**СОДЕРЖАНИЕ**

[Введение 3](#_Toc514081617)

[1. Теоретические аспекты управления инновациями в ресторанном бизнесе 7](#_Toc514081618)

[1.1. Сущность и основные направления инновационных технологий в сфере сервиса 7](#_Toc514081619)

[1.2. Направления использования инновационных технологий в ресторанном бизнесе 14](#_Toc514081620)

[1.3. Политика продвижения на основе инноваций в системе ресторанного бизнеса 20](#_Toc514081621)

[2. Анализ применяемых инноваций в сети ресторанов «Ваби Саби» 27](#_Toc514081622)

[2.1. Общая характеристика ресторанного объекта «Ваби Саби» 27](#_Toc514081623)

[2.2. Анализ финансовых результатов ресторанного объекта «Ваби Саби» 29](#_Toc514081624)

[2.3. Анализ практики внедрения инновационных технологий в ресторане «Ваби Саби» 37](#_Toc514081625)

[3. Разработка проекта по внедрению инноваций в деятельность ресторанного объекта «Ваби Саби» 43](#_Toc514081626)

[3.1. Постановка задач и разработка плана проекта по внедрению инноваций в деятельность ресторанного объекта «Ваби Саби» 43](#_Toc514081627)

[3.2. Оценка экономической эффективности проекта 45](#_Toc514081628)

[Заключение 52](#_Toc514081629)

[Список использованных источников 55](#_Toc514081630)

# Введение

На сегодняшний день проблема повышения конкурентоспособности предприятия становится все более актуальной. Рыночная ситуация во многом зависит от состояния и результатов конкурентной борьбы. Экономические санкции к России определяют необходимость формирования производственного потенциалаи дают реальную возможность повышения конкурентоспособности отечественных предприятий.

В условиях изменчивости конъюнктуры в части покупательского спроса и освоения выгодных товарных ниш на рынке общественного питания нереально добиться стабильного успеха в бизнесе, если не планировать его эффективное развитие, не аккумулировать постоянно информацию о собственных перспективах и возможностях, о состоянии целевых рынков, о положении на них конкурентов и своей конкурентоспособности

Ресторанный бизнес сегодня развивается стремительными темпами. Рестораторы понимают, насколько важно планировать стратегию долгосрочного выживания и приспосабливаться к быстро меняющейся окружающей среде.

Конкуренция является неотъемлемой частью рыночной экономики. Основной характеристикой хозяйствующего субъекта с точки зрения конкурентной борьбы является его конкурентоспособность. В условиях рыночной экономики для любого предприятия крайне важной является проблема поддержания и повышения его конкурентоспособности.

В нашей стране ресторанный бизнес находится на достаточно хорошем уровне и ресторанный рынок можно назвать вполне стабильным. Однако, сложившаяся ситуация в стране не могла не повлиять на него. Общепит пережил кризис 2015-16 гг. лучше других розничных рынков — продуктов питания, одежды и обуви. Культура питания развивается, и отказаться от нее людям оказалось сложнее, чем от покупки одежды. Ресторанный рынок начинает выходить из кризиса. За 2015-2016 годы он упал почти на 8 %, а за 2017 год оборот вырос на 0,3 % по сравнению с показателем предыдущего года. По итогам 2018 года ожидается рост рынка на 1,2 %.

Для поддержания бизнеса необходимо идти вперед, искать новые решения и следовать общемировым тенденциям. Мир сейчас устремлен к улучшению качества жизни, качества своего здоровья и рестораны должны соответствовать современным требованиям своих клиентов.

Актуальность работы заключается в том, что на данный момент ресторанный бизнес является весьма прибыльным, однако в условиях кризиса и санкций переживает не лучшие времена. Данные условия побуждают рестораторов на поиски новых решений. При этом, изменения затрагивают не только вкусовые качества блюд, но и концепцию ресторанов.

Целью данной работы является исследование системы управления инновациями в ресторанном бизнесе на примере ресторанного объекта «Ваби Саби».

Исходя из поставленной цели, в рамках данной работы предполагается решение следующих задач:

- изучить сущность и основные направления инновационных технологий в сфере сервиса;

- выделить направления использования инновационных технологий в ресторанном бизнесе;

- рассмотреть политику продвижения на основе инноваций в системе ресторанного бизнеса;

- проанализировать финансовые результаты ресторанного объекта «Ваби Саби»;

- проанализировать практику внедрения инновационных технологий в ресторане «Ваби Саби»;

- разработать план проекта по внедрению инноваций в деятельность ресторанного объекта «Ваби Саби»;

- оценить экономическую эффективность проекта.

Объектом исследования в работе выступает ресторан «Ваби Саби».

Предметом исследования в работе являются инновации в сфере ресторанного бизнеса.

В данной работе были использованы следующие работы в области применения инноваций в сфере ресторанного бизнеса: Багиева Г.Л., Баранчеева В. П., Масленниковой Н. П., Мишина В. М., Джума Т.А., Дияновой С.Н., Евграфова А. А., Ильиной О.В., Михайловой Г.В. Казака А.Н., Кармановой А.Е., Михайловой Г.В., Климовой Д.Н., Потокиной С.А., Мананниковой О.Н., Куткиной М.Н., Ляндау Ю.В., Пономарёва М.А., Малаховой Н. Н., Ушакова Д. С., Перекрестовой А.Ю., Романовой Г.М., Федько В.П. и др.

Теоретической и методологической основой данной работы стали труды ведущих отечественных и зарубежных специалистов, раскрывающие понятие инноваций, основные тенденции инноваций в ресторанном бизнесе в настоящее время.

В работе использовались материалы научных конференций и семинаров по изучаемой тематике, материалы периодических изданий, статистические данные, а также данные отчетности ресторана «Ваби Саби».

Практическая значимость работы состоит в разработке проекта по внедрению инноваций в деятельность ресторанного объекта «Ваби Саби».

При проведении исследования настоящей темы использовались методыанализа и синтеза, логический, сравнительный, системно-структурный, метод описания и изложения.

Структура работы представлена введением, тремя главами, заключением и списком использованных источников.

Первая глава посвящена раскрытию теоретических аспектов управления инновациями в ресторанном бизнесе.

Вторая глава содержит анализ применяемых инноваций в сети ресторанов «Ваби Саби».

В третьей главе представлена разработка проекта по внедрению инноваций в деятельность ресторанного объекта «Ваби Саби» и оценка его экономической эффективности.

1. **Теоретические аспекты управления инновациями в ресторанном бизнесе**
   1. **Сущность и основные направления инновационных технологий в сфере сервиса**

Инновационная деятельность открывает путь к обновлению экономики, к уходу от сырьевой зависимости, поскольку в пространство получения реальной прибыли войдут десятки тысяч новых проектов: по переработке сырья; по разработке новых видов продукции; по инновациям в сфере услуг, в малом и среднем бизнесе, в аграрном секторе.

Понятие «инновация» было введено в экономическую науку Йозефом Шумпетером. Инновация в определении Шумпетера предстаёт в пятигранном измерении, одно из них это: создание нового товара, с которым потребители еще не знакомы, или нового качества товара.

Под инновацией подразумевается объект, внедренный в производство в результате проведенного научного исследования или сделанного открытия, качественно отличный от предшествующего аналога, причем это объект, не просто внедренный и производство, а успешно внедренный и приносящий прибыль.

По определению из словаря инновационных терминов, - инновационный процесс – это процесс последовательного превращения идеи в товар, проходящий этапы фундаментальных, прикладных исследований, конструкторских разработок, маркетинга, производства, наконец, сбыта, — процесс коммерциализации технологий.

Инновационный процесс может быть рассмотрен с различных позиций и с разной степенью детализации.

Во-первых, как параллельно-последовательное осуществление научно-исследовательской, научно-технической, инновационной, производственной деятельности и маркетинга.

Во-вторых, как временные этапы жизненного цикла нововведения от возникновения идеи до ее разработки и распространения.

В-третьих, как процесс финансирования и инвестирования разработки и распространения нового вида продукта или услуги. В этом случае он выступает в качестве частного случая, широко распространенного в хозяйственной практике инвестиционного проекта[[1]](#footnote-1).

В общем виде инновационный процесс состоит в получении и коммерциализации изобретения, новых технологий, видов продуктов и услуг, решений производственного, финансового, административного или иного характера и других результатов интеллектуальной деятельности.

Если услуга предлагается данному рынку впервые и (или) отличается потребительскими свойствами от ранее предоставляемой услуги, то она считается новой. Прогрессивность формы обслуживания населения характеризуется следующими показателями: Новой сферой применения, сокращением времени на получение услуги, созданием комфортных условий для потребителей.

К основным нововведениям относятся новые виды услуг и формы обслуживания заказчиков. Они могут изменять:

1) структуру инновационного процесса и параметры нововведений в процессе изменения;

2) внутреннее содержание организации.

Различные решения, востребованные в залах ресторана, а также в производственной зоне, сегодня уже представлены на российском рынке.

Одни нацелены на решение проблем управления рестораном, другие определяют работу в залах, третьи «заботятся» о комфорте посетителей и используют психологические «трюки» повышения среднего чека. Примером могут служить разработки компании UCS (ЮСиЭс) – программный продукт R-Keeper, Quick Resto, СофтБаланс с программным продуктом Трактиръ и другие.

На рисунке 1.1. приведены основные инновации, характерные для сферы сервиса.

Разработка целевых комплексов специального технологического оборудования, средств диагностики и контрольно-технических измерительных приборов, инструмента

Разработка новых приборов, приспособлений, устройств и инструмента, в том числе и оказания услуг по ремонту бытовой техники на дому у заказчика

Поиск наиболее эффективных форм организации труда и методов хозяйствования на предприятиях сервиса

Основные инновации в сервисе

Разработка конкретных предложений по организации эффектной системы инновационного менеджмента в сервисе

Рисунок 1.1. - Инновации, характерные для сферы сервиса

В статье «Инновационные процессы в деятельности предприятий общественного питания», дана типология инноваций, в зависимости от предметного содержания:

1) организационно – технологические инновации – внедрение новых видов услуг, прогрессивных форм обслуживания потребителей;

2) создание новшеств, с приоритетом социальных целей;

3) технические инновации – развертывающийся во времени процесс создания, освоения инноваций в области техники и технологии для предприятий сервиса;

4) управленческие инновации – ориентированы на любое целенаправленное изменение внутренней среды организации с учетом внешнего окружения на основе использования принципов, методов и форм менеджмента;

5) комплексные инновации – реализация взаимосвязанных новшеств[[2]](#footnote-2).

