Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования

Санкт-Петербургский государственный университет

Высшая школа менеджмента

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССОВ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЗАКУПОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ДЛЯ РЕСТОРАННОГО БИЗНЕСА В УСЛОВИЯХ ИНТЕНСИВНЫХ ВНЕШНИХ ИЗМЕНЕНИЙ**

Выпускная квалификационная работа

студента 4 курса направление 38.03.02 –   
Менеджмент, шифр образовательной программы СВ.5070.2015

**КЕКУА**

**Виктории Николаевны**



*(подпись)*

Научный руководитель

к.э.н., доцент

ОВСЯНКО

Дмитрий Владимирович



*(подпись)*

«СООТВЕТСТВУЕТ ТРЕБОВАНИЯМ»



*(подпись научного руководителя)*

30 мая 2022 г.

Санкт-Петербург

2022

**Заявление**

**о самостоятельном выполнении выпускной квалификационной работы**

Я, Кекуа Виктория Николаевна, студентка 4 курса направления 38.03.02 «Менеджмент» (профиль подготовки – Логистика), заявляю, что в моей выпускной квалификационной работе на тему «Совершенствование процессов обеспечения закупочной деятельности для ресторанного бизнеса в условиях интенсивных внешних изменений», представленной в службу обеспечения программ бакалавриата для последующей передачи в государственную аттестационную комиссию для публичной защиты, не содержится элементов плагиата. Все прямые заимствования из печатных и электронных источников, а также из защищённых ранее курсовых и выпускных квалификационных работ, кандидатских и докторских диссертаций имеют соответствующие ссылки.

Мне известно содержание п. 9.7.1 Правил обучения по основным образовательным программам высшего и среднего профессионального образования в СПбГУ о том, что «ВКР выполняется индивидуально каждым студентом под руководством назначенного ему научного руководителя», и п. 51 Устава федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Санкт-Петербургский государственный университет» о том, что «студент подлежит отчислению из Санкт-Петербургского университета за представление курсовой или выпускной квалификационной работы, выполненной другим лицом (лицами)».

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (Подпись студента) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_30.05.2022\_\_\_\_ (Дата)



**ОГЛАВЛЕНИЕ**

[ВВЕДЕНИЕ 4](#_Toc104844442)

[ГЛАВА 1. КОМПАНИЯ «РЕСТОРАНАМ НАДО»: ИСТОРИЯ ЕЕ СОЗДАНИЯ И ХАРАКТЕР БИЗНЕСА 6](#_Toc104844443)

[1.1. История компании 6](#_Toc104844444)

[1.2. Экономические и финансовые показатели деятельности компании 14](#_Toc104844445)

[Выводы по главе 1 16](#_Toc104844446)

[ГЛАВА 2. АНАЛИЗ МАКРО- И МИКРОСРЕДЫ КОМПАНИИ И ИХ ВЛИЯНИЕ НА ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КОМПАНИИ 18](#_Toc104844447)

[2.1. Описание отрасли 18](#_Toc104844448)

[2.2. Выявление факторов влияния внешней среды 20](#_Toc104844449)

[2.3. Анализ отраслевой среды 31](#_Toc104844450)

[2.4. Определение ключевых факторов успеха в отрасли 37](#_Toc104844451)

[2.5. Сильные и слабые стороны компании 45](#_Toc104844452)

[2.6. Возможности и угрозы для компании 48](#_Toc104844453)

[Выводы по главе 2 50](#_Toc104844454)

[ГЛАВА 3. АНАЛИЗ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ И РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИХ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ В ДАННЫХ УСЛОВИЯХ 52](#_Toc104844455)

[3.1. Построение карты бизнес-процессов и анализ основных бизнес-процессов 52](#_Toc104844456)

[3.2. Описание изменений в бизнес-процессах из-за влияния внешней среды 61](#_Toc104844457)

[3.3. Обоснование выбора бизнес-процессов для осуществления улучшений 63](#_Toc104844458)

[3.4. Направление совершенствования процесса оформления договоров между поставщиком, клиентом и компанией «Ресторанам Надо» 64](#_Toc104844459)

[3.5. Формирование единой базы поставщиков 67](#_Toc104844460)

[Выводы по главе 3 73](#_Toc104844461)

[ЗАКЛЮЧЕНИЕ 75](#_Toc104844462)

[СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ 77](#_Toc104844463)

[ПРИЛОЖЕНИЯ 85](#_Toc104844464)

[Приложение 1. Описание портфеля брендов «Italy&Co.» 85](#_Toc104844465)

# ВВЕДЕНИЕ

В сентябре 2021 года подразделение закупок, принадлежащее ресторанной группе «Italy&Co.», было выделено в отдельное юридическое лицо, компанию «Ресторанам Надо». Такое обособление произошло из-за того, что за последние несколько лет условия внешней среды интенсивно менялись. Начало этих изменений было спровоцировано наступлением пандемии коронавирусной инфекции, а далее сложившиеся в первой половине 2022 года политически-экономическая ситуация инициировала ряд очередных интенсивных геополитических сдвигов. В частности, разрушились многочисленные логистические цепочки, с российского рынка ушли многие зарубежные поставщики, с которыми активно сотрудничали рестораны.

Описывая состояние современного мира, некоторые авторы говорят о формировании новой реальности, которую они обозначали как BANI-мир[[1]](#footnote-1). BANI-мир характеризуется хрупкостью, тревожностью, нелинейностью. Такие изменения оказывали и продолжают оказывать влияние на жизнь людей, делают ведение бизнеса в этом мире еще более сложной задачей. В таких условиях необходимо оперативно реагировать, подстраиваться под новые реалии и быть готовым к возможной неопределённости, изменчивости. Важно выстраивать систему управления, которая будет быстро реагировать на эти быстроизменяющиеся реалии мира. Грамотное управление ресурсами и бизнес-процессами компании помогает быть гибкими в таких условиях. Это важно для сохранения конкурентноспособной позиции на рынке, дальнейшего развития, роста и успешной деятельности организации.

Для отлаженной работы, предоставления качественной услуги клиентам, удовлетворяя их все необходимые потребности, а также для того, чтобы подстроиться, быстро среагировать на внешние изменения, для эффективной деятельности внутри самой организации, необходимы грамотно выстроенные бизнес-процессы. Несмотря на продолжительное время нахождения в рамках отдела закупок ресторанной группы «Italy&Co.», компания «Ресторанам Надо» существует менее года в качестве отдельной компании, поэтому в ней еще нет отлаженности бизнес-процессов, отсутствует регулярный менеджмент, а также не вся деятельность компании адаптирована под формат существования в рамках отдельной компании, а не в роли отдела. В данной работе рассматриваются бизнес-процессы компании и узкие места процессов, которые могут повлиять на успешную деятельность компании в условиях интенсивных внешних изменений.

**Цель работы:** разработка рекомендаций по совершенствованию бизнес-процессов компании «Ресторанам Надо» для поддержания и улучшения позиции на рынке с учетом изменения конкурентного ландшафта.

**Для достижения поставленной цели предполагается решение следующих задач:**

1. Описание компании «Ресторанам Надо», история возникновения компании и ее бизнеса.
2. Определение характера направления изменения внешней среды и ее влияния на условия закупочной деятельности ресторанов.
3. Анализ операционных процессов компании «Ресторанам Надо» и проблем, возникших в связи с влиянием внешних изменений.
4. Оценка бизнес-процессов компании для определения потенциала улучшений и разработка рекомендаций по их совершенствованию.

**Объектом исследования** в работе является компания «Ресторанам Надо», занятая обслуживанием потребностей ресторанов в установлении и поддержании контактов с поставщиками продуктов и товарно-материальных ценностей.

**Предметом рассмотрения** являются внутренние механизмы, обеспечивающие успешное решение компанией проблем снабжения продукцией ресторанов-клиентов компании.

**Инструментарий исследования (включая методы получения и обработки информации):** оценка качественных и количественных данных, качественный анализ, анализ возможностей и угроз, генерируемых факторами общей и отраслевой среды, методы сравнительного анализа ресурсов и компетенций компании, использование инструментария для моделирования бизнес-процессов, полевые исследования.

# ГЛАВА 1. КОМПАНИЯ «РЕСТОРАНАМ НАДО»: ИСТОРИЯ ЕЕ СОЗДАНИЯ И ХАРАКТЕР БИЗНЕСА

## История компании

### Описание компании «Ресторанам Надо»

«Ресторанам Надо» - компания, деятельность которой направлена на консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управления[[2]](#footnote-2). Является отдельным юридическое лицом с 14 сентября 2021 года, хотя изначально компания являлась отделом закупок ресторанной группы «Italy&Co.»[[3]](#footnote-3). В данный момент состав персонала, место нахождение компании и все внутренние бизнес-процессы остались прежними, как и во время ведения своей деятельности в качестве отдела закупок, однако с юридической точки зрения это теперь отдельная компания. Компания состоит из 5 сотрудников: менеджер по работе с алкогольной продукцией, менеджер по работе с любой продукцией (за исключением алкогольной), аналитик закупочной деятельности, коммерческий директор, основатель компании. Принятия решения об юридической обособленности «Ресторанам Надо» имело стратегические обоснования: за 11 лет существования в рамках ресторанной группы «Italy&Co.», отдел закупок сформировал большую базу поставщиков (если быть точнее, то более 200), с которыми происходило сотрудничество. Именно такое сильное преимущество послужило причиной перспективой развития отдела закупок в рамках отдельного юридического лица, так как это способствовало развитию сотрудничества с бОльшим количеством ресторанов. На данный момент 2022 года компания работает с 38 ресторанами по всей России, включая следующие города: Санкт-Петербург, Москва, Анапа. Все эти рестораны отличаются своей особой спецификой: мясные рестораны, рестораны японской, итальянской, испанской, кавказской, европейской, бельгийской кухни; рестораны с широким выбором десертов, барных карт, редких позиций в меню, акцентом на морепродукты.

Как уже говорилось выше «Ресторанам Надо» являлся частью ресторанной группы «Italy&Co.». В 2010 году двумя петербургские концептмейкеры Михаилом Соколовым и Тимур Дмитриевым был создан ресторанный холдинг «Italy Group». За это время холдинг создал 19 успешных ресторанов, а в 2021 владельцы холдинга приняли решение об изменении бизнес-модели компании[[4]](#footnote-4) и объявили о запуске нового проекта «Italy&Co.». С 2021 года компания решила сфокусировать свое внимание на услугах ресторанного консалтинга и на данный момент развивает четыре направления: Italy & Consulting, Italy & Community, Italy & Concept и Italy & Collaboration.

#### Направления бизнеса «Italy&Co.»

|  |  |
| --- | --- |
| Направление | Описание |
| Italy & Consulting | - Реализация идеи вашего заведения (моно продуктового, паба, фудмаркета, тематического бара). После запуска самого проекта компания осуществляет авторский надзор за его дальнейшим развитием (контроль качества работы команды на кухне и в зале; отслеживание и налаживание внедренных процессов).  - Организация банкета и кейтеринга |
| Italy & Community | - Бонусная программа с кэшбеком для посетителей ресторанов группы «Italy&Co.»  - Taste Project. Проект представляет собой ежемесячные мероприятия, организованные совместно с партнерами проекта и направленные на совмещение активного отдыха (например, велосипедные прогулки), культурных и общественных развлечений (public talk, экскурсии, лекции) |
| Italy & Concept | Вся система «Italy&Co.» построена на поддержании единой концепции ресторана и формирования ценностей компании |
| Italy & Collaboration | Проведение маркетинговых интеграций с различными брендами на территории ресторанов компании (CocaCola, Hennessy и другие) |

Источник: [составлено автором по данным компании]

Суть ресторанного консалтинга заключается в помощи реализации идеи внешнего клиента моно продуктового заведения, паба, фудмаркета или тематического бара[[5]](#footnote-5). После запуска проекта «Italy&Co.» осуществляет авторский надзор за его дальнейшим развитием, включая контроль качества работы команды как на кухне, так и в зале, а также планомерный контроль за налаживанием уже внедренных процессов.

Несмотря на то, что общая концепция бизнес-модели компании изменилась, а рестораны, принадлежащее ранее «Italy Group» стали самостоятельными[[6]](#footnote-6), рестораны по-прежнему относятся к портфелю брендов «Italy&Co.». Всего 19 ресторанов. Более подробно о каждом из ресторанов описано в приложении 1. У каждой сети ресторанов есть свой бренд-шеф, который занимается разработкой концепции для каждого ресторана, совместно с шеф-поварами ресторанов занимается разработкой меню, проработкой продукции и контролем его качества. В свою очередь, шеф-повар занимается поддержанием уровня ресторана, сформированного бренд-шефом.

Численность персонала «Italy&Co.» на данный момент составляет 910 сотрудников, 112 из которых осуществляют свою деятельность в офисе, а остальные 798 являются операционным персоналом. Организационная структура компании, следующая:

##### *Организационная* *структура компании «Italy&Co.», в частности отдела закупок (компания «Ресторанам Надо») Источник: [cоставлено автором по данным компании]*

Данная модель организационной структура «Italy&Co.» относится к линейно-функциональному типу. Из достоинств данной организационной структуры можно выделить высокую координацию бизнес-процессов внутри функциональных подразделений, однако это сказывается также на большой ответственности и ряде задач для линейных менеджеров подразделения (при рассмотрении отдела закупок).

Далее рассмотрим более детально структуру компании «Ресторанам Надо». На уровне подразделений департаментализация по процессу: менеджер по работе с алкогольной продукцией, менеджер по работе со всей продукцией за исключением вопросов по алкогольной продукции, менеджер по анализу закупочной деятельности. Технология, задействованная в структуре «Ресторанам Надо» относится к инженерной. Она характеризуется большим разнообразием выполняемых задач и хорошей анализируемостью. Также данную компанию можно отнести к органическому типу, а структуру компании к «простой»: для нее характерно умеренное проявление формальных правил, отсутствие глубокого разделения труда, децентрализация и участие персонала в принятии управленческих решений, гибкостью структуры власти и небольшим количеством уровней иерархии. Такой подход к типу оргструктуры подходит для данной компании, ведь он эффективен в условиях использования данной технологии и при наличии сложного и динамичного внешнего окружения[[7]](#footnote-7). Также при данном типе структуры большой акцент при ежедневых процессах делается на единую цель, а не ради исполнения должностной инструкции; а ориентация на взаимную информированность и самодисциплину влияет на скорость принятия решений[[8]](#footnote-8). Структура переходного типа, для которой характерна изменчивая внешняя среда. Преимущества структуры: простота, профессиональная специализация. Недостатки: сложность координации, высокая ответственность и большая доля рабочих задач у линейных менеджеров.

Описание функций на каждой из роли линейного менеджера:

#### Роли и их функции в структуре организации «Ресторанам Надо»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Роль | Функционал | Кол-во персонала |
| Менеджер по работе с алкогольной продукцией | * Обработка запроса об маркетинговой интеграции * Взаимодействие с отделом маркетинга по обсуждению дальнейших маркетинговых стратегий * Подсчет трат и доходов на маркетинговую интеграцию * Предоставление отчета перед бухгалтерией в конце отчетного периода о проведенной деятельности и финансовых результатах | 1 |

#### Таблица 2. Роли и их функции в структуре организации «Ресторанам Надо» (продолжение)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Менеджер по работе с любой продукцией (за исключением алкогольной) | * Обработка запросов о новых поставках * Оформление накладных * Работа с претензиями * Поиск новых поставщиков * Обработка входящих заявок * Оформление продуктовой матрицы | 1 |
| Аналитик закупочной деятельности | * Участие в еженедельных тендерах по продукции * Анализ роста/снижения цен по поставкам * Анализ и отработка клиентов * Отработка продукции | 1 |
| Коммерческий директор | * Проведение переговоров с поставщиками при необходимости * Проведение переговоров об условиях сотрудничества * Определение и развитие каналов продаж | 1 |
| Основатель компании | * Формирование ценовой политики * Координация маркетинговых активностей * Разработка плана развития компании | 1 |

Источник: [составлено автором по данным компании]

По модели жизненного цикла компании по И.Адизеса «Ресторанам Надо» находится на стадии «Расцвет» (5-й этап). По модели И.Адизеса во время данной стадии компания может испытывать следующие патологические проблемы: контролируемая креативность, недостаточная централизация, удовлетворенность результата и процессами. По проведенным мною полевым наблюдениям, я отметила, что во время внутренних операционных процессов прослеживаются некоторые из вышеупомянутых проблем: удовлетворенность результата и процессами, что немного сдерживает компанию на «рискованные» поступки, поиск новых решений, рассмотрение возможности изменения уже устоявшихся решений и процессов, которые за время своего существования (как в среде отдела закупок, так и в виде отдельного юридического лица) показывали высокий результат. Однако стоит отметить, что относительно внешних изменений, «Ресторанам Надо» поддерживает гибкий подход и открыта к новым решениям. Однако, ко внутренней реструктуризации компания относится без энтузиазма.

### Основные виды деятельности компании

Обособление отдела закупок «Italy&Co.» в 2021 году в отдельную компанию произошло не случайно. В начале 2020 года в связи с пандемией Covid-19 началось осложнение логистических цепей, снижение производственных мощностей, волатильность курса иностранной валюты, снижение спроса и покупательной способности[[9]](#footnote-9). Все эти и другие внешние события дали начало интенсивным изменениям конкурентного ландшафта, что в том числе повлекло осложнение вопросов организации поставок, поиска новых, разнообразных продуктов необходимого качества и количества в условиях волатильности рынка, вызванной в 2020 году последствиями наступления пандемии. Уже на тот момент отдел закупок «Italy&Co.» (ныне компания «Ресторанам Надо») занималась закупочной посреднической деятельностью для ресторанного бизнеса. В период 2020–2021 года рост спроса на подобные услуги составил 10,49%. Для дальнейшего удобства обслуживания клиентов и развития данного направления деятельности, руководством «Italy&Co.» было принято решение об обособлении отдела закупок в отдельное юридическое лицо – компанию «Ресторанам Надо». Это произошло не только по причине больших возможностей развития данного направления бизнеса, но также и по этическим соображениям бизнеса, так как получалось, что компания («Italy&Co.»), являющиеся прямым конкурентом для ресторана (клиента – на тот момент – отдела закупок), могла помогать в осуществлении закупок ресторану. На данный момент компания «Ресторанам Надо» предоставляет два типа услуг: аутсорсинг закупочной деятельности для ресторанного бизнеса и юридические услуги для ресторанного бизнеса. Ниже приведена таблица с описанием услуг, входящих в каждое из направлений деятельности.

#### Типы услуг, оказываемых компанией «Ресторанам Надо»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Направление услуг | Типы услуг | Описание |
| Аутсорсинг закупочной деятельности для ресторанного бизнеса | Ведение на аутсортинге | * организация дегустаций и торгов * выбор поставщиков и продуктов * улучшение условий работы с поставщиками * предоставление аналитической отчетности по закупкам |
|  | Подготовка к открытию | * создание матрицы поставщиков и продуктов * заключение договоров |
|  | Организация возврата | * подготовка актов возврата * согласование позиций для возврата с поставщиками * сведение остатков |
|  | Проведение дегустаций | * организация дегустации для выбора продукта и поставщика |
|  | Доставка посуды | * поиск производителя или поставщика * оформление заказа * логистическая поддержка * таможенное сопровождение |
|  | Аудит | * оценка рисков * анализ эффективности действующего процесса закупки |
| Юридические услуги для ресторанного бизнеса | Правовое сопровождение | * открытия ресторана «Под ключ» от создания до ликвидации * ключевых договоров |
|  | Правовая проверка | * ресторанного бизнеса на предмет налоговых и юридических рисков * сделок по покупке ресторана |
|  | Правовая защита | * активов ресторана, прав инвесторов и владельцев ресторанного бизнеса * прав на товарные знаки и фирменный стиль * при проверке государственными органами |
|  | Абонентское обслуживание | * юридическое сопровождение ресторана |

Источник: [составлено автором по данным компании]

Также компания отмечает возможность предоставления «Персональной услуги» при условии, если клиент не нашел подходящую из вышеперечисленных возможных услуг.

