

Реинжиниринг в развитии индустрии общественного питания мегаполиса

© 2016 Чарыева Марала Оджаровна
доктор экономических наук

Российская академия народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации
119571, г. Москва, пр-т Вернадского, д. 82, стр. 1
E-mail: oet2004@ya.ru

Анализируются современные подходы к осуществлению реинжиниринга в общепите, технологии реинжиниринга, механизм реинжиниринга предприятий индустрии общественного питания на примере Москвы, этапы реинжиниринга.

Ключевые слова: реинжиниринг, технология реинжиниринга, полезность и стоимость мероприятий, модели перспективного развития общепита.

Индустрия общественного питания давно прошла этап инжиниринга - разработки и реализации рекомендаций в области менеджмента и маркетинга. Сейчас наступил этап реинжиниринга - модернизации ранее разработанных и реализованных решений на действующих объектах общепита.

Современные подходы к осуществлению реинжиниринга сводятся к трем основным технологиям, используемым при развитии предприятий индустрии общественного питания.

1. “Zero-approach” - развитие предприятий индустрии общественного питания “с чистого листа”. Этот подход представляет собой построение идеального образа процесса управления предприятием индустрии общественного питания на основе теоретических и практических представлений и субъективных ожиданий лиц, осуществляющих реинжиниринг, а также руководства данных предприятий. Такая технология реинжиниринга означает отказ от сложившихся традиций, устоявшихся правил и подходов и воспроизводит процессы развития предприятий индустрии общественного питания “с чистого листа”. Это позволяет преодолеть прошлый стереотип экономического мышления в области развития предприятий общественного питания, негативное воздействие сложившихся хозяйственных догм на маркетинговые решения, что особенно актуально для давно работающих ресторанов, плохо адаптированных к рыночным условиям. Реформируя процесс развития предприятий индустрии общественного питания, реинжиниринг радикально меняет внутрипроизводственную деловую среду.

2. Развитие предприятий индустрии общественного питания на основе моделирования си-

стемы принимаемых решений с последующим ее совершенствованием и построением процесса развития на основе оптимизированной системы принятия решений.

3. Детальное отражение существующего процесса и последующее построение системы управления развитием предприятия индустрии общественного питания. По сути, эта технология реинжиниринга представляет собой детализированное описание и всесторонний анализ ключевых аспектов развития предприятия общественного питания по различным основаниям и дальнейшее совершенствование процесса развития на основе данных анализа.

Проанализируем указанные основные технологии реинжиниринга при обеспечении процессов развития предприятий индустрии общественного питания Москвы.

Характер процессов развития предприятий индустрии общественного питания при использовании технологий реинжиниринга:

1. С помощью “Zero-approach” может быть построен радикально новый процесс развития предприятий индустрии общественного питания Москвы с заданными характеристиками. Действующий процесс развития при построении нового не используется.

2. Применение “подхода на основе решений” предполагает разработку процесса развития предприятий индустрии общественного питания Москвы на основе уже действующего процесса развития. При его построении учитываются технологические особенности, в том числе особенности управленческих технологий, и отражаются различные аспекты деятельности ресторанов, используется действующий процесс развития предприятий индустрии общественно-

го питания Москвы, однако он оценивается исключительно с точки зрения существующих процессов принятия решений. Разработчиков не интересуют процессы развития предприятий индустрии общественного питания Москвы сами по себе – они рассматриваются исключительно в рамках их соотнесения с процессом принятия решений и влияния на него.

3. Использование “детального анализа” предполагает применение действующего процесса развития предприятий индустрии общественного питания Москвы, при этом критически оцениваются все процессы развития, выбираются проблемные, которые в дальнейшем и будут построены заново.

Сроки осуществления и качество разработки процесса развития предприятий индустрии общественного питания с точки зрения соответствия условиям осуществления перспективной деятельности ресторана:

1. На практике часто бывает полезно использовать “Zero-approach” в случае, когда требуется осуществить мероприятие по развитию предприятия индустрии общественного питания Москвы в кратчайшие сроки, однако при этом потенциально возможно низкое качество его реализации.

2. Относительно короткие сроки осуществления мероприятия по развитию предприятия индустрии общественного питания Москвы характерны и для “подхода на основе решений”. Качество развития предприятий индустрии общественного питания Москвы при использовании реинжиниринга при этом остается на достаточно высоком уровне.