Главной особенностью организационно – технологических инноваций в сервисе является удовлетворение определенных потребностей у производителей, и потребителей сервисных услуг.

Российские ученые Казак А.Н. и Привалов В.А., предложил достаточно полную классификацию инноваций, которую можно рассмотреть на рисунке 1.2.

**Классификация инноваций**

Замещающие; Отменяющие; Возвратные; Открывающие; Ретровведения

Радикальные; Комбинаторные ; Совершенствующие

Локальные; Системные; Стратегические;

Сырьевые; Обеспечивающие (связывающие);Продуктовые

Единичные; Диффузионные

Инновационный потенциал и степень новизны

Охват ожидаемой доли рынка

Преемственность

Место в производственном цикле

Распространённость

Рисунок 1.2. – Классификация инноваций[[3]](#footnote-3)

Все инновации делятся на две основные категории – технологические и нетехнологические. Технологические инновации являются прямой характеристикой интенсивности развития производства, к ним относятся все изменения, методы, технологии производства, затрагивающие средства, определяющие научно – технический прогресс.

К нетехнологическим инновациям относятся: инновации организационного, управленческого, правового, социального и экологического характера.

Классификации, которые учитывают масштаб и новизну инноваций, интенсивность инновационного изменения, выражают количественные и качественные характеристики и имеют значение для экономической оценки их последствий и обоснования управленческих решений.

Инновационная деятельность не ограничивается только деятельностью по освоению инноваций, но и предполагает содействие в реализации инновационного процесса, а именно – управленческую, информационную и инвестиционную деятельность.

Одновременно инновации обладают и положительными сторонами. К таковым можно отнести следующие:

1. Привлекательность для посетителей.

Сейчас стало особо популярным посещение мест общественного питания среди молодого поколения. Все новое и интересное является безоговорочным стимулом для гостей, заинтересованных в инновационных современных продуктах и услугах. Следование мировым тенденциям является одним из главных факторов для успешного существования предприятия. Так как современное общество следует этим тенденциям, оно также ждет этого и от заведений, которые хочет посещать.

2. Возможность увеличения прибыли.

В связи с ростом количества гостей, увеличивается и прибыль предприятия, что благоприятно сказывается на бизнесе в целом.

На сегодняшний день наиболее популярными инновациями в ресторанном бизнесе являются:

- бесплатный wi-fi, который является для многих посетителей фактором, формирующим дальнейшую лояльность;

- система R-Keeper, которая позволяет автоматизировать все процессы в ресторане, так как она контролирует работу многих подразделений: зал, касса, кухня и бар. Данная система позволяет каждому подразделению оперативно получать информацию от другого, что позволяет экономить рабочее время и оперативно обслуживать гостей[[4]](#footnote-4).

- практика «Открытой кухни», когда посетители могут наблюдать, как готовиться блюдо конкретно для него.

- продажа в самом ресторане не только блюд из меню, но и свежей выпечки, овощей, фруктов и продуктовых заготовок. Во-первых, такая инновация является не дорогостоящей, так как ее можно отнести к плановым закупкам продуктов, которые предприятие делает постоянно. Во-вторых, это также является стимулом для приобретения лояльности со стороны посетителей.

- QR-коды. Новшество, которое постепенно появляется во многих ресторанах. Благодаря этому двухмерному штрих-коду у посетителей есть возможность узнать, например, что-то из истории ресторана, информацию об акциях, которые на данный момент проходят в ресторане или состав выбранных блюд из меню. Огромный плюс данного кода состоит в том, что наносить его можно на любую поверхность, а для того, чтобы прочитать его, необходимо лишь иметь на телефоне или планшете приложение, которое можно скачать в электронных магазинах.

- Электронное меню - модная альтернатива традиционному меню. На столах вместо обычных папок с перечнем блюд устанавливаются небольшие планшеты, пользуясь которыми, клиент может выбрать блюдо, оформить заказ, вызвать официанта или администратора. Планшеты эти, как правило, не очень дорогие и имеют максимально простые функции, однако такие инновации в ресторанном бизнесе привлекают многих клиентов.

- Изготовление муляжей блюд. Они, разумеется, не подаются клиентам, а служат в качестве рекламы - муляжи можно выставить в витринах ресторана, и они будут привлекать внимание лучше, чем даже самые качественные фотографии и различные лозунги. При этом к муляжам можно сразу прикрепить ценники, таблички с указанием ингредиентов, названия блюд, и это позволит клиенту заранее оценить уровень и статус заведения[[5]](#footnote-5).

Таким образом, инновации в индустрии общественного питания играют большую роль. Современные новшества облегчают выбор заведения, блюд и напитков, позволяют просчитать энергетическую ценность блюд, оптимизировать затраты гостей. Инновации, используемые в ресторанах, позволяют увеличить конкурентоспособность предприятия.

Вкладывая средства в уникальные ресторанные нововведения, владелец заведения фактически делает инвестиции в свое будущее предприятия. При успешном функционировании предприятия все инвестиции полностью окупятся. Внедрение инноваций в ресторанный бизнес влечет за собой первостепенно не привлечение новых клиентов, а удержание постоянных гостей. По утверждению профессиональных рестораторов 20% постоянных посетителей обеспечивают любому заведению 80% прибыли.

* 1. **Направления использования инновационных технологий в ресторанном бизнесе**

Помимо удобств, которые предоставляют новейшие технологии посетителям ресторанов, они способны существенно экономить расходы на персонал и другие статьи издержек, а также способствовать улучшению работы ресторана. Ресторанный бизнес состоит из тысячи мелочей, где любой малейший нюанс играет свою решающую роль. Поэтому каждый ресторатор стремится повысить уровень качества обслуживания с наименьшими затратами. Для того, чтобы быть конкурентно способным рестораном, кроме всего прочего необходимо особое внимание уделять новинкам, как в кулинарном мастерстве, так и в технике обслуживания, что значительно повышает имидж ресторана[[6]](#footnote-6).

В сфере ресторанного бизнеса используются традиционные маркетинговые мероприятия, позволяющие привлекать и удерживать как можно больше гостей. Основополагающим для привлечения гостей в сферу индустрии питания всегда являлась вкусная, доброкачественная еда. Однако, в настоящее время, для сохранения постоянных и привлечения новых гостей, этого уже не достаточно. Необходимы новые инновационные маркетинговые приемы, благодаря которым гостям вновь и вновь захочется посетить именно это предприятие питания.

Среди новых технологий и трендов в управлении ресторанами ведущая роль принадлежит автоматизации бизнеса, активному использованию беспроводных технологий, более совершенных программных продуктов. Одним из таких нововведений является программный модуль «мобильный официант», нашедший успешное применение на предприятиях общественного питания. Эта оригинальная технология, значительно сокращающая ticket time, позволяет официанту вносить заказ в систему быстро и без ошибок. Мобильный официант выполняет роль блокнота для принятия заказов, передачи его по WiFi на сервер. При этом наличие в ресторане бесплатного WiFi тоже способствует привлечению гостей[[7]](#footnote-7).

Одним из инновационных направлений является использование в индустрии питания разработок IT специалистов. Мировой опыт показывает, что значительную роль в организации ресторанного бизнеса может играть использование интерактивных технологий – есть предприятия индустрии питания, посетители которых могут самостоятельно управлять сервисом. Используя информацию с поверхности стола, без помощи официанта, гость может самостоятельно сделать выбор, проанализировав состав блюд, используемые технологии приготовления, рекомендуемые соусы, гарниры, алкогольные и безалкогольные напитки, подсчитать при выборе блюд их калорийность, сразу же видеть окончательный чек заказа и самостоятельно сделать заказ. В этом ресторане столы для гостей, стены торгового зала превращаются в интерактивные панели. Один такой ресторан есть и в нашей стране, в Москве[[8]](#footnote-8).

Интерактивный ресторан удобен для организации различных презентаций, семинаров. Документы с iPad гостей можно перенести на интерактивный стол и работать с ними. При этом необходимым условием является то, что каждый интерактивный ресторан должен иметь и сохранять свою концепцию и идею.

Использование инновационных элементов в автоматизации ресторана позволяет добиться максимальной эффективности предприятия: увеличивается оборачиваемость посадочного места за счет сокращения времени обслуживания официантом гостя, уменьшается нагрузка на персонал, не возникает путаницы в заказе и многое другое.

При очевидных преимуществах использования данной системы, работать с ней достаточно просто. Гости и персонал, владеющие элементарными навыками работы с компьютером, легко осваиваются с интерфейсом данных электронных систем.

Одним из направлений увеличения числа гостей является создание условий в своих заведениях для лиц с ограниченными физическими возможностями. Открытие новых ресторанов для лиц с ограниченными возможностями, страдающих теми или иными заболеваниями, в последнее время приобретает актуальность. Например, открылся (Франция, Лион) новый гипоаллергенный ресторан, работающий для гостей, вынужденно отказывающих себе в некоторых продуктах, из-за индивидуальной непереносимости. А в Лондоне есть ресторан для диабетиков, в котором не используется определенный перечень сырья: сахар, картофель, молоко и некоторые другие ингредиенты. Ресторан является актуальным, поскольку практически каждый десятый житель планеты страдает диабетом[[9]](#footnote-9).

Еще одной перспективной инновационной технологией в сфере ресторанного бизнеса является организация в зале предприятия различных тематических PR-акций, семинаров, промоакций, презентаций. Это сопряжено с разработкой идей, проработкой тематических сценариев и прочее. Но при всей сложности организации, грамотно построенные маркетинговые мероприятия способны привлечь новых и вернуть прежних гостей.

Популярность приобретают и те предприятия ресторанного бизнеса, которые подходят креативно к разработке меню, выбору новых высокотехнологичных процессов приготовления блюд, современных форм обслуживания – это также является одной из инновационных технологий развития предприятий индустрии питания.

Аутентичная (узкопрофильная, целевая) кухня, молекулярная гастрономия (modermist cuisine) – это современные технологии в кулинарии. Наряду с евроазиатской молекулярная кухня продолжает оставаться трендом в мировой кулинарии, несмотря на то, что самой идее уже около двух десятков лет. Молекулярная кухня возникла как логическое продолжение кухни фьюжн[[10]](#footnote-10). Главная идея фьюжн заключается в сочетании разных кулинарных традиций и нетрадиционном, непривычном сочетании ингредиентов. Повара, работающие в этом направлении добиваются путем разнообразного воздействия на продукты новых скрытых вкусовых качеств или вкуса, вообще не свойственного тому или иному продукту.

