

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЛОГИКИ РАЗРАБОТКИ И РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА ОКАЗАНИЯ УСЛУГ ПРЕДПРИЯТИЯМИ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ

© 2011 Т.С. Озерова*

Ключевые слова: предприятия общественного питания, конкурентные преимущества, удовлетворенность потребителей качеством услуг, проектный подход.

Представлена последовательность разработки и реализации проектного подхода с целью повышения эффективности функционирования предприятий общественного питания.

Кардинальные социально-политические преобразования в России существенно повлияли на трансформацию отечественной экономической системы. Как следствие, основными характеристиками предприятий сферы услуг в современных условиях являются перманентные изменения, направленные на повышение устойчивости функционирования в условиях динамичной среды, обусловленной меняющимися внешними и внутренними факторами, и ориентированные на применение инновационных способов, форм и методов хозяйствования.

В последние десятилетия сфера услуг завоевывает все более устойчивые позиции в мировой экономике. В большинстве стран увеличиваются объемы оказания услуг и их доля в структуре ВВП, возрастает численность занятых в этой сфере, развивается международная торговля услугами и т.д. Влияние данных изменений столь значительно, что современную экономику часто называют сервисной.

Основу функционирования современного предприятия составляет экономическая целесообразность, т.е. получение и наращивание прибыли по результатам его деятельности, что непосредственно связано с формированием конкурентных преимуществ и повышением уровня удовлетворенности потребителей качеством услуг.

При определении целей внедрения проекта на предприятиях общественного питания необходимо учитывать следующие базовые особенности проектного метода:

- ◆ направленность на достижение конкретных целей;
- ◆ координированность выполнения взаимосвязанных действий;

◆ ограниченность во времени с фиксированным началом и окончанием;

◆ неповторимость и уникальность проектных решений, направленных на формирование и увеличение конкурентных преимуществ и др.¹

Кроме того, следует дифференцировать уровни реализации проекта: макроуровень (уровень государства), мезоуровень (региональный уровень), микроуровень (уровень предприятий). На микроуровне использование проектного подхода, как правило, обуславливается:

◆ внедрением дополнительных услуг (организация бизнес-ланча, обслуживание банкетов, организация обслуживания по типу “шведского стола”, кейтеринг и др.);

◆ расширением ассортимента блюд, представленных в меню (разработка и внедрение фирменных блюд, новой кухни и др.);

◆ улучшением технологических процессов за счет сокращения различного рода потерь, повышения производительности, результативности, эффективности деятельности за счет реинжиниринга, применения инструментов “Бережливого производства” и др.;

◆ повышением производительности труда и актуализацией компетентности персонала;

◆ совершенствованием системы управления (внедрение отдельных элементов или в целом системы менеджмента качества в соответствии с требованиями международных стандартов ИСО серии 9000, системы менеджмента безопасности пищевой продукции - ИСО 22000, системы менеджмента профессиональной безопасности и здоровья - OHSAS серии 18000 и др.).

Рассматривая функционирование предприятий общественного питания, которые од-

* Озерова Татьяна Сергеевна, доцент Московского государственного университета пищевых производств. E-mail: tolmashow@mail.ru.

современно производят продукцию и оказывают услуги, необходимо отметить несколько наиболее важных предпосылок, способствующих достижению поставленной цели и обеспечению конкурентоспособности:

- ◆ повышение качества оказываемых услуг;
- ◆ снижение стоимости сервисных услуг.

Подобный подход согласуется с современными представлениями в сфере экономического управления, в частности, основным условием устойчивого развития в динамично меняющейся среде является повышение качества как неотъемлемой составляющей конкурентоспособности выпускаемой продукции (оказываемых услуг), в свою очередь, повышение качества продукции (услуги) следует осуществлять одновременно со снижением стоимостных аспектов за счет выявления и сокращения дефектов (несоответствий), что

позволит значительно уменьшить количество затрат на несоответствия.

Обеспечение конкурентных преимуществ предприятий сервисных услуг обусловлено, в первую очередь, стремлением удовлетворять требования потребителей, что согласуется с основным принципом методологии TQM (Total Quality Management - Всеобщее управление качеством), нашедшего отражение в международных стандартах ИСО серии 9000, а именно, ориентация на потребителя.