Компания «Ресторанам Надо» позиционирует себя как посредник закупочной деятельность, дающий возможность клиенту увеличить прибыль через оптимизацию расходов на закупки. Компания создает основную ценность клиенту через индивидуальный подбор поставщиков продукции, формирование продуктовой матрицы по запросам клиента и также дальнейшую отработку клиентов и продукции. На данный момент «Ресторанам Надо» сотрудничает с 38 ресторанами по всей России. Услуги, которые пользуются наибольшим спросом у клиентов следующие: ведение на аутсорсинге выбора поставщиков и продукции, взаимодействие с поставщиками и оформление договоров с ними, создание продуктовой матрицы, предоставление услуг аудита (анализ эффективности действующего процесса закупки и оценка рисков). В предоставлении вышеперечисленных услуг, относящихся к аутсорсингу закупочной деятельности для ресторанного бизнеса, компания является посредником между рестораном и поставщиком, внешним экспертом по оценке рисков и аналитики закупочной деятельность. Основная ценность услуг компании для клиентов заключается в предоставлении полноценного поддержания закупочной деятельности ресторанов: установление необходимых контактов с поставщиками для формирование продуктовой матрицы компании, анализ закупочной деятельности (прогнозирование объемов продукции на следующую закупку; расчет запасов), помощь во взаимодействии с поставщиками, документальное оформление сотрудничества. То есть, компания «Ресторанам Надо» контролирует и помогает осуществлять закупочную деятельность ресторанов, она берет всю ответственность за данную деятельность на себя, но не со стороны снабжения, а именно со стороны управления.

В дальнейшей части работы будет рассматриваться именно такое направление услуг, как аутсорсинг закупочной деятельности для ресторанного бизнеса. В данном направлении услуг компания «Ресторанам Надо» является основным звеном закупочной деятельности клиента. Основной целью компании на данный момент является сокращение процента роста цен по клиентам и обеспечение стабильности поставок продукции клиентам. В целом, компания стремится к дальнейшему росту и расширению как клиентской базы, так и базы поставщиков, а также открыта к возможностям развития новых внутренних бизнес-направлений.

## Экономические и финансовые показатели деятельности компании

### Результаты деятельности

Структура доходов компании складывается из нескольких источников: доходы от маркетинговых интеграций, аутсорсинг закупочной деятельности для ресторанного бизнеса и предоставление юридических услуг для ресторанного бизнеса:

##### *Структура доходов компании «Ресторанам Надо» Источник: [составлено автором по данным компании]*

Рассмотрение структуры доходов более целесообразно в разрезе одного года, так как, к примеру, маркетинговые интеграции приносят большой доход относительно других услуг, но происходят гораздо реже.

Маркетинговые интеграции представляют собой ряд рекламных мероприятий, в рамках согласованной маркетинговой стратегии рекламодателя, которые интегрированы путем нативного добавления в меню (упоминание использования бренда при приготовлении коктейля, отдельный разворот с изображением и упоминаем бренда) и/или атрибуты ресторана (добавление ряда продукции одного бренда на полки шкафов, барных стоек, другие открытых пространств; добавление баннера с изображением и упоминаем бренда продукции в интерьер ресторана).

Основными результатами деятельности компании являются успешно выполненные закупки для клиентов и оптимизация расходов клиентов на закупочную деятельность. Компания «Ресторанам Надо» получает фиксированную оплату за посредничество в закупочной деятельности и дополнительный процент в зависимости от выполненных KPIs. KPIs сформированы в зависимости от уровня достижения необходимого снижения затрат на закупки клиентам. В среднем, компания помогает оптимизировать расходы клиентов до 20% [источник: руководство компании].

### Сотрудничество с поставщиками и клиентами

До становления отдельной юридической единицей в 2021 компания «Ресторанам Надо» в рамках отдела закупок «Italy&Co.» уже начинала свое сотрудничество с внешними клиентами впервые компания начала работу с внешними клиентами в 2018 году, именно поэтому график 1 отражает период времени начиная с 2018 года.

Chart, line chart

Description automatically generated

##### *Количество договоров о сотрудничестве с ресторанами Источник: [составлено автором по данным компании]*

До 2018 года компания (ранее отдел закупок «Italy&Co.») обслуживала только рестораны, входящие в группу компаний «Italy&Co.», однако с 2018 года начала сотрудничество с другими ресторанами, не входящими в ресторанную группу «Italy&Co.». Особый рост количества клиентов начался в период с 2020 года и продолжается до сих пор. Рост интереса к компании продолжается по сей день и на данный момент «Ресторанам Надо» сотрудничает с 38 ресторанами по всей России.

Продолжительное время нахождения на рынке, планомерное расширение портфеля ресторанной группы за счет создания новых ресторанов с различными концепциями и определенный авторитет на рынке послужили одной из причин формирования широкой базы поставщиков, с которыми сотрудничает компания. Еще до обособления компании «Ресторанам Надо» от «Italy&Co.», у них была определенная база поставщиков. Рост клиентов с разнообразными и специфичными запросами на продукцию также поспособствовал необходимости в росте количества поставщиков.

Chart, line chart

Description automatically generated

##### *Количество договоров о сотрудничестве с поставщиками Источник: [составлено автором по данным компании]*

Как можно увидеть на рис.4, с каждым годом происходит рост количества поставщиков, в среднем на 11,37%. Особый прирост поставщиков начал происходить в период с конца 2020 года на 10,49%, а в 2022 по сравнению с 2021 прирост составил 15,62%.

## Выводы по главе 1

Несмотря на непродолжительное существование компании в форме отдельного юридического лица, компания «Ресторанам Надо» сформировала фундамент своей деятельности еще находясь в рамках ресторанной группы «Italy&Co.»: успешная деятельность в рамках отдела закупок, работа с сетями ресторанов разной специализации, сформированная репутация на рынке ресторанного бизнеса и рост потребности в услуге посредничества, все это стало причиной интереса к услугам компании, необходимость в ее дальнейшем развитии и начале работы с внешними клиентами. Поэтому выйдя на рынок, компания «Ресторанам Надо» уже имела определенный опыт и ресурсы. Наблюдается стабильный рост интереса к услугам компании. У компании продолжается рост количества клиентов и продолжает расширяться база поставщиков. «Ресторанам Надо» обеспечивает два вида деятельности (аутсорсинг закупочной деятельности для ресторанного бизнеса и юридические услуги для ресторанного бизнеса), широко наполненных по количеству услуг и возможности персонализированной услуги для клиента. По модели жизненного цикла И.Адизеса компания находится на стадии «Расцвет», которая характеризуется контролируемой креативностью, недостаточной централизацией и удовлетворенностью результата, и процессами. Для дальнейшего роста и развития на данном на этапе жизненного цикла стоит уделить внимание на то, что уже не работало, не было достаточно эффективным и избавляться от этого; сделать основной фокус на развитии умений и способностей, влияющих на повышение эффективной деятельности внутри компании и конкурентоспособности на рынке, осваивать новые направления развития. Кадровый состав компании на данный момент небольшой и составляет всего лишь 5 сотрудников, функции которых разделены попроцессно. Принадлежность компании к органическому типу, а структуры к «простой» также отражает отсутствие глубокого разделения труда, децентрализацию и участие персонала в принятии управленческих решений. Основными особенностями данной структуры являются: простота, профессиональная специализация, сложность координации, высокая ответственность и большая доля рабочих задач у линейных менеджеров. С учетом существующего и дальнейшего потенциального роста количества клиентов, широты базы поставщиков и интереса к услугам компании, некоторые из особенностей структуры и внутренней организации компании могут отразиться на дальнейшем развитии компании повлиять на эффективность деятельности, необходимую внутреннюю координацию процессов и информации.

Ценность услуг компании для клиентов заключается в комплексности предоставленных услуг, возможности полного контроля закупочной деятельности (за исключением самостоятельного снабжения, этим занимаются поставщики), то есть компания выполняет функцию контроля закупок для ресторанов. Благодаря услугам компании рестораны могут быть более гибкими в условиях изменчивой среды; полностью контролировать свои закупки; снижать долю фудкоста в себестоимости позиций в меню; снижать затраты на закупки; повышать качество продукции; формировать продуктовую матрицы по индивидуальному запросу каждого ресторана.

# ГЛАВА 2. АНАЛИЗ МАКРО- И МИКРОСРЕДЫ КОМПАНИИ И ИХ ВЛИЯНИЕ НА ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КОМПАНИИ

## Описание отрасли

Закупочная деятельность —это процесс, целью которого является получение товаров, работ, услуг определенного качества в необходимом количестве в требуемое время и по минимальной возможной цене[[10]](#footnote-10). Проведение закупок является неотъемлемой части деятельности компаний. Существует два вида снабжения предприятия общепита: продовольственное и материально-техническое[[11]](#footnote-11). Требования, которые предъявляются процессу снабжения предприятия общепита следующие:

* обеспечение широкого ассортимента товаров в достаточном количестве и надлежащего качества в течение года;
* своевременность и ритмичность завоза товаров при соблюдении графика завоза
* сокращение звенности продвижении товаров;
* оптимальный выбор поставщиков и своевременное заключение с ними договоров на поставку товаров.

Основными игроками осуществления закупочной деятельности для ресторанного бизнеса являются: поставщики (отдельные лица, обладающие необходимой продукцией; организации, выступающие в роли посредников в закупочной деятельности; b2b маркетплейсы) и заказчики (представители ресторанного бизнеса). Далее, если рассматривать процесс закупок с точки зрения поставщика, то этот процесс может происходить в трех форматах: полностью самостоятельное предоставление услуги заказчику; предоставление возможности самостоятельно заказчику сформировать и сделать закупку; выступать в роли посредника между поставщиком и заказчиком. Нередко рестораны самостоятельно производят закупки продукции. Существует две формы управления закупками ресторанного бизнеса: децентрализованное и централизованное[[12]](#footnote-12). Их отличия существенны: в случае децентрализованного способа управления заказа закупки осуществляются по мере необходимости в сроки, определяемым самим заказчиком. Таким образом, нет необходимости «подстраиваться» под режим закупок, осуществляемым уполномоченным органом по закупкам. При централизированном управлении поставщик и заказчик заключают единый договор и действуют в рамках единого договора (в этом случае, назначается конкретное лицо или создается отдел закупок с полномочиями приобретения ресурсов в интересах всех подразделений) и все взаиморасчеты проводятся через головной офис ресторана: на основе анализа продаж и/или рассчитывая по минимальному остатку, формируется внутренняя заявка на закупку, которая далее отправляется поставщику и поставщик уже сам обрабатывает заказ и совершает закупочную деятельность. Основные тренды в отрасли[[13]](#footnote-13): систематизация, бизнес-сети, электронный документооборот, что дает общий тренд систематизации, автоматизации и прозрачности. К примеру, экспертная оценка специалистов Oxford Economics прогнозирует, наибольшее влияние автоматизированных B2B-систем на закупочную деятельность в ближайшие три года. Показателями эффективности деятельности в закупочной деятельности, как одной из функций реализуемых независимо от отраслевой специфики являются[[14]](#footnote-14):

* сокращение издержек на закупки в структуре общих логистических издержек;
* уровень брака закупаемой продукции;
* доля закупок, совершенных вовремя;
* число ситуаций, когда нужных ресурсов не оказалось на складе, что повлекло сбои в графике производства или выполнения заказа клиента;
* количество и причины изменений, внесенных в заказы по вине службы закупок;
* число полученных и выполненных заявок;
* доля транспортных издержек в структуре общих затрат на закупки и т. п.

В ресторанной сфере фудкост продукции варьируется в диапазоне от 25% до 40%[[15]](#footnote-15). Фудкост – показывает, какой процент стоимости блюда потратили на продуктовую составляющую[[16]](#footnote-16). Фудкост высчитывается по формуле: . То есть фудкост формируется исходя из цены закупки продукции. На себестоимость влияет сезонность и качество продукции, избежание излишков продукции при закупке[[17]](#footnote-17). Снижение качества продуктов также влияет на ее себестоимость, потому что при продукте низкого качества, общей объем продукта, использованного в блюде, может снизиться, что не отменяет того факта, что оплата произошла за номенклатурный вес продукта и не влияет на конечную полезность в его использовании для приготовления. К примеру, при закупке замороженной рыбы низкого качества, процент оттайки высок, соответственно итоговый реальный вес рыбы намного меньше, чем был изначально. Получается, что произошла переплата за часть продукта, которая и не будет использоваться в дальнейшем. Или в таком случае для приготовления блюда понадобится уже не одна, а две рыбы, что отразится на себестоимости блюда. Другая проблема, которая возникает при закупках для ресторанного бизнеса – это нерациональные по объему закупки, которые в дальнейшем могут образовать большие объемы неиспользованных продуктов, что влияет на себестоимость позиций, а в случае со скоропортящимися продуктами может повлиять на рост денежных потерь ресторана в процессе закупочной деятельности. Для ресторанного бизнеса очень важен грамотный, отлаженный закупочный процесс, так как от этого зависит прибыль, получаемая рестораном.

## Выявление факторов влияния внешней среды

Для дальнейшего выявления и оценки влияния факторов макросреды на результаты текущей и будущей деятельности организации необходимо использовать один из инструментов стратегического менеджмента – анализ макросреды. При анализе макросреды будет происходить рассмотрение, событий, которые не могут контролироваться организацией, но которые имеют влияние на деятельность компании[[18]](#footnote-18). Подобные события могут создать условия неопределённости, для которых нужны будут способы преодоления данной неопределённости. Для упорядоченного анализа макросреды обычно применяется методология PEST (PEST, PESTEL, DPESTEL, STEEP, LONGPEST и т.д)[[19]](#footnote-19). PEST-анализ поможет выявить направления влияния внешней среды на компанию «Ресторанам Надо», охватив политические(P), экономические(E), социальные(S) и технологические(T) факторы влияния.

В таблице 4 сформированы выделены факторы внешней среды, влияющие на закупочную деятельность ресторанов:

#### PEST-анализ компании «Ресторанам Надо»

|  |  |
| --- | --- |
| Политические факторы | Социальные факторы |
| * нестабильность поставок из-за геополитической причины * разрыв цепей поставок по итогам пандемии * новации в сфере налогового и таможенного регулирования[[20]](#footnote-20) * ведение мер поддержки малого и среднего бизнеса * упрощение процесса сертификации продукции * новые меры поддержки АПК * отмена НДС для общепита[[21]](#footnote-21) | * снижение мер COVID-19, отмена QR-кодов * рост и развитие ресторанной сферы * переориентация клиентов на средний и массовый общепит |
| Экономические факторы | Технологические факторы |
| * волатильность курса валют * спрос на использование различных иностранных валют, как альтернатива евро и доллару * рост уровня инфляции * уход иностранных компаний-поставщиков и партнеров с рынка * зависимость ресторанов и поставщиков от импортной продукции | * развитие передовых технологий и возможностей для роста технической оснащенности предприятий * рост интернет-аудитории * изменение работы социальных сетей * растущая цифровизация закупочных процессов[[22]](#footnote-22) |

#### PEST-анализ компании «Ресторанам Надо» (продолжение)

|  |  |
| --- | --- |
| * снижение покупательной способности населения | * инвестиции в развитие и проведений интеграций мероприятий и сферы общепита[[23]](#footnote-23) * появление B2B-маркетплейс для производителей и поставщиков HoReCa |

**Политические факторы**

На данный момент одним из самых ярких и значимых факторов, имеющих влияние на состояние рынка, является острая политическая ситуация на международной арене: из-за российской спецоперации на Украине, против Российской Федерации было направлено 7374 санкции[[24]](#footnote-24) и на данный момент это самое большое число санкций по всему миру в рамках одного государства. Безусловно, санкции повлияют в долгосрочной и краткосрочной перспективе или же уже повлияли на разные отрасли бизнеса, общественной жизни и общего экономического состояния вокруг: возможные сложности с оплатой, вызванные отключением ряда банков (на момент 11.04.2022: санкционные банки ВТБ, банк «Россия», «Открытие», «Новикомбанк», «Промсвязьбанк», «Совкомбанк», ВЭБ.рф.) от платежной системы SWIFT[[25]](#footnote-25). К примеру, это может повлиять на возникновение сложностей с оплатой импортным поставщикам.

Нынешняя политическая ситуация прямо влияет на изменения в логистических цепях поставок. Основных фактором, в первую очередь, является позиция заказчика перевозок (готов ли он продолжать сотрудничать с российскими компаниями и поставщиками или же нет), также перед поставщиком может возникнуть иные преграды в виде отказа европейского контрагента от сотрудничества или же запрет на ввоз/вывоз товара из Российской Федерации, в таких случаях цепь поставок может прерваться или измениться. Цепи поставок уже потерпели изменения не только в Восточной Европе, но и во всей Европе в целом. Турция может стать для Европейского союза не только газовым хабом, но и товарным транспортным коридором[[26]](#footnote-26): основным транспортным коридором в Европейских союз может стать путь через Суэц и Турцию, который возьмёт на себя основной товарооборот. Также возможен рост интереса к Северному транспортному коридору (СМП- северный морской путь)[[27]](#footnote-27).

Многие контейнерные линии частично или полностью приостановили свою работу в Российской Федерации. К примеру: Maersk, MSC, HMM, CMA CGM, ONE, Sinokor, KMTC и другие. Санкции также коснулись и российских судоходных компаний: к примеру, FESCO вывела из лизинга контейнеровозы «ФЕСКО Магадан» и «ФЕСКО Монерон»[[28]](#footnote-28). Возникшие сложности с контейнерными линиями могут отразиться на трудностях доставки импортной продукции российским поставщикам, что отразится на наличие этой импортной продукции для закупки ресторанами.

Также наличие предпосылок к продовольственному кризису 2022 может отразиться на росте цен на продукцию, нехватке продукции и общему снижению объема денежных средств, которое население было готово тратить на сферы развлечения и досуга, а это в свою очередь влияет также на рост спроса на сферу общественного питания.

Это отразится на объемах международных перевозок. Возможными последствиями изменений может стать переориентация на китайские линии (но сам процесс перехода может стать не быстрым, так как объем операций контейнерных линий, которые частично ушли или полностью приостановили работу в Российской федерации, занимали более 50% рынка перевозок[[29]](#footnote-29). Помимо этого, китайские линии не отличаются тем же высоким уровнем сервиса, отлаженными внутренними механизмами, а также качеством коммуникации с клиентами. Второй возможный тенденцией станет увеличение объемов автоперевозок и ж/д-перевозок, так как из-за ушедших с рынка европейских линий объём импорта из Китая существенно снизится, восполнить это можно развитием альтернативных путей импорта из Китая, а существующая инфраструктура на российской-китайской границе ждет увеличение грузопотока.

В ответ на это правительство Российской Федерации стремится всевозможными способами поддержать бизнес, в том числе реформами в сфере налогового и таможенного регулирования: сокращение процедуры выдачи классификационных решений таможенными органами, увеличение срока нанесения федеральных специальных марок и ввоза маркированного алкоголя; отмена требование об отсутствии задолженности по налоговым, таможенным и другим обязательным платежам для выдачи федеральных специальных марок и другие, отказ от применения нормы о повышенном размере пени при просрочке исполнения обязанности по уплате налога, по состоянию на 1 февраля 2022 года курс иностранной валюты фиксируется для расчета «тонкой капитализации»; возможность перейти на уплату ежемесячных авансов по налогу на прибыль исходя их фактической прибыли[[30]](#footnote-30). Помимо этого, правительство также продолжает создание реформ по поддержки малого и среднего бизнеса: специальная кредитная программа для промышленников и торговцев, льготные займы для пострадавших от санкций системообразующих предприятий и субсидирование процентов по кредитам для малого бизнес[[31]](#footnote-31). Также банковские институты (в частности, Банк России и Корпорация МСП) оказывают инвестиционную помощь малому и среднему бизнесу: на данный момент реализуется программа, согласно которой с 16 марта 2022 года у среднего бизнеса будет возможность получить инвестиционные кредиты по ставке до 13,5%, малому и микробизнесу – до 15%. Максимальный суммарный объем кредитования – 335 млрд руб.[[32]](#footnote-32).

Также правительство РФ от 12 марта 2022 года постановило об автоматическом продлении лицензий и других разрешительных документов на 12 месяцев, если срок действия этих документов истекает до конца года, а также была установлена упрощенный порядок получения и переоформления лицензий, по данным правительства РФ - более 2,5 млн разрешений будет продлено или переоформлено[[33]](#footnote-33).

Помимо этого сейчас предусмотрено временное изменение порядка сертификации продукции: до 1 сентября предприятия смогут выпускать в обращение на территории России продукцию, в том числе ввезенную из-за границы, которая подлежит оценке соответствия обязательным требованиям, без получения сертификатов соответствия в органах по сертификации или декларирования соответствия на основании полученных от аккредитованных испытательных лабораторий доказательств – организации смогут самостоятельно декларировать соответствие продукции обязательным требованиям на основе собственных доказательств[[34]](#footnote-34).

Будет происходить субсидирование выданных в 2021 году кредитов по льготной программе ФОТ 3.0. В первую очередь данное финансирование направлено на поддержку компаний из сферы общепита, гостиничного бизнеса, культуры и спорта (тех, кто сохранил не менее 90 % занятости в пандемию). Данная программа предусматривает займы по низкой ставке и направлена на восстановление деятельности бизнеса, поддержку занятости[[35]](#footnote-35).

Также правительство Российской федерации издали постановление о поддержке АПК: льготные кредитования сезонных полевых работ[[36]](#footnote-36) (до 300млдр рублей и по ставке 5%), продление действующих краткосрочных кредитов до 12 месяцев с сохранением ставки 5%, установление запрета на увеличение процентной ставки по предоставляемым кредитам для аграриев.