Так, использование элементов молекулярной кухни позволяет применять прорывные научные достижения для создания новых органолептических сочетаний в традиционных блюдах.

Данная инновационная технология пока носит лабораторный, научно-исследовательский характер, есть вопросы по безопасности труда и сертификации готовой продукции[[11]](#footnote-11). Использование современных инновационных технологий в сфере ресторанного бизнеса не только позволяет обслуживать гостей быстрее и качественнее, избежать рутинного труда, ошибок и просчетов, но и значительно расширить горизонты классической кулинарии, что в конечном счете, делает ресторанный бизнес успешнее и прибыльнее.

Для успешного решения задач освоения инновационных технологий, направленных на развитие ресторанного предприятия нужно отслеживать изменения, происходящие на отечественных и мировых рынках питания, обращая при этом особое внимание на основные тенденции развития науки и техники. Для этого используют определенные методы:

- метод структурно-морфологического анализа – с его помощью можно выявить новые ресторанные разработки, на основе которых и будет сформирована инновационная технология для предприятия;

- метод определения характеристик публикационной активности – анализируя и поэтапно отслеживая информацию, можно определить на какой стадии жизненного цикла находится ресторанная инновация в разных странах, и на основе полученного результата предложить рекомендации по формированию инновационной технологии;

- метод патентов-аналогов – так как ресторанные предприятия за рубежом оформляют патент только на идеи, имеющие практическую значимость, следовательно, отслеживая направления, в которых мощность патентов-аналогов растет быстрее, можно установить направленность инновационной деятельности ведущих ресторанных предприятий в развитии производственного потенциала[[12]](#footnote-12).

На основе полученной информации осуществляется выбор инновационной технологии. При этом важно учитывать следующие факторы:

- риск – учитывая степень своего экономического развития и финансовое положение, предприятие должно определить тот уровень риска, который будет наиболее возможен для каждой из принимаемых инновационных технологий;

- знание ранее используемых предприятием технологий и результатов их применения, что связано с обобщением опыта предприятия в сфере инновационного развития, позволяющего учесть все недостатки и более успешно разработать и внедрить новые подходы;

- фактор времени – выбирая время для внедрения инновационных процессов, нужно обязательно учитывать макросреду, связанную с экономическими, демографическими, социальными, правовыми и другими факторами, а также микросреду предприятия для этого проводится SWOT-анализ, используется модель Портера[[13]](#footnote-13).

В зависимости от выбранной инновационной технологии происходит выбор предметной специализации ресторанного предприятия, отражающийся на его основном и вспомогательном производстве, корректируется система управления и восприятия внешней среды по отношению к ресторанному бизнесу.

К инновационным технологиям, помимо руководства, напрямую оказываются причастны и рядовые работники, то есть весь персонал ресторанного предприятия. В этом случае процесс внедрения будет происходить вертикально сверху вниз. Если нововведение внедряется успешно, то в эту вертикаль начинают интегрироваться и потребители. В таком случае оно приобретает возможность распространяться вширь: успех нововведения позволяет предприятию увеличить объем продаж, расширить число гостей и одновременно вызывает желание у конкурентов повторить его успех. Следовательно, результатом инновационного развития ресторанного предприятия будут новые идеи, новые и усовершенствованные ресторанные продукты и услуги, новые технологические процессы, новые формы организации и управления ресторанным бизнесом.

Одним из вариантов повышения конкурентоспособности предприятий общественного питания является применение продуктовых инноваций, в частности безглютеновых мучных кулинарных изделий.

Актуальность внедрения безглютеновых продуктов питания в меню предприятий общественного питания состоит в том, потребность в диетических и профилактических продуктах обусловлена общим состоянием здоровья населения. В странепрогрессируют алиментарно-зависимые заболевания, которые возникают от несбалансированности рациона питания.

Одно из таких заболеваний – целиакия, которая возникает у людей, страдающих непереносимостью глютена. Это белок, которым обладают злаковые культуры. Таким образом, люди, страдающие данным заболеванием, не могут употреблять в пищу кулинарные изделия из традиционных видов муки и должны пожизненно соблюдать безглютеновую диету. Согласно исследованиям, непереносимость глютена (целиакия) наблюдается примерно у 2% населения.

Маркетинговые исследования позволили выявить острую проблему импортной зависимости по безглютеновой продукции на потребительском рынке. Потребность в аглютеновой продукции обеспечивается отечественными поставщиками лишь на 15%. Остальные 85% импортируются из-за рубежа.

Таким образом, стабилизация и развитие предприятий общественного питания, повышение конкурентоспособности и, как следствие, эффективностиих работы в немалой степени зависят от преобразований путем внедрения инновационных продуктов. Поэтому особую актуальность в настоящее время приобрела проблема выбора направления инновационного развития предприятий и совершенствования структуры ассортимента путем научных исследований и разработок продуктовых инноваций с учетом максимальной пользы для потребителей продукции.

* 1. **Политика продвижения на основе инноваций в системе ресторанного бизнеса**

Политика продвижения в системе ресторанного бизнеса является перспективным направлением в плане использования комплекса коммуникационных инструментов, в том числе и рекламного комплекса, и инновационных направлений.

Коммуникативную деятельность в сфере общественного питания можно разделить на внешнюю (взаимодействие компании и потребителей через ценообразование, меню, организацию зала и т. д.), внутреннюю (обучение и мотивацию сотрудников) и интерактивную (способности персонала для обслуживания клиента).

Интегрированный подход к инновациям концептуально связывает ориентированные на клиента действия предприятий общественного питания с функциями управления персоналом, исследованиями, финансовой политикой и производством в целях удовлетворения потребностей клиента с выгодой для себя. Основываясь на этом подходе, маркетинговое мышление развивается среди производителей и трейдеров: «относись к клиентам так, как они бы сами хотели, чтобы к ним относились».

Главная задача ресторанного бизнеса - предоставлять услуги высочайшего качества. Развитие ресторанного бизнеса - комплексная система организации производства и сбыта продукции, ориентированная на удовлетворение потребностей конкретных потребителей и получение прибыли на основе исследования и прогнозирования рынка, изучения внутренней и внешней среды предприятия, разработки стратегии и тактики поведения на рынке с помощью маркетинговых программ.

Маркетинг начинается с сегментации рынка - разбивая ее на четкие группы потребителей, каждому из которых могут быть предложены определенные виды продукций и услуг. Успех ресторана в конкурентной борьбе во многом зависит от правильного выбора сегментов рынка. Фирма должна решить, сколько сегментов рынка необходимо выбрать, и сосредоточиться на наиболее прибыльных из них для компании. Тогда компании придется выбирать маркетинговую концепцию, ориентированную на потребителя[[14]](#footnote-14).

Таким образом, главной задачей ресторанного бизнеса является способность пригласить клиента в ресторан. Учитывая, что рядом большое количество конкурентов, предлагающих одинаковый равный сервис и подобны ассортимент, очень важно, чтобы клиент отправился в конкретный ресторан. При выборе клиент, прежде всего, обращает свое внимание на привлекательность вывесок и наружной рекламы. Исследования показывают, что, если знак оригинален, красив и опрятен, 75% проходящих мимо людей запомнят этот ресторан. Знак ресторана должен соответствовать его профилю, важно не переусердствовать, чтобы он не напоминал яркий неоновый знак казино. Чтобы привлечь внимание прохожих, в дополнение к технике украшения, можно применять звуковые эффекты.

Привлекательная витрина или знак еще не гарант качественного сервиса. Помехой этому может стать неквалифицированный персонал, длинные очереди, непродуманный интерьер или размытая концепция ресторана.

Хорошо известно, что ресторан - это живой организм, работающий круглосуточно, качество его работы напрямую связано с тем, как сотрудники выполняют свои обязанности. А человеческий фактор играет фундаментальную роль, поскольку один и тот же сотрудник может отлично обслужить клиентов сегодня и плохо - завтра. Причины таких ошибок лежат в субъективном и повседневном плане.

На данный момент не существует единой, можно сказать, сбалансированной системы оценки работы персонала. Каждый ресторан учитывает свои особенности при введении градации. В любом случае, разработанная система оценки всегда должна быть объективной, критерии четко и понятно разъяснены сотрудникам. Немаловажно, что результаты такой оценки должны обсуждаться только сотрудником и его непосредственным руководителем, а грамотно разработанная система оценки эффективности работы персонала может положительно влиять на мотивацию самих сотрудников. Так же немаловажно определить потребность в повышении квалификации сотрудников ресторана и планировать ее, принимать обоснованные и справедливые решения о поощрении или неодобрении сотрудников.

В настоящее время кризисные проявления во всех сферах экономической жизни общества оставили заметный отпечаток на эффективности маркетинговых инноваций и экономическом положении клиентуры ресторанов, поэтому такие качества лидера, как:

-профессиональная компетентность;

-умение планировать и правильно распределять работу среди сотрудников;

-умение стимулировать творческую инициативу,

- умение создавать благоприятный морально-психологический климат - являются наиболее значимыми при организации ресторанного бизнеса[[15]](#footnote-15).

В силу этого при внедрении новых технологий в работу ресторана возникает вопрос о необходимости обучения, который распространяется на всех сотрудников.

Простейшим способом обучения здесь является обучение, специфику которого определяет команда административного руководства, непосредственно заинтересованная в поддержке обучения. Проблема может заключаться в крупномасштабном наборе задач и минимальном временном интервале. В то же время, при правильном планировании и эффективном проведении учебных занятий, саму программу можно освоить за очень короткий промежуток времени.

При проведении обучения большая ответственность ложится на менеджера по обучению: человек должен открыть глубокие знания предмета, быть технически компетентным, терпеливым и тактичным. Кроме того, успех специализированного обучения объясняется максимальной тщательностью его планирования и реализации.

Неотъемлемым атрибутом ресторанного бизнеса является ресторанный рынок, представляющий собой комплексную интегрированную систему различных хозяйствующих субъектов, где главным элементом ресторана является ресторан. Проведенное исследование деятельности учреждений ресторанного бизнеса показало, что отличительными особенностями ресторана от других предприятий общественного питания являются широкий ассортимент и организация досуга, а экономическая цель - получение прибыли.

В настоящее время имидж ресторанов состоит из большого количества компонентов, где основное качество- это обслуживание и уровень цен. В целом в России в настоящее время наблюдается тенденция к стабилизации в области ресторанного бизнеса, появлению сильных и конкурентоспособных «ресторанов- долгожителей». Однако следует иметь ввиду, что эта тенденция создается не конкретным человеком, а потребностями и желаниями клиентов[[16]](#footnote-16).

