

## МОДЕЛЮВАННЯ В ЕКОНОМІЦІ

УДК 658.5

### РАЗРАБОТКА ТИПОВОЙ МОДЕЛИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ПРЕДПРИЯТИЯ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ

С.Ф. Чалый<sup>1</sup>, В.М. Коротченко<sup>2</sup>

(<sup>1</sup>Харьковский национальный университет радиоэлектроники,  
<sup>2</sup>Харьковский национальный экономический университет)

*Разработана типовая модель бизнес-процессов предприятия общественного питания. Для решения данной задачи была применена методология «полного» описания бизнес-процессов.*

*бизнес-процесс, типовая модель бизнес-процессов, процессный подход, качественная оценка бизнес-процессов*

**Постановка проблемы.** На сегодняшний день проблема организации процессного подхода к управлению предприятиями является весьма актуальной. Большинство украинских предприятий и, в частности, предприятий сферы обслуживания имеют функциональную структуру управления, которая характеризуется большим количеством часто ненужных согласований, ориентацией руководителей на увеличение численности персонала и усложнение организационной структуры, узкой специализацией сотрудников, а также слабым делегированием полномочий и ответственности на рабочих местах.

Это ведет к незаинтересованности подразделений в конечном результате, увеличению длительности выполнения работ и росту непроизводительных расходов предприятия, вследствие чего снижается качество поставляемых предприятием товаров и услуг.

В настоящее время существует огромное многообразие предприятий сферы обслуживания. Наряду с предприятиями торговли, игорного бизнеса, химчистками, салонами красоты и др. на текущий момент одной из самых динамично развивающихся отраслей является развитие культурно-развлекательных заведений в лице предприятий общественного питания. Этим обуславливается актуальность выбранной темы исследований.

Межгосударственный стандарт 30389-95 «Общественное питание. Классификация предприятий», введенный в Украине 7 января 1998 года, предусматривает следующие типы предприятий общественного питания: ресторан, бар, кафе, столовая, закусочная и буфет [1].

С ростом числа потребителей растет и число ресторанных форматов. Появляются элитные рестораны, демократичные рестораны, ресторан быстрого обслуживания, т.н. «фаст-фуд», кофейни и др. Однако наиболее динамично развивающийся сегмент – демократичные (со средним чеком 10 – 15 долларов) рестораны, рассчитанные на определенную целевую аудиторию, предлагающие посетителям довольно разнообразное меню. Поэтому именно о них пойдет речь в дальнейших исследованиях.

Поскольку функциональный подход имеет ряд недостатков, то возникает проблема организации процессного подхода к управлению демократичными ресторанами с целью повышения эффективности их работы.

**Анализ работ в данной области.** Современные предприятия надеются повысить эффективность управления своей деятельностью и ресурсами путем внедрения системы взаимосвязанных процессов. Вопросам организации комплексного подхода к описанию, анализу и реорганизации бизнес-процессов предприятия – процессного подхода к управлению – посвящены работы В.В. Репина, В.Г. Елиферова, М. Хаммера, Дж. Чампи, В.А. Ивлева, Т.В. Поповой, М. Робсона, Ф. Уллаха и др. Авторы описывают систему управления процессами предприятия, которая включает ряд подсистем: – действия по преобразованию входов и выходов; систему сбора информации о показателях процесса; систему анализа этой информации и принятия управленческого решения лицом, ответственным за эффективность процесса; систему непрерывного улучшения показателей процесса и действий по устранению причин отклонений в ходе процесса [2].

Предлагаемая авторами методика создания системы процессного управления основана на принципах системы менеджмента качества, определенных в международном стандарте ISO 9001:2000, что является особенно интересным и актуальным. Сочетание принципов управления организацией и методов менеджмента качества позволяет предприятию построить систему эффективного управления процессами, увязать отдельные процессы в единую систему и встроить в эту систему управления механизм непрерывного улучшения деятельности предприятия.