3. Недостатком “излишнего анализа” считаются довольно длительные сроки разработки, однако при этом возможно достижение высокого качества процессов развития предприятий индустрии общественного питания Москвы.

Основное требование к построению процесса развития предприятия индустрии общественного питания Москвы с использованием технологий реинжиниринга – сроки реализации должны быть соизмеримы с реальной ситуацией (условия осуществления деятельности ресторана не должны сильно измениться в процессе его развития), т.е. сроки должны быть относительно коротки.

Круг используемых возможностей:

1. “Zero-approach” позволяет максимально полно задействовать все возможности в организации процесса развития предприятий индустрии общественного питания Москвы. Круг возможностей не ограничен ничем, кроме последу-

ющего отказа руководства ресторана от разработанных мероприятий по развитию.

2. “Подход на основе решений” позволяет максимально выгодно использовать все доступные возможности развития. Круг доступных возможностей ограничивается сферой бизнеса ресторана.

3. Детальный анализ не ограничивает круг предполагаемых к реализации возможностей развития предприятий индустрии общественного питания Москвы, однако направлен, прежде всего, на устранение узких мест уже существующих мероприятий развития ресторана.

В ходе сравнительного анализа рассматриваемых технологий реинжиниринга при обеспечении процессов развития предприятий индустрии общественного питания Москвы можно выделить и основные отрицательные моменты.

1. Подход “Zero-approach” не идеален не только с точки зрения технологии разработки, но и с точки зрения получаемого чисто теоретического результата, который будет иметь мало общего с реальностью. Необходимы постоянные консультации со специалистами и руководством ресторанов (тогда подход мало отличается от “подхода на основе решений”, но более растянут во времени и конфликтен).

2. При использовании “подхода на основе решений” затрагиваются интересы ряда руководителей и владельцев ресторана. Требуется безличная ориентация на решения, поэтапное осуществление проекта создания процесса развития предприятия индустрии общественного питания Москвы, ориентация на действующие нормативные положения предприятия о совершенствовании и повышении эффективности его деятельности.

3. Для подхода “детального анализа” характерно ограниченное поле для маневра – невозможность безболезненного осуществления проекта построения процесса развития предприятия индустрии общественного питания Москвы (о нем станет известно всем заинтересованным лицам, возможны конфликты интересов). Необходима полная поддержка “первого лица”.

Механизм построения процесса развития предприятий индустрии общественного питания Москвы на основе технологий реинжиниринга:

1. Критерии построения при подходе “Zero-approach” трудно определить. Используются книжные методики и работа консультантов.

2. Сложно определить, по каким признакам оценивать процесс развития предприятия индустрии общественного питания Москвы (в том числе и процесс принятия решений на этапе их разработки), если используется “подход на ос-

нове решений”. Для решения проблемы требуется построение процесса развития предприятия на основе рекурсивного реинжиниринга (разработка исходя из заранее определенных целевых показателей, которые должны быть достаточно реалистичными).

3. “Детальный анализ” предполагает наличие растянутого во времени и достаточно объемного предварительного этапа при осуществлении проекта создания процесса развития предприятия индустрии общественного питания Москвы; отказ от этого этапа или его сокращение могут серьезно повлиять на результаты развития. Осуществляются реалистичные оценки требуемой детализации анализа исходя из показателей полезности и стоимости¹.

Проблемы открытости информации:

1. В случае с “Zero-approach” проблема информации минимальна - требуется только информация об основных действиях предприятия индустрии общественного питания Москвы и результатах его конкурентов.

2. Проблема информации для “подхода на основе решений” появляется на этапе построения действующей схемы принятия решений на предприятии (часто формальная структура предприятия не соответствует структуре принятия решений). Требуется критический анализ предоставляемой информации, консультации с персоналом.

3. Для подхода “детального анализа” характерна постоянная проблема “открытости информации”. Необходимо активное участие высшего руководства в осуществлении процессов развития предприятия индустрии общественного питания Москвы, хотя бы в виде приказов о содействии разработчикам и применении мер воздействия к лицам, эти положения нарушающим. Так работают все иностранные консультанты.