Следует признать, что в большинстве отечественных ресторанов высокий уровень цен никоим образом не оправдывает качество предоставляемых услуг. Привлекая клиента, необходимо убедить его в уникальности предлагаемой услуги.

Например, на долю людей зрелого возраста теперь приходится значительная часть путешественников. Разработка специальных предложений, продуманное меню, интересные и познавательные развлечения помогут заинтересовать эту категорию гостей. Желая привлечь семьи с детьми в ресторан, необходимо приложить все усилия, чтобы атмосфера в заведении была уютной не только для взрослых, но и для детей. И в этом случае важно сохранить не только подобающее обслуживание, но и наличие специального детского меню, манежа, игрушек, детской мебели, игровых комнат с соответствующим дизайном и, конечно же, специально обученного персонала - все это будет особой заботой, которую непременно оценит «маленький» клиент. А его впечатления могут в следующий раз полностью повлиять на выбор ресторана самими родителями.

Важно учитывать, что наиболее надежное определение слабых и сильных сторон маркетинговых инноваций возможно только в том случае, если критерии оценки, полностью характеризующие все аспекты его деятельности, должным образом разработаны.

И, конечно же, в наиболее выгодном положении находятся предприятия, которые постоянно стремятся улучшить свою деятельность, используя различные инновационные подходы, которые придают уникальность, способность удовлетворять потребности меняющихся потребительских требований.

Для успеха заведения недостаточно сформировать хорошее меню из свежих продуктов отличного качества и создать приятную атмосферу. Владелец ресторана должен позаботиться о правильном выборе места расположения ресторана, изучить его окрестности - конкурентов, жителей района, тех, кто работает в этом месте. Концепция учреждения должна быть подходящей для этих людей и, в то же время, не должна дублировать другие учреждения, расположенные поблизости[[17]](#footnote-17).

Подводя итог, можно отметить, что применение маркетинговых инноваций в ресторанном обслуживании является неотъемлемой частью развития ресторанного бизнеса в конкурентной среде.

Современные технологии позволяют поддерживать высокий уровень сервиса, расширяя спектр услуг, предоставляемых в ресторанном комплексе, совершенствуя систему управления, усиливая контроль за работой персонала, обеспечивая высокий уровень безопасности для гостей.

Таким образом, мы можем заключить, что главная особенность ресторанного бизнеса состоит в том, что его успех зависит от тщательного рассмотрения концепции учреждения, а также целостности инновационной деятельности.

1. **Анализ применяемых инноваций в сети ресторанов «Ваби Саби»**
   1. **Общая характеристика ресторанного объекта «Ваби Саби»**

Кафе «Ваби Саби» является городским кафе с японской кухней, а также одной из наиболее молодых торговых марок среди сетевых заведений с японской кухней на российской территории.

«Ваби Саби» – является проектом компании под названием «Галерея Алекс», которая также представляет франшизу «Шоколадница» сети кофеен. Типичное японское кафе «Ваби Саби» как правило, находится в историческом районе городе в помещении одного из деловых центров.

Сотрудничество с партнерами в рамках франчайзинг системы началось в 2010 году, когда в Севастополе была куплена первая франшиза Ваби Саби и открыто кафе в этом украинском городе. В ближайшие свои планы компания ставит интенсивное развитие франчайзинговых предложений «Ваби Саби» в различных регионах России. Стандартный пакет франчайзинг услуг Ваби Саби включает в себя следующее:

- Консультирование по нюансам выбора помещения, строительным вопросам, оформлению всевозможных разрешительных документов и индивидуального внешнего и внутреннего дизайна кафе «Ваби Саби».

- Предоставление партнеру-франчайзи спецификации оборудования вместе с технологическим проектом.

- Предоставление технологий и рецептур приготовления фирменных блюд.

- Обучающие курсы, а также курсы повышения квалификационного уровня работников кафе «Ваби Саби».

- Посещение командой специалистов нового заведения с целью оказание всесторонней помощи на первоначальной стадии.

- Оказание квалифицированных оперативных консультаций партнеру франчайзи на стадии запуска, а также на протяжении всей дальнейшей деятельности кафе «Ваби Саби».

Интерьер кафе «Ваби Саби» является воплощением минимализма японской культуры. В основе интерьера лежит простота линий, способных создать ощущение пространства и света в помещении. Гости будут окружены гармоничным сочетанием темных и светлых тонов, насыщенностью фактур: кожа, дерево и ткань. Современная мебель и мягкие диваны в стиле хай так, живая зелень, оригинальной формы светильники, разделение на отдельные залы пространства кафе – все это способно создать гостеприимную атмосферу. Меню кафе «Ваби Саби» отражает японские кулинарные традиции совместно с элементами европейской кухни. Гости смогут насладиться блюдами японской классической кухни совместно с модными тенденциями в стиле «fusion», а также авторскими коктейлями и элитными плодовыми винами.

Рассмотрим организационную структуру ресторанного объекта «Ваби Саби» (см. рисунок 2.1.)

Исходя из данных рисунка 2.1. видно, что руководство ресторанного объекта «Ваби Саби» осуществляет директор, собственник, а так же PR – менеджер ресторана.

В непосредственном подчинении директора находится:

- заместитель директора ресторана;

- менеджер по персоналу;

- менеджер по закупкам;

- зав. производством;

- главный бухгалтер;

- арт-директор.

Мойщики столовой посуды

Собственник

Директор ресторана

PR-менеджер

Менеджер по закупкам

Менеджер по персоналу

Зав. производством

Кладовщик

Главный бухгалтер

Арт-директор

Зав. директора ресторана

Шеф-повар

Калькулятор

Метрдотель

Инженер

Официанты

Бармены

Гардеробщик

Уборщик помещений

Мойщики кухонной посуды

Повара

Экспедитор

Грузчики

Рисунок 2.1. - Организационная структура ресторанного объекта

«Ваби Саби»

Заведующий производством организует и контролирует работу поваров, мойщиков кухонной посуды. Заместитель директора ресторана осуществляет контроль метрдотеля, в подчинении которого находятся официантов, барменов и мойщиков столовой посуды.

Таким образом, ресторанный объект «Ваби Саби» представляет собой сеть ресторанов с единой организационной структурой управления.

* 1. **Анализ финансовых результатов ресторанного объекта «Ваби Саби»**

Для комплексной оценки финансового состояния ресторанного объекта «Ваби Саби» проанализируем динамику и структуру баланса субъекта.

Рассмотрим состав имущества ресторанного объекта «Ваби Саби» на основании данных раздела «Активы» бухгалтерского баланса (таблица 2.1).

Таблица 2.1. - Анализ динамики и структуры активов ресторанного объекта «Ваби Саби» за 2015-2017 гг., тыс. руб.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование статей | 2015 год | Уд. вес, % | 2016 год | Уд. вес, % | 2017 год | Уд. вес, % | Темп роста (снижения), % | |
| 2016 год | 2017 год |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ | 126566 | 42 | 128260 | 40,2 | 129520 | 40,1 | 101,3 | 101 |
| Нематериальные активы | 598 | 0,2 | 603 | 0,2 | 644 | 0,2 | 100,8 | 106,8 |
| Основные средства | 87305 | 28,9 | 87731 | 27,5 | 97532 | 30,2 | 100,5 | 111,2 |
| Незавершенное строительство | 28311 | 9,4 | 28527 | 8,9 | 19830 | 6,1 | 100,8 | 69,5 |
| Долгосрочные финансовые вложения | 10352 | 3,4 | 11399 | 3,6 | 11514 | 3,6 | 110,1 | 101 |
| ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ | 174805 | 58 | 190409 | 59,8 | 193099 | 59,9 | 108,9 | 101,4 |
| Запасы | 103405 | 34,3 | 115134 | 36,1 | 121277 | 37,6 | 111,3 | 105,3 |
| НДС по приобретенным ценностям | 3750 | 1,2 | 4042 | 1,3 | 789 | 0,2 | 107,8 | 19,5 |
| Дебиторская задолженность со сроком погашения менее 12 мес. | 58140 | 19,3 | 61352 | 19,3 | 63174 | 19,5 | 105,5 | 103 |
| Краткосрочные финансовые вложения | 2400 | 0,8 | 2516 | 0,8 | 1334 | 0,4 | 104,8 | 53 |
| Денежные средства | 7110 | 2,4 | 7365 | 2,3 | 6525 | 2 | 103,6 | 88,6 |
| БАЛАНС | 301371 | 100 | 318669 | 100 | 322619 | 100 | 105,7 | 101,2 |

За период 2016-2017 гг. валюта баланса ресторанного объекта «Ваби Саби» увеличилась на 3950 тыс. руб., а также за период 2015-2016гг. значение данного показателя возросло на 17298 тыс. руб., что соответствует темпу роста 101,2% и 105,7% соответственно и свидетельствует о стабильности деятельности предприятия.

Рисунок 2.2 - Динамика актива баланса ресторанного объекта «Ваби Саби» за 2015-2017 гг., тыс. руб

В абсолютном выражении сумма оборотных средств за 2016-2017 гг. увеличилась на 2960 тыс. руб., что связано в первую очередь с увеличением запасов на 17872 тыс. руб.

При этом, увеличение данного показателя за период 2015-2016 гг. составило 11729 тыс. руб. (темп роста – 111,3%). За рассматриваемый период темп прироста внеоборотных средств предприятия ежегодно увеличивался на 1 процентный пункт и их доля в структуре активов за 2015-2017гг. сократилась на 1% по сравнению с данными за 2015-2016 гг. и составляет 40,1%.

За 2015-2017 гг. величина дебиторской задолженности увеличилась на 5034 тыс. руб., что может свидетельствовать о расширении коммерческого кредита, предоставляемого ресторанного объекта «Ваби Саби» своим контрагентам.

За период 2015-2017 гг. стоимость основных средств увеличилась на 10227 тыс. руб. (темп роста – 111,2%), что связано с введением в эксплуатацию нового погрузочно-разгрузочного оборудования, а также расширением автопарка доставки и сокращением на 8697 тыс. руб. незавершенного строительства в 2016 г. (темп снижения – 69,5%).

Рисунок 2.3. - Структура активов баланса ресторанного объекта «Ваби Саби» по данным на конец 2017 года, %

В структуре активов предприятия преобладают оборотные активы, на долю которых за анализируемый период приходится почти 60% активов ресторанного объекта «Ваби Саби».