В том числе для импортеров продовольствия также предусмотрены послабления, так как в последнее время поставщики стали жаловаться на проблемы с доставкой, так как некоторая часть перевозчиков отказываются работать с российскими грузами, с импортеров требуют полную предоплату из-за ослабления рубля. Россельхознадзор решил упростить порядок ввоза товаров животного и растительного происхождения, чтобы не допустить срыва поставок[[37]](#footnote-37). Помимо этого, ввоз в Россию посадочного материала будет осуществляться без проведения предотгрузочного контроля на основании результатов карантинного фитосанитарного контроля и лабораторной экспертизы[[38]](#footnote-38).

Для отрасли общепита с 2022 года начала действовать льгота в освобождении уплаты от НДС, но включая ограничения (предприятия, торгующие продукцией в розницу через отделы кулинарии, а также которые производят и торгуют заготовками и полуфабрикатом). В целом, право на данную льготу получают рестораны, кафе, столовые и бары, а также выездное обслуживание (к примеру, кейтеринг).

**Социальные факторы**

На данный момент происходит снижение или полная отмена мер, направленных на борьбу с COVID-19. Уже с 4 марта 2022 было полностью снято требование об необходимости предъявления QR-кодов о вакцинации[[39]](#footnote-39). Это скажется на числе посетителей общепита, театров, музеев и других развлекательных мероприятий. Ведь, к примеру, на январь 2022 года только 2,6 млн жителей Санкт-Петербурга завершили полный цикл вакцинации, что составляет около 47%[[40]](#footnote-40), соответственно та часть жителей Санкт-Петербурга, которая не обладала необходимыми QR-кодами для посещения общественных мест, теперь потенциально сможет стать посетителями ресторанов, музеев и других общественных мест. С 18 марта рестораны и объекта досуга и развлечений смогут работать в ночное время, соответственно это также отразится на средней загруженности ресторана и росте общего количестве посетителей.

Также общая тенденция роста интереса граждан к сфере общепита сохраняется и по предыдущему опыту послабления ковидных мер в прошлом году[[41]](#footnote-41), соответственно с учетом уменьшения или полного снятия мер по COVID-19, можно ожидать прироста посетителей общепита. Одними из драйверов общепита в 2021 году являлся «накопленный спрос», который заключался во временном ограничении посещения общественных мест. Развитие ресторанной отрасли продолжается[[42]](#footnote-42): ожидается рост оборота рынка food-ритейла на 47,3%[[43]](#footnote-43). На данный момент в сфере общепита наблюдается рост общего потока клиентов в сегменте среднего и массового общепита[[44]](#footnote-44).

**Экономические факторы**

Многие компании зависят от импортируемой продукции[[45]](#footnote-45) и поэтому введение санкций напрямую повлияет на ассортимент их продукции. Это может сказаться на повышение цен на продукцию и в целом нестабильности цен, ведь курс евро с 22.02.2022 по 11.03.2022 поднялся с 87,3 рублей до 133 рублей, а затем ушел на спад, сохраняя стоимость более 100 рублей за 1 евро до 30.03.2022[[46]](#footnote-46).

#### Зависимость Российских компаний от импорта

|  |  |
| --- | --- |
| Импортная составляющая, % | Число компаний, % |
| До 10% | 26,8% |
| От 10 до 50% | 36,9% |
| От 50% | 26,4% |
| 100% | 9,9% |

Источник: [Поддержка малого и среднего бизнеса в условиях санкций. — URL: https://www.garant.ru/article/1532971/ (дата обращения: 18.03.2022)]

Рестораны имеют высокую зависимость от импортных продукций: около 40% импортных продуктов используются в ресторанах среднего сегмента, а в более высокобюджетных заведениях их доля еще выше[[47]](#footnote-47). Нестабильность курса валют отражается на росте цен на импортные продукты, что в свою очередь влияет на себестоимость позиций в меню и повышения цен на них, в том числе некоторую импортную продукцию непросто заменить на альтернативную отечественную. В связи с этим многие рестораны уже начали вносить изменения позиций в меню, некоторые убирать и модифицировать другие с учетом изменений[[48]](#footnote-48).

Также ожидается большой рост инфляции в связи с повышением цен на продовольствие и услуги, что в свою очередь отразится на величине доходов населения и негативно повлияет на общий спрос на рынке[[49]](#footnote-49).

Нестабильность российской валюты также сказалась на оплате услугах международным транспортным компаниям. Международная транспортная компания FESCO предложила своим партнерам оплату фрахта в юанях. В целом, на рынке грузоперевозок ожидается общее падение грузопотока, так как из-за общей сложившийся ситуации не все предприятия способны переплачивать за фрахт, поэтому некоторые могут лишиться стабильных поставок[[50]](#footnote-50).

Влияние санкций и общей политической ситуации также отразилось на нежелании или невозможности (к примеру, из-за нестабильной цепи поставок) продолжать работу на российском рынке: на данный момент 250[[51]](#footnote-51) (на момент 09.03.2022) международных компаний и производителей покинули российский рынок или ограничили инвестиции в российские подразделения. В их числе производители алкогольной продукции, рынок FMCG, логистика и контейнерная перевозка, платформы, машиностроение, ритейл, HoReCa и другие. В том числе некоторые зарубежные компании отозвали возможность лицензионного производства. Одним из примеров стала Московская Пивоваренная Компания, которая остановило лицензионное производство пива под маркой «Оболонь» с начала марта 2022[[52]](#footnote-52).

**Технологические факторы**

Наступление пандемии также повлияло на тенденции изменения бизнес-процессов: уже в конце 2020 году произошел большой рост в развитии цифровизации бизнес-процессов[[53]](#footnote-53) и этот тренд сохранился до сих пор. Российский бизнес тратит на цифровую трансформацию от 3 до 10% годовой выручки[[54]](#footnote-54), срок окупаемости этих инвестиций составляет от одного года до пяти лет. Средней уровень оцифрованных бизнес-процессов по всем отраслям составляет около 50%, благодаря цифровой трансформации компании отмечают сокращение трудозатрат и повышение эффективности бизнес-процессов.

Общий тренд цифровизации и «взрыву данных»[[55]](#footnote-55) (ожидаемый ежегодный рост на 23% в период до 2025 года) привел к огромному росту объемов данных. Именно поэтому организациям стоит стремиться к единому источнику достоверной и релевантной информации, где потребители будут иметь возможность получать нужные им данные в нужном контексте и в нужное время.

В марте появился первый в стране B2B-маркетплейс для производителей и поставщиков HoReCa – GFC Food Ex[[56]](#footnote-56). Данная платформа будет полезна ресторанам и отелям по всей стране, так как теперь на ней они смогут закупать продукты питания. Более 3000 наименований продуктов питания для HoReCa, предлагаемых более чем 300 поставщиками входят в ассортимент данной платформы[[57]](#footnote-57).  Данный маркетплейс GFC поможет упростить как процесс поиска, так и заказа продукции для ресторанов и оптовых компаний, а также позволит сэкономить на закупках от 4–6% за счет прямых цен от поставщиков и наличию конкурентных сред в каждой группе товаров[[58]](#footnote-58).

Фонд МТС инвестировал 72 млн рублей на развитие сервиса для заказа и оплаты напитков и еды в ресторанах с помощью смартфона. С помощью сервиса Bartello пользователи могут делать заказы и оплачивать их без вызова официанта в более чем 120 барах и ресторанах Москвы и Санкт-Петербурга. Также Bartello будет интегрировать вместе с сервисом для покупки билетов «МТС Live», где пользователи смогут делать онлайн-заказы во время мероприятий на концертах, в клубах, забирать заказы без очереди в баре. Это будет возможно в Москве и Екатеринбурге[[59]](#footnote-59).

Также сейчас продолжается рост интернет-пользователей на территории Российской Федерации: в 2021 за год произошёл прирост на 5,1%, что составляет 6млн пользователей, а аудитория социальных сетей выросла на 5,1%, что составило 4,8млн людей[[60]](#footnote-60). В целом, Российская аудитория Интернета составляет 124 миллиона человек, что составляет 85% населения страны[[61]](#footnote-61). Политическая ситуация также напрямую повлияла на сферу социальных сетей и другие инструментов для проведения рекламных кампаний. К примеру, использование рекламных инструментов Google в России теперь недоступно[[62]](#footnote-62). Также широко распространенная социальная сеть Instagram\* с общим количеством пользователей в 39 млн[[63]](#footnote-63) на российском рынке, принадлежащая группе компаний Meta была признана экстремисткой организацией 21.03.2022, теперь на территории Российской Федерации социальная есть заблокирована, а также теперь российские пользователи не могут запускать таргетированную рекламу на территории Российской Федерации. Ранее это являлось популярным инструментом рекламы внутри данной социальной сети. Аудитория Instagram\* сократилась на 31% на момент 27.03.2022. Несмотря на то, что есть возможность использовать данную социальную сеть с помощью VPN, охваты, активность и эффективность развития этой платформу упала. На фоне этого многие пользователи перенесли свои личные и коммерческие блоги, а также в целом заменили данную социальную сеть другой – Telegram. В связи с этим в Telegram произошел рост активных русскоязычных пользователей на 31%.

**Chart, treemap chart

Description automatically generated**

1. *Динамика объёма публикаций с 24 февраля по 24 март*[[64]](#footnote-64) *Источник: [Исследование: активных русскоязычных авторов в Instagram\* стало меньше на 31% за месяц, в Telegram – больше на 23%. — URL: https://vc.ru/social/388395-issledovanie-aktivnyh-russkoyazychnyh-avtorov-v-instagram-stalo-menshe-na-31-za-mesyac-v-telegram-bolshe-na-23 (дата обращения: 12.04.2022)]*

Сейчас наблюдается рост популярности автоматизированных систем управления складом (WMS)[[65]](#footnote-65). Это может отразиться на скорости обработки и выполнения заказа, росту производительности и уровня обслуживания клиентов поставщиками.

## Анализ отраслевой среды

Для дальнейшего анализа макросреды компании и влияние ее изменений на деятельность компании, необходимо проанализировать отрасль закупочной деятельности для ресторанного бизнеса, в которой оперирует компания «Ресторанам Надо». Для этого анализа далее будет использована модель структуры отрасли М.Портера (рис.6):

Diagram

Description automatically generated

1. *Пять сил конкуренции М.Портера  
   Источник: [Модель анализа пяти конкурентных сил Майкла Портера. — URL: http://powerbranding.ru/biznes-analiz/porter-model/ (дата обращения: 12.04.2022)]*

В данной модели присутствует пять элементов структуры отрасли: поставщики, покупатели, товар/услуга-заменитель, вероятность появления новых игроков и внутриотраслевая конкуренция. Каждый из этих элементов является фактором рыночной конкуренции и в разной степени влияет на успех компании в отрасли. Анализ отрасли по данной модели в дальнейшем поспособствует пониманию места компании в отрасли, важных отраслевых факторов и путей адаптации к существующей конкурентной среде[[66]](#footnote-66). Информация, предоставленная в анализе отраслевой среды, была сформирована исходя из полевых исследований, запроса служебной информации, информации из открытых электронных источников.

**Поставщики**

Выполняя посредническую деятельность, компания напрямую взаимодействует с большим количеством поставщиков. Поставщики могут как зарубежными, так и отечественными. Компания сотрудничает как с крупными поставщиками (оптовые сети), так и небольшими производствами, способными обеспечить доставку специфичной продукции для 1–2 ресторанов. Широкая база поставщиков (207 поставщиков) обеспечена разнообразием кухонь и специализаций ресторанов, с которыми компания ведет сотрудничество, так как для удовлетворения запросов клиентов с учетом их узких специализаций, компании необходимо иметь широкую базу поставщиков, способных предоставить не только эксклюзивную, специализированную продукцию необходимого качества, но и базовую, широко распространенную продукцию также с соблюдением необходимого качества. Изначальный поиск поставщиков для определенного запроса клиента происходит через интернет или прямой контакт с поставщиков, с которым компания уже имела опыт сотрудничества или же сотрудничает, но по закупке иной продукции. Помимо этого, иногда от поставщиков приходят предложения о сотрудничестве. Информацию о возможности сотрудничества поставщики узнают в том числе из Telegram-канала компании, рост подписчиков которого произошел с отметки в 435 подписчика в марте 2022 года до 2914[[67]](#footnote-67) подписчиков в мае 2022 года. Также компания еженедельно участвует в тендерах на закупку продукции, где отбирает среди всех возможных предложений наиболее подходящее под запрос клиента. Любая продукция поставщиков проходит тестовую закупку и перед согласованием о сотрудничестве отправляется бренд-шефу ресторана, который проверяет эту продукцию, формирует фидбек на основе которого принимается решение о сотрудничестве, отправке продукции на доработку или отказе о сотрудничестве. Несмотря на общий выбор поставщиков и возможность перехода к другим поставщикам, присутствуют издержки переключения, заключающиеся в подготовке и оформлению процесса тестирования продукции бренд-шефов ресторана, оформления и подписание необходимых документов, согласование продуктовой матрицы. Важно отметить, что, к примеру, для некрупного поставщика возможность работать с компанией-посредником, имеющей большую клиентскую базу, это в том числе перспектива развития. При любой проблеме с продукцией, доставкой или возникшем операционном вопросе, компания «Ресторанам Надо» самостоятельно контактирует с поставщиками, регулирует все возникшие вопросы и проблемы. Массовые изменения на рынке поставщиков сказываются на изменениях бизнес-процессов внутри компании. В силу указанных выше геополитических причин часть поставщиков и их продукции либо покинула рынок, либо сократила объемы поставок, другая часть осталась на рынке и продолжает поставки, но логистические цепи изменились и это отразилось на скорости, стоимости, условиях доставки, ассортименте и ценах продукции[[68]](#footnote-68). Наступление пандемии и последующие изменения на рынке, а также введенные государственные мера по регулированию производителей сельхозпродукции и продуктов питания спровоцировали рост количества внутренних поставщиков и производителей продукции[[69]](#footnote-69)[[70]](#footnote-70).

**Появление новых игроков**

Исходя из вышеизложенного анализа макросреды, можно определить этот рынок, как достаточно привлекателен с высокой вероятностью появления новых игроков. Это можно объяснить ростом потребности ресторанов в услуге закупочной деятельности. В состав такой услуги должен быть включен индивидуальный подбор номенклатуры закупочного листа, который обеспечил бы контроль и возможность снизить расходы на закупки и/или себестоимость продукции. В свою очередь данная потребность возникла из-за изменения реалий современного мира, постоянной изменчивости, хрупкости, казалось бы, устойчивых процессов. Это связано с сильной изменчивостью рынка и потребности ресторанов в снижение себестоимости позиций в меню для, как минимум, сохранения необходимого уровня прибыли компании, а факт понижения покупательской способности и повышения желания потребителей экономить свои деньги в связи с экономической неопределённостью, может отразиться на отсутствии роста количества клиентов ресторанов. В том числе из-за роста себестоимости продукции, обслуживания оборудования и других операционных расходов, ресторанному бизнесу приходится изменять позиции в меню, заниматься поиском поставщиков на более выгодных условиях и обращаться к посредникам по закупочной деятельности, которые будут способствовать оптимизации расходов ресторанов на закупки.

Однако говоря про вероятность появления новых игроков также стоит сказать о барьерах входа на отрасль: несмотря на отсутствие барьеров, связанных с относительно большим капиталом, есть квалификационные и репутационные барьеры. Они могут быть выражены как со стороны клиента, так и поставщиков. Репутация прозрачности, наличия широкого опыта, надёжности и посредника полезного и приносящего пользу ресторану, является в том числе фактором выбора посредника клиентами и поставщиками.

**Продукты заменители**

В качестве продуктов заменителей выступают: самостоятельно действующие отделы снабжения ресторанов, маркетплейсы («на\_полке», «METRO для бизнеса», «GFC Food Ex»), цифровые интеграторы для закупок[[71]](#footnote-71). У каждого из этих продуктов заменителей есть свои особенности, которые привлекательны для клиентов и удовлетворяют потребности клиентов в разной мере и в разных формах.

Маркетплейсы привлекательны широтой ассортимента и возможностью оптовой закупки, заказа на сайте и прямой доставки в ресторан. Возможно рассмотрение маркетплейсов, как и поставщиков в случаи объективной выгоды заказа определённой продукции. Однако на маркетплейсах почти невозможно найти нишевую, редкую продукцию. Отсутствует возможность тестовой закупки или слепой дегустации для проверки качества продукции. Помимо этого, на маркетплейсах есть возможность выполнять закупку самостоятельно, но маркетплейсы не обеспечивают подбор продукции, формирование продуктовой матрицы, учет качества, остатков и полный анализ необходимой продукции.

Самостоятельно действующие отделы ресторанов также выступают продуктами заменителями в данном случаи. В этом случаи рестораны самостоятельно контролируют закупки, работают с оптовыми поставщиками, отслеживают качество продукции и ее объёмы. Но обычно в таких случаях стоит говорит о стабильности сотрудничества с немногочисленным количеством поставщиков, с которыми происходит сотрудничество. Для ресторана среднего размер, с 40 позициями в меню количество поставщиков в среднем составляет 5–9 (данные основаны на информации от экспертов в закупочной деятельности для ресторанов). В таких случаях сложнее обеспечивать гибкость в смене продукции, поставщика, несмотря на возможную низкую стоимость закупки за счет постоянных и оптовых отношений.

Цифровые интеграторы[[72]](#footnote-72) по своей сути обеспечивают все необходимые аналитические и управленческие процессы закупочной деятельности: отслеживать плановые поступления, складские остатки, объем необходимой продукции для закупки, сравнительный анализ предложений поставщиков. Цифровым интеграторами являются SRM-системы, которые включают в себя набор инструментов управления и контроля закупочным процессом, к примеру, возможность формирования плана закупок, отбор поставщиков через взаимодействиями с предложенными поставщиками в данной системе (список возможных формируется из тех, кто также участвует в данной системе, подает заявки на участие в процессе закупок для ресторана-заказчика), также визуализация результатов закупочной деятельности по контрольным точкам. Все процессы в подобных интеграторах автоматизированы. Весь анализ формируется на предоставленных данных рестораном, весь процесс автоматизирован и включает в себя в управление договорными документами. Смотря целостно на данный цифровой интегратор, он представляет собой отлаженный систему, включающую автоматизацию процессов как управления, так и контроля. Но информация для анализа и управления процессов формируется с помощью постоянного внесения, корректировки информации и работы в этой программе представителями отдела закупок ресторана, посредниками. Также другой отличительной чертой является необходимость поставщика также иметь данную программу для взаимодействия, обмена информации, принятия отбора в анкетировании на возможность поставлять ресторану.

Подобные сервисы не заменяют индивидуального подбора продукции, постоянную отработку продукции, аналитику закупок, дегустацию и отбор продукции в соответствии с качеством, а также услуги посредника по решению любых вопросов с поставщиками и другие услуги компании «Ресторанам Надо», однако подобные сервисы позволяют выполнять поиск поставщиком и продукции в едином месте, подбирая то, что подходит по необходимым клиенту условиям, контролировать и анализировать закупочную деятельность (в случае с цифровым интегратором), а также иметь автоматизированные процессы.

**Покупатели**

Клиентами компании являются рестораны и ресторанные сети. Все эти рестораны имеют разнообразную специфику: мясные рестораны, рестораны японской, итальянской, испанской, кавказской, европейской, бельгийской кухни; рестораны с широким выбором десертов, барных карт, редких позиций в меню, акцентом на морепродукты. «Ресторанам Надо» обеспечивает 38 ресторанов по всей России, в таких городах как Москва, Санкт-Петербург и Анапа. Запросы на сотрудничество поступают компании через контакты, указанные в Telegram-канале компании. Обычно это происходит лично через прямой контакт с менеджерами. В связи с этим порой могут возникать сложности, так как нет единой формы оформления запроса от клиента и менеджерам приходиться тратить время на уточнение базовой информации. Клиентами, чаще всего, являются либо рестораны среднего размера (около 75 посадочных мест), либо небольшие ресторанные сети (3–4 средних или крупных ресторанов в сети). Стоит отметить, что средний чек ресторанов, которые являются клиентами «Ресторанам Надо», составляет 2000–2500 рублей (данная информация сформирована на сравнении средних чеков ресторанов клиентов компании, за исключением нескольких ресторанов, у которых иная концепция. В таких случаях средний чек достигает до 1000 рублей.).

Прибыль компании зависит от общих объемов закупок клиентов, а также от степени достижения уровня определенных KPIs, заключающихся в достижении необходимого уровня сокращения расходов клиентов. При выполнении необходимых KPIs компания получает дополнительный процент. В целом, основная прибыль компании напрямую зависит от количества клиентов, объемов их заказов, количества маркетинговых интеграций. Снижение количества клиентов или уменьшение объёмов закупок клиентов отразится напрямую на прибыль компании, в том числе и снижение покупательной способности посетителей ресторанов может отразиться на размере дохода компании.