В результате получаем более эффективные бизнес-процессы, а также организационную структуру, соответствующую новым процессам.

**Постановка задачи.** Перед началом работы над проектом описания бизнес-процессов руководство предприятия формулирует цели проекта. Таким образом, необходимо выявить узкие места, т.е. определить, где снижается эффективность работы и возникают финансовые потери, сократить воровство персонала, оптимизировать рабочее время, улучшить качество обслуживания посетителей с целью увеличения прибыли и со-

крашения издержек. Кроме того, получить информацию о существующей системе документооборота и внести в нее необходимые изменения.

Для достижения поставленных целей необходимо:

- построить типовую модель бизнес-процессов предприятия общественного питания, относящегося к категории относительно недорогих ресторанов;
- проанализировать построенную модель и разработать метод к оценке бизнес-процессов на основе существующих методов анализа;
- применить разработанный метод для оценки построенной типовой модели бизнес-процессов предприятия;
- результаты оценки процессов использовать для их оптимизации.

Данная статья посвящена решению первых двух задач, а именно построению типовой модели бизнес-процессов предприятия общественного питания, а также разработке метода к оценке процессов на основе существующих методов анализа. Решение поставленных задач обеспечивает создание регламентирующей документации и проведение оценки полученного комплекта моделей бизнес-процессов предприятия. Результаты оценки послужат основой для оптимизации процессов и поддержки принятия организационных решений.

**Построение типовой модели бизнес-процессов предприятия общественного питания.** Поскольку одним из ключевых факторов успеха проекта по описанию и анализу бизнес-процессов предприятия является наличие утвержденной методологии создания моделей процессов, то остановимся на ее выборе более подробно. В зависимости от поставленных целей и объемов ресурсов, выделяемых на проект, могут быть использованы различные методы описания процессов предприятия. Рассмотрим методологию «ускоренного» и «полного» описания бизнес-процессов.

Методология «ускоренного» описания бизнес-процессов ориентирована на быстрое достижение результатов проекта и, в основном, используется для описания некоторых выделенных бизнес-процессов. Таким образом, она эффективно применима для предприятий, которые еще не готовы к комплексному внедрению процессного подхода к управлению, но желают улучшить деятельность отдельных подразделений.

Методология «полного» описания бизнес-процессов напротив основана на детальном анализе информационных и материальных потоков предприятия и четком определении их пересечения с границами подразделений. Целью применения данной методологии является построение комплексной системы управления процессами предприятия.

Таким образом, для предприятий, нацеленных на реальное улучшение деятельности в разумные сроки, по сравнению с методологией «ускоренного» описания более оптимальной является методология «полного» описания процессов. Поэтому применим методологию «полного» описания бизнес-процессов для исследуемой категории предприя-

тий. Поскольку в рамках комплексного подхода к описанию процессов, предприятие рассматривается как сложная система, то устройство ее проще понять, описывая процессы сверху, укрупнено. Вследствие чего, на первом шаге определяем внешних клиентов предприятия, а также входы и выходы в целом. Для моделирования процесса самого верхнего уровня воспользуемся методологией описания бизнес-процессов IDEF0 [3]. Результат первого этапа моделирования приведен на рис. 1 в качестве достаточно укрупненной контекстной диаграммы, представленной в нотации IDEF0.