Наибольшую долю в структуре оборотных средств занимают запасы (37,6%) и дебиторская задолженность, платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты (19,4%).

В структуре внеоборотных активов за 2017г. наибольшую долю – 30,2% активов предприятия – составляют основные средства (здания, машины и оборудование, транспортные средства и т.д.).

Далее рассмотрим источники формирования имущества ресторанного объекта «Ваби Саби» на основании аналитической таблицы 2.3., составленной по данным раздела «Пассивы» бухгалтерского баланса предприятия.

Таблица 2.2. - Анализ динамики и структуры пассивов баланса ресторанного объекта «Ваби Саби» за 2015-2017 гг., тыс. руб.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование статей | 2015 год | Уд. вес, % | 2016 год | Уд. вес, % | 2017 год | Уд. вес, % | Темп роста (снижения), % | |
| 2016 год | 2017 год |
| КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ | 184240 | 61,1 | 199166 | 62,5 | 202074 | 62,6 | 108,1 | 101,5 |
| Уставный капитал | 400 | 0,1 | 400 | 0,1 | 400 | 0,1 | 100 | 100 |
| Добавочный капитал | 87498 | 29 | 87498 | 27,5 | 88546 | 27,4 | 100 | 101,2 |
| Резервный капитал | 3405 | 1,1 | 3869 | 1,2 | 4081 | 1,3 | 113,6 | 105,5 |
| Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) | 92937 | 30,8 | 107399 | 33,7 | 111617 | 34,6 | 115,6 | 103,9 |
| ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА | 5300 | 1,8 | 7822 | 2,5 | 7075 | 2,2 | 147,6 | 90,5 |
| Займы и кредиты | 5300 | 1,8 | 7822 | 2,5 | 7075 | 2,2 | 147,6 | 90,5 |
| КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА | 111831 | 37,1 | 111681 | 35 | 113470 | 35,2 | 99,9 | 101,6 |
| Займы и кредиты | 85783 | 28,5 | 79462 | 24,9 | 59277 | 18,4 | 92,6 | 74,6 |
| Кредиторская задолженность | 19375 | 6,4 | 25664 | 8,1 | 47210 | 14,6 | 132,5 | 184 |
| Доходы будущих периодов | 3781 | 1,3 | 3923 | 1,2 | 2867 | 0,9 | 103,8 | 73,1 |
| Резервы предстоящих расходов | 2892 | 0,9 | 2632 | 0,8 | 4116 | 1,3 | 91 | 156,4 |
| БАЛАНС | 301371 | 100 | 318669 | 100 | 322619 | 100 | 105,7 | 101,2 |

Увеличение собственного капитала предприятия связано в первую очередь с ростом нераспределенной прибыли предприятия, доля которой за 2017 г. составляет 34,6% валюты баланса, что на 0,9% больше чем за 2016 г., темп роста данного показателя соответствует 103,9%. Более в того, в 2016 году по сравнению с 2015 г. размер данного показателя увеличилось на 14462 тыс.руб. (темп роста – 115,6%).

Рисунок 2.4. - Динамика пассива баланса ресторанного объекта «Ваби Саби» за 2015-2017 гг., тыс. руб

В абсолютном выражении за 2016-2017 гг. величина долгосрочных обязательств снизилась на 747 тыс. руб., темп снижения 90,5%, за 2015-2016 гг. – увеличилась на 2522 тыс. руб. (темп роста – 147,6%), что свидетельствует о частичном погашении предприятием долгосрочных кредитов на развитие собственной инфраструктуры.

Рост валюты баланса на 3950 тыс. руб. (на 1,2%), более быстрое увеличение оборотных активов (на 1,4%) по сравнению с темпами прироста внеоборотных активов (на 1%), превышение собственного капитала над заемным являются положительными тенденциями развития ресторанного объекта «Ваби Саби».

В то же время в 2016 г. по отношению к 2016г. более высокие темпы роста кредиторской задолженности (184%) по сравнению дебиторской (103%) могут в перспективе создать проблемы с ликвидностью предприятия, то есть ограничить ее возможность своевременно и полностью рассчитываться по всем своим обязательствам.

Рост дебиторской задолженности за такой сравнительно краткосрочный период времени обычно свидетельствует о негативных тенденциях в финансовом положении предприятия.

Рисунок 2.5. - Структура активов баланса ресторанного объекта «Ваби Саби» по данным на конец 2017 года, %

В структуре пассивов ресторанного объекта «Ваби Саби» преобладают собственные средства, на долю которых в 2017 году приходится 62,6% валюты баланса. За рассматриваемый период 2015-2017гг. собственные средства предприятия увеличились на 9,7%, или на 17834 тыс. руб.

В структуре заемных средств предприятия преобладают краткосрочные обязательства – их доля в структуре валюты баланса составляет 35,2%. За 2015-2017 гг. величина краткосрочных обязательств предприятия увеличилась на 1639 тыс. руб., темп роста – 101,5%. При этом, основные изменения за период 2015-2017гг. произошли за счет:

- сокращения величины краткосрочных займов и кредитов на 26506 тыс.руб. (темп снижения 66,6%) в связи с погашением ранее взятых кредитов на развитие бизнеса;

- увеличения кредиторской задолженности на 27835 тыс. руб. (темп роста – 216,4%) в связи с ростом задолженности перед поставщиками и подрядчиками. На долю долгосрочных обязательств ресторанного объекта «Ваби Саби» приходится 2,2% валюты баланса.

Для полного анализа финансового состояния рассмотрим финансовые результаты деятельности ресторанного объекта «Ваби Саби» 2015-2017 гг. (см. таблицу 2.3.).

Таблица 2.3. - Анализ динамики финансовых результатов ресторанного объекта «Ваби Саби» за 2015-2017 гг., тыс. руб

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2015 год | 2016 год | 2017 год | Темп роста (снижения), % | |
| 2016 год | 2017 год |
| Выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг | 87358 | 99017 | 106969 | 113,4 | 108,03 |
| Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг | 65305 | 70203 | 69744 | 107,5 | 99,35 |
| Валовая прибыль | 22053 | 28814 | 37225 | 130,7 | 129,19 |
| Коммерческие расходы | 507 | 594 | 556 | 117,2 | 93,6 |
| Управленческие расходы | 253 | 198 | 305 | 78,26 | 154,04 |
| Прибыль (убыток) от продаж | 21293 | 28022 | 36364 | 131,6 | 129,77 |
| Прочие доходы | 8473 | 6813 | 8777 | 80,41 | 128,83 |
| Прочие расходы | 12022 | 9487 | 12088 | 78,91 | 127,42 |
| Прибыль (убыток) до налогообложения | 17744 | 25348 | 33053 | 142,9 | 130,4 |
| Текущий налог на прибыль | 8305 | 10422 | 16820 | 125,5 | 161,39 |
| Чистая прибыль | 9439 | 14926 | 16233 | 158,1 | 108,76 |

Исходя из данных таблицы 2.3. можно сделать вывод, что в анализируемом периоде отмечается рост объемов оказываемых услуг: на 13,4% в 2016 году относительно 2015 года, и на 8,03% в 2017 году в сравнении с 2016 годом. При этом стоит отметить, что величина себестоимости в 2016 году увеличилась на 7,5%, а в 2017 году снизилась на 0,65%.

Рисунок 2.6. - Динамика чистой прибыли ресторанного объекта «Ваби Саби», тыс. руб

В соответствии с ростом выручки и снижением себестоимости в 2017 году был получен максимальный размер чистого финансового результата – 16233 тысяч рублей. Так же стоит отметить, что в анализируемом периоде наблюдается рентабельность деятельности и устойчивая тенденция к росту объемов чистой прибыли.

* 1. **Анализ практики внедрения инновационных технологий в ресторане «Ваби Саби»**

Основной бизнес-процесс, лежащий на поверхности деятельности организации – это процесс обслуживания гостей ресторана. Обслуживание происходит в соответствии со стандартами сервиса, которые разрабатываются и совершенствуются сотрудниками АПУ.

Следующий ключевой бизнес-процесс – процесс приготовления товарных позиций: блюд и напитков. Все готовится по определенной технологии, которая разрабатывается кураторами поваров и барменов, в условиях, соответствующих санитарным нормам, из продукции, имеющей необходимые сертификаты и лицензии. Главное в этом процессе – его продолжительность. Время ожидания гостя до момента, когда ему принесут первое блюдо из его заказа не должно превышать 20 минут. Это прописано в стандартах работы компании. Однако при большой загруженности ресторана это время может значительно увеличиться, поскольку ресторан не всегда обеспечен должным количеством человеческих ресурсов. Процесс приготовления товарных позиций представлен на рисунок 2.7. в нотации IDEF0.

Приготовить товарные позиции

Технологическая карта

Готовые блюда и напитки

Бармены

Повара

Продукты

Рисунок 2.7. – Описание БП «приготовить товарные позиции» в нотации IDEF0

Бизнес-процесс закупки товара так же является важным, ведь он обеспечивает возможность жизнедеятельности ресторана. Без продуктов ресторан просто не сможет выполнять свою основную функцию, и сотрудникам нечего будет продавать. У сети «Евразия» есть ряд поставщиков, с которыми заключены договора на долгосрочной основе. Заказом товара занимаются старшие сотрудники своих подразделений: бара, кухни, суши-бара. В настоящее время система заказа не автоматизирована, планирование необходимого количества продукции происходит эмпирическим методом и не всегда является успешным. Нередки случаи неправильного составления заказа в тот момент, когда старший сотрудник подразделения находится на выходном, и обязанности по составлению и осуществлению заказа продукции делегируются другому сотруднику. При излишке в заказе последующий простой продукции приводит к истечению срока годности и последующему списанию.

При недостаточном заказе последующая нехватка продукции вынудит приобретать необходимые товары в магазине, где цена на такую же позицию на порядок выше, чем у своего поставщика. А в случае, когда отсутствующую позицию невозможно приобрести в магазине, организация просто упускает свою выгоду.

Далее рассмотрим процесс формирования рабочего графика сотрудников ресторана. Составление графика сотрудников зала (официанты, бармены, кассир, администраторы) находится в зоне ответственности администраторов и происходит эмпирическим методом. Аналогичным способом кураторы поваров составляют график для поваров каждого ресторана. Готовые графики предоставляются директору на утверждение. Если директор считает нужным, проводятся корректировки, затем график утверждается. Как правило, график сотрудников зала составляется согласно плану, представленному в таблице 2.4.