**Внутриотраслевая конкуренция**

Конкурентов, оказывающих полностью аналогичные услуги, автору неизвестны. В своем роде можно отметить относительную уникальность услуги на рынке. Однако достаточно широкое распространение имеет продукт-заменитель в виде самостоятельных отделов закупок ресторанов, который выполняет, по сути, те же функции внутреннего посредника закупочной деятельности, но для ресторанов своей сети.

Несмотря на отсутствие больших инвестиций для входа в данную отрасль, одним из барьеров является квалификационный и репутационный факторы, которые прямо влияют на доверие клиентов. В сфере закупок важен фактор репутации: наличие успешного опыта закупочной деятельности, надежности поставщика, прозрачности процесса закупок, эффективности закупочной деятельности, предоставления качественной продукции. Все эти факторы в совокупности влияют на отношение клиента к компании. У компании «Ресторанам Надо» есть очень хороший многолетний фундамент существования, сформировавшийся на базе многолетнего нахождения в роли отдела закупок ресторанной группы «Italy&Co.». Выйдя на рынок уже с данным бэкграундом, компания имела стойкий фундамент для существования, состоящий из широкой базы поставщиков, клиентов с различной специализацией, опыт, квалифицированность, умения в данной сфере. А также на данный момент обладает способностями и умениями, наличие которых формируют потенциал для дальнейшего развития, роста компании и ее успешной деятельности.

Хотя количество игроков на рынке закупочной деятельности достаточно большое и можно отметить высокую насыщенность рынка, но рост спроса на услуги закупки продукции продолжает расти. Все услуги, осуществляемые представителями данной отрасли, имеют стандартный набор свойств, который обеспечивает выполнение базовой потребности – обеспечение закупок. Однако, все представители значительно отличаются друг от друга по дополнительным свойствам: например, уникальным услугам, индивидуальному подходу. Индивидуальный подход к удовлетворению потребностей клиентов, широта услуг, хорошая репутация, опыт работы с ресторанами как сегмента fast-casual и casual-dining, так и fine-dining – все это в совокупности формирует сильную позицию внутри отрасли компании «Ресторанам Надо».

## Определение ключевых факторов успеха в отрасли

Для дальнейшей успешной адаптации к новым внешним условиям, компании надо понимать свое положение на рынке, необходимые условия для успешного существования на рынке и сохранения конкурентного преимущества. Именно поэтому совместно с анализом внешней среды необходимо проанализировать позицию компании на рынке, определить ресурсы и способности компании.

В процессе стратегического анализа необходимо выявить факторы рыночной среды, которые определяют способность фирмы к выживанию и процветанию — ключевые факторы успеха[[73]](#footnote-73). Ключевые факторы успеха формируются из двух составляющих: потребностей клиента (определение клиента и его потребностей) и из возможностей обеспечения этих потребностей (каким образом влияет на конкуренцию и нашу конкурентоспособность). Ключевые факторы успеха можно классифицировать следующим образом:

Table

Description automatically generated

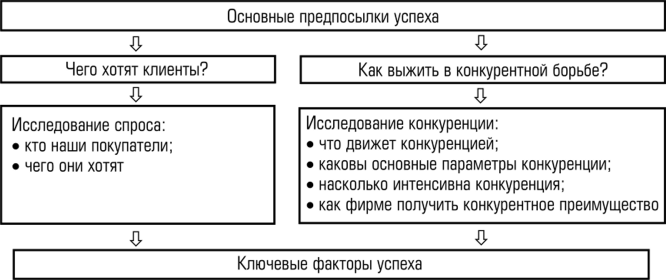
1. *Классификация ключевых факторов успеха   
   Источник: [Определение ключевых факторов успеха компании, 2019, с.47]*

Компания «Ресторанам Надо» может опираться на ключевые факторы успеха, относящимся к следующим классификациям: КФУ, основанные на обладании знаниями и опытом, профессиональными навыками (или связанными с классификацией); КФУ, связанные с организацией и управлением; другие КФУ, например наличие хорошей репутации у потребителей.

Для успешного существования в отрасли компания должна отвечать двум требованиям:

* Обеспечение поставки на рынок, что хотят приобрести покупатели;
* Выживание в конкурентной борьбе.

Именно поэтому определение ключевых факторов успеха в отрасли напрямую влияет на возможность определить необходимое направление развития организации за счет определения слабых и сильных сторон на фоне конкурентной среды. Схема идентификации ключевых факторов успеха изображена на рис.8 ниже:



1. *Схема идентификации ключевых факторов успеха  
   Источник: [Выявление ключевых факторов успеха. — URL: https://studref.com/379869/ekonomika/vyyavlenie\_klyuchevyh\_faktorov\_uspeha (дата обращения: 16.04.2022)]*

Исходя из схемы выше, формирование ключевых факторов успеха происходит за счет установления взаимосвязей между анализом спроса и способом поддержания конкуренции внутри среды. Ключевые факторы успеха не являются постоянным, а могут изменяться[[74]](#footnote-74) в зависимости от особенностей отрасли, сегментов рынка, жизненного цикла отрасли и интенсивных рыночных изменений, поэтому для того, чтобы отразить влияние изменений внешней среды на ключевые факторы успеха компании, необходимо сформировать два перечня ключевых факторов успеха: до влияния внешних изменений и уже после наступления интенсивных изменений внешний среды.

#### Определение ключевых факторов успеха до влияние внешних изменений

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Чего хотят клиенты? | Как компании выживают в конкуренции? | Ключевые факторы успеха? |
| Низкие цены продукции относительно рынка | Сотрудничество с поставщиками в рамках большом объеме продукции по оптовым ценам; долгосрочное сотрудничество | 1. Наличие устойчивых связей с существующими и потенциальными поставщиками; 2. Квалифицированные сотрудники, хорошо знающих поставщиков, запросы потребителей и умеющих находить новых поставщиков и завязывать отношения; 3. Наличие организации доставки и отгрузки продукции; 4. Хорошая репутация на рынке. |
| Качественная, свежая продукция | Проведение дегустаций и организация тестовых закупок; проработок бренд-шефом |
| Стабильная доставка в срок | Долгосрочные договоры о сотрудничестве с поставщиками |
| Быстрая доставка определенных продуктов | Сотрудничество с поставщиками, оказывающими наиболее быструю доставку в рамках потребностей и запроса ресторанов |
| Прозрачность процесса сотрудничества с поставщиками, соблюдение регламентов доставки (надежность, наличие гарантий) | Положительный опыт сотрудничества с проверенными поставщиками, проверка сертификаций поставщиков |
| Удобство получения (загрузки) продукции | Самостоятельный процесс отгрузки; использование услуги доставки |
| Получение необходимого объема заказа | Сотрудничество с поставщиками, которые могут обеспечить определенный |
| Наличие специфичной (не широко распространенной) продукции | Сотрудничество с различными поставщиками, которые могут обеспечить поставку не широко распространенной продукции |
| Отсутствие необходимости в самостоятельном выполнении доставки продукции | Выполнение доставки при помощи услуг самой компании; использование внешних ресурсов (компаний по доставке; наемных курьеров) |
| Возможность контролировать и модифицировать информацию и детали заказа; получить быструю обратную связь по заказу | Личное взаимодействие с доставщиком, клиентом и поставщиками в частности; координированный обмен информацией. Получение фидбека о результате получения услуг |

Источник: [оформлено автором на основе изученной информации]

В качестве клиента выступают представители ресторанного бизнеса. Столбец 1 («Чего хотят клиенты?») был сформирован на основании анализа отрасли и особенностей, отраженных в нем, анализа необходимых критериев выбора поставщика для ресторана, интервью с владельцами ресторанного бизнеса, полевых исследований.

В качестве фирм, отвечающих на запрос клиентов выступают посредники по закупочной деятельности, товары-заменители, рестораны, самостоятельно выполняющие закупку продукции. Столбец 2 («Как компании выживают в конкуренции?) был сформирован на основании анализа опыта конкурентов, интервью с владельцами ресторанного бизнеса.

Таблица 5 содержит перечень ключевых факторов успеха, на изменение которых повлияло наступления интенсивных изменений внешней среды. Столбцы 2 и 3 были сформированы исходя из анализа отрасли и макросреды (с учетом ее изменений):

#### Определение ключевых факторов успеха после наступления интенсивных изменений внешней среды

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Чего хотят клиенты? | | Как компании выживают в конкуренции? | Ключевые факторы успеха? |
| Было | Стало |
| Низкие цены продукции относительно рынка | Стабильность/сокращение общих расходов на закупки | Сотрудничество с большим количеством поставщиков для поиска необходимого решения по закупке | 1. Наличие широкой базы поставщиков, способных обеспечивать закупку альтернативы продукции, ушедшей или недоступной (с денежной или логистической точки зрения) 2. Квалифицированные сотрудники, хорошо знающих поставщиков, запросы потребителей и умеющих быстро находить новых поставщиков и завязывать отношения; 3. Наличие организации доставки и отгрузки продукции; 4. Умение сократить расходы клиентов при нестабильности и росте расходов на закупку; 5. Хорошая репутация на рынке; 6. Наличие возможности учета индивидуальных запросов покупателей; 7. Наличие возможности организовывать тестовые закупки, дегустации для контроля качества; 8. Наличие оперативной организации бизнес-процессов. |
| - | Наличие привычного продуктового ряда | Сотрудничество с поставщиками, способными предоставить альтернативу продукции, ушедшей или недоступной (с денежной или логистической точки зрения) |
| Быстрая доставка определенных продуктов | Стабильная доставка в срок | Сотрудничество с поставщиками, имеющими возможность доставлять продукцию из мест, на которые не повлияло или слабо повлияли введенные ограничения |
| Прозрачность процесса сотрудничества с поставщиками, соблюдение регламентов доставки (надежность, наличие гарантий) | | Положительный опыт сотрудничества с проверенными поставщиками, проверка сертификаций поставщиков |
| Качественная, свежая продукция | | Проведение дегустаций и организация тестовых закупок; проработок бренд-шефом |
| Удобство получения (загрузки) продукции | | Самостоятельный процесс отгрузки; использование услуги доставки |
| Получение необходимого объема заказа | | Сотрудничество с поставщиками, которые могут обеспечить определенный объем продукции |
| Наличие специфичной (не широко распространенной) продукции | | Сотрудничество с различными поставщиками, которые могут обеспечить поставку не широко распространенной продукции |
| Отсутствие необходимости в самостоятельном выполнении доставки продукции | | Выполнение доставки при помощи услуг самой компании; использование внешних ресурсов (компаний по доставке; наемных курьеров) |
| Возможность контролировать и модифицировать информацию и детали заказа; получить быструю обратную связь по заказу | | Личное взаимодействие с доставщиком, клиентом и поставщиками в частности; координированный обмен информацией. Получение фидбека о результате получения услуг |

Источник: [оформлено автором на основе изученной информации]

Сравнив таблицу 4 и таблицу 5, можно заметить, что с наступлением внешних интенсивных изменений на рынке, ключевые факторы успеха для отрасли изменились. Из-за необходимости в гибкости, умении адаптироваться к нестабильности ситуации, основной акцент смещен на широкую базу поставщиков (как иностранных, так и, в особенности, российских), за счет чего компания сможет охватить как можно наибольшее количество привычной продукции и ее альтернативных аналогов в случае невозможности доставки в Российскую Федерацию по логистическим причинам, высокой, нестабильной цены или иных возникших сложностей. Формирование широкой базы поставщиков из различных стран, доставка продукции из которой продолжается (к примеру, Турция), поможет снизить возможные риски нестабильности или полного отсутствия возможности доставить в Российскую Федерацию необходимую продукцию. Также широкая база поставщиков поможет расширить ассортимент доставляемой продукции иными альтернативами. Также запрос клиента о возможности контроля и оперативной модификации информации о заказе стала еще более актуальна в связи с ростом нестабильности. Стоит отметить, что не менее важна не только возможность замены продукции на альтернативную, но и сохранение качества этой продукции. Именно поэтому в связи с высокой изменчивостью рынка, вынужденной необходимостью замены поставщика или продукции, повысилась важность возможности тестовых закупок продукции, проведения дегустаций для проверки качества продукции. Так как качеств продукции влияет на себестоимость продукции в том числе.

Далее для определения наличия ключевых факторов успеха закупочной отрасли у компании «Ресторанам Надо», необходимо провести сравнительный анализ с конкурентами по ключевым факторам успеха.

#### Сравнительный анализ с конкурентами по ключевым факторам успеха

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Конкуренты  КФУ | «Ресторанам Надо» | Товары-заменители  (GFC Food Ex[[75]](#footnote-75)  B2B маркетплейс; METRO для бизнеса) | Услуга-заменитель  (отделы закупок ресторанов «Ginza Project») |
| Наличие широкой базы поставщиков; | ++ | 0 | 0 |
| Квалификация сотрудников; | + | 0 | + |
| Возможность организации доставки и отгрузки продукции; | 0 | 0 | 0 |

#### Таблица 8. Сравнительный анализ с конкурентами по ключевым факторам успеха (продолжение)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Умение контролировать, анализировать и сокращать расходы клиентов в сложных условиях; | ++ | -- | 0 |
| Репутация на рынке; | + | + | - |
| Возможность учета индивидуальных запросов клиентов; | ++ | + | + |
| Быстрота удовлетворения запроса клиента; | 0 | 0 | + |
| Встроенный механизм тестовых закупок и организации контроля качества бренд-шефами. | ++ | -- | + |

Источник: [оформлено автором]

В таблице 8 ранжирование уровня присутствия фактора происходит следующим образом:

|  |  |
| --- | --- |
| Обозначение | Уровень присутствия фактора |
| ++ | Высокое присутствие фактора |
| + | Присутствие фактора выше среднего |
| 0 | Среднее присутствие фактора |
| - | Присутствие фактора ниже среднего |
| -- | Отсутствие фактора |

Ранжирование происходила на основании экспертной оценке, получения информации от сотрудников компании: полевые исследования в компании «Ресторанам Надо»; самостоятельное изучение для товаров-заменителей; запрос служебной информации для услуг-заменителей. В таблице не указаны такие конкуренты как самостоятельные поставщики так как в данном случае более объективно нужно рассматривать конкурентов с более универсальными возможностями. В то время как, к примеру, рассмотрение поставщика конкретной продукции будет нецелесообразно.

Наличие широкой базы поставщиков в условиях интенсивных изменений дает возможность нивелировать риски ухода какого-либо поставщика с рынка, повышение цен на продукцию, нехватку продукции. В таких случаях разнообразие поставщиков дает возможность выбирать наилучшие варианты для удовлетворения потребностей клиента. Помимо этого, способствует обеспечивать закупку альтернативы продукции высокого качества, ушедшей или недоступной (с денежной или логистической точки зрения). Говоря про квалификацию сотрудников, необходимо отметить не только тот факт, что сотрудники обладают хорошим знанием рынка, поставщиков, запросов потребителей, но и в новых условиях важным становится умение быстро находить новых поставщиков и завязывать отношения с ними.

Как говорилось ранее, для данной отрасли особенно важно качество продуктов. Особое внимание всегда уделяется проверки качества продукции, удовлетворяет ли она запросы ресторана. Высокое качество продуктов может снизить себестоимость позиции, снизив фудкост. Именно поэтому наличие возможности организовывать тестовые закупки, дегустации для контроля качества является важным фактором и преимуществом для нахождения в данной отрасли.

Исходя из таблицы ниже можно выделить следующие сильные стороны компании: наличие возможности учета индивидуальных запросов покупателей, наличие широкой базы поставщиков, умение сократить расходы на закупку при нестабильности и росте цен. Все эти три фактора взаимосвязаны и дополняют друг друга. Говоря более детально, наличие широкой базы данных прямо влияет на наличие возможности учета индивидуальных запросов клиентов, а это отражается в способности сокращать расходы на закупку клиентам, благодаря возможности подбора поставщиков по критерию «цена-качество».

Несмотря на высокую квалификацию персонала компании, наличие ресурсов и хорошей репутации, слабой стороной является именно отсутствие быстроты поиска новых поставщиков в сложившихся условиях. То есть это может выражаться в необходимости более быстро использовать имеющиеся ресурсы, обрабатывать их и предоставлять клиенту в виде услуги, удовлетворяющей потребность клиента.

## Сильные и слабые стороны компании

На основании сопоставления компании «Ресторанам Надо» с конкурентами по ключевым факторам успеха были сформулированы слабые и сильные стороны компании.

#### Сильные и слабые стороны компании

|  |  |
| --- | --- |
| Сильные стороны | Слабые стороны |
| * Широкая база поставщиков * Умение контролировать, анализировать и сокращать расходы клиентов в сложных условиях; * Возможность учета индивидуальных запросов клиентов; * Уникальность услуги; * Встроенный механизм тестовых закупок и организации контроля качества бренд-шефами. | * Быстрота удовлетворения запроса клиента. |

**Сильные стороны**

Одной из сильных сторон компании, являющийся конкурентным преимуществом, можно отметить наличие широкой информационной базы поставщиков. Это позволяет компании быть более гибкой в случае отсутствия каких-то конкретных позиций товара у одного поставщика, так как есть возможность обратиться к другим поставщикам из списка. В том числе это позволяет минимизировать свои финансовые риски и невозможность обеспечить необходимое сотрудничество между поставщиком продукции и рестораном. Помимо контроля и регулирования цен закупок, контроля качества закупок, подбора продукции по низкой цене и на выгодных условиях поставки, компания также занимается анализом остатков продукции, управление запасами в ресторанах. Это способствует более точному объему будущих закупок ресторанов и также отражается на прибыли ресторанов. Также участие компании в еженедельных тендерах отражается на возможности обеспечения наиболее выгодной цены для своих клиентов, при этом свобода выбора отражается на возможности сохранить качества продукции. Таким образом, широкая база поставщиков позволяет создать широкую продуктовую матрицу для ресторанов на выгодных условиях для обеих сторон. Эта сильная сторона способствует формированию другой - возможность удовлетворить индивидуальные запросы клиента. Ведь за счет широкой базы поставщиков, постоянному активному мониторингу цен, каждодневным закупкам, а также еженедельному изменению цен на биржевые продукты, компания поддерживает максимальную гибкость в поставках, работе с клиентами и постоянному обновление цен и рост базы поставщиков. За счет этого у компании появляется возможность к формированию продуктовой матрицы, которая будет удовлетворять все необходимые потребности клиента, с учетом необходимых пожеланий. Также менеджеры ежедневное оповещают клиентов об изменениях цен через чаты и каналы в Telegram. В совокупности услуги компании формируют уникальность ее деятельности. Широта услуг как в юридической сфере для ресторанного бизнеса, так и список услуг в сфере аутсорсинга закупочной деятельности для ресторанного бизнеса, индивидуальный подход к удовлетворению потребности клиента и другие сильные стороны компании – все это делает ее деятельность ценной для потребителя. У компании можно также отметить квалицированных сотрудников, которые умеют общаться с поставщиками, знают потребности клиентов и умеют выстраивать новые контакты для сотрудничества. Благодаря этому формируется база поставщиков, которые могут удовлетворить потребность клиента в необходимой продукции нужного качества. Человеческие ресурсы в кадровом составе организации влияют на успешную деятельность компании. За период существования в рамках отдела закупок и как отдельного юридического лица у компании сформировался бренд надежного закупщика, в том числе рестораны и поставщики готовые работать с данной компанией: надежность, авторитет личного бренда дает уверенное преимущество на рынке закупочной деятельности и работе с клиентами общепита. «Ресторанам Надо» также организовывает слепые дегустации и тестовые закупки. Это необходимо для повышения и контроля качества продуктов для ресторанов. Внимательное отношение к качеству продукции сказывается на ее фудкосте и в последствии на себестоимости позиции в меню, а это отражается на доходах ресторанов.