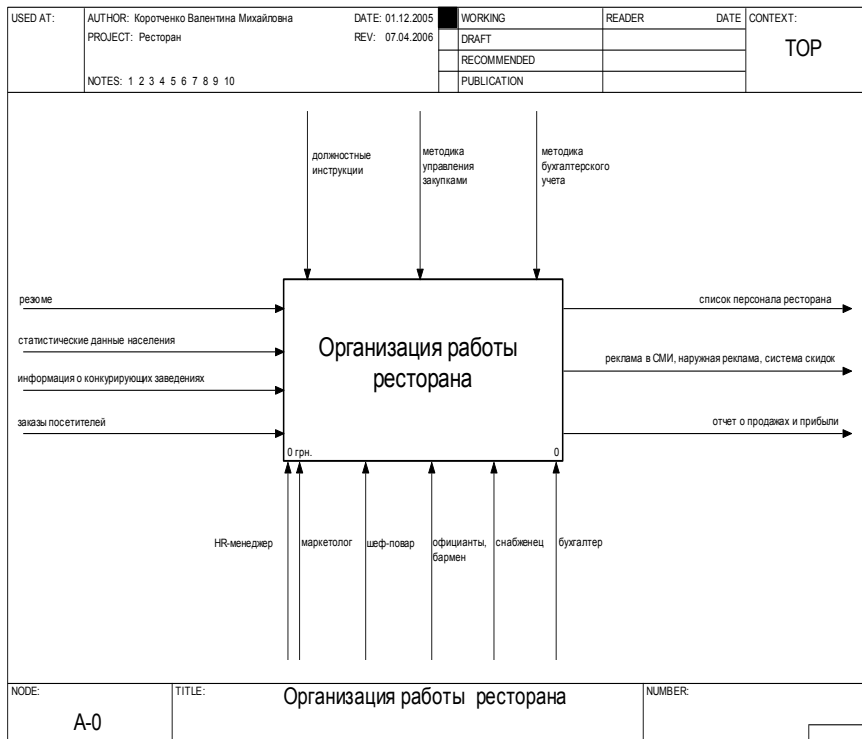


Рис. 1. Контекстная диаграмма процесса «Организация работы ресторана»

Таким образом, на основе детального анализа информационных и материальных потоков предприятия получили комплексное представление о деятельности ресторана, которое является основой для дальнейшей детализации моделей процессов.

Далее привязываем полученные интерфейсы входа, выхода, управления и механизма к подразделениям предприятия. Здесь воспользуемся положениями об организационно-штатной структуре ресторанов. В результате их обследования, а также изучения должностных инструкций

персонала построена организационная структура ресторана (рис. 2).

В качестве блоков на диаграмме первого уровня декомпозиции бизнес-процесса «Организация работы ресторана» в соответствии с полученной организационной структурой были выделены следующие функции: кадровый учет, маркетинговая деятельность, работа кухни и бара, работа отдела снабжения, торгового зала и бухгалтерский учет.

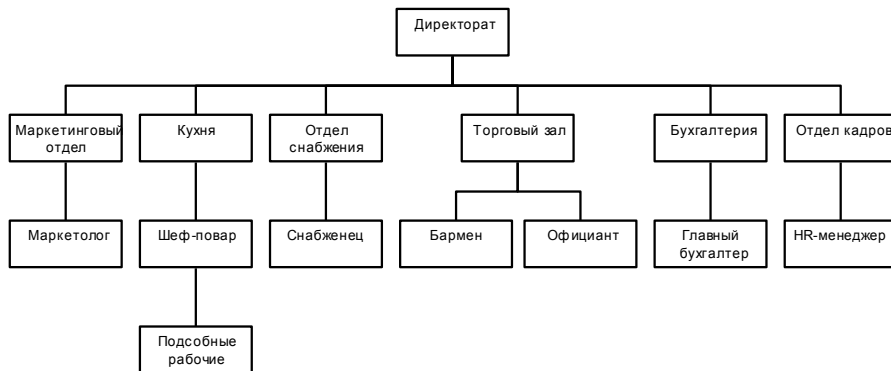


Рис. 2. Организационная структура ресторана

Обратим внимание на блок «Работа кухни и бара». Процессы, протекающие на кухне и в баре, были объединены в один, поскольку, хотя барная стойка и расположена в торговом зале, однако входы и выходы деятельности бармена идентичны входам и выходам работы шеф-повара.

Остается привязать полученные ранее интерфейсы входа, выхода, управления и механизма к вышеперечисленным функциям ресторана.