Таблица 2.4. – Нормированное количество сотрудников зала для составления графика

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| День недели | Часы работы | Бармены | Официанты утро (с 11 ) | Официанты день (с 15) | Официанты ночь (до 05) |
| Понедельник | 12/23 | 1 | 1 | 3 | - |
| Вторник | 1 | 1 | 3 | - |
| Среда | 1 | 1 | 3 | - |
| Четверг | 1 | 2 | 3 | - |
| Пятница | 12/05 | 2 | 2 | 4 | 2 |
| Суббота | 2 | 3 | 3 | 3 |
| Воскресенье | 12/23 | 1 | 3 | 2 | - |

Нередко составленный график является неэффективным, то есть затраты на ФОТ превышают дневную выручку ресторана, или недостаточное количество сотрудников сказывается на уровне качества обслуживания.

Прежде чем перейти к поиску возможных вариантов устранения выявленных несовершенств, необходимо учесть условия, в которых организация функционирует, и программные средства, которые в ней используются. Основные проблемы связаны с денежным оборотом «Ваби Саби». Движение денежных средств в ресторане отображается в трех программных средствах: «Food Pro», «Restis», «Евробухгалтерия».

Программа «Restis» делится на две составляющие: Front-Office и Back-Office. Front-Office - основной инструмент работы официантов и администраторов.

Данное ПО позволяет: формировать заказ с возможностью печати на принтере в разных подразделениях (напитки – на баре, салаты - на холодном цехе и т.д.); вести учет количества гостей, делить счет по гостям, если это необходимо; печатать предварительный чек; использовать различные варианты оплаты заказа; просматривать список всех закрытых счетов за текущую смену с возможностью изменения типа оплаты, пробития чека возврата и повторного чека; формировать «Стоп-лист», позволяющий оперативно управлять товарными остатками, останавливая продажу отсутствующей позиции; печатать финальные и фискальные чеки, X- и Z-отчеты; обеспечивать прямой обмен данными с системой учета товара. Права доступа сотрудников разных категорий в системе различны. Это распределение позволяет ограничить действия, выполняемые сотрудниками без контроля руководства.

Таким образом, минимизируются ошибки персонала, и упрощается деятельность каждого сотрудника. Протокол совершенных операций, который ведет программа, позволяет выявлять нарушителей, которые наносят ущерб предприятию путем удаления блюд, изменения скидки и другими действиями.

Back-Office доступен на компьютере-сервере, который находится в распоряжении директора или иных управляющих лиц. Программа контролирует работу зала в виде различных отчетов (см. таблицу 2.5).

Таблица 2.5. – Отчеты, формируемые в Back-Office

|  |  |
| --- | --- |
| Вид отчетов | Пример |
| Статистические | Повременные выручки; популярные и непроходные позиции; дни/часы продажи блюд. |
| О нарушениях | По отказным маркам; по двойным распечаткам; по счетам, не равным предварительным счетам; по злоупотреблению системой скидок |
| Бухгалтерские | О продажах; о продажах с себестоимостью и наценкой; о среднем чеке. |

Программа «Food Pro» - это учетная система, предназначенная для автоматизации предприятий сферы ресторанного бизнеса и общественного питания. С помощью системы ведется учет материальных средств ресторана на основе первичных документов, а так же технологическая документация для приготовления позиций: блюд и напитков. «Food Pro» принимает данные о реализации продукции, а так же формирует разнообразную отчетность о движении материальных средств. Приход продукции забивается в программу директором или товароведом вручную, далее программа ведет учет автоматически.

В конце отчетного периода проходит инвентаризация, в которой учитываются все акты прихода, расхода и списания. С помощью этого программного комплекса можно отследить движение каждой товарной позиции по дням. Программа хранит данные по обороту продуктов за 5 лет, далее они отсылаются в архив компании и хранятся там, чтобы не нагружать память системы. «Food Pro» поддерживает формирование отчетов в формате Excel, что позволяет анализировать данные.

Последнее программное средство – это «Евробухгалтерия». Общесетевая онлайн-платформа, которая позволяет директорам, бухгалтерам и управляющим сети удаленно работать с финансовой отчетностью, а так же проводить операции по оплатам с расчетного счета организации. Используя данные из этой программы можно рассчитать окупаемость смены: здесь хранятся данные по ФОТ, по выручкам, по расходам на содержание ресторана. Аналогично «Food Pro» данные хранятся на сервере 5 лет, затем отправляются в общесетевой архив.

На выходе программы «Food Pro» мы получаем инвентаризацию, анализ которой должным образом не проводится. Так же не оцениваются данные, поступающие в «Евробухгалтерию», график работы составляется в соответствии с установленной схемой, хотя на основе данных программы можно сделать корректировку.

Таким образом, выявлено два проблемных участка во взаимодействии используемых программных средств, где отражены ранее выявленные несовершенства наших бизнес-процессов. Такое отражение позволяет нам определить конкретную зону работы и дает основу для дальнейшей деятельности.

# 3. Разработка проекта по внедрению инноваций в деятельность ресторанного объекта «Ваби Саби»

## 3.1. Постановка задач и разработка плана проекта по внедрению инноваций в деятельность ресторанного объекта «Ваби Саби»

На основании представленной выше информации, очевидно, что на данном предприятии присутствуют достаточно существенные проблемы в области управления персоналом и обслуживания клиентов.

В качестве наиболее оптимальных вариантов устранения выявленных проблем можно предложить внедрение следующих мероприятий:

1) Разработка новой системы мотивации;

2) Повышение качества обслуживания клиентов;

3) Внедрение дополнительных услуг.

Посредствам внедрения указанных выше мероприятий наглядно будет прослеживаться существенное улучшение не только качества предоставляемых услуг, но и экономического состояния всего предприятия.

Внедрение новой системы мотивации, в обязательном порядке должно ориентировать сотрудника, при выполнении им своих должностных обязанностей, на получение максимально положительного результата. С этой целью условия мотивационной системы, должны быть понятны и прозрачны для сотрудников всех уровней: от руководителей, до штатного персонала.

Так же особое значение уделяется и повышению текущего уровня лояльности клиентов.

Наличие такого показателя, напрямую зависит от множества факторов, в том числе и от уровня удовлетворенности персонала своей работой. Наличие данного факта в значительной степени заставляет сотрудников предприятия работать лучше, эффективней и с большей самоотдачей. Таким образом, очевидно, что своевременное и справедливое поощрение сотрудников предприятия, будет приносить преимущественно положительные результаты.

В качестве одного из наиболее перспективного способа внедрения инновационного процесса, является именно разработка новой услуги. В качестве новой услуги, можно предложить внедрениие новой танц-площадки при баре – ресторане, технические характеристики которой, представлены в таблице 3.1.

Таблица 3.1. - Технических характеристика танц-площадки

|  |  |
| --- | --- |
| Характеристика | Значение |
| Тип изделия | Световой эффект этапа |
| Штекера | ЕС разъем |
| Стиль | DMX освещение |
| Размер модели | FL010-C |
| Voltage | 110V-220V, 50-60 Hz |
| Control methods | Remote Control Auto Run |
| Edge | Alnminum edge,2 ft edge & 4 ft edge |

Исходя из того, что общая площадь танц-пола составит 40 метров, сумма внедрения данной инновации составит 310 500 рублей, в таблице 16 приводится детальное описание всех расходов, направленных на внедрение данного мероприятия.

Таблица 3.2. - Общие расходы направленные на внедрение танц-площадки

|  |  |
| --- | --- |
| Статья расходов | Сумма, руб. |
| Стоимость материала для танц-пола | 227594 |
| Доставка | 8216,97 |
| Установка | 74689,03 |
| Итого: | 310500 |

Так же, на рисунке 3.1. приводится внешний вид внедряемой танц-площадки.



Рисунок 3.1. – Вн6ешний вид внедряемой танц-площадки для ресторанного объекта «Ваби Саби»

## 3.2. Оценка экономической эффективности проекта

Внедрение любого, даже незначительного изменения, требует обязательной оценки и прогноза полученных результатов, которые и приводятся в таблице 3.3. Прогнозируемый период рассчитывается на основании данных прошлых периодов, выявленных проблем текущего периода, а так же с учетом пожеланий, как сотрудников компании, так и её потребителей.

Таблица 3.3. - Прогноз деятельности компании после внедрения соответствующих изменения

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2017 год | Прогноз | Изменение (+;-) | Темп роста, % |
|
| Выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг | 106969 | 109954 | 2985 | 102,79 |
| Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг | 69744 | 69980 | 236 | 100,34 |
| Валовая прибыль | 37225 | 39974 | 2749 | 107,38 |
| Коммерческие расходы | 556 | 866,5 | 310,5 | 155,85 |
| Управленческие расходы | 305 | 300 | -5 | 98,36 |
| Прибыль (убыток) от продаж | 36364 | 38807,5 | 2443,5 | 106,72 |
| Прочие доходы | 8777 | 9000 | 223 | 102,54 |
| Прочие расходы | 12088 | 12000 | -88 | 99,27 |
| Прибыль (убыток) до налогообложения | 33053 | 35807,5 | 2754,5 | 108,33 |
| Текущий налог на прибыль | 16820 | 17350 | 530 | 103,15 |
| Чистая прибыль | 16233 | 18457,5 | 2224,5 | 113,70 |

Рисунок 3.2. – Прогноз чистой прибыли, тыс руб

Таким образом, на основании приведенных табличных данных можно сделать следующие выводы:

1) внедрение данных мероприятий существенным образом отражается на всех экономических показателях;

2) наблюдается увеличение прибыли на 13,7%, в то время как себестоимость товара увеличилась только на 0,34%. Значительно увеличится размер коммерческих расходов – на 55,85%.

Следует отметить, что внесение только данных корректировок существенным образом повлияло на структуру баланса предприятия. Именно на основании данных выводов, необходимым является дальнейшее развитие компании, которое без учета и решения имеющихся проблем окажется невозможным.

Как и предполагалось, экономические прогнозы наглядно подтверждают ожидаемые результаты от внедрения представленных мероприятии.

В данном случае, социальная значимость данного проекта будет выражаться посредствам следующих двух компонентов:

1) организационная структура;

2) стимулирование труда персонала компании.

Организационная структура – внутренняя организация работы кредитного учреждения, с помощью которой структурируются и формализуются подходы и методы управления, определяются группы исполнителей, разрабатываются системы контроля и внутриорганизационных взаимоотношений.