**Слабые стороны**

Одной из слабых сторон компании, которая особенно важна в условиях изменчивости и для сохранения гибкости к любым внешним адаптациям, является быстрота удовлетворения потребностей клиентов. К примеру, одним из важных внутренних бизнес-процессов является оформление договора сотрудничества между двумя сторона (поставщиками и клиентами компании «Ресторанам Надо» соответственно). Для того, чтобы совершить отгрузку товара ресторанам необходимо получение подписей двух сторон договора (представителя ресторана и поставщика). Из-за постоянных задержек в документообороте и продолжительного процесса получения подписей обеих сторон, возникают ситуации, когда ресторан не получает необходимой продукции из-за нежелания поставщиков работать без подписанного договора и в то же время отсутствия возможности подписать в необходимые сроки. Бывают случаи, когда поставщики отгружают товар без подписанного договора, но это риски для обеих сторон. В том числе процесс подачи заявки не структурирован, не налажен: рестораны напрямую связываются с менеджерами, контакты которых указаны на страницах в социальных сетях компании, формулируют свой запрос и снабжают менеджера информацией, но так как это происходит без единой структуры, а просто в формате общения, обмена информацией, из-за этого менеджеры тратят много времени на качественную обработку заявки (получение и уточнение необходимой информации для них, повторное контактирование с заказчиком, уточнение деталей, фиксирование информации в электронном или бумажном виде), формирование обратной связи по поводу запроса заказчика. Далее, на скорость процессов большое влияние имеет их зависимость от фактора персональных знаний сотрудников. Нет общей систематизации имеющегося опыта, знаний и нужной информации, единого источника хранения всех данных: информация разрозненно хранится в различных источниках, а также некоторую информацию нельзя найти путем поиска в источниках, ее нужно узнавать исключительно у сотрудников компании. При дальнейшем расширении штаба компании передача обязанностей новому сотруднику может пройти не без потерь ценной для компании информации и/или новому сотруднику будет сложнее получить всю необходимую информацию. К примеру, исходя из полевых наблюдений, даже базовую информацию не получается найти в каких-либо корпоративных источниках, так как она известна сотрудникам, но не дублируется где-то в информационных источниках. Это отражается на общей скорости процессов и сильной зависимости от конкретных сотрудников. Из-за потенциального роста интереса к услугам и востребованности компании, вызванной нестабильностью рыночной среды и необходимостью ресторанов обращаться за помощью в закупочной деятельности, то количество клиентов и поставщиков будет расти, так же, как и объемы необходимой информации для обработки и нагрузка менеджеров. С учетом отсутствия структурированности и систематизации информации, опыта и знаний, у компании возникнут трудности с оперативной обработкой информации и запросов от клиентов. Ведь многие процессы оформления, получения и обработки заявки, поддержания связи с клиентами, их оповещения об изменении цен и других условий сконцентрированы на зоне ответственности маленького числа менеджеров и никак не автоматизированы и структурированы, что ведет к вероятному возникновению задержек в обработке клиентских запросов, несвоевременного предоставления услуг и возможных допущений ошибок во время получения, хранения и обработки информации при большом приросте запросов от клиентов и большого потока информации от поставщиков, клиентов или внешних источников.

## Возможности и угрозы для компании

На основе вышеизложенного анализа внешней среды и отраслевой среды были выявлены потенциальные возможности и угрозы для компании.

#### Возможности и угрозы для компании

|  |  |
| --- | --- |
| Возможности | Угрозы |
| * Рост интереса к услугам посредничества в сложившийся ситуации * Рост количества российских поставщиков * Уход зарубежных поставщиков продукции с рынка | * Развитие продуктов-заменителей * Снижение количества партнеров для участия в маркетинговых интеграциях |

**Возможности**

Высокая изменчивость и нестабильность рынка может отразиться на росте интереса к услугам компании, поскольку из-за волатильности окружающей среды способность ресторанов обходиться без посредника снизилась и в таком случае потребность в посреднике, способствующем контролю и снижению затрат на закупку, становится острее. В свою очередь, компания «Ресторанам Надо» обладает компетенциями и способностями, которые актуально использовать в данной ситуации, ведь они особенно нужны представителям ресторанного бизнеса в подобных ситуациях. К примеру, в ситуации, когда рестораны сотрудничают с малым количеством поставщиков (в среднем 5–9), повышаются риски связанные с невозможностью приобрести продукцию, доставить ее или возникает проблема завышенной цена, которая может быть обусловлена как ростом курса валюты, так и желанием поставщиком «обезопасить» себя от неожиданных дальнейших изменений. Именно поэтому услуги компании «Ресторанам Надо» в подобной ситуации особенно актуальны. Так как компания обеспечивает управление, контроль и дальнейшее поддержание закупочной деятельности ресторанов: помощь в поиске необходимых контактов и установления взаимодействия с поставщиками, формировании продуктовой матрицы компании в таком формате, какой необходим ресторану, подбор поставщиков с невысокими ценами на продукцию. Особая важность этой услуги возникает в условиях интенсивных изменений, когда у ресторанов появляется необходимость частой замены или поиске новых поставщиков. Из-за того, что для ресторанов становится особенно важно быть гибкими к изменениям при процессе закупок, появляется рост интереса к услугам посредников и помощников управлении закупками. В связи с изменением внешней среды, которое отразилось на сокращении и возникновении трудностей в цепях поставок импортной продукции и сотрудничества с зарубежными поставщиками, а также с внедрением мер поддержки малого и среднего бизнеса, АПК, налоговых льгот, появилась возможность развития собственного отечественного производства, что повлияет на развитие и рост количества российских поставщиков. Соответственно, все это потенциально ведет к развитию сотрудничества с российскими поставщиками. Стоит также отметить, что в течение данного периода интенсивных изменений большое количество отечественных поставщиков обратились в компанию с предложением о сотрудничестве. Несмотря на то, что уход части зарубежных поставщиков продукции с рынка отразился на росте количества ежедневных задач и объеме работы, активном поиске новых поставщиков, это также повлияет на рост необходимости ресторанов к быстрому и гибкому реагированию на эти изменения, в этом могут помочь такие посредники, как компания «Ресторанам Надо», что отразится на дальнейшем росте интереса к услугам компании. Но с точки зрения скорости процессов это отразится на активной смене поставщиков, изменении продуктовой матрицы, замены продукции на альтернативную, обработки большего количества запросов клиентов. Соответственно это скажется на объемах потока информации о поставщиках, новой продукции, замененной продукции. Для этого потребуется оперативное выполнение процессов изменения информации, так же, как и необходимость систематизации и структурированного процесса обработки информации.

**Угрозы**

Исходя из анализа отраслевой и макросреды было выявлено развитие продуктов-заменителей. Это обуславливается как потенциальным ростом интереса к услугам посредничества, так и появлением первого B2B маркетплейса для HoReCa в России, развитием других товаров-заменителей (цифровые интеграторы, маркетплейсы, развитие собственного отдела закупок). Так как изменения внешней среды диктуют рост необходимости контроля и управления закупками ресторанов, чтобы спровоцирует заинтересованность в продуктах и услугах, способных обеспечить это. В таком случае развитие продуктов-заменителей может отразиться на росте спроса на услуги «Ресторанам Надо». Иной угрозой для компании может стать снижение дохода из-за отсутствия или резкого снижения количества маркетинговых интеграций, которые составляли 31% в структуре доходов организации. Это может произойти из-за ухода брендов с российского рынка или же прекращения инвестиций в маркетинговые кампании большого количества международных компаний, в том числе и тех, с кем сотрудничали «Ресторанам Надо».

## Выводы по главе 2

Столкновение интенсивных изменений внешней среды, высокая волатильность рынка и стабильное сохранение потребностей ресторанов, формируют высокую необходимость в посреднике, который поможет ресторанам преодолевать это противоречие, обеспечивая потребности клиентов и грамотно реагировать на изменчивость и нестабильность внешней среды. Резкие и непредсказуемые изменения политической и экономической среды за последние годы сильно повлияли на изменение бизнес-процессов и деятельность организации. Большой рост санкций, ограничения и разрывы цепей поставок ведет к необходимости изменения списка поставщиков. В подобных условиях акцент может быть сделан на российских поставщиках, ведь в рамках сложившийся политической и экономической ситуации цепи поставок внутри страны более надежны. Также в связи с изменчивостью цен и общем росте себестоимости позиций в меню и в то же время с учетом снижения покупательной способности[[76]](#footnote-76), рестораны могут терять прибыль за счет снижения средних чеков или количества потребителей. Именно поэтому для того, чтобы этого не случилось, рестораны нуждаются в подобных услугах, которые предоставляет компания «Ресторанам Надо», с целью контроля и регулирования цен и качества закупочной продукции, подбора продуктов по низкой цене и на выгодных условиях поставки, управление запасами продукции в ресторанах. Все это направлено на снижение фудкоста продукции в себестоимости позиции, что особенно актуально в условиях снижения покупательной способности.

Поскольку волатильность окружающей среды резко выросла и рестораны утратили в значительной степени способность обходиться без посредников, потребность в посредничестве выросла. Общие тенденции рынка диктуют необходимость делать акцент на скорости, как предоставления услуг клиенту, так и скорости адаптации к новым условиям рынка. В свою очередь, быстрота может быт достигнута через б***о***льшую автоматизацию, систематизацию процессов и информационных потоков, структурированность процессов. Исходя из анализа внешней среды, отраслевого анализа и выявления сильных, слабых сторон компании на ряду с возможностями и угрозами, можно сделать вывод о том, что необходимо ускорить выполнение процессов внутри компании и повысить эффективность использования накопленных знаний и опыта через систематизацию всех этих знаний в единой базе. Это включает в себя использование сильных сторон компании, а также повлияет на снижение слабых сторон компании и обеспечение продолжения успешной деятельности. В дальнейшем акцент в работе будет сделан именно на слабой стороне, а именно – на способах ее нивелирования.

# ГЛАВА 3. АНАЛИЗ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ И РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИХ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ В ДАННЫХ УСЛОВИЯХ

## Построение карты бизнес-процессов и анализ основных бизнес-процессов

Далее будет использован процессный подход, который предполагает рассмотрение компании как совокупность бизнес-процессов, которые вместе формируют общий, единый бизнес-процесс, обеспечивающий создание полезности, блага для внешних потребителей. Рассмотрение деятельности компании в терминах процессов помогает лучше понимать ее проблемы и пути их решения. Процессный подход помогает достижению целей бизнеса не за счет увеличения усилий, а за счет рациональности, лучшего взаимодействия. Эффективные процессы обеспечивают механизм для предложения и применения новых технологий таким образом, чтобы они наилучшим образом соответствовали достижению бизнес-целей организации. Разбив всю деятельность компании на процессы, можно проанализировать в свою очередь, процесс представляет собой последовательность действий или шагов, трансформирующих процесс использования ресурсов в результаты[[77]](#footnote-77).

Бизнес-процесс — это организованный комплекс взаимосвязанных действий, которые в совокупности дают ценный для клиента результат. Во время которых используются ресурсы предприятия для того, чтобы создать или получить полезный для заказчика выход в форме продукта или услуги[[78]](#footnote-78). Основой такой классификации является характер влияния процессов на добавленную ценность продукции и ценность самой организации.

По другой классификации все процессы делятся на три группы: основные процессы (или бизнес-процессы), обеспечивающие (вспомогательные) процессы и процессы менеджмента (организационные):

#### Типы бизнес-процессов

|  |  |
| --- | --- |
| Тип | Описание |
| Основные | Процессы, преобразующие ресурсы для создания продукта, который используется внешними потребителями. Они непосредственно добавляют стоимость продукции, а результатом взаимодействия этих процессов будет достижение коммерческих целей, то есть получение прибыли. Данные процессы приводят компанию к выпуску продукции или предоставлению услуги. Они составляют суть бизнеса предприятия, образуют цепочку создание ценности, определяют результаты основной деятельности и прямо влияют на удовлетворенность потребителей. |
| Вспомогательные/ обеспечивающие | Процессы, направленные на поддержание основных бизнес-процессов, без них основные процессы функционировать не могут. Они не оказывают непосредственного влияния на ценность продукции, но создают необходимые условия для осуществления бизнес-процессов. Условно, вспомогательные процессы добавляют ценность самой организации, делая возможным реализацию коммерческих целей.  Качество данных процессов важно и влияет в том числе на качество основных процессов. |
| Процессы управления | Управленческие процессы отвечают за распределение и наиболее разумное использование имеющихся у компании ресурсов, постановку и реализацию целей и задач, взаимосвязь и оптимизацию всех процессов организации. Данные процессы связаны напрямую с остальными двумя типами процессов. Полученная информация и ресурсы основных и вспомогательных/поддерживающих процессов формируют базу для планирования и управления. Такие процессы формируют бизнес-стратегию и культуру менеджмента организации, а конечным результатом их функционирования является повышение результативности и эффективности основных и обеспечивающих процессов. Они являются наиболее мобильными, постоянно адаптирующимися к изменяющимся условиям бизнеса. |

Источник: [составлено автором на основании материалов дисциплины «Управление качеством», TQM-бак-06 2022 — Овсянко Д. В.]

Карта бизнес-процессов – это инструмент планирования и управления бизнес-процессами, целью построения которых является схематизация процесса создания продукта или услуги. Карта бизнес-процессов может отражать потребности клиентов; три вида бизнес-процессов; конечный результат; лиц, ответственных за процессы. Данные карты бизнес-процессов могут использоваться для упрощения понимания логики процессов и определения их типов. Построение карты бизнес-процессов компании «Ресторанам Надо» необходимо для того, чтобы далее разграничить процессы между собой, понять основные и вспомогательные процессы и к какой цели они в итоге приводят компанию. Это также отражает саму ценность компании для клиентов и способствует более грамотному анализу и принятию решения при формировании необходимых рекомендаций к внедрению или усовершенствованию процессов[[79]](#footnote-79).

Diagram

Description automatically generated

1. *Карта бизнес-процессов компании «Ресторанам Надо»*

*Источник: [составлено автором по данным компании]*

Исходя из карты бизнес-процессов компании, изображенной на рис. 9, можно обозначить, какие процессы к каким типа относятся:

#### Типы бизнес-процессов

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Процессы управления | Основные процессы | Вспомогательные процессы |
| Управление персоналом | Аналитика закупочного процесса и его составляющих | Обработка входящих заявок |
| План стратегического развития | Формирование продуктовой матрицы | Организация дегустаций для выбора продуктов и поставщика |
| - | Координация взаимодействия между поставщиком, клиентом и компанией | Документооборот и отчетность |

Принцип взаимодействия компании «Ресторанам Надо» с ресторанами построен на отсутствии централизованного снабжения ресторанов необходимой продукцией, рестораны самостоятельное снабжают себя продукцией в необходимым момент времени, а компания «Ресторанам Надо» является посредником между поставщиками и ресторанами.   
Запрос на определённые товарные позиции от клиента поступает менеджерам по закупкам. Менеджеры по закупкам собирают информацию по поставщикам и дальнейшим поставкам (сроки, месячные объемы, цены и любую другую необходимую информацию); при необходимости занимаются поиском поставщиков самостоятельно. В случае с поиском нового поставщика, перед началом сотрудничества, образцы продукции отправляются бренд-шефу на проверку, он в свою очередь прорабатывает продукцию и дает обратную связь менеджерам. Затем менеджеры связываются с поставщиками и дает обратную связь. В случае если товар подошел, то его ставят в продуктовую матрицу:

*Table

Description automatically generated*

1. *Часть продуктовой матрицы по продукции «Сыр» для ресторана «Italy»   
   Составлено по данным от компании*

Продуктовая матрица — это таблица, созданная для каждого ресторана, в которой указана вся необходимая продукция и поставщики, которые могут поставить данную продукцию соответственно. Здесь также указаны необходимые объемы продукции; цены на продукцию; сроки и условия доставки; все необходимые контактные данные поставщиков; необходимые данные и условия доставки. Ресторан самостоятельно выполняет заказ продукции по мере необходимости. При возникновении любых вопросов, сложностей, неожиданно возникших проблем представители ресторанов обращаются к менеджерам компании «Ресторанам Надо», а компания уже самостоятельно решает возникшие проблемы, связывается с поставщиками, отвечает на необходимые вопросы и дает обратную связь клиенту. Также компания занимается всем необходимым документальным оформлением сотрудничества, заключая договор как с поставщикам, так и с ресторанами, а также ежедневно курьер привозит все договора о выгрузке товара клиентам в течение дня.

Еще одним инструментом качественного анализа бизнес-процессов являются блок-схемы. Блок-схемы демонстрируют какой-либо бизнес-процесс при помощи ряда символов, которые в совокупности отражают алгоритм бизнес-процесса. Блок-схемы помогают выявить узкие места и точки, в которых возникают препятствия, влияющие на снижение эффективности процесса или снижение качества услуги/продукта для клиента (к примеру, где кроются слабые места, повторяются одни и тех же задачи и создаются задержки)[[80]](#footnote-80).Они также используются для упрощения общения внутри организации; возможности анализировать и лучше документировать процессы. Блок-схемы могут отражать процессы укрупненно (макроблок-схемы) или быть более или менее детализированными (микроблок-схемы)[[81]](#footnote-81). Блок-схемы состоят из:

* символов данных;
* символов процесса, который следует выполнить над данными;
* символов линий, указывающих потоки данных между процессами и (или) носителями данных;
* специальных символов, используемых для облегчения написания и чтения схемы[[82]](#footnote-82).

#### Достоинства и недостатки блок-схем

|  |  |
| --- | --- |
| Достоинства | Недостатки |
| 1. однозначная идентификация компонентов процесса; 2. успешное использование для обучения новых работников и переобучения старых, которые меняют свою позицию в рамках процесса; 3. выявление проблем или зон для подготовки и осуществления улучшений; 4. помогают сотрудникам организации одинаково понимать отражаемый процесс, «говорить на одном языке»[[83]](#footnote-83). | 1. Не отражает взаимодействие участников процесса[[84]](#footnote-84) |

Источник: [составлено автором по изученным материалам]  
  
Недостаток данного инструмента может быть нивелирован дальнейшем более детальным описанием процесса с уточнением участников и путей их взаимодействия.

Далее необходимо проанализировать процесс обработки запроса от клиента, так как это процесс в целом является основополагающим, потому что данный процесс инициирует взаимодействие с клиентом. Для более детального описания построим блок-схему. Это также необходимо для более удобного понимания общей логики процесса, определения и оценки узких частей данного процесса с последующим выявлением необходимости повышения эффективности или введения изменений процесса[[85]](#footnote-85). Ниже изображена макроблок-схема процесса обработки запроса от клиента, отразив возможность двух типов запроса:

Diagram

Description automatically generated

1. *Процесс обработки запроса от клиента*

*Источник: [составлено автором по данным компании]*

Исходя из макроблок-схемы выше можно увидеть, что оформление договора является одним из ключевых процессов и отсутствие эффективного, адекватного выполнения которого может сильно отразиться на общей скорости процесса обработки запроса от клиента, его качества и донесённой ценности услуги. Далее для определения узких мест, которые влияют на снижение эффективности и качества процесса, необходимо использовать более детальную карту процесса обработки запроса на закупку продукции.

Table

Description automatically generated

1. *Карта бизнес-процесса обработки запроса на закупку продукции (часть 1)  
   Источник: [составлено автором по данным компании]*

*Timeline

Description automatically generated*

1. *Карта бизнес-процесса обработки запроса на закупку продукции (часть 2)  
   Источник: [составлено автором по данным компании]*

Исходя из информации, указанной на карте бизнес-процесса обработки запроса на закупку продукции, можно сделать следующие выводы:

1. Процесс оформления договоров занимает важное место во всем процессе, без него услуга не может быть оказана клиенту, но стоит обратить внимание на затраты времени на реализацию данного процесса. Если остальные процессы максимум могут занимать 7 дней, минимум пару минут или часов, то процесс оформления договоров занимает от пары дней до 3 месяцев, что значительно отличается от продолжительности остальных процессов.
2. Другой бизнес-процесс, занимающий относительно продолжительный отрезок времени — это «Поиск поставщика». Стоит отметить, что в случае, когда с продукцией, запрашиваемой клиентом, компания «Ресторанам Надо» уже имела опыт работы, поиск поставщика и процесс согласования новых поставок занимает мало времени, но при поиске продукции, с которой компания еще не работала, процесс поиска поставщика может быть трудоемким. Из-за отсутствия структурированного банка информации о поставщиках, клиентах и результатах работы с ними получение любой информации занимает относительно много времени.
3. Процесс «Отправка образцов продукции потенциальных будущих поставщиков бренд-шефам ресторанов на отработку и утверждение и получение обратной связи» занимает также наиболее продолжительное время от 1 дня до 7 дней. Продолжительность данного процесса зависит от времени, затраченного бренд-шефом на отработку продукции и времени доставки продукции.

## Описание изменений в бизнес-процессах из-за влияния внешней среды

**Структурное изменение затраченного времени на аналитику**

Компания производит ABC-анализ клиентов, что позволяет компании определить наиболее значимые ресурсы компании с точки зрения продаж и прибыли. По данным компании, ранее 80% времени работы аналитика занимала отработка клиентов, относящийся к группе А (отработка клиентов группы А подразумевала подбор товара по более низкой цене, но при сохранении качества или его улучшении), а оставшиеся 20% занимало отслеживание изменения цены на остальные товары и ведение продукта на торгах. Но в связи с постоянной нестабильностью и непредсказуемой изменчивостью на рынке компания стала тратить 80% времени на мониторинг цен, уровень их изменения и учет этих изменений. В таком случае только 20% уходят на проработку компаний группы А и отработку продукции для них. Таким образом, из-за хаотичности и постоянного изменения цен, основные усилиям времени работы аналитика сконцентрировано на отслеживании цен, их корректировку, внесение новых данных о продукции (в связи с изменением поставщика или заменой продукции на альтернативную). Хотя стратегически более важным для компании будет концентрация на отработке группы А, так как клиенты данной группы приносят больше всего прибыли для компании. Изменение этого процесса прямо влияет на изменение дохода компании, так как доход компании зависит от выполненных KPIs, которые формируются исходя из уровня достижения необходимого снижения затрат на закупки клиентам, а сокращение времени на отработку продукции может повлиять на уровень оптимизации цен. Также, в целом, общее времени затрачиваемое на аналитику увеличилось и стало более интенсивным.