Знание механизма осуществления реинжиниринга при обеспечении процессов развития предприятий индустрии общественного питания:

“Zero-approach” предполагает определенное знание технологии реинжиниринга рабочей группой менеджеров и консультантами, услуги которых обычно используются. Необходимо выделение ресурсов на обучение персонала предприятия индустрии общественного питания Москвы.

При использовании “подхода на основе решений” требуются серьезные навыки в области реинжиниринга лиц, занятых в рабочей группе. Необходимо выделение значительных расходов на обучение.

При “детальном анализе” главное - знания многочисленных специалистов, консультантов и

экспертов. Необходима серьезная материальная поддержка.

Возможные ошибки при обеспечении развития предприятий индустрии общественного питания Москвы:

1. Для подхода “Zero-approach” характерны огромный процент ошибок при построении (на всех этапах) и многочисленные исправления при осуществлении процесса развития, которые могут свести на нет его эффект. Для решения проблем нужна помощь консультантов.

2. Ошибки на этапе построения данного процесса принятия решений (в случае использования “подхода на основе решений”) могут существенно отразиться на состоянии предприятия индустрии общественного питания Москвы. Необходимо повышенное внимание к данному этапу, участие консультантов.

При использовании подхода детального анализа вероятность ошибок минимальна (по сравнению с другими подходами).

Возможности применения технологий реинжиниринга при обеспечении процессов развития предприятий индустрии общественного питания Москвы:

1. Подход “Zero-approach” могут позволить себе предприятия индустрии общественного питания Москвы, твердо уверенные в том, что хуже себе они уже не сделают, или осуществляющие развитие в виде эксперимента, результаты которого могут быть полностью или частично использованы затем в работе предприятия.

2. “Подход на основе решений” может позволить себе предприятие, обладающее определенными ресурсами, не обязательно значительными. В отличие от первого подхода, подход на основе управленческих решений не предполагает возможности использования его в качестве эксперимента, поскольку частичное его внедрение вряд ли будет эффективным.

3. “Детальный анализ” может позволить себе предприятие индустрии общественного питания Москвы, обладающее значительными ресурсами, которое, кроме того, не потеряет много от неудачного осуществления проекта развития. Возможно частичное внедрение.

С учетом достоинств и недостатков данных технологий реинжиниринга при обеспечении развития предприятий индустрии общественного питания Москвы лучше использовать “zero-approach” для разработки образа будущего процесса развития, подход решений для создания системы управления развитием, а детальный анализ для разработки и внедрения перепроектированной системы управления развитием предприятий индустрии общественного питания Моск-

Таблица 1. Этапы и мероприятия по обеспечению условий развития предприятий индустрии общественного питания Москвы на основе технологий реинжиниринга