В соответствии с ГОСТ Р ИСО 9001-2008 (п. 7.2.2) организация должна анализировать требования, относящиеся к продукции (услуге). Этот анализ проводится до принятия организацией обязательства поставлять продукцию (услугу) потребителю². Оперативность и адекватность выполнения требований потре-

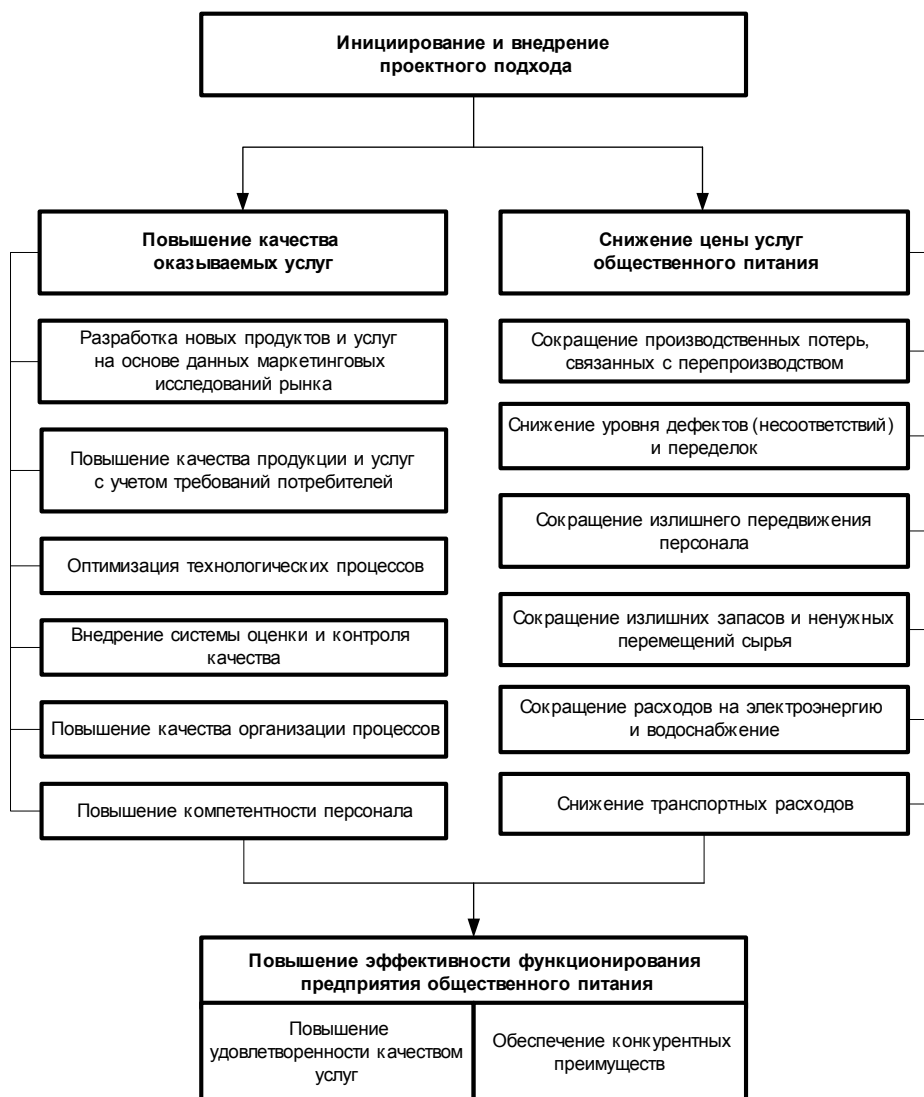


Рис. 1. Факторы, влияющие на эффективность функционирования предприятия общественного питания

бителей является ключевым фактором, обеспечивающим успешное функционирование предприятия, при этом, несоблюдение хотя бы одного из требований потребителя может привести к потере целевой аудитории и, следовательно, соответствующей доли рынка³. Прежде всего, данные утверждения справедливы для предприятий, оказывающих сервисные услуги. На рис. 1 представлены факторы, обуславливающие повышение эффективности функционирования предприятий общественного питания.

Повышение качества сервисных услуг определяется многими факторами, рассмотрим наиболее значимые из них. Своевременные проводимые предприятием маркетинговые исследования являются основой для определения актуальных требований целевой аудитории, на базе которых следует осуществлять процессы разработки и производства новой продукции и/или оказания новых видов услуг, а также проводить модернизацию уже существующих направлений функционирования предприятий.

Одним из существенных факторов, направленных на повышение внутренней эффективности и качества процессов, осуществляемых на предприятии, является их оптимизация. Оптимизация технологических процессов проводится для повышения взаимосвязанности и скоординированности процессов (основных и вспомогательных), что позволяет достигать максимума запланированных результатов при минимальных издержках и потерях. Кроме того, следует проводить оценку качества процессов, в первую очередь, бизнес-процессов, в которых создается ценность в виде продукции и/или услуги для потребителя и на этой основе - мероприятия по улучшению. При этом оценка должна носить характер периодически проводимых мероприятий с целью установления уровня соответствия качества требованиям нормативно-технической документации, регламентирующей процессы производства, а также запросам потребителей продукции (услуги).