После того, как все интерфейсы привязаны к подразделениям, определяем внутренние входы и выходы для каждого подразделения предприятия. При этом важно **Организационная структура ресторана** потока, которое на данном этапе работ нецелесообразно. Результат данного этапа проектирования приведен на рис. 3. Затем, в соответствии с методологией «полного» описания бизнес-процессов, определяем перечень функций, выполняемых в каждом подразделении.

В ходе исследования были тщательно изучены положения о подразделениях и должностные инструкции персонала ресторанов, а также проведено интервьюирование руководителей и сотрудников. В результате были выявлены следующие функции подразделений (рис. 4).

Вслед за этим для каждого подразделения группируют функции по процессам, формирующим выходы, и привязывают к этим процессам входы. Такие процессы должны отражать деятельность руководителей. Нельзя рассматривать процессы подразделений только как работы, выполняемые исполнителями на местах. Любая цепочка процесса нуждается

ся в планировании, выполнении работ, учете, анализе и управлении [4].

На основе полученного перечня функций, выполняемых в каждом подразделении ресторана, и приведенных рекомендаций для формирования схем моделей бизнес-процессов подразделений были получены модели, описывающие деятельность каждого отдела ресторана.

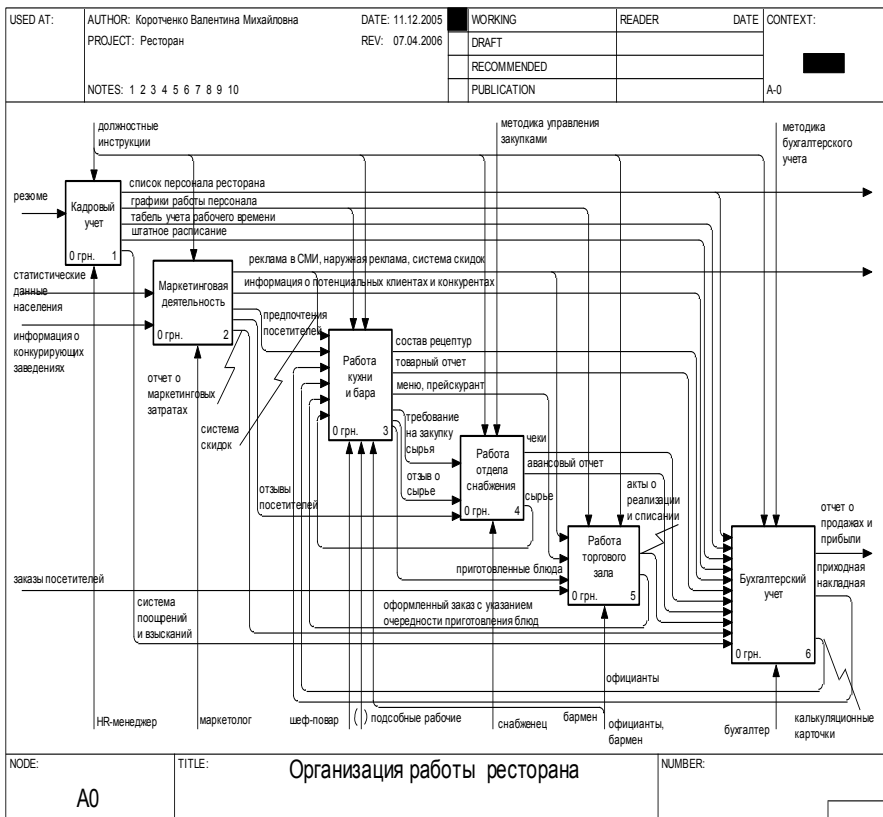


Рис. 3. Диаграмма первого уровня декомпозиции процесса «Организация работы ресторана»

Таким образом, в ходе применения методологии «полного» описания бизнес-процессов, все функции предприятия привязаны к конкретному процессу, сформированному на основе объективных данных, а не на субъективном мнении руководителя или участников рабочей группы.