Этап	Мероприятия, перечисленные участниками
Планирование и начало работ	<ul style="list-style-type: none"> • Выявление главных причин развития и оценка последствий отказа от развития • Выявление важнейших процессов развития, требующих реинжиниринга • Выявление единомышленников среди руководства и создание рабочей группы из представителей предприятия • Обеспечение поддержки процесса развития • Подготовка плана проекта внедрения: определение объема, обозначение измеримых целей, выбор методологии, составление подробного графика • Согласование целей и объемов проекта процесса развития предприятия с руководством • Подбор группы реинжиниринга • Выбор инженеров или внешних экспертов • Проведение вводного совещания • Доведение целей развития предприятия индустрии общественного питания до руководителей низшего звена • Начальное информирование всего предприятия • Обучение группы реинжиниринга • Начало создания процесса развития предприятия индустрии общественного питания Москвы
Исследования	<ul style="list-style-type: none"> • Аналитическое исследование опыта развития предприятий • Опрос клиентов и контрольных групп для выявления существующих и будущих требований • Опрос служащих и руководителей для выявления вопросов, "мозговой штурм" • Поиск в литературе и прессе данных о тенденциях в индустрии общественного питания и о чужом опыте реинжиниринга • Оформление подробных документов на исходные мероприятия в области развития предприятия индустрии общественного питания и сбор рабочих данных; выявление недоработок • Обзор изменений и вариантов технологий реинжиниринга • Опрос владельцев и представителей руководства • Посещение кружков и семинаров по реинжинирингу • Сбор данных от внешних инженеров и консультантов
Проектирование	<ul style="list-style-type: none"> • "Мозговой штурм" и выработка новаторских идей; упражнения по творческому мышлению, чтобы "снять споры" • Проработка сценариев "а если?" и применение "шаблонов успеха" других предприятий индустрии общественного питания • Создание при помощи специалистов 3-5 вариантов процесса развития предприятия индустрии общественного питания; разработка комплексных вариантов, в которых собрано лучшее от каждого из предыдущих вариантов • Создание картины идеального процесса развития предприятия индустрии общественного питания • Определение наилучшего процесса развития предприятия индустрии общественного питания и его графическое представление • Разработка организационного обеспечения процесса развития предприятия • Определение технологических требований; выбор информационной платформы для нового процесса развития предприятия • Выделение краткосрочных и долгосрочных мер
Утверждение	<ul style="list-style-type: none"> • Анализ затрат и преимуществ; расчет прибыли на капитал • Оценка влияния на клиентов и служащих; оценка влияния на конкурентоспособность • Подготовка официального документа для высшего руководства • Проведение обзорных совещаний для ознакомления и утверждения деталей развития предприятия индустрии общественного питания на основе использования технологий реинжиниринга оргкомитетом и высшим руководством
Внедрение	<ul style="list-style-type: none"> • Завершение подробной разработки процесса развития предприятия общественного питания; определение новых рабочих обязанностей • Разработка систем поддержки процесса развития предприятия общественного питания • Реализация предварительных вариантов и первичные испытания • Ознакомление работников с новым направлением развития предприятия общественного питания; разработка и осуществление плана реформы на предприятии • Разработка поэтапного плана внедрения реинжиниринга при обеспечении условий развития предприятия; внедрение как таковое • Разработка плана обучения; обучение работников новым процессам и системам
Последующие мероприятия	<ul style="list-style-type: none"> • Разработка мероприятий по периодической оценке реинжиниринга; определение итогов внедрения процесса развития; внедрение программы непрерывного совершенствования предприятия • Предоставление окончательного отчета оргкомитету и администрации

вы. Так как эти задачи определяют этапы обеспечения развития предприятий индустрии общественного питания Москвы, они должны комбинироваться.

Невозможно сделать вывод о наиболее “правильной” технологии реинжиниринга при обеспечении условий развития предприятий индустрии общественного питания Москвы – все они в равной степени имеют право на существование и используются в специфических ситуациях. Следует предостеречь от опрометчивых шагов по применению технологий реинжиниринга без предварительного серьезного ее изучения².

Обозначим далее этапы и мероприятия развития предприятий индустрии общественного питания Москвы на основе технологий реинжиниринга.

Можно и нужно определить наиболее важные мероприятия, которые следует осуществлять на каждом этапе развития предприятий индустрии общественного питания Москвы с использованием технологий реинжиниринга. Таблица 1 представляет эти мероприятия поэтапно.

При определении порядка осуществления технологий реинжиниринга при обеспечении условий развития предприятия индустрии общественного питания Москвы используются три критерия, определяющие последовательность замены критериев развития. Первый – дисфункциональность: осуществление каких мероприятий в области развития предприятия сопряжено с наибольшими трудностями? Второй – значимость: какие мероприятия в области развития предприятия индустрии общественного питания Москвы оказывают наибольшее воздействие на собственников ресурсов? Третий – осуществимость: какие из происходящих мероприятий по обеспечению развития могут быть перепроектированы в данный момент наиболее успешно?

Следует также учитывать, что обострение конкурентной борьбы обуславливают тенденции к пространственному сетевому распределению предприятий индустрии общественного питания Москвы. В силу этого в настоящее время распространены предприятия в виде, главным образом, двух моделей своего перспективного развития:

- централизованной, включающей формирование вокруг крупного предприятия структур меньшего размера, специализирующихся на выполнении различных специальных задач развития;
- децентрализованной, означающей совокупность предприятий, близких по размеру, часть которых юридически самостоятельна, но все они в совокупности поддерживают устойчивость развития друг друга.