В соответствии с этим процесс управления предприятиями общественного питания необходимо начинать с рассмотрения типов и методов организации производственных процессов на предприятиях, приемов и способов осуществления подготовки производства новых видов продукции (услуг), уточне-

ния содержания и значения инноваций для достижения целей предприятия, совершенствования механизмов управления связями с клиентами и др.

Как было отмечено, одним из ключевых факторов оценки качества услуг, оказываемых предприятиями общественного питания, является уровень удовлетворенности "гостей" (посетителей) качеством блюд (осязаемые свойства услуг), качеством и ассортиментом предоставляемых услуг, качеством сервиса, интерьером, атмосферой и т.д. (неосязаемые свойства услуг). В свою очередь, эти составляющие качества услуг общественного питания зависят от качества процессов.

Качество процессов оказания услуг общественного питания, как правило, опосредованно пятью основными факторами (более известный как метод 5"М"), а именно:

- ◆ качество сырья и материалов (свойства и физико-химические характеристики, цена, условия поставки и т.д.);

- ◆ качество технологии (соблюдение технологических процедур и операций, регламентированных соответствующими нормативно-техническими документами: ГОСТ, ТУ, ТИ, технологические карты и др.);

- ◆ качество оборудования (наличие современного технологического энергоемкого оборудования, эргономичных инструментов и приспособлений);

- ◆ качество персонала (уровень квалификации, компетентности работников, опыт работы в данной сфере услуг, уровень мотивации, опосредованный системой оплаты труда, условиями работы и т.д.);

- ◆ качество организации деятельности (организация хранения, производства, обслуживания, продвижения продукции и услуг и т.д.).

Таким образом, экономический аспект достижения целей предприятия напрямую связан с теми издержками, которые оно несет в процессе оказания услуги. Достаточно эффективным способом снижения ценовых аспектов и повышение качества оказания сервисных услуг является минимизация различных видов потерь и статей затрат за счет применения проектного метода организации работы предприятия общественного питания⁴.

Для детальной проработки всех аспектов проектного управления необходимо более подробно ознакомиться с этапами процесса

оказания услуги в сфере услуг общественного питания. Рассмотрим данный процесс с позиции жизненного цикла. Жизненный цикл продукции представляет собой совокупность взаимосвязанных процессов изменения состояния продукции при ее создании и использовании, начиная с маркетинга и заканчивая утилизацией в конце цикла. Жизненный цикл услуги (ЖЦУ) имеет специфические отличия, детерминированные видом оказываемой услуги, поэтому количество этапов ЖЦУ для различных видов услуг может варьироваться. На рис. 2 выделены процессы оказания

цию (проведение корректировки ценностных ориентиров и специфических особенностей оказываемых сервисных услуг, включение дополнительных услуг и т.д.).

Результатом стадии маркетинговых исследований является принятие управленческих решений о целесообразности и экономической эффективности реализации проекта и определение показателей их оценки.

Второй этап - разработка проекта услуги - предполагает выработку концепции услуги: название и направленность кухни, стиля, оформления помещения и т.д. Данный этап