Вся кадровая политика предприятия целиком и полностью направлена на формирование сплоченного, единого коллектива. Кадровая политика предприятия руководствуется следующими принципами:

1) Обеспечение благоприятного климата в коллективе;

2) Обеспечение благоприятного климата на месте сотрудника (полное обеспечение сотрудника, всеми необходимыми инструментами, для выполнения своих функций);

3) Проведение различного рода соревнований между отделами;

4) Проведение систематического обучения, что направленно на повышение не только внутренней культуры и сплоченности коллектива, но и на повышение уровня интеллектуальных знаний работников.

Все это позволяет обеспечивать предприятию успешное функционирование и добиваться только положительных результатов.

Предприятие не имеет, выделенного в один документ – организационную культуру.

Однако это не означает, что она отсутствует, наоборот. Предприятие систематически проводит различные мероприятия по обеспечению высокого культурного уровня.

Так, например, в компании присутствуют нормы и правила поведения, которые закреплены в общем уставе. В данном случае необходимо выделить следующие параметры:

1) Обязательное наличие: рубашки – белого цвета и брюк или юбки (до колен) – черного цвета, туфли – черного цвета, каблук не должен превышать 5см (для девушек);

2) Обязательное наличие бейджика с именем специалиста;

3) Бейдж должен находиться на зрительно доступном месте.

На предприятии проводятся постоянные тренинги и культурные мероприятия, к ним можно отнести:

1) День рождение компании;

2) День рождение сотрудника;

3) Рождение ребенка;

4) Новый год;

5) 8 Марта и 23 февраля;

6) Отпуск, выход из отпуска;

7) Встреча нового сотрудника и т.д.

Любое мероприятие, которое предприятие переживает вместе с сотрудниками, обязательно отмечается. Стоит отметить, что в данном случае, стимулирование труда целесообразней осуществлять именно посредствам не материальных методов мотивации.

В качестве неценовых методов мотивации можно выделить:

1) обучение, повышение по карьерной лестнице;

2) дополнительный отпуск;

3) бесплатные билеты (бильярд, боулинг, кино, ресторан);

4) бесплатная путевка в санаторий (по результатам года).

Данные методы мотивации персонала, могут использоваться все одновременно, могут чередоваться, например, по кварталам, а может быть выбран любой один, в качестве основного.

Так же их непосредственное использование может напрямую зависит и от сезонности продаж, во время существенного ажиотажа, то есть в последние дни сдачи отчетных ведомостей и так понятно, что все педагоги будут вести себя более активно, что бы уложиться в необходимые сроки.

Именно в этот период процесс стимулирования труда можно несколько ослабить.

Наибольший уровень заинтересованности персонала, будет при использовании всех вышеуказанных факторов одновременно по схеме приведенной в таблице 3.4.

Таблица 3.4. - Порядок проведения мероприятий, направленных на стимулирование эффективности труда

|  |  |
| --- | --- |
| Мотивационный признак | Проведение |
| 1. Обучение | Первый квартал, четыре человека |
| 1. Повышение по карьерной лестнице | Систематически |
| 1. Дополнительный отпуск | Второй квартал, пять человек |
| 1. Бесплатные билеты | Третий и четвертый кварталы, по 10 человек в каждом |
| 1. Бесплатная путевка в санаторий | Две путевки в год |

Предоставление данных льгот, так же должно регламентироваться четкими рамками, что бы каждый сотрудник понимал: что нужно сделать, что бы получить какую-либо льготу. Такие параметры представлены в таблице 3.5.

Таблица 3.5. - Параметры предоставления соответствующих льгот

|  |  |
| --- | --- |
| Мотивационный  признак | Параметры получения данной льготы |
| 1. Обучение:  1.1. Высшее  образование;  1.2. Повышение  квалификации;  1.3. Профильные  семинары,  тренинги;  1.4. Семинары на  любую темы (выбор  сотрудника) | Внесение существенных вкладов в развитие  предприятия: увеличение клиентской базы; получение  тендера; увеличение продаж более чем на 2%;  разработка новой, более совершенной системы, как в  техническом оснащении, так и в работе любого отдела.  1.1. Отсутствие высшего образования. Условие –  отсутствие смены работы в течении пяти лет;  1.2. При наличие образования, но недостаточного  уровня или не по специальности. Условие – отсутствие  смены работы в течении трех лет;  1.3. При наличие высшего профессионального  образования, сотрудник направляется на тематические  семинары и тренинги по своей специальности. Условие  - отсутствие смены работы в течение полугода;  1.4. При наличии высшего профессионального образования, а так же отсутствия  специализированных семинаров, сотрудник вправе  выбрать сам тематику тренинга |
| 2. Повышение по карьерной лестнице | Систематическое осуществление данного метода. Как только сотрудник приобретает все необходимые  профессиональные навыки, он может получить  желаемую должность |
| 3. Дополнительный  отпуск | Предоставляется по итогам квартала наилучшим  отличившимся сотрудникам. Показатели у которых  увеличивается в два раза. |
| 4. Бесплатные  билеты | В третьем и четвертом кварталах, руководством  отмечаются сотрудники не только самые лучшие, но и  те, которые хоть немного повысили свои результаты.  Данная мотивация предназначена для повышения  интереса сотрудника и повышение его стремления к  более качественной работе. |
| 5. Бесплатная  путевка в санаторий | По результатам года два человека заслуги которых  перед фирмой являются наиболее значимыми |

Таким образом, исходя из приведенных данных, очевидным фактом является наличие внедрения данной системы мотивации, поскольку она существенным образом будет способствовать улучшению качества предоставления услуг, повышению прибыли, и как следствие, повышение всех экономических результатов предприятия.

Так же стоит, что отсутствие каких-либо изменений в текущей деятельности предприятия, может повлечь за собой существенные негативные последствия. В настоящее время экономика страны находиться в упадке, присутствует экономический кризис, который отразился на всех сферах деятельности экономики, соответственно, пока на рынке будет присутствовать такая ситуация, прибыль предприятия будет снижаться, рентабельность и финансовая устойчивость так же покажут отрицательные цифры по отношению к приросту.

# Заключение

Интегрированный подход к инновациям концептуально связывает ориентированные на клиента действия предприятий общественного питания с функциями управления персоналом, исследованиями, финансовой политикой и производством в целях удовлетворения потребностей клиента с выгодой для себя. Основываясь на этом подходе, маркетинговое мышление развивается среди производителей и трейдеров: «относись к клиентам так, как они бы сами хотели, чтобы к ним относились».

Главная задача ресторанного бизнеса - предоставлять услуги высочайшего качества. Развитие ресторанного бизнеса – комплексная система организации производства и сбыта продукции, ориентированная на удовлетворение потребностей конкретных потребителей и получение прибыли на основе исследования и прогнозирования рынка, изучения внутренней и внешней среды предприятия, разработки стратегии и тактики поведения на рынке с помощью маркетинговых программ.

Неотъемлемым атрибутом ресторанного бизнеса является ресторанный рынок, представляющий собой комплексную интегрированную систему различных хозяйствующих субъектов, где главным элементом ресторана является ресторан. Проведенное исследование деятельности учреждений ресторанного бизнеса показало, что отличительными особенностями ресторана от других предприятий общественного питания являются широкий ассортимент и организация досуга, а экономическая цель - получение прибыли.

В настоящее время имидж ресторанов состоит из большого количества компонентов, где основное качество-это обслуживание и уровень цен. В целом в России в настоящее время наблюдается тенденция к стабилизации в области ресторанного бизнеса, появлению сильных и конкурентоспособных «ресторанов- долгожителей». Однако следует иметь ввиду, что эта тенденция создается не конкретным человеком, а потребностями и желаниями клиентов.

Объектом исследования в работе выступает сеть ресторанов «Ваби Саби» - кафе с японской кухней, а также одной из наиболее молодых торговых марок среди сетевых заведений с японской кухней на российской территории.

Анализ финансовых результатов ресторанного объекта «Ваби Саби» показал, что в соответствии с ростом выручки и снижением себестоимости в 2017 году был получен максимальный размер чистого финансового результата – 16233 тысяч рублей.

Так же стоит отметить, что в анализируемом периоде наблюдается рентабельность деятельности и устойчивая тенденция к росту объемов чистой прибыли.

Анализ применяемых инноваций в ресторанном объект «Ваби Саби» показал, что денежных средств в ресторане отображается в трех программных средствах: «Food Pro», «Restis», «Евробухгалтерия».

Так же было выявлено два проблемных участка во взаимодействии используемых программных средств, где отражены ранее выявленные несовершенства наших бизнес-процессов. Такое отражение позволяет нам определить конкретную зону работы и дает основу для дальнейшей деятельности.

В качестве наиболее оптимальных вариантов устранения выявленных проблем можно предложить внедрение следующих мероприятий:

1) Разработка новой системы мотивации;

2) Повышение качества обслуживания клиентов;

3) Внедрение дополнительных услуг.

Экономические прогнозы наглядно подтверждают ожидаемые результаты от внедрения представленных мероприятии: прогнозируется рост чистой прибыли на 13,70% в результате реализации предлагаемых мероприятий.

Очевидным фактом является наличие внедрения данной системы мотивации, поскольку она существенным образом будет способствовать улучшению качества предоставления услуг, повышению прибыли, и как следствие, повышение всех экономических результатов предприятия.