Теперь переходим к оценке полученной типовой модели. Поскольку основной недостаток существующих методик качественного анализа процессов состоит в том, что они дают фрагментарные оценки, сложно применимые на практике [4], следовательно, необходимо разработать метод качественного оценивания бизнес-процессов, который был бы применим для выявления

узких мест построенных моделей процессов различной степени детализации.

USED AT:	AUTHOR: Коротченко Валентина Михайловна PROJECT: Ресторан	DATE: 23.03.2006 REV: 07.04.2006	WORKING	READER	DATE	CONTEXT: TOP						
			DRAFT									
			RECOMMENDED									
			PUBLICATION			A-0						
NOTES: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10												
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">                 Организация работы ресторана 0 грн. 0             </div>												
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 16.6%;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">                     Кадровый учет 0 грн. 1                 </div> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Формирование методики мотивации персонала</li> <li>○ Формирование штатного расписания</li> <li>○ Прием, увольнение, повышение и понижение персонала</li> <li>○ Составление графиков работ персонала</li> <li>○ Повышение квалификации и аттестация персонала</li> <li>○ Контроль работы персонала</li> <li>○ Формирование системы поощрений и взысканий</li> </ul> </td> <td style="width: 16.6%;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">                     Маркетинговая деятельность 0 грн. 2                 </div> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Формирование маркетинговой политики</li> <li>○ Анкетирование посетителей</li> <li>○ Изучение потенциальных клиентов и конкурентов</li> <li>○ Размещение рекламы, организация рекламных акций (в том числе банкетов, комплексных обедов) и системы скидок</li> <li>○ Подсчет общих затрат на маркетинг</li> <li>○ Оценка эффективности маркетинговой деятельности</li> </ul> </td> <td style="width: 16.6%;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">                     Работа кухни и бара 0 грн. 3                 </div> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Составление рецептов блюд с учетом взаимозаменяемости продуктов</li> <li>○ Составление меню и прейскуранта алкогольных напитков</li> <li>○ Заказ сырья</li> <li>○ Оприходование сырья</li> <li>○ Подготовка полуфабрикатов и заготовок</li> <li>○ Приготовление блюд</li> <li>○ Формирование товарного отчета</li> <li>○ Оценка привлекательности сырья</li> </ul> </td> <td style="width: 16.6%;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">                     Работа отдела снабжения 0 грн. 4                 </div> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Планирование закупок</li> <li>○ Закупка сырья и товаров</li> <li>○ Составление авансового отчета</li> <li>○ Оценка привлекательности поставщиков</li> </ul> </td> <td style="width: 16.6%;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">                     Работа торгового зала 0 грн. 5                 </div> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Оформление заказов</li> <li>○ Обслуживание клиентов</li> <li>○ Определение очередности приготовления блюд на время и сумму заказа</li> <li>○ Предоставление скидки на количество заказанных блюд</li> <li>○ Предоставление скидки по дисконтным картам</li> <li>○ Сохранение заказ без изменений</li> <li>○ Печать счетов на оплату заказов</li> <li>○ Оформление оплаты</li> <li>○ Списание неоплаченных позиций заказов</li> </ul> </td> <td style="width: 16.6%;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">                     Бухгалтерский учет 0 грн. 6                 </div> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Составление калькуляции блюд</li> <li>○ Оформление поступившего сырья</li> <li>○ Учет движения сырья и товаров</li> <li>○ Расчеты с организациями и подотчетными лицами</li> <li>○ Расчеты с персоналом по оплате труда</li> <li>○ Учет операций по кассе и банку</li> <li>○ Формирование отчета о продажах и прибыли</li> </ul> </td> </tr> </table>							<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">                     Кадровый учет 0 грн. 1                 </div> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Формирование методики мотивации персонала</li> <li>○ Формирование штатного расписания</li> <li>○ Прием, увольнение, повышение и понижение персонала</li> <li>○ Составление графиков работ персонала</li> <li>○ Повышение квалификации и аттестация персонала</li> <li>○ Контроль работы персонала</li> <li>○ Формирование системы поощрений и взысканий</li> </ul>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">                     Маркетинговая деятельность 0 грн. 2                 </div> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Формирование маркетинговой политики</li> <li>○ Анкетирование посетителей</li> <li>○ Изучение потенциальных клиентов и конкурентов</li> <li>○ Размещение рекламы, организация рекламных акций (в том числе банкетов, комплексных обедов) и системы скидок</li> <li>○ Подсчет общих затрат на маркетинг</li> <li>○ Оценка эффективности маркетинговой деятельности</li> </ul>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">                     Работа кухни и бара 0 грн. 3                 </div> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Составление рецептов блюд с учетом взаимозаменяемости продуктов</li> <li>○ Составление меню и прейскуранта алкогольных напитков</li> <li>○ Заказ сырья</li> <li>○ Оприходование сырья</li> <li>○ Подготовка полуфабрикатов и заготовок</li> <li>○ Приготовление блюд</li> <li>○ Формирование товарного отчета</li> <li>○ Оценка привлекательности сырья</li> </ul>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">                     Работа отдела снабжения 0 грн. 4                 </div> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Планирование закупок</li> <li>○ Закупка сырья и товаров</li> <li>○ Составление авансового отчета</li> <li>○ Оценка привлекательности поставщиков</li> </ul>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">                     Работа торгового зала 0 грн. 5                 </div> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Оформление заказов</li> <li>○ Обслуживание клиентов</li> <li>○ Определение очередности приготовления блюд на время и сумму заказа</li> <li>○ Предоставление скидки на количество заказанных блюд</li> <li>○ Предоставление скидки по дисконтным картам</li> <li>○ Сохранение заказ без изменений</li> <li>○ Печать счетов на оплату заказов</li> <li>○ Оформление оплаты</li> <li>○ Списание неоплаченных позиций заказов</li> </ul>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">                     Бухгалтерский учет 0 грн. 6                 </div> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Составление калькуляции блюд</li> <li>○ Оформление поступившего сырья</li> <li>○ Учет движения сырья и товаров</li> <li>○ Расчеты с организациями и подотчетными лицами</li> <li>○ Расчеты с персоналом по оплате труда</li> <li>○ Учет операций по кассе и банку</li> <li>○ Формирование отчета о продажах и прибыли</li> </ul>
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">                     Кадровый учет 0 грн. 1                 </div> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Формирование методики мотивации персонала</li> <li>○ Формирование штатного расписания</li> <li>○ Прием, увольнение, повышение и понижение персонала</li> <li>○ Составление графиков работ персонала</li> <li>○ Повышение квалификации и аттестация персонала</li> <li>○ Контроль работы персонала</li> <li>○ Формирование системы поощрений и взысканий</li> </ul>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">                     Маркетинговая деятельность 0 грн. 2                 </div> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Формирование маркетинговой политики</li> <li>○ Анкетирование посетителей</li> <li>○ Изучение потенциальных клиентов и конкурентов</li> <li>○ Размещение рекламы, организация рекламных акций (в том числе банкетов, комплексных обедов) и системы скидок</li> <li>○ Подсчет общих затрат на маркетинг</li> <li>○ Оценка эффективности маркетинговой деятельности</li> </ul>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">                     Работа кухни и бара 0 грн. 3                 </div> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Составление рецептов блюд с учетом взаимозаменяемости продуктов</li> <li>○ Составление меню и прейскуранта алкогольных напитков</li> <li>○ Заказ сырья</li> <li>○ Оприходование сырья</li> <li>○ Подготовка полуфабрикатов и заготовок</li> <li>○ Приготовление блюд</li> <li>○ Формирование товарного отчета</li> <li>○ Оценка привлекательности сырья</li> </ul>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">                     Работа отдела снабжения 0 грн. 4                 </div> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Планирование закупок</li> <li>○ Закупка сырья и товаров</li> <li>○ Составление авансового отчета</li> <li>○ Оценка привлекательности поставщиков</li> </ul>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">                     Работа торгового зала 0 грн. 5                 </div> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Оформление заказов</li> <li>○ Обслуживание клиентов</li> <li>○ Определение очередности приготовления блюд на время и сумму заказа</li> <li>○ Предоставление скидки на количество заказанных блюд</li> <li>○ Предоставление скидки по дисконтным картам</li> <li>○ Сохранение заказ без изменений</li> <li>○ Печать счетов на оплату заказов</li> <li>○ Оформление оплаты</li> <li>○ Списание неоплаченных позиций заказов</li> </ul>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">                     Бухгалтерский учет 0 грн. 6                 </div> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Составление калькуляции блюд</li> <li>○ Оформление поступившего сырья</li> <li>○ Учет движения сырья и товаров</li> <li>○ Расчеты с организациями и подотчетными лицами</li> <li>○ Расчеты с персоналом по оплате труда</li> <li>○ Учет операций по кассе и банку</li> <li>○ Формирование отчета о продажах и прибыли</li> </ul>							
NODE: A0	TITLE: Организация работы ресторана				NUMBER:							