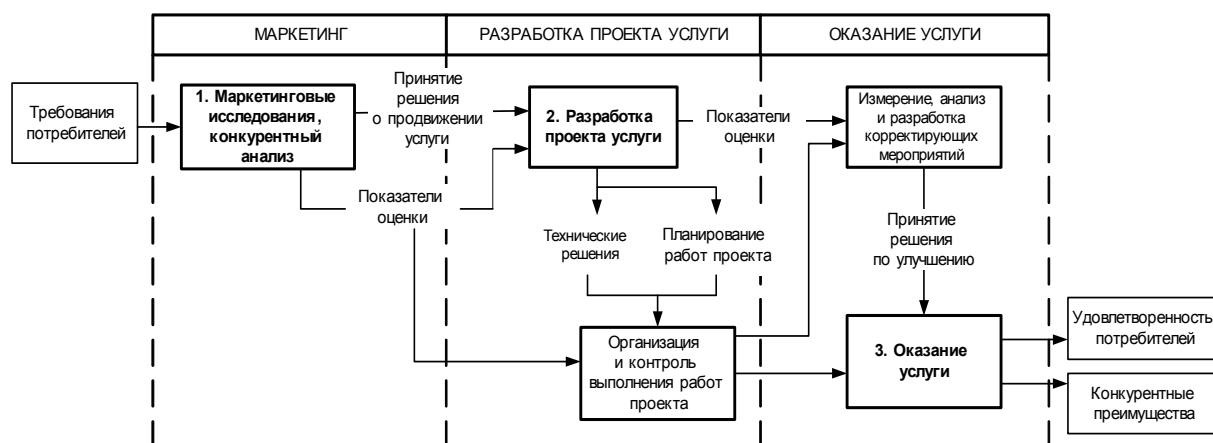


Рис. 2. Процессы разработки и оказания услуги общественного питания, основанные на проектном подходе

услуги общественного питания при реализации проектного подхода в соответствии с основными этапами ЖЦУ.

Первым этапом реализации проектного подхода являются маркетинговые исследования, в ходе которых полученная информация позволяет количественно охарактеризовать целевую и предполагаемую (потенциальную) аудиторию для определения основных требований, предъявляемых к качеству сервисных услуг. Результаты маркетинговых исследований позволяют руководителю проекта выбрать наиболее оптимальный рыночный сегмент, который впоследствии станет ядром целевой аудитории. Данный выбор обычно осуществляется путем моделирования влияния различных факторов количественного и качественного характера на численность будущих посетителей предприятий общественного питания. Кроме того, при реализации проекта необходимо проводить конкурентный анализ (бенчмаркинг). Информация, полученная о конкурентах, может внести дополнительные изменения в маркетинговую концеп-

является системообразующим, поскольку именно разработанные в ходе него технические и организационные решения определяют последовательность и логику развертывания проекта, начиная с рекламной деятельности, формирования клиентской базы и заканчивая оценкой результатов внедрения. Разработанные технические решения и спланированные работы по реализации проекта являются основой для создания системы организации и контроля за ходом выполнения работ по проекту. Кроме того, на данном этапе необходимо четко определить показатели оценки и источники информации, а также разработать систему сбора данных, измерения и мониторинга.

На третьем этапе осуществляется оказание услуги, усовершенствованной в процессе внедрения проектного подхода. На данном этапе проводится измерение и анализ результативности и эффективности внедрения проекта, определяются причины выявленных отклонений и разрабатываются мероприятия по улучшению. Для этого уточняются