# Список использованных источников

1. Арбатская Е.А. Подходы к оценке конкурентоспособности предприятия // Известия ИГЭА. 2012. - № 1. - С. 118–121
2. Багиев Г.Л. и др. Маркетинг. Учебник для ВУЗов. - М.: Экономика, 2013. - 703 с.
3. Баранникова Г.Н. Основы предпринимательства: Уебнометобическое пособие – Воронеж: Изд-во ВГУ, 2015. – 44с.
4. Баранчеев В. П., Масленникова Н. П., Мишин В. М. Управление инновациями: учебник. - М.: Юрайт, 2015. - 616 с.
5. Бердникова Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: - М.: «Феникс», 2013 – 215с.
6. Виноградова, С.Н. Коммерческая деятельность / С.Н. Виноградова, О.В. Пигунова. – Мн.: Вышэйшая школа, 2013. – 352c.
7. Габибова М.Ш. Пути повышения конкурентоспособности предприятия // Актуальные вопросы экономики и управления: материалы III Междунар. науч. конф. 2015. - С. 85–87.
8. Гаджинский А.М. Современный склад. Организация, технологии, управление и логистика: учеб.-практическое пособие. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2013. -176с.
9. Гаджинский, А.М. Менеджмент / А.М. Гаджинский. – М.: ИТК «Дашков и К», 2013. – 483с.
10. Денисова А.Л., Дюженкова Н.В. Организация коммерческой деятельности: управление запасами: Учебное пособие. - Тамбов: Издательство ТГТУ, 2013. - 45 с.
11. Джум Т.А., Диянова С.Н. «Современные подходы к управлению предприятием общественного питания ориентированные на выпуск конкурентоспособной продукции и услуг», Международный научный журнал «Экономика и предпринимательство» № 10-3 (75-3) 2016 – с. 1185 – 1188.
12. Домбровская Я.П., Аралова С.И. Разра-ботка рецептур безглютеновых мучных кулинарных изделий повышенной пищевой ценности // Вестник ВГУИТ. 2016. - № 4. - С. 141–147.
13. Евграфов А. А., Ильина О.В. Сервисный менеджмент: концептуальное видение и механизм реализации. Международный научный журнал. 2017. - № 1. - С. 7-15.
14. Ильина О.В., Михайлова Г.В. Оценка современного состояния и тенденций развития сервисной деятельности с учетом региональных особенностей г. Санкт-Петербурга. Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Экономика и право. 2016. - № 4. - С. 20-27.
15. Казак А.Н. , Привалов В.А. Инновации в ресторанном бизнесе / А.Н.Казак, В.А.Привалов // Таврический научный обозреватель. — 2016. - № 1(6). - С. 24-25 [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://tavr.science/stat/2016/01/TN0-6-ch-2.pdf
16. Казак А.Н. Применение интерактивных технологий в ресторанном бизнесе / А.Н.Казак, // Информационные системы и технологии в моделировании и управлении: материалы Всероссийской научно-практической конференции, Ялта, 2016 - 287 с.
17. Карманова А.Е. Инновационные технологии в общественном питании. Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования научно-практический журнал. 2017. - №1 (19). - С.134-141
18. Карманова А.Е., Михайлова Г.В. Основные тенденции развития индустрии гостеприимства г Санкт-Петербурга в условиях экономического кризиса. Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования научно-практический журнал. 2017. - №1 (19). - С.141-149
19. Климова Д.Н., Потокина С.А., Мананникова О.Н. Определение стратегии инновационного развития рынка ресторанного бизнеса на региональном уровне / Проблемы социально-экономического развития России на современном этапе // Издательский дом ТГУ им. Г.Р.Державина, Тамбов, 2016. – 439 с.
20. Куткина М.Н. Инновации в технологии продукции индустрии питания / М.Н. Куткина, С.А. Елисеева. - СПб.: Троицкий мост, 2016. – 168 с. 4.
21. Ляндау Ю.В., Пономарёв М.А. Процессное управление и инновации в ресторанном бизнесе // Менеджмент сегодня. 2013. - №3. – С. 87.
22. Макконнелл К.Р., Брю С.Л. Экономика: принципы, проблема и политика. Пер. с англ. Т. 1, 2. - М.: Республика, 2013. – 213с.
23. Малахова Н. Н., Ушаков Д. С. Инновации в туризме и сервисе. - М.: ИКЦ «МарТ», Ростов н/Д: Издательский центр «МарТ», 2015. - 224 с.
24. Мельник М.В., Герасимова Е.Б. Анализ финансово- хозяйственной деятельности предприятия: Учебник. – СПб.: Питер, 2013 – 192с.
25. Миронов С. Гость платит дважды. Техники повышения продаж в ресторане // Ресторанные ведомости.-2012. – С. 12.
26. Николаева, Т.И. Системная оценка эффективности коммерческой деятельности торговых организаций // Маркетинг в России и за рубежом. – 2013. – № 4.
27. Оковкина О.Н. Пути повышения конкурентоспособности предприятия // Экономический журнал. 2014. - № 19. - С. 37–42
28. Перекрестова А.Ю., Ильина О.В. Состояние рынка общественного питания Российской Федерации и тенденции его развития в условиях санкций. В сборнике: Неделя науки СПбПУ материалы научной конференции с международным участием. Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, Институт промышленного менеджмента, экономики и торговли. 2016. - С. 459-461.
29. Резанов В.К., Гришин Ю.П. Конкурентоспособность и методы ее оценки //Современные проблемы экономического развития предприятий, отраслей, ком- плексов, территорий. 2016. - С. 207–210.
30. Романова Г.М. Индустрия питания: современные инновационные процессы и их оценка / Г.М. Романова, Т.Е. Гварлиани, Л.М. Романова, Н.В. Баль. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 240 с.
31. Стукало О.Г., Яковлев Д.В. Направления развития хлебопекарного предприятия с учетом аналитической оценки его конкурентных позиций на региональном рынке // Вестник Воронежского государственного университета инженерных технологий. 2012. - №1. - С. 196-200.
32. Управление конкурентоспособностью предприятий, отраслей, регионов: Коллективная монография. Под общей редакцией Р.Р. Тимиргалеевой. - Майкоп: И-во ООО "Электронные издательские технологии" (Майкоп), 2016. -388 с.
33. Федько В.П., Диянова С.Н. Маркетинг диверсификации лояльности потребителей. Монография. – М.: ИНФРА-М, АКАДЕМЦЕНТР, 2015. – 213 с.
34. Филобокова Л.Ю. Обоснование концепции рыночной устойчивости и конкурентоспособности малого предпринимательства. Ростов-наДону: РИНХ, 2013. - 191 с.
35. Khalimon T. et al. Influence of Financial Factors on Improving of Enterprise Competitiveness // Accounting and Finance. 2017. - №. 2. - С. 127–132.
36. Olukunle O. T. Economic analysis of profitability and competitiveness of sugarcane enterprise in Nigeria // Journal of Development and Agricultural Economics. 2016. - V. 8. №. 6. - P. 160-171.
37. Cohan P. S. Introduction // Disciplined Growth Strategies. 2017. С. 1-20.
38. Petra Huelsmann Glück ist, wenn man trotzdem liebt // Bastei Luebbe.-2016. – Р. 45.
39. Slater S. F., Mohr J. J., Sengupta S. Radical product innovation capability: Literature review, synthesis, and illustrative research propositions //Journal of Product Innovation Management. 2014. V. 31. №. 3. P. 552-566.

1. Малахова Н. Н., Ушаков Д. С. Инновации в туризме и сервисе. - М.: ИКЦ «МарТ», Ростов н/Д: Издательский центр «МарТ», 2015. - 224 с. [↑](#footnote-ref-1)
2. Карманова А.Е. Инновационные технологии в общественном питании. Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования научно-практический журнал. 2017. - №1 (19). - С.134-141. [↑](#footnote-ref-2)
3. Казак А.Н. , Привалов В.А. Инновации в ресторанном бизнесе / А.Н.Казак, В.А.Привалов // Таврический научный обозреватель. — 2016. - № 1(6). - С. 24-25 [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://tavr.science/stat/2016/01/TN0-6-ch-2.pdf [↑](#footnote-ref-3)
4. Казак А.Н. Применение интерактивных технологий в ресторанном бизнесе / А.Н.Казак, // Информационные системы и технологии в моделировании и управлении: материалы Всероссийской научно-практической конференции, Ялта, 2016 - 287 с. [↑](#footnote-ref-4)
5. Джум Т.А., Диянова С.Н. «Современные подходы к управлению предприятием общественного питания ориентированные на выпуск конкурентоспособной продукции и услуг», Международный научный журнал «Экономика и предпринимательство» № 10-3 (75-3) 2016 – с. 1185 – 1188. [↑](#footnote-ref-5)
6. Евграфов А. А., Ильина О.В. Сервисный менеджмент: концептуальное видение и механизм реализации. Международный научный журнал. 2017. - № 1. - С. 7-15. [↑](#footnote-ref-6)
7. Баранчеев В. П., Масленникова Н. П., Мишин В. М. Управление инновациями: учебник. - М.: Юрайт, 2015. - 616 с. [↑](#footnote-ref-7)
8. Ильина О.В., Михайлова Г.В. Оценка современного состояния и тенденций развития сервисной деятельности с учетом региональных особенностей г. Санкт-Петербурга. Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Экономика и право. 2016. - № 4. - С. 20-27. [↑](#footnote-ref-8)
9. Климова Д.Н., Потокина С.А., Мананникова О.Н. Определение стратегии инновационного развития рынка ресторанного бизнеса на региональном уровне / Проблемы социально-экономического развития России на современном этапе // Издательский дом ТГУ им. Г.Р.Державина, Тамбов, 2016. – 439 с. [↑](#footnote-ref-9)
10. Куткина М.Н. Инновации в технологии продукции индустрии питания / М.Н. Куткина, С.А. Елисеева. - СПб.: Троицкий мост, 2016. – 168 с. 4. [↑](#footnote-ref-10)
11. Романова Г.М. Индустрия питания: современные инновационные процессы и их оценка / Г.М. Романова, Т.Е. Гварлиани, Л.М. Романова, Н.В. Баль. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 240 с. [↑](#footnote-ref-11)
12. Перекрестова А.Ю., Ильина О.В. Состояние рынка общественного питания Российской Федерации и тенденции его развития в условиях санкций / Институт промышленного менеджмента, экономики и торговли. 2016. - С. 459-461. [↑](#footnote-ref-12)
13. Карманова А.Е., Михайлова Г.В. Основные тенденции развития индустрии гостеприимства г Санкт-Петербурга в условиях экономического кризиса. Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования научно-практический журнал. 2017. - №1 (19). - С.141-149 [↑](#footnote-ref-13)
14. Багиев Г.Л. и др. Маркетинг. Учебник для ВУЗов. - М.: Экономика, 2013. - 703 с. [↑](#footnote-ref-14)
15. Управление конкурентоспособностью предприятий, отраслей, регионов: Коллективная монография. Под общей редакцией Р.Р. Тимиргалеевой. - Майкоп: И-во ООО "Электронные издательские технологии" (Майкоп), 2016. -388 с. [↑](#footnote-ref-15)
16. Федько В.П., Диянова С.Н. Маркетинг диверсификации лояльности потребителей. Монография. – М.: ИНФРА-М, АКАДЕМЦЕНТР, 2015. – 213 с. [↑](#footnote-ref-16)
17. Ляндау Ю.В., Пономарёв М.А. Процессное управление и инновации в ресторанном бизнесе // Менеджмент сегодня. 2013. - №3. – С. 87. [↑](#footnote-ref-17)