Рис. 4. Перечень функций, выполняемых в каждом подразделении ресторана

Поэтому был предложен метод, основанный на комплексной качественной оценке процессов предприятия, состоящий из следующих шагов:

- 1) проверка процессов на предмет соответствия типовым требованиям, учитывающим положения ISO 9001:2000;
- 2) выявление проблемных областей процессов с целью определения направлений дальнейшего более углубленного анализа;
- 3) ранжирование процессов, находящихся в выделенных проблемных зонах, с целью определения перечня процессов, которые необходимо оптимизировать в первую очередь;
- 4) выявление узких мест выделенных при ранжировании процессов;
- 5) выявление причин возникновения узких мест.

Схема оценки модели бизнес-процессов согласно предложенному методу качественного анализа процессов приведена на рис. 5.

На первом этапе проверяют процессы на соответствие типовым требованиям, учитывающим положения международного стандарта ISO 9001:2000. Далее выявляют все существующие и потенциальные проблемные области

процессов и ранжируют процессы, находящиеся в выделенных областях.

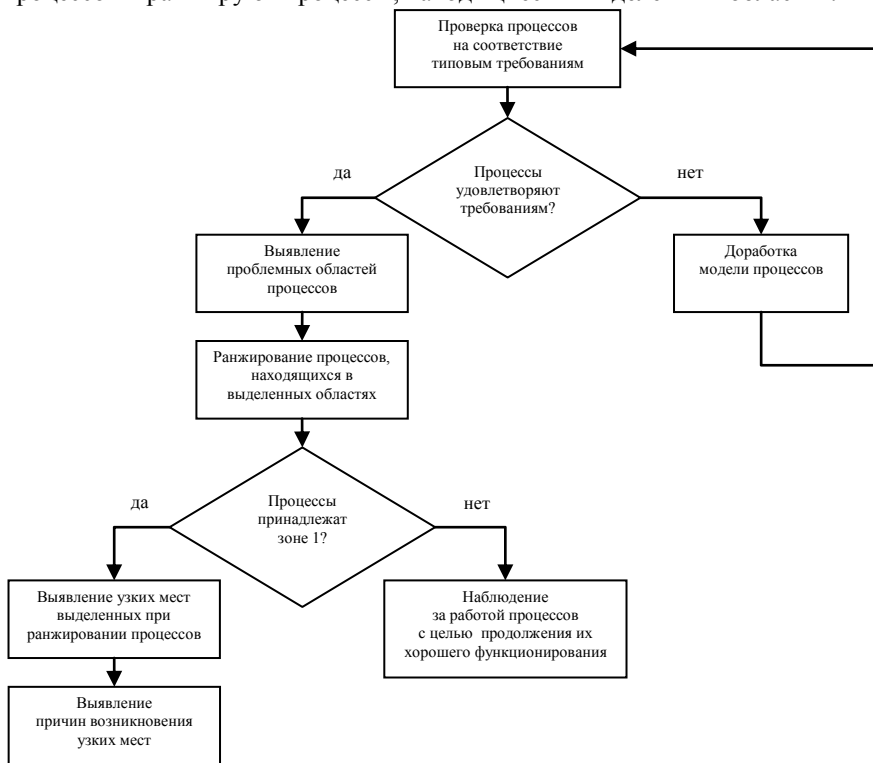


Рис. 5. Схема комплексной качественной оценки модели бизнес-процессов предприятия