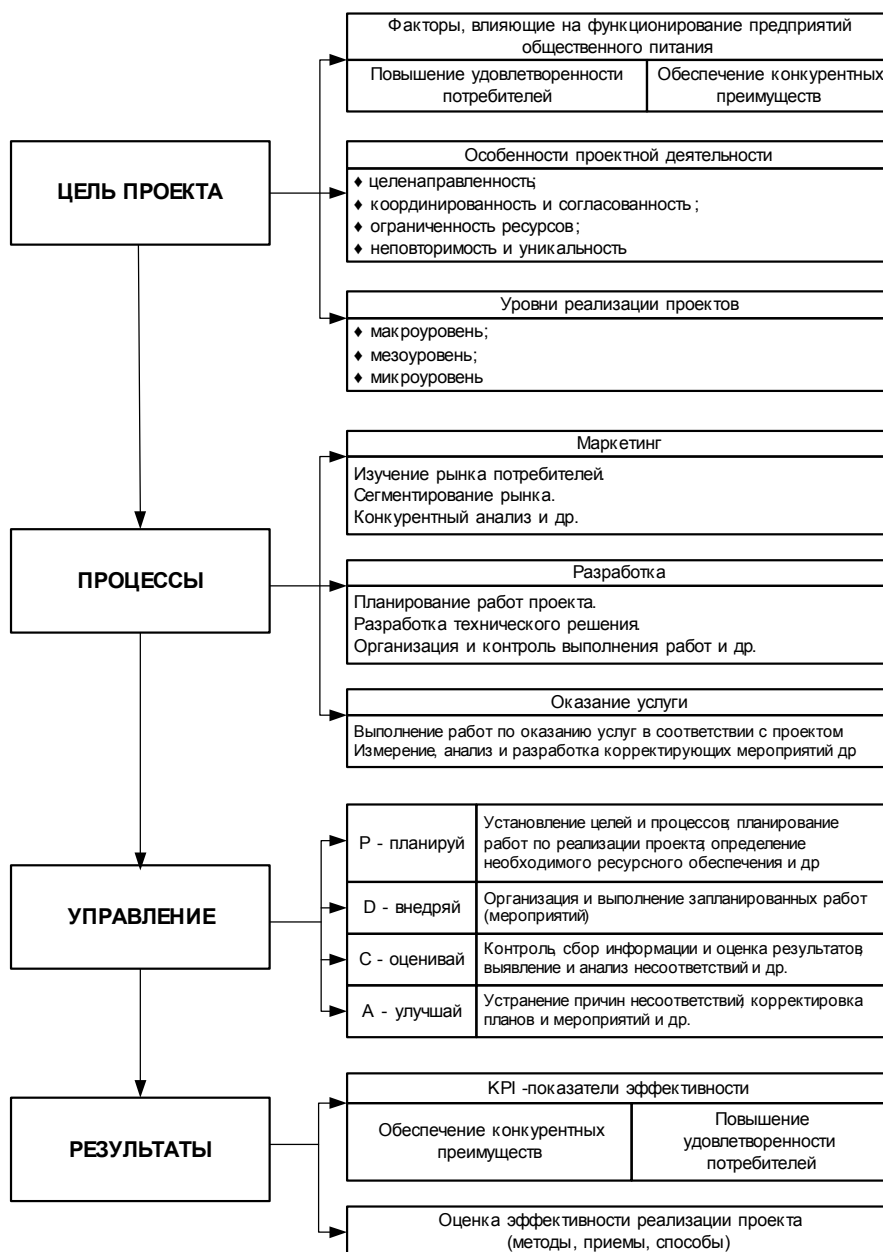


Рис. 3. Концептуальная схема разработки и реализации проекта оказания услуг

необходимые для оценки и анализа показатели, источники информации, а также сопоставляются планируемые цели и полученные результаты.

С целью обеспечения эффективности функционирования предприятия общественного питания в режиме внедрения проекта необходимо разработать систему управления проектом. Базовым элементом подобной модели может служить общеуправленческий цикл Шухарта-Деминга - PDCA, который представляет собой циклически повторяющийся процесс принятия решения. Методология PDCA представляет собой универсальный

алгоритм действий по управлению процессами для достижения поставленных целей в рамках реализации проектного подхода. Рассмотрим содержание основных этапов цикла более подробно.

P (plan) - планирование - установление целей и процессов, необходимых для их достижения; планирование работ по реализации проекта; определение необходимого ресурсного обеспечения и др.

D (Do) - выполнение - организация и выполнение запланированных работ (мероприятий).

C (check) - проверка - контроль выполнения работ; сбор информации и оценка по-

лученных результатов на основе ключевых показателей эффективности; выявление и анализ несоответствий; установление причин несоответствий и др.

A (action) - совершенствование (улучшение, корректировка) - принятие мер по устранению причин выявленных несоответствий, корректировка планов и мероприятий в соответствии с изменившимися факторами, условиями, обстоятельствами и др.

Для определения эффективности реализуемого проекта необходимо определить показатели оценки, в качестве которых могут выступать KPI (*key performance indicators*) - ключевые показатели функционирования (деятельности), под которыми понимаются необходимый и достаточный ряд сравнительно легко применимых индикаторов результативности, позволяющих связать выполнение плана с основными функциями и результатами управления материальным и информационным потоками (маркетингом/продажами, производством и логистикой) и таким образом определить потребность в осуществлении, если это необходимо, корректирующих действий⁵.

Показатели KPI должны быть целостными, сбалансированными и согласованными в масштабах предприятия, поскольку основным назначением показателей KPI является интегральная оценка уровня соответствия функ-

ционирования предприятия общим стратегическим целям.

Обобщая рассмотренные аспекты внедрения проектного подхода при оказании услуг предприятиями общественного питания, была составлена концептуальная схема, отражающая логику разработки и реализации проекта (рис. 3).

Таким образом, использование метода проектного подхода при оказании услуг общественного питания, направленного на обеспечение конкурентных преимуществ и повышение удовлетворенности потребителей качеством услуг, предполагает определенную логическую последовательность проектирования и внедрения улучшений (инноваций), что позволит повышать общую эффективность функционирования предприятий сервиса.

¹ Терк У. Управление проектами и здравый смысл. М., 2009.

² ГОСТ Р ИСО 9001-2008 Системы менеджмента качества. Требования. М., 2009.

³ Клейм Р., Лудин И. Ноев проект. Секреты практического проектного менеджмента. СПб., 2002.

⁴ Мартин П., Тейт К. Управление проектами. СПб., 2006.

⁵ Dull S.F. How much are Customer Relationship Capabilities really worth? What every CEO should know // Accenture White Paper. 2001. P. 15.

Поступила в редакцию 24.03.2011 г.