**Изменение условий работы с поставщиками**

Нестабильность и непредсказуемость политического и экономического состояния отразилась на изменение условий работы с поставщиками. Поставщики принимают меры для того, чтобы обезопасить свои доходы, к примеру большинство поставщиков повысило цены на продукцию и на услуги доставки, а также отменила возможность работать без предоплаты, теперь отгрузка продукции происходит при полной оплате по факту или же в некоторых случаях это происходит по предоплате в размере от 30% до 70%. Также многие продавцы отменили спеццены и акции для закупщиков. Одним из значимых изменений стал уход большого количества поставщиков, что ведет к изменению продуктовые матрицы и заниматься поиском альтернативной продукции. Данное изменение отразилось на значимом увеличении времени загрузки менеджеров за счет увеличения количества времени, требуемого на уточнение наличия продукции, включая процесс изменения и согласования продуктовой матрицы, которые в свою очередь также трудоемки и включают в себя другие процессы, вытекающие из них.

**Приостановка деятельность в сети Instagram\***

В связи с признанием компании Meta экстремисткой организацией, деятельность компании «Ресторанам Надо» на платформе Instagram[[86]](#footnote-86) была сокращена, хотя деятельность на данной платформе потенциальна могла приносить доход компании, а также быть источником распространения информации о самой компании в целях повышения осведомленности потенциальных клиентов компании о своей деятельности. Изменение данного процесса отразилось на исключении одного из источников дохода компании и источника информирования потенциальных клиентов о компании.

## Обоснование выбора бизнес-процессов для осуществления улучшений

Исходя из вышеуказанного анализа макро и микросреды компании, качественного анализа бизнес-процессов при помощи блок-схем процессов компании и детального описания процесса обработки запроса от клиента на закупку продукции, а также выводов, сделанных по итогам анализа бизнес-процессов, можно сформулировать общий вывод об необходимости акцентировать внимание на сокращение времени на реализацию бизнес-процессов компании, направленных на создание ценности для клиента, предоставления услуги.

Во время анализа бизнес-процессов при помощи построения карт бизнес-процессов, было выявлено два ключевых процесса, выполняемых компанией, которые занимают наибольшее по продолжительности время выполнения, что влияет на общее время оказания услуг компании. Данными процессами являются: процесс оформления договоров и процесса подбора поставщика. Оба этих процесса являются основными процессами компании и влияют на качество предоставляемой услуги, отвечающей потребностями целевых потребителей. В том числе процесс поиска поставщика наиболее подвержен влиянию внешних изменений из-за изменения и/или сокращения и/или закрытия логистический путей, нестабильности курса валют, сокращения или полного ухода продукции с рынка, в том числе из-за высокой зависимости ресторанов от импортной продукции.

Дальнейшие рекомендации направлены на то, чтобы сформулировать регулярной менеджмент и сделать процессы более структурированными и отлаженными. К примеру, при расширении штата и росте компании, изменении кадрового состава, внедрении новых процессов или бизнес-направлений компании, процессы изменения, внедрения, совершенствования будут проходить легче и быстрее при условии большей структурированности и отлаженности процессов, а также меньшей зависимости от знаний персонала. При дальнейшем развитии и росте (можно отметить такую перспективу исходя из итогов первой и второй главы данной работы) у компании возникнет необходимость в более стандартизированном, структурированном подходе к бизнес-процессам с учетом открытости к адаптациям и гибкости к изменениям внешней среды[[87]](#footnote-87)

## Направление совершенствования процесса оформления договоров между поставщиком, клиентом и компанией «Ресторанам Надо»

Основная проблема процесса подписания договоров заключается в общем большом количестве действий и лиц, задействованных в этом процессе. Для более наглядного рассмотрения данного процесса, определения проблемной части и для принятия решения о пути совершенствования процесса, необходимо моделирование потока создания ценности.

VSM (Value Stream Mapping) – это инструмент, направленный на выявление экономических потерь, сокращения продолжительности процесса и внедрения улучшений в рамках «бережливого производства»[[88]](#footnote-88). VSM представляет из себя схему, описывающую поток создания продукта/услуги от поставщика к клиенту, с помощью которого можно оценить задержки или процессы, не добавляющие ценности. Смоделировав процесс оформления договоров при помощи инструмента VSM можно увидеть, какие этапы процессов добавляют фактическую ценность, что позволяет им повысить общую эффективность доставки услуги клиенту, а какие процессы задерживают доставку услуги клиенту или не добавляют ей ценности[[89]](#footnote-89).

Diagram

Description automatically generated

1. *Модель VSM для процесса оформления договоров   
   Источник: [cоставлено автором по результатам наблюдений и данным компании]*

На данный момент процесс оформления договора представляет собой процесс, описанный схематично выше на рис.14. Условные обозначения, использованные при моделировании потока создания ценности:

#### Расшифровка и описание обозначений в модели VSM

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Обозначение | Расшифровка | Описание |
|  | Время выполнения | Время выполнения отражает сколько времени понадобилось для того, чтобы выполнить операцию в процессе |
|  | Время обработки | Время активных действий в процессе. Действий, которые поспособствовали завершению процесса |

Источником информации о временных рамках, указанных в таблице, было сформировано исходя из полевых исследований, хронометрирования процессов, за исключением процесса получения подписи – информация о затратах времени на получение подписи была получена от сотрудников компании. Минимальное количество времени ожидания приезда представителей поставщика и клиента составляло 10–14 дней, но в большинстве случаев этот процесс занимает от 2–6 недели иногда при отсутствии необходимости наличия подписанного договора это период изредка мог затягиваться до 3 месяцев. Такой временной период ожидания является колоссальным, в течение которого при нынешних условиях общая коммерческая ситуация может измениться.

Время выполнения процесса можно оценить в 4 недели (процесс ожидания подписания договоров обозначен в схеме как 4 недели, так как в данном случае это было взято среднее значение от наиболее частого периода ожидания в 2-6 недели), 1 час и 5 минут, хотя время обработки процесса составляет всего лишь 1 час и 20 минут, что в разы меньше. Это подчеркивает, насколько много потерь присутствует в данном процессе. В некоторых случаях поставщики соглашаются работать без официально подписанного договора, так как компания «Ресторанам Надо» заработал высокий авторитет и выглядит надежным партнером со стороны поставщиков. Однако, в связи с высокой волатильностью рынка, нестабильности логических цепей и курса валют, что отражается на цене продукции и сроках доставки, востребованность в быстром оформлении договоров и желании поставщиков иметь документальное подтверждение сотрудничества, обеспечивающие определённые гарантии для поставщиков, возросла. Быстрота оформления документального подтверждения сотрудничества стало более важным для обеих сторон (как для поставщиков, так и для ресторанов). Для повышения эффективности процесса, моей рекомендацией является внедрение электронных подписей, которые значительно сэкономят время оформления договоров.

*Diagram

Description automatically generated*

1. *Модель VSM для процесса оформления договоров с учетом рекомендаций Источник: [cоставлено автором по результатам наблюдений]*

На рис.15 изображен схематично процесс оформления договор с учетом рекомендации введения электронной подписи. Время выполнения процесса составляет 9 часов 5 минут, время обработки процесса по-прежнему составляет 1 час и 20 минут. Время, указанное в данной модели, формировалось исходя из полевых исследований, хронометрирования процессов и моделирования ситуации. Временной отрезок 8 часов был сформулирован исходя из длительности рабочего времени сотрудников в компании. Стоит отметить, что в данном случае потери также присутствуют, но в значительно меньших объемах. Это сокращает процесс оформления документов в 10,6 раз, что в свою очередь является существенным улучшением данного процесса и отразится на общих затратах времени на предоставление услуги клиентам, так как было видно на рис.11 процесс оформления договоров является одним из ключевых процессов и отсутствие адекватного выполнения которого может сильно отразиться на общей времени оказания услуги.

Процесс создания электронной подписи поставщикам занимает всего лишь один день, поэтому при отсутствии у поставщика данной подписи максимальное количество дней, которое может возникнуть при ожидании подписи от поставщика, составит 5–6 дней с учетом времени сбора документов, отправки заявления на получение подписи и самого процесса оформления подписи. Квалифицированную электронную подпись можно получить в удостоверяющем центре Федеральной налоговой службы (УЦ ФНС) России. Помимо этого, процесс оформления электронной подписи достаточно прост. Срок действия электронных подписей 15 месяцев[[90]](#footnote-90). Кроме этого, тенденция к использованию электронных подписей увеличивается, ведь, к примеру, с 2022 года вводятся новые правила работы с электронной подписью, в том числе с 1 января 2023 года сотрудникам обязательно нужно перейти на работу по новым правилам: заменить свою подпись на подпись физлица и прикладывать к ней электронную доверенность[[91]](#footnote-91). В целом, это свидетельствует о направлении на рост использования электронных подписей.

## Формирование единой базы поставщиков

Одними из основных процессов компании является формирование продуктовой матрицы. Этот процесс непосредственно включает в себя подпроцесс поиска поставщика. На данный момент при составлении продуктовой матрицы или для уточнения информации по продукции, деталям и условиям доставки, линейные менеджеры проверяют существующие продуктовые матрицы, договоры о поставках или же по памяти вносят необходимые данные о поставщиках. К примеру, на данный момент процесс поиска поставщика представляет собой следующее:

Diagram

Description automatically generated

1. *Модель процесса поиска информации о поставщике  
   Источник: [cоставлено автором по результатам наблюдений]*

Как видно на рис.16, во время процесса поиска информации о поставщике, менеджеру необходимо использовать несколько источников информации, чтобы завершить поиск необходимого поставщика. Событие, которое останавливает процесс поиска поставщика, является «Наличие всей необходимой информации о поставщиках продукции». Только тогда можно переходить к следующей задачи «Использование информации для заполнения продуктовой матрицы». Данные о самом процессе и временных рамках были выявлены во время полевых исследований, хронометрирования процессов и моделировании этапов данного процесса: в среднем время выполнения задач внутри данного процесса составляет 147 минут (минимальное время 95 минут). Также важно отметить, что время, затраченное на процесс поиска поставщика, увеличилось на фоне политической и экономической ситуации. На это влияют изменения логистических путей, общая волатильность рынка, нестабильности курса валют, сокращение ассортимента продукции с учетом высокой зависимости ресторанов от импортной продукции. Исходя из полевых наблюдений процессов внутри компании было выявлено, что частота необходимости изменения продуктовых матрицы выросла в 4 раза по сравнению с частотой раз необходимости изменения продуктовой матрицы до начала интенсивных внешних изменений. К примеру, период третьего квартала 2021 года и первые два месяца 2022 года. Если раньше, если в месяц в среднем было необходимо менять продуктовые матрицы у 1,5 ресторанов/сетей ресторанов (три ресторана за два месяца), то после начала интенсивных изменений внешний среды это цифра увеличилась до 6. Особенный рост количества раз, когда требовались изменения продуктовой матрицы, начал происходить в течение апреля 2022 года из-за того, что рестораны начали активно изменять позиции в меню.

Основой для формирования данной рекомендации стали интенсивные изменения внешней среды, но стоит отметить, что дальнейшие рекомендации будут также необходимы при расширении и развитии компании (росте количества поставщиков, изменении и увеличению штаба сотрудников, увеличении рабочей нагрузки менеджеров), поэтому внедрение общей базы поставщиков со всей необходимой информацией гораздо сократит процесс формирования продуктовой матрицы и повысит общую эффективность процесса. Одной из целей рекомендаций является необходимость снизить зависимость результата выполнения данного процесса от факторов персональных знаний сотрудников, систематизировать уже имеющиеся знания и информацию, а также сформировать основу для оперативного изменения и поиска информации. Единая база данных будет включать информацию не только об существующих поставщиках, но также о поставщиках, с которыми потенциально можно начать сотрудничество.

Diagram

Description automatically generated

1. *Модель процесса поиска информации о поставщике после внедрения единого источника информации   
   Источник: [составлено автором по результатам наблюдений]*

Исходя из рис.16 и рис.17 видно, что внедрение единого источника информации сократит количество ресурсов, а также отрезок времени, потраченный на поиск информации. Данные о самом процессе и временных рамках были выявлены во время полевых исследований, хронометрирования процессов и моделировании этапов данного процесса: если в первом случаи (рис.16) в среднем время выполнения этапов процесса поиска поставщика занимало 147 минут, то во втором случае (рис.17) 35 минут, а минимальное – 25 минут. Это сокращает время поиска информации в 4,2 раза. Количество времени, затраченное на процесс поиска информации о поставщике после внедрения единого источника информации, сформировано исходя из полевых исследований и моделирования ситуации в компании. Не исключен тот факт, что в процессе поиска поставщика будет необходимо обратиться к дополнительным источникам информации, если в единой базе поставщиков не будет нужной информации. В таком случае можно воспользоваться прежними источниками: интернетом, прямым контактом со знакомыми поставщиками.

Исходя из интенсивности изменений необходимо оперативное внедрение электронной базы данных, поэтому дальнейшая рекомендация основана на наличии такой возможности. Для обмена документацией и информацией компания использует SharePoint, корпоративную электронную почту и другие приложения для взаимодействия (WhatsApp, Telegram). При принятии решения о виде формирования базы поставщиков приняты во внимание следующие параметры: возможность совместной редакции, понятный, знакомый интерфейс, возможность онлайн-доступа к документу для неограниченного числа пользователей. Исходя из этих критериев было принято решение об использовании уже внедрённой в бизнес-процессы компании программы – SharePoint Business. Данная программа позволяет совместное редактирование документов в онлайн режиме, доступ к документу в онлайн режиме и неограниченному количеству сотрудников. При использовании документа, созданного в программах MS Office, возможно совместное редактирование документа. Такие параметры необходимы для возможности быстрого редактирования, поиска и внесения информации.

При формировании рекомендаций по изменению формата хранения информации о поставщиках, в том числе особенно учитывался факт влияния изменения внешней среды на наличие импортной продукции и сроках ее доставки. Формат видения базы поставщиков изображен ниже на рис.18, рис.19:

*Table

Description automatically generated*

1. *Формат видения базы поставщиков (ч.1)*

Table

Description automatically generated

1. *Формат видения базы поставщиков (ч.2)*

База поставщиков выше в том числе учитывает необходимые критерии для быстрого поиска и получения необходимой и достаточной информации:

* Наименование поставщика;
* Категория продукции;
* Наименование доставляемой продукции;
* Для какой продукции может стать альтернативой;
* Территориальную область возможной доставки;
* Сроки доставки;
* Условия доставки и оплаты;
* Контактные данные (телефон, адрес электронной почты, сайт);
* Доп. информация (наличие или отсутствие электронной подписи; наличие договора о сотрудничестве и его номер; при наличии договора о сотрудничестве уточнение с какими клиентами поставщик сотрудничает).

Информацию можно будет фильтровать по разделам первой строчки, используя один или несколько фильтров информации. К примеру, для поиска по продукции в разделе «Наименование продукции» необходимо выбрать необходимую продукцию и тогда получится следующее:

Table

Description automatically generated

1. *Пример применения фильтра в таблице (ч.1)*

Table

Description automatically generated

1. *Пример применения фильтра в таблице (ч.2)*

То есть, к примеру, для поиска продукта 27, продукта 28, продукта 60, продукта 61 необходимо в фильтре в разделе «Наименование продукции» выбрать соответствующие продукты. Несмотря на то, что поиск происходит исключительно по продукту, в итоге можно получить полную информацию о поставщике, деталях сотрудничества, доставке, оплате и так далее. В данной базе также можно будет, к примеру, выделять продукцию или поставщиков, которые прекратили или остановили сотрудничество по различным причинам.

Также еще одной рекомендацией по формату видения базы поставщиков является включение российских поставщиков в данную базу, даже если компания «Ресторанам Надо» на данный момент не сотрудничает с ними, но данные поставщики в перспективе готовы к сотрудничеству. В таком случае, подобных поставщиков следует вносить в базу и по мере необходимости инициировать сотрудничество с ними. Это в том числе облегчит и сократит поиск процесс поиска поставщиков необходимой продукции. Рекомендация включения российских поставщиков также основана на общем повышении цен на импортную продукцию (в среднем на 18,4% по следующим категориям: «бакалея», «сыры», «овощи/фрукты», «рыба /морепродукты», «мясо», «молочные продукты», «консервация»), а также роста запросов российских поставщиков на сотрудничество. К примеру, если изменить продуктовую матрицу клиента «Ресторанам Надо» ресторана «X» группы А и заменить некоторую импортную продукцию на альтернативу от российских поставщиков, то общая стоимость закупки сократиться на 13,2%:

Table

Description automatically generated

1. *Результат замены некоторой продукции на альтернативную от российских поставщиков*

В итоге, благодаря реорганизации формата хранения информации о поставщике, общее затратное активное время процесса поиска поставщика сократится, а также будет возможность изменения продуктовой матрицы клиентов с учетом новых возможных альтернатив российских поставщиков.

## Выводы по главе 3

Путем использования графического инструментария для моделирования бизнес-процессов компании, были определено место процессов, которые необходимо совершенствовать для поддержания и сохранения позиции компании на рынке в условиях интенсивных изменений внешней среды. Все рекомендации по совершенствованию бизнес-процессов направлены на сокращение времени, затрачиваемого на процесс.

С учетом внешних интенсивных условий, на данный момент скорость реализации процессов, направленных на удовлетворение потребностей клиентов, является наиболее важным фактором, в то же время при анализе микросреды компании было выявлено, что слабой стороной является быстрота удовлетворения запросов клиентов. Для того, чтобы нивелировать данную слабую сторону необходимо выстраивать систему управления процессами, которая будет оперативно реагировать на внешние изменения. Были определены два процесса, совершенствование которых влияет на общую скорость выполнения запроса клиентов компании. Этими бизнес-процессами являются процесс оформления договоров и процесс подбора поставщиков. При моделировании процесса оформления договоров была выделена часть процесса, которая занимает наибольшую часть времени процесса. Рекомендацией для сокращения времени процесса является введение электронной подписи, которое сократит общий процесс в 10,6 раз. Это значительное изменение, которое повлияет на скорость предоставления услуги компании клиенту. Также был выделен другой процесс, который может повлиять на общую скорость предоставления услуг клиенту – процесс подбора поставщиков для формирования продуктовой матрицы клиенту. На данный момент процесс подбора поставщиков включает в себя использование большого количества источников информации: коллеги, заключенные договора, готовые продуктовые матрицы, интернет и соц.сети, знакомые поставщики. Обращение к каждому из источников занимает большой временный отрезок. Для сокращения времени этого процесса необходимо сократить количество источников, к которым обращается менеджер для поиска клиента. Именно поэтому рекомендацией для совершенствования данного процесса является использование единой базы данных о поставщиках. Единый источник информации сократит время процесса, а также станет инструментом хранения и систематизации накопленного опыта и знаний компании. Использование единого источника информации сократит время исполнения процесса в 4,2 раза. Таким образом, совершенствование двух данных процессов отразится на общей скорости предоставления услуг клиентам компании.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной консультационной выпускной квалификационной работе были рассмотрены внутренние механизмы компании «Ресторанам Надо» на фоне интенсивных изменений внешней среды. Основная деятельность компании заключается в контроле и управлении закупочной деятельностью ресторанов-клиентов компании. Интерес ресторанов к услугам компании и их дальнейшему обращению к «Ресторанам Надо» формируется из-за полезности услуги компании для закупочной деятельности: как использование услуг компании «Ресторанам Надо» позволяет ресторанам значительно (до 20%) снижать затраты на закупки. Особая важность услуг управления закупками появляется условиях интенсивных изменений, когда у ресторанов становится особенно важно быть гибкими к изменениям при процессе закупок. «Ресторанам Надо» обладает рядом ценных особенностей и компетенций. Она накопила опыт успешной работы с большим количеством клиентов, характеризующихся как широтой специализации кухни, так и сегментами (fast-casual, casual-dining, fine-dining). Компания располагает широкой базы поставщиков и использует индивидуальный подход к удовлетворению потребностей клиентов. Все это обуславливает ее успешную деятельность на рынке.

В работе проведен анализ общей и отраслевой среду на основе использования PEST-анализа и элементов структуры отраслевой среды М. Портера, было также выявлено влияние изменения этих факторов на общий ландшафт, в котором оперирует компания и, соответственно, требований к ее операционной деятельности. Основными изменениями стали сокращение логистических цепей, уход части зарубежных поставщиков, которые поставляют до 40% продукции ресторанов, рост необходимости ресторанов в изменении продуктовой матрицы, изменений позиций в меню, появление товаров-заменителей. В работе определены ключевые факторы успеха в рассматриваемой отрасли. Автор выявил ключевые слабости компании, которые лежат в области операционной деятельности: быстрота удовлетворения потребностей клиентов. Устранение слабой стороны компании требует усовершенствование ключевых бизнес-процессов компании. Далее, использовав графические инструменты анализа бизнес-процессов (блок-схемы, карта потока создания ценности, карта бизнес-процессов) была выявлена необходимость в совершенствовании двух процессов компании: процесс оформления договоров и процесс поиска поставщиков. В случае усовершенствования процесса оформления договоров было предложено применение электронной подписи, что сократило бы длительность процесса в 10,6 раз. Для процесса поиска поставщиков было рекомендовано использование единой базы, источника информации, где компания могла бы систематизировать накопленный опыт и знания, а также в дальнейшем дополнять этот единый источник информации. Введение данной рекомендации приведет к сокращению времени, затраченного на процесс в 4,2 раза.

Таким образом, итогом данной выпускной квалификационной работы является сформированные рекомендации путей совершенствования бизнес-процессов компании, которые направлены на повышение скорости предоставления услуг клиентам: систематизация имеющийся информации и накопленного опыта в едином источнике, что сократит время поиска поставщиков, и внедрение электронных подписей для более быстрого оформления сотрудничества между поставщиками и клиентами. Данные рекомендации необходимы для сохранения конкурентной позиции и успешной деятельности компании в рамках интенсивных внешних изменений.

# СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Байкарова, А. Язык нотаций: как объяснять сложные процессы с помощью блок-схем / А. Байкарова. — Текст : электронный // Email Soldiers : [сайт]. — URL: https://emailsoldiers.ru/blog/notation-language-and-flowchats (дата обращения: 24.04.2022).
2. Боброва, Т. Фонд МТС инвестировал 72 млн рублей в сервис Bartello для заказа и оплаты напитков и еды в ресторанах со смартфона / Т. Боброва. — Текст : электронный // vc.ru : [сайт]. — URL: https://vc.ru/food/399746-fond-mts-investiroval-72-mln-rubley-v-servis-bartello-dlya-zakaza-i-oplaty-napitkov-i-edy-v-restoranah-so-smartfona (дата обращения: 15.04.2022).
3. Бурлакова, Е. В год рекордного госрегулирования рынков продуктов питания цены на них выросли / Е. Бурлакова. — Текст : электронный // Ведомости : [сайт]. — URL: https://www.vedomosti.ru/business/articles/2021/12/28/902900-produktov-pitaniya (дата обращения: 15.04.2022).
4. В Роскомнадзоре рассказали, сколько человек в России пользуются Интернетом. — Текст : электронный // Фонтанка.ру : [сайт]. — URL: https://www.fontanka.ru/2021/10/19/70202651/ (дата обращения: 12.04.2022).
5. В России появился B2B-маркетплейс для производителей и поставщиков HoReCa. — Текст : электронный // Retail.ru : [сайт]. — URL: https://www.retail.ru/news/v-rossii-poyavilsya-b2b-marketpleys-dlya-proizvoditeley-i-postavshchikov-horeca-6-aprelya-2022-215457/ (дата обращения: 10.04.2022).
6. Ватутин, В. В. Кризис в логистике: ситуация на Дальнем Востоке и перспективы преодоления / В. В. Ватутин. — Текст : электронный // Sea News : [сайт]. — URL: https://seanews.ru/2022/03/03/ru-krizis-v-logistike-situacija-na-dalnem-vostoke-i-perspektivy-preodolenija/ (дата обращения: 18.03.2022).
7. Выявление ключевых факторов успеха. — Текст : электронный // StudRef : [сайт]. — URL: https://studref.com/379869/ekonomika/vyyavlenie\_klyuchevyh\_faktorov\_uspeha (дата обращения: 15.04.2022).
8. Гуськов, Ю. В. Стратегический менеджмент : учебник / Ю.В. Гуськов, Т.В. Гуськова. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 271 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/1095689. - ISBN 978-5-16-016310-9. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1095689 (дата обращения: 10.04.2022). – Режим доступа: по подписке.
9. Джуха, В. М. Стратегический менеджмент / В. М. Джуха, И. С. Штапова, Н. П. Жуковская. — №17823. — Москва : КноРус, 2019. — 282 c.
10. Дмитрий Блинов. — Текст : электронный // chef.ru : [сайт]. — URL: https://chef.ru/chef/dmitrij-blinov/ (дата обращения: 08.02.2022).
11. Добро пожаловать в italy&co. — Текст : электронный // italy&co. : [сайт]. — URL: https://italyco.rest (дата обращения: 07.02.2022).
12. Долганова, О. И. Моделирование бизнес-процессов / О. И. Долганова, Е. В. Виноградова, А. М. Лобанова. — Москва : Юрайт, 2022. — 290 c. — Текст : непосредственный.
13. Екатерина, Сударева Ресторанной "Italy Group больше нет": в новый мир общепита возьмут не всех / Сударева Екатерина. — Текст : электронный // Агенство Бизнес Новостей : [сайт]. — URL: https://abnews.ru/2021/10/8/restorannoj-italy-group-bolshe-net-v-novyj-mir-obshhepita-vozmut-ne-vseh (дата обращения: 07.02.2022).
14. Зачем считать наценку и фудкост. — Текст : электронный // r\_keeper : [сайт]. — URL: https://rkeeper.ru/blog/zachem-schitat-natsenku-i-fudkost/ (дата обращения: 20.04.2022).
15. Какой мир пришел на смену VUCA? — Текст : электронный // BITOBE : [сайт]. — URL: https://blog.bitobe.ru/article/kakoy-mir-prishel-na-smenu-vuca/ (дата обращения: 25.04.2022).
16. Калмыков, А. Россия под санкциями. Что уже ввели, чем еще грозят и когда отменят / А. Калмыков. — Текст : электронный // BBC News : [сайт]. — URL: https://www.bbc.com/russian/features-60833598 (дата обращения: 16.04.2022).
17. Козина, Е. В. Определение ключевых факторов успеха компании / Е. В. Козина, А. С. Сверчкова. — Текст : непосредственный // Экономические науки. — 2019. — № 7. — С. 46-49.
18. Котов И., Погорельский Д. Цифровая трансформация закупок: с места в карьер. — М.: BCG, 2018. — www.bcg.com
19. Кто ушел: список компаний, остановивших работу в России. — Текст : электронный // TJournal : [сайт]. — URL: https://tjournal.ru/analysis/558504-kto-ushel-spisok-kompaniy-ostanovivshih-rabotu-v-rossii-iz-za-konflikta-na-ukraine (дата обращения: 16.04.2022).
20. Кузьмин, Д. Льготы для общепита в 2022 году / Д. Кузьмин. — Текст : электронный // Контур : [сайт]. — URL: https://kontur.ru/articles/728 (дата обращения: 15.04.2022).
21. Логистическая структура Европы изменится надолго. — Текст : электронный // trans.info : [сайт]. — URL: https://trans.info/ru/posledstviya-voynyi-2022-284155 (дата обращения: 16.04.2022).
22. Логистические тренды 2020–2021 года: влияние пандемии COVID-19 на перевозки. — Текст : электронный // Retail.ru : [сайт]. — URL: https://www.retail.ru/articles/logisticheskie-trendy-2020-2021-goda-vliyanie-pandemii-covid-19-na-perevozki/ (дата обращения: 09.02.2022).
23. Мишустин анонсировал меры поддержки бизнеса. — Текст : электронный // БИЗНЕС Online : [сайт]. — URL: https://m.business-gazeta.ru/news/543600 (дата обращения: 18.03.2022).
24. Насонова, О. Фудкост — что это такое, как его считать и как им управлять / О. Насонова. — Текст : электронный // Poster : [сайт]. — URL: https://joinposter.com/post/foodcost-v-restorane (дата обращения: 20.04.2022).
25. Наталья, Модель Ресторанный холдинг Italy Group запускает сеть заведений подешевле / Модель Наталья. — Текст : электронный // Деловой Петербург : [сайт]. — URL: https://www.dp.ru/a/2018/05/30/Restorannij\_holding\_Italy (дата обращения: 07.02.2022).
26. Наши продукты. — Текст : электронный // PROF-IT GROUP : [сайт]. — URL: https://prof-itgroup.ru/business-areas/digital-industrial-integrator/our-solutions/prof-it-srm-sistema-upravleniya-zakupkami\_2/ (дата обращения: 15.04.2022).
27. Никифорова Ю.Д. Преимущества применения блок-схемы на предприятии // Современные тенденции и инновации в науке и производстве: материалы VIII Междунар. науч. конф. (3-4 апр. 2019 г.) – С. 283-1-283-3.
28. Новодережкин А. Исследование: россияне стали чаще ходить в кафе и рестораны / Новодережкин Антон. — Текст : электронный // ТАСС : [сайт]. — URL: https://n.tass.ru/ekonomika/12305523?utm\_source=google.com&utm\_medium=organic&utm\_campaign=google.com&utm\_referrer=google.com (дата обращения: 19.03.2022).
29. Новые правила работы с электронной подписью в 2022 году. Изменения в 63‑ФЗ. — Текст : электронный // Контур Удостоверяющий центр : [сайт]. — URL: https://ca.kontur.ru/articles/20993-novye\_pravila\_raboty\_s\_ep\_2022 (дата обращения: 18.04.2022).
30. О мерах по борьбе с коронавирусом. — Текст : электронный // С точки зрения : [сайт]. — URL: https://www.gbs.spb.ru/ru/news/515/?category=Announcements (дата обращения: 19.03.2022).
31. О нас. — Текст : электронный // italy&co. : [сайт]. — URL: https://italyco.rest/about (дата обращения: 07.02.2022).
32. Овсянко, Д. В. Управление качеством / Д. В. Овсянко. — Санкт-Петербург : Высшая школа менеджмента , 2011. — 204 c.
33. Организация взаимодействия с поставщиками в сети ресторанов. — Текст : электронный // ГК "Софт-Сервис" : [сайт]. — URL: https://www.soft-servis.ru/statya/organizaciya\_vzaimodeystviya\_s\_postavschikami\_v\_seti\_restoranov/ (дата обращения: 15.02.2022).
34. Организация снабжения предприятий общественного питания. — Текст : электронный // Studbooks.net : [сайт]. — URL: https://studbooks.net/1940588/tovarovedenie/organizatsiya\_snabzheniya\_predpriyatiy\_obschestvennogo\_pitaniya (дата обращения: 13.02.2022).
35. Отдел закупок: цели, функции, оценка и мотивация. — Текст : электронный // Корпоративный менеджмент : [сайт]. — URL: https://www.cfin.ru/management/people/instructions/Procurement\_department.shtml (дата обращения: 20.04.2022).
36. Официальное сообщение ЗАО «Московская Пивоваренная Компания». — Текст : электронный // Московская Пивоваренная Компания : [сайт]. — URL: https://mosbrew.ru/posts/305/ (дата обращения: 25.03.2022).
37. Пандемия ускорила цифровизацию бизнеса. — Текст : электронный // РБК+ : [сайт]. — URL: https://plus.rbc.ru/news/5f8f191f7a8aa930ddd3c511 (дата обращения: 25.03.2022).
38. Поддержка бизнеса в условиях санкционных ограничений: льготы для IT, мораторий на проверки МСП и кредитные каникулы. — Текст : электронный // Государственная дума : [сайт]. — URL: http://duma.gov.ru/news/53640/ (дата обращения: 19.03.2022).
39. Подсчитано, сколько компаний ушло из России. — Текст : электронный // Daily : [сайт]. — URL: https://gubdaily.ru/news/podschitano-skolko-kompanij-ushlo-iz-rossii/ (дата обращения: 25.03.2022).
40. Подсчитано, сколько компаний ушло из России. — Текст : электронный // Daily : [сайт]. — URL: https://gubdaily.ru/news/podschitano-skolko-kompanij-ushlo-iz-rossii/ (дата обращения: 25.03.2022).
41. Покупательская способность россиян рекордно упала. — Текст : электронный // Секрет фирмы : [сайт]. — URL: https://secretmag.ru/news/pokupatelskaya-sposobnost-rossiyan-rekordno-upala-10-02-2022.htm (дата обращения: 18.04.2022).
42. Правила работы с электронной подписью в 2022 году. Изменения в 63-ФЗ. — Текст : электронный // ГАУ РО "Государственная экспертиза проектов" : [сайт]. — URL: http://www.rostovexp.ru/news/Вопросы%20о%20работе%20с%20ЭП%202022%20году\_подробно.pdf (дата обращения: 18.04.2022).
43. Правительство РФ одобрило ряд новаций в сфере налогового и таможенного регулирования для поддержки бизнеса и населения в условиях санкций. — Текст : электронный // Минфин России : [сайт]. — URL: https://minfin.gov.ru/ru/press-center/?id\_4=37797-pravitelstvo\_rf\_odobrilo\_ryad\_novatsii\_v\_sfere\_nalogovogo\_i\_tamozhennogo\_regulirovaniya\_dlya\_podderzhki\_biznesa\_i\_naseleniya\_v\_usloviyakh\_sanktsii (дата обращения: 15.04.2022).
44. Предположительная численность населения Санкт-Петербурга и Ленинградской области до 2035 года [текст] : статистический бюллетень / Упр. Федер. службы гос. статистики по г. Санкт-Петербургу и Ленингр. обл. (Петростат). - Санкт-Петербург : Петростат, 2020. - 60 с. ; 3,75 усл. печ. л. - 17 экз. - (в обл)
45. Продукты для ресторанов и кафе купить оптом от поставщика HoReCa. — Текст : электронный // GFC : [сайт]. — URL: https://gfc-russia.ru (дата обращения: 16.04.2022).
46. Развитие Северного морского пути: от слов к делу. — Текст : электронный // Логистика : [сайт]. — URL: http://logistika-prim.ru/unpublish/razvitie-severnogo-morskogo-puti-ot-slov-k-delu (дата обращения: 17.04.2022).
47. Репин В. В. Бизнес-процессы. Моделирование, внедрение, управление. – 2-е изд. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 512 с.
48. Ресторанам Надо, ООО. — Текст : электронный // СБИС : [сайт]. — URL: https://sbis.ru/contragents/7813656916/781301001 (дата обращения: 07.02.2022).
49. Ресторанам надо. — Текст : электронный // Telemetrio : [сайт]. — URL: https://telemetr.io/en/channels/1437153976-restoranamnado (дата обращения: 12.04.2022).
50. Рестораторы убирают из меню блюда с импортными компонентами. — Текст : электронный // Мясной эксперт : [сайт]. — URL: https://meat-expert.ru/news/11414-restoratory-ubirayut-iz-menyu-blyuda-s-importnymi-komponentami (дата обращения: 25.03.2022).
51. Рост производства продуктов питания в Москве превысил 8%. — Текст : электронный // NR : [сайт]. — URL: https://new-retail.ru/novosti/retail/rost\_proizvodstva\_produktov\_pitaniya\_v\_moskve\_prevysil\_83239/ (дата обращения: 15.04.2022).
52. Сергеева, Ю. Интернет и соцсети в России в 2021 году — вся статистика / Ю. Сергеева. — Текст : электронный // WebCanape : [сайт]. — URL: https://www.web-canape.ru/business/internet-i-socseti-v-rossii-v-2021-godu-vsya-statistika/ (дата обращения: 12.04.2022).
53. Скопинцева, Е. Производители продуктов налаживают нарушенные из-за санкций цепочки поставок / Е. Скопинцева. — Текст : электронный // Экономика и жизнь : [сайт]. — URL: https://www.eg-online.ru/article/453496/ (дата обращения: 15.04.2022).
54. Современные тенденции в закупочной деятельности. — Текст : электронный // Otc : [сайт]. — URL: https://otc.ru/academy/articles/tendenzii\_zakupok (дата обращения: 20.04.2022).
55. Современные тренды развития ресторанного бизнеса в России / А. Л. Лазутина, К. С. Саратова, Р. В. Крылова, И. М. Моровова. // Московский Экономический Журнал. — 2020. — № 8. — С. 384-390.
56. Сосунова, Л. А. Изменение бизнес-процессов в логистике как следствие пандемии / Л. А. Сосунова, А. А. Пермякова. // Научно-образовательный журнал для студентов и преподавателей "StudNet". — 2021. — № 10.
57. Татьяна, Карабут Производителям и импортерам продуктов упрощают работу / Карабут Татьяна. — Текст: электронный // Российская Газета : [сайт]. — URL: https://rg.ru/2022/03/04/proizvoditeliam-i-importeram-produktov-uproshchaiut-rabotu.html (дата обращения: 19.03.2022).
58. Технология. — Текст : электронный // StudFiles : [сайт]. — URL: https://studfile.net/preview/6336235/page:8/ (дата обращения: 09.02.2022).
59. Управление затратами как фактор повышения эффективности деятельности предприятия общественного питания : специальность 33.2964 «Экономические науки»: диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / ; СКУ им. Манаша Козыбаева. — Петропавловск, 2020. — 15 c.
60. Федоров, И. Г. Методология создания исполняемой модели и системы управления бизнес-процессами : специальность 08.00.13 «Математические и инструментальные методы экономики» : диссертация на соискание ученой степени кандидата педагогических наук / Федоров Игорь Григорьевич ; Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова». — Москва, 2016. — 362 c.
61. Цепелева, М. Исследование: активных русскоязычных авторов в Instagram\* стало меньше на 31% за месяц, в Telegram — больше на 23% / М. Цепелева. — Текст : электронный // vc.ru : [сайт]. — URL: https://vc.ru/social/388395-issledovanie-aktivnyh-russkoyazychnyh-avtorov-v-instagram-stalo-menshe-na-31-za-mesyac-v-telegram-bolshe-na-23 (дата обращения: 12.04.2022).
62. Цифровая трансформация-2022: топ-7 тенденций. — Текст : электронный // itWeek : [сайт]. — URL: https://www.itweek.ru/digitalization/article/detail.php?ID=221096 (дата обращения: 25.03.2022).
63. Что такое закупочная деятельность? — Текст : электронный // B2B center : [сайт]. — URL: https://www.b2b-center.ru/wiki/?title=Что\_такое\_закупочная\_деятельность%3F (дата обращения: 13.02.2022).
64. Что такое карта потока ценности (VSM) и как ее создать?. — Текст : электронный // Lucidchart : [сайт]. — URL: https://www.lucidchart.com/pages/ru/vsm/#section\_6 (дата обращения: 24.04.2022).
65. Шанина, В. Mediascope: аудитория Instagram в России снизилась на 16%. Сейчас им пользуются более 30 млн человек / В. Шанина. — Текст : электронный // Афиша Daily : [сайт]. — URL: https://daily.afisha.ru/news/61262-mediascope-auditoriya-instagram-v-rossii-snizilas-na-16-seychas-im-polzuyutsya-bolee-30-mln-chelovek/ (дата обращения: 12.04.2022).
66. Шувалов, М. Поддержка малого и среднего бизнеса в условиях санкций / Шувалова Мария. — Текст : электронный // Гарант.ру : [сайт]. — URL: https://www.garant.ru/article/1532971/ (дата обращения: 18.03.2022).
67. Юсуфова, О. М. Анализ технологий цифровой логистики для автоматизации и сервисной интеграции складских процессов организации / О. М. Юсуфова, В. А. Шиболденков, А. А. Андреева. // Вопросы инновационной экономики. — 2020. — № 3. — С. 1759-1772.
68. Яценкр, В. Компетенции персонала в организациях механического и органического типа / В. Яценкр. — Текст : непосредственный // Контроллинг в экономике, организации производства и управлении: экологические аспекты. — Нижний Новгород : Объединение контроллеров, 2018. — С. 244-248.
69. Ante Sea&Food. — Текст : электронный // italy&co : [сайт]. — URL: https://italyco.rest/ante (дата обращения: 08.02.2022).
70. BRUXX. — Текст : электронный // italy&co : [сайт]. — URL: https://italyco.rest/bruxx (дата обращения: 08.02.2022).
71. EZO Izakaya. — Текст : электронный // italy&co : [сайт]. — URL: https://italyco.rest/ezo-izakaya (дата обращения: 08.02.2022).
72. GFC B2B-маркетплейс. — Текст : электронный // TADVISER : [сайт]. — URL: https://www.tadviser.ru/index.php/Продукт:GFC\_B2B-маркетплейс (дата обращения: 25.03.2022).
73. Google приостановила продажу рекламы в России. — Текст : электронный // РБК : [сайт]. — URL: https://www.rbc.ru/business/04/03/2022/622172599a7947e607544f94 (дата обращения: 12.04.2022).
74. Goose Goose. — Текст : электронный // italy&co : [сайт]. — URL: https://italyco.rest/goose-goose (дата обращения: 08.02.2022).
75. Graf, M. Analysis of business process models in procurement // Supply Management Research. — 2021. — С. 95-115.
76. HITCH. — Текст : электронный // italt&co. : [сайт]. — URL: https://italyco.rest/hitch-medikov (дата обращения: 08.02.2022).
77. ITALY GROUP больше нет: петербургские рестораторы представили новый формат своего бизнеса. — Текст : электронный // Собака.ru : [сайт]. — URL: https://www.sobaka.ru/bars/news/136786 (дата обращения: 24.05.2022).
78. Sammut-Bonnici, T. PEST analysis / T. Sammut-Bonnici, D. Galea. // Wiley Encyclopedia of Management. — 2015. — Vol.12.
79. Tormey, J. Adapting During Crises: Arts Organizations' Responses to COVID-19./ Tormey, J. // Muhlenberg College. — 2021
80. Value stream mapping with lean thinking model for effective non‐value added identification, evaluation and solution processes / Ahmad, R. —Springer Nature. — 2022.
81. VSM (карта потока ценностей) . — Текст : электронный // ZEl it : [сайт]. — URL: https://www.zeluslugi.ru/info-czentr/it-glossary/chto-takoe-vsm (дата обращения: 24.04.2022).

# ПРИЛОЖЕНИЯ

## Приложение 1. Описание портфеля брендов «Italy&Co.»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Ресторан | Концепция | Логотип |
| Italy  (5 ресторанов в Санкт-Петербурге) | Акцент на:  - качественные продукты, которые были тщательно отобраны тщательно отобранные в процессе слепых дегустаций  - на ежедневной основе в этих ресторанах готовят домашнюю пасту и пиццу, используя муку из твёрдых сортов пшеницы  - акцент на вина Италии и аперитивы  - классические итальянские закуски (вителло тоннато, брускетты и оливки)  - Кейтеринг и организация банкетов | Logo  Description automatically generated |
| Italiani  (2 ресторана в Санкт-Петербурге) | - Ресторан относится к категории fast casual[[92]](#footnote-92)  - Акцент на римскую пиццу на деревянной лопате и домашнюю пасту собственного производства демократическим ценам, равиоли с двумя видами начинок  - С момента заказа блюдо подается в течение 7 минут  - Итальянские завтраки по будням до 12:00 и выходным до 13:00 | A picture containing text  Description automatically generated |
| Hitch  (2 ресторана в Санкт-Петербурге) | - Акцент на гриль и фермерское мясо от лучших хозяйств страны[[93]](#footnote-93)  - Возможность приобрести стейки и специалитеты из основного меню  - Собственная пекарня, где ежедневно выпекаются булочки для бургеров, бриоши, брускетты, хлеб (можно приобрести)  - Вся концепция ресторана создана с отсылкой голливудскому режиссеру Альфреду Хичкоку (к примеру, название ресторана является ко звуку взмаха ножа и прозвищу режиссера)  - В ресторане проходят тематические бранчи, гастрономические ужины, просмотры спортивных трансляций (как футбольных, так и хоккейных матчей)  - Специализируется на бельгийских пивных напитках | A picture containing text  Description automatically generated |
| Goose Goose  (1 ресторан в Санкт-Петербурге) | - Относится к разделу «Concept» ресторанной группы «Italy&Co.»  - Особенность заключается в аутентичной кухне северного региона Италии – Пьемонта  - Итальянский шеф-повар  - Особенности меню ресторана: черный трюфель (в меню круглый год), морепродукты, стейки на гриле, устрицы и ежи на завтрак  - Предлагает самую большую коллекцию игристого в городе[[94]](#footnote-94)  - Акцент на интерьер: стильный, элегантный интерьер; открытая кухня, огромная люстра, винный шкаф во всю стену, замершие скульптуры Давида, неон и свечи, арт-объекты и картины современных художников расположены на стенах ресторана, для частных мероприятий есть закрытая гостиная с балконом | A sign on a building  Description automatically generated with low confidence |
| Забегаловка  (1 ресторан в Санкт-Петербурге) | - Позиционирование как премиального мясного фастфуда  - Является продолжением мясной концепции ресторана Hitch, а также обладает открытой кухней  - С момента заказа блюдо подается в течение 10 минут  - Премиальные блюда по демократичной цене. На данный момент развивается направления крафтового пива | A picture containing text, outdoor, sign  Description automatically generated |
| Bruxx  (1 ресторан в Санкт-Петербурге и 1 ресторан в Москве) | - Позиционирование как гастрономического бельгийского паба, меню наполнено традиционными блюдами Бельгии. Концепция ресторана — это совмещение прошлого и настоящего (в интерьере прослеживается современное искусство с оглядкой на историю, а меню — традиционные бельгийские блюда с отсылкой к средневековью сочетаются с новыми веяниями кулинарии этого региона)  - Особое внимание уделяется шоу-подачи блюд на компанию и фудпейрингу с эксклюзивными сортами пива[[95]](#footnote-95)  - Следование традициям фламандской кухни (к примеру, минимализм на тарелке; выполнение блюд исключая сложные этюды и ингредиенты в составе) | A picture containing text  Description automatically generated |
| Dolci Cafe  (1 ресторан в Санкт-Петербурге) | - Небольшое уютное итальянское кафе с панорамным видом, ранними завтраками (с 8:30 утра), авторскими десертами  - Витрина с десертами каждый месяц пополняется новыми изделиями в коллаборации с известными кондитерами  -  Основное меню Dolci построено на итальянской классике: пицце и пасте, легких салатах и хрустящих брускеттах | A picture containing text, building, outdoor, sign  Description automatically generated |
| Oasis Gourmet  (1 ресторан в ЛО) | - Загородный ресторан  - В меню представлены позиции из кухни Европы, Азии и Америки  - Есть доставка еды для жителей КП Репинское | Text, logo  Description automatically generated |
| EZO Izakaya  (1 ресторан в Санкт-Петербурге) | - Ресторан предлагает традиционную японскую кухню, а также натуральные вина в атмосфере Токио 7-х годов  - Ресторан отличается уникальной коллекцией японский алкогольных напитков (японское пиво, виски, водка, саке)  - Интерьер наполнен винтажной мебелью, а также предметами декора из частных коллекций и аукционов Стокгольма, Франкфурта, Венеции.[[96]](#footnote-96) | A picture containing text  Description automatically generated |
| Ателье tapas&bar (1 ресторан в Санкт-Петербурге) | - Основная стилистика ресторана отражает настроение Барселоны, оживленное, место со свободной, яркой атмосферой.  - Между залом и открытой кухней находится хоспер (испанская печь), в которой также готовятся блюда  - Широкое меню, которое включает в себя вкусовые хиты испанской кухни (хамон, артишоки на огне, тапас, гуакамоле с кукурузными начос, традиционные баскские пинчос, мачете с копченым бататом, утка с красной капустой и сыром качотта и другие) | A picture containing text, indoor, dining table  Description automatically generated |
| Salone pasta&bar (1 ресторан в Санкт-Петербурге) | - Итальянский ресторан с домашней пастой  - Дизайн ресторана заключается в концепции low&high: сочетание эклектичной смеси из фресок, латунной барной стойки, полуразрушенного потолка и стен, коллекционной винтажной мебели, общий высокий стол)  - Меню сочетает в себе, как традиционные итальянские блюда, так и нестандартные авторские вариации привычных блюд  - Акцент на приятную музыку, выставленный театральными декораторами свет и высокий сервис. | A sign on a building  Description automatically generated with low confidence |
| Ante seafood&bar (1 ресторан в Санкт-Петербурге) | - Коллективный проект Дмитрия Блинова (один из самых известных шеф-поваров Санкт-Петербурга[[97]](#footnote-97)), Михаила Соколова и Тимура Дмитриева (создатели «Italy&Co.»)  - Дизайн ресторана заключается в концепции low&high: когда роскошные материалы уживаются с элементами нарочитого трэша Визуальная концепция- отсылка к фильму Мартина Скорсезе «Казино»[[98]](#footnote-98)  - Меню было создано с акцентом на рыбу и морепродукты выполнено изысканными блюдами (к примеру, гребешки с брокколи и щучьей икрой, салат из осьминога с халапеньо и другие)  - Барная карта также является отсылкой к «Казино»: персонажами фильма Скорсезе стали вдохновителями  разнообразных мартини-твистов и коктейлей на водке | Text  Description automatically generated with medium confidence |

1. Какой мир пришел на смену VUCA?.// BITOBE. — URL: https://blog.bitobe.ru/article/kakoy-mir-prishel-na-smenu-vuca/ (дата обращения: 25.04.2022). [↑](#footnote-ref-1)
2. Ресторанам Надо, ООО. — Текст : электронный // СБИС : [сайт]. — URL: https://sbis.ru/contragents/7813656916/781301001 (дата обращения: 07.02.2022). [↑](#footnote-ref-2)
3. Добро пожаловать в italy&co. — Текст : электронный // italy&co : [сайт]. — URL: https://italyco.rest (дата обращения: 07.02.2022). [↑](#footnote-ref-3)
4. Екатерина, Сударева Ресторанной "Italy Group больше нет": в новый мир общепита возьмут не всех / Сударева Екатерина. — Текст : электронный // Агентство Бизнес Новостей: [сайт]. — URL: https://abnews.ru/2021/10/8/restorannoj-italy-group-bolshe-net-v-novyj-mir-obshhepita-vozmut-ne-vseh (дата обращения: 07.02.2022). [↑](#footnote-ref-4)
5. О нас. — Текст : электронный // italy&co.: [сайт]. — URL: https://italyco.rest/about (дата обращения: 07.02.2022). [↑](#footnote-ref-5)
6. ITALY GROUP больше нет: петербургские рестораторы представили новый формат своего бизнеса. — Текст : электронный // Собака.ru : [сайт]. — URL: https://www.sobaka.ru/bars/news/136786 (дата обращения: 24.05.2022). [↑](#footnote-ref-6)
7. Технология. — Текст : электронный // StudFiles : [сайт]. — URL: https://studfile.net/preview/6336235/page:8/ (дата обращения: 09.02.2022). [↑](#footnote-ref-7)
8. Яценко, В. Компетенции персонала в организациях механического и органического типа / В. Яценко. — Текст: непосредственный // Контроллинг в экономике, организации производства и управлении: экологические аспекты. — Нижний Новгород : Объединение контроллеров, 2018. — С. 244-248. [↑](#footnote-ref-8)
9. Логистические тренды 2020–2021 года: влияние пандемии COVID-19 на перевозки. — Текст : электронный // Retail.ru : [сайт]. — URL: https://www.retail.ru/articles/logisticheskie-trendy-2020-2021-goda-vliyanie-pandemii-covid-19-na-perevozki/ (дата обращения: 09.02.2022). [↑](#footnote-ref-9)
10. Что такое закупочная деятельность? — Текст : электронный // B2B center : [сайт]. — URL: https://www.b2b-center.ru/wiki/?title=Что\_такое\_закупочная\_деятельность%3F (дата обращения: 13.02.2022). [↑](#footnote-ref-10)
11. Организация снабжения предприятий общественного питания. — Текст : электронный // Studbooks.net : [сайт]. — URL: https://studbooks.net/1940588/tovarovedenie/organizatsiya\_snabzheniya\_predpriyatiy\_obschestvennogo\_pitaniya (дата обращения: 13.02.2022). [↑](#footnote-ref-11)
12. Организация взаимодействия с поставщиками в сети ресторанов. — Текст : электронный // ГК "Софт-Сервис" : [сайт]. — URL: https://www.soft-servis.ru/statya/organizaciya\_vzaimodeystviya\_s\_postavschikami\_v\_seti\_restoranov/ (дата обращения: 15.02.2022). [↑](#footnote-ref-12)
13. Современные тенденции в закупочной деятельности. — Текст : электронный // Otc : [сайт]. — URL: https://otc.ru/academy/articles/tendenzii\_zakupok (дата обращения: 20.04.2022). [↑](#footnote-ref-13)
14. Отдел закупок: цели, функции, оценка и мотивация. — Текст : электронный // Корпоративный менеджмент : [сайт]. — URL: https://www.cfin.ru/management/people/instructions/Procurement\_department.shtml (дата обращения: 20.04.2022). [↑](#footnote-ref-14)
15. Насонова, О. Фудкост — что это такое, как его считать и как им управлять / О. Насонова. — Текст : электронный // Poster : [сайт]. — URL: https://joinposter.com/post/foodcost-v-restorane (дата обращения: 20.04.2022). [↑](#footnote-ref-15)
16. Зачем считать наценку и фудкост. — Текст : электронный // r\_keeper : [сайт]. — URL: https://rkeeper.ru/blog/zachem-schitat-natsenku-i-fudkost/ (дата обращения: 20.04.2022). [↑](#footnote-ref-16)
17. Управление затратами как фактор повышения эффективности деятельности предприятия общественного питания : специальность 33.2964 «Экономические науки» : диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / ; СКУ им.Манаша Козыбаева. — Петропавловск, 2020. — 15 c. [↑](#footnote-ref-17)
18. Sammut-Bonnici, T. PEST analysis / T. Sammut-Bonnici, D. Galea. // Wiley Encyclopedia of Management. — 2015. — Vol.12. [↑](#footnote-ref-18)
19. Джуха, В. М. Стратегический менеджмент / В. М. Джуха, И. С. Штапова, Н. П. Жуковская. — №17823. — Москва : КноРус, 2019. — 282 c. [↑](#footnote-ref-19)
20. Правительство РФ одобрило ряд новаций в сфере налогового и таможенного регулирования для поддержки бизнеса и населения в условиях санкций. — Текст : электронный // Минфин России : [сайт]. — URL: https://minfin.gov.ru/ru/press-center/?id\_4=37797-pravitelstvo\_rf\_odobrilo\_ryad\_novatsii\_v\_sfere\_nalogovogo\_i\_tamozhennogo\_regulirovaniya\_dlya\_podderzhki\_biznesa\_i\_naseleniya\_v\_usloviyakh\_sanktsii (дата обращения: 15.04.2022). [↑](#footnote-ref-20)
21. Кузьмин, Д. Льготы для общепита в 2022 году / Д. Кузьмин. — Текст : электронный // Контур : [сайт]. — URL: https://kontur.ru/articles/728 (дата обращения: 15.04.2022). [↑](#footnote-ref-21)
22. Котов И., Погорельский Д. Цифровая трансформация закупок: с места в карьер. — М.: BCG, 2018. — www.bcg.com [↑](#footnote-ref-22)
23. Боброва, Т. Фонд МТС инвестировал 72 млн рублей в сервис Bartello для заказа и оплаты напитков и еды в ресторанах со смартфона / Т. Боброва. — Текст : электронный // vc.ru : [сайт]. — URL: https://vc.ru/food/399746-fond-mts-investiroval-72-mln-rubley-v-servis-bartello-dlya-zakaza-i-oplaty-napitkov-i-edy-v-restoranah-so-smartfona (дата обращения: 15.04.2022). [↑](#footnote-ref-23)
24. Калмыков, А. Россия под санкциями. Что уже ввели, чем еще грозят и когда отменят / А. Калмыков. — Текст : электронный // BBC News : [сайт]. — URL: https://www.bbc.com/russian/features-60833598 (дата обращения: 16.04.2022). [↑](#footnote-ref-24)
25. Кто ушел: список компаний, остановивших работу в России. — Текст : электронный // TJournal : [сайт]. — URL: https://tjournal.ru/analysis/558504-kto-ushel-spisok-kompaniy-ostanovivshih-rabotu-v-rossii-iz-za-konflikta-na-ukraine (дата обращения: 16.04.2022). [↑](#footnote-ref-25)
26. Логистическая структура Европы изменится надолго. — Текст : электронный // trans.info : [сайт]. — URL: https://trans.info/ru/posledstviya-voynyi-2022-284155 (дата обращения: 16.04.2022). [↑](#footnote-ref-26)
27. Развитие Северного морского пути: от слов к делу. — Текст : электронный // Логистика : [сайт]. — URL: http://logistika-prim.ru/unpublish/razvitie-severnogo-morskogo-puti-ot-slov-k-delu (дата обращения: 17.04.2022). [↑](#footnote-ref-27)
28. Ватутин, В. В. Кризис в логистике: ситуация на Дальнем Востоке и перспективы преодоления / В. В. Ватутин. — Текст : электронный // Sea News : [сайт]. — URL: https://seanews.ru/2022/03/03/ru-krizis-v-logistike-situacija-na-dalnem-vostoke-i-perspektivy-preodolenija/ (дата обращения: 18.03.2022). [↑](#footnote-ref-28)
29. URL: https://seanews.ru/2022/03/03/ru-krizis-v-logistike-situacija-na-dalnem-vostoke-i-perspektivy-preodolenija/ (дата обращения: 18.03.2022).

    [↑](#footnote-ref-29)
30. URL: https://minfin.gov.ru/ru/press-center/?id\_4=37797-pravitelstvo\_rf\_odobrilo\_ryad\_novatsii\_v\_sfere\_nalogovogo\_i\_tamozhennogo\_regulirovaniya\_dlya\_podderzhki\_biznesa\_i\_naseleniya\_v\_usloviyakh\_sanktsii (дата обращения: 15.04.2022). [↑](#footnote-ref-30)
31. Мишустин анонсировал меры поддержки бизнеса. — Текст : электронный // БИЗНЕС Online : [сайт]. — URL: https://m.business-gazeta.ru/news/543600 (дата обращения: 18.03.2022). [↑](#footnote-ref-31)
32. Шувалов, М. Поддержка малого и среднего бизнеса в условиях санкций / Шувалова Мария. — Текст : электронный // Гарант.ру : [сайт]. — URL: https://www.garant.ru/article/1532971/ (дата обращения: 18.03.2022). [↑](#footnote-ref-32)
33. URL: https://www.garant.ru/article/1532971/ (дата обращения: 18.03.2022). [↑](#footnote-ref-33)
34. URL: https://www.garant.ru/article/1532971/ (дата обращения: 18.03.2022). [↑](#footnote-ref-34)
35. Поддержка бизнеса в условиях санкционных ограничений: льготы для IT, мораторий на проверки МСП и кредитные каникулы. — Текст : электронный // Государственная дума : [сайт]. — URL: http://duma.gov.ru/news/53640/ (дата обращения: 19.03.2022). [↑](#footnote-ref-35)
36. Татьяна, Карабут Производителям и импортерам продуктов упрощают работу / Карабут Татьяна. — Текст: электронный // Российская Газета : [сайт]. — URL: https://rg.ru/2022/03/04/proizvoditeliam-i-importeram-produktov-uproshchaiut-rabotu.html (дата обращения: 19.03.2022). [↑](#footnote-ref-36)
37. URL: https://rg.ru/2022/03/04/proizvoditeliam-i-importeram-produktov-uproshchaiut-rabotu.html (дата обращения: 19.03.2022). [↑](#footnote-ref-37)
38. URL: https://rg.ru/2022/03/04/proizvoditeliam-i-importeram-produktov-uproshchaiut-rabotu.html (дата обращения: 19.03.2022). [↑](#footnote-ref-38)
39. О мерах по борьбе с коронавирусом. — Текст : электронный // С точки зрения : [сайт]. — URL: https://www.gbs.spb.ru/ru/news/515/?category=Announcements (дата обращения: 19.03.2022). [↑](#footnote-ref-39)
40. Предположительная численность населения Санкт-Петербурга и Ленинградской области до 2035 года [текст] : статистический бюллетень / Упр. Федер. службы гос. статистики по г. Санкт-Петербургу и Ленингр. обл. (Петростат). - Санкт-Петербург : Петростат, 2020. - 60 с. ; 3,75 усл. печ. л. - 17 экз. - (в обл) [↑](#footnote-ref-40)
41. Новодережкин А. Исследование: россияне стали чаще ходить в кафе и рестораны / Новодережкин Антон. — Текст : электронный // ТАСС : [сайт]. — URL: https://n.tass.ru/ekonomika/12305523?utm\_source=google.com&utm\_medium=organic&utm\_campaign=google.com&utm\_referrer=google.com (дата обращения: 19.03.2022). [↑](#footnote-ref-41)
42. Современные тренды развития ресторанного бизнеса в России / А. Л. Лазутина, К. С. Саратова, Р. В. Крылова, И. М. Моровова. // Московский Экономический Журнал. — 2020. — № 8. — С. 384-390. [↑](#footnote-ref-42)
43. Касимов, Х. Рестораны набирают обороты / Касимов Халмурат. — Текст : электронный // NSP : [сