / Затуливетров А. - СПб.: Питер, 2007 - 343с.
37. Кучер А.С. Ресторанный бизнес в России. Технология успеха. / Кучер А.С., Шкуратова Л.М., Ефимов С.Л., Голубева Т.И. - М.: Транслит, 2007. - 354с.
38. Кулибанова В.В. Маркетинг сервисных услуг / Кулибанова В.В. - СПб.: Вектор, 2006 - 213 с.
39. Малахова Н.Н. Инновации в туризме и сервисе. / Малахова Н.Н., Ушаков Д.С. - М: МарТ, 2008. - 354 с.
40. Мамедов О.Ю. Современная экономика. / Мамедов О.Ю. и др. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2008. - 671с.
41. Медынский В.Г. Инновационное предпринимательство. / Медынский В.Г. - СПб.: Питер, 2007. - 134 с.
42. Назаров О. Обучение персонала в ресторане. / Назаров О., Бердяга Е. - М.: Инфра-М, 2008. - 412 с.