Первым этапом ранжирования является определение главной цели, на основе которой формируют множество критических факторов успеха  $f_1, f_2, \dots, f_n$ . Далее бизнес-процессам  $p_1, p_2, \dots, p_m$  проставляют оценки по шкале от А до Е, где А – отличная работа, Е – плохая работа процесса. Когда все это сделано строится матрица (рис. 6), сочетающая стратегическую важность и текущую работу бизнес-процессов предприятия.

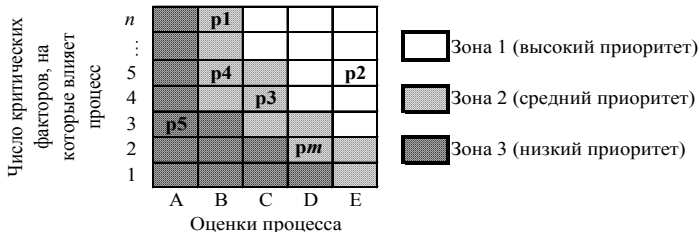




Рис. 6. Матрица ранжирования бизнес-процессов предприятия

Затем матрица делится на три зоны. В зоне 1 находятся наиболее важные процессы, которые достаточно плохо работают. Их следует оптимизировать в первую очередь. Затем улучшают процессы в зонах 2 и 3.

Таким образом, на данном этапе определяют стратегически наиболее важные процессы, которые требуют срочной оптимизации.

После этого с помощью визуального графического анализа схем бизнес-процессов выявляют узкие места выделенных при ранжировании процессов, а также причины их возникновения.

В отличие от уже существующих, данный метод основан на объективных фактах и позволяет производить комплексную качественную оценку процессов всех уровней декомпозиции. Это дает возможность уже на первых этапах анализа выявить проблемные процессы и сфокусировать дальнейшие действия на их улучшение, что приводит к повышению эффективности реализации проекта по оценке модели процессов.

**Выводы.** В статье разработана типовая модель бизнес-процессов предприятия общественного питания, относящегося к категории относительно недорогих ресторанов. Полученная модель соответствует организационной структуре предприятия и обеспечивает возможность усовершенствования бизнес-процессов на основе их комплексной качественной оценки с учетом критических факторов успеха. Также предложен метод оценки процессов типовой модели, основанный на ранжировании процессов, что позволяет усовершенствовать бизнес-процессы в порядке их критичности для функционирования предприятия.

Таким образом, построенная модель позволяет выявить узкие места и определить, где снижается эффективность работы и возникают финансовые потери. В перспективе планируется использовать построенную типовую модель бизнес-процессов для создания регламентирующей документации и автоматизации деятельности предприятий общественного питания.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. ГОСТ 30389-95 «Общественное питание. Классификация предприятий». – [Электр. ресурс]. – Режим доступа: <http://cert.obninsk.ru/dump/alldoc/info/lz96/g19020.shtml>
2. Робсон М., Уллах Ф. *Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов.* – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1997. – 224 с.
3. Маклаков С.В. *Создание информационных систем в AllFusion Modeling Suite.* – М.: ДИАЛОГ-МИФИ, 2003. – 432 с.
4. Репин В.В., Елиферов В.Г. *Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов.* – М.: РИА «Стандарты и качество», 2004. – 408 с.

Поступила 1.06.2006

**Рецензент:** доктор технических наук, доцент С.В. Листровой,