Указанные особенности организационных моделей обуславливают особенности их менеджмента, так как сетизация приводит к наличию нескольких распределенных баз данных и необходимости их интеграции в единое информационное пространство. При осуществлении технологий реинжиниринга для обеспечения условий развития предприятий индустрии общественного питания Москвы не возникает необходимости создания многоуровневых сетей. Реинжиниринг в этом случае ограничивается локальными сетями на уровне единичных предприятий индустрии общественного питания Москвы и предусматривает схему управления распределенными базами данных с помощью конвертации раздельных баз в общий модуль³.

Часто возникает вопрос об осуществлении технологий реинжиниринга при обеспечении развития предприятий индустрии общественного питания Москвы в связи с внедрением компьютерных систем управления (табл. 2).

В плане практических рекомендаций по механизму осуществления технологий реинжиниринга при обеспечении процессов развития индустрии общественного питания Москвы следует отметить, что реализовывать их необходимо с обязательным совершенствованием информационных технологий, ликвидируя неадекватный времени ручной способ формирования баз данных и вследствие этого неэффективную информационную поддержку управления ресурсами. Неэффективность информационной поддержки управления ресурсами может быть обусловлена доминированием “старого” багажа в виде разнородной устаревшей вычислительной техники, использующей редкие операционные системы и разрозненные программы, которые “выбросить” жалко, а довести до современного уровня дороже, чем купить новые. Малый масштаб развития индустрии общественного питания большинства городов России не позволяет приобрести более производительное дорогостоящее оборудование и программное обеспечение, к тому же отсутствует высокая стартовая квалификация персонала, необходимая для реализации серьезных информационных проектов поддержки процессов развития предприятия.

Реинжиниринг с одновременным совершенствованием информационной поддержки управления ресурсами на предприятиях индустрии общественного питания Москвы позволит поднять на качественно новый уровень многие подсистемы менеджмента: финансовый менеджмент, контроль материальных и денежных потоков, управление затратами и налоговый менеджмент, маркетинг и управление персоналом.

Таблица 2. Этапы осуществления технологий реинжиниринга при развитии предприятий индустрии общественного питания Москвы

Этап реинжиниринга	Этап разработки и внедрения корпоративной информационной системы (КИС)
1. Разработка образа процесса развития предприятия	1. Предварительное обследование
2. Создание модели процесса развития предприятия (модель "как есть")	2. Разработка технического задания на создание КИС
3. Разработка нового процесса развития предприятия (модель "как должно быть") 3.1. Перепроектирование мероприятий в области развития предприятия 3.2. Разработка мероприятий в области развития предприятия на уровне трудовых ресурсов 3.3. Разработка поддерживающих информационных систем	3. Создание системы. Объектно-ориентированная, поэтапная, итерационная разработка продукта
4. Внедрение перепроектированных мероприятий в области развития предприятия Эволюционные улучшения в области развития предприятия индустрии общественного питания Москвы, использование иных методик	4. Внедрение системы 4.1. Подготовка объекта к внедрению системы 4.2. Сдача задач и подсистем в опытную эксплуатацию 4.3. Проведение опытной эксплуатации 4.4. Сдача задач, подсистем, системы в целом в эксплуатацию

Грамотно просчитанный и успешно осуществленный реинжиниринг при обеспечении условий развития предприятий индустрии общественного питания Москвы способствует успешной капитализации бизнеса. Оперативно отслеживаемая в рамках информационных систем информация с учетом дебиторов и кредиторов позволяет снизить риски, избежать прямых потерь ресурсов и упущенной прибыли, повысить финансовую устойчивость и ликвидность капитала предприятия.

Таким образом, посредством осуществления технологий реинжиниринга при обеспечении условий развития предприятий индустрии общественного питания можно установить реально

работающий механизм контроля и дисциплины в интересах владельца. Действенный внутренний административно-финансовый механизм реинжиниринга станет единственным рычагом учета и контроля денежных потоков деятельности предприятия.

¹ Стерликов Ф.Ф., Стерликов П.Ф., Гуськова М.Ф. Развитие методологии анализа и синтеза экономических теорий стоимости и полезности. Москва, 2006.

² Реинжиниринг бизнес-процессов / Т.П. Данько [и др.]. Москва, 2005. С. 47.

³ Волков К.В., Попов Е.В. Современный реинжиниринг // Менеджмент в России и за рубежом. 2002. □ 2. С. 36-38.

Поступила в редакцию 01.03.2016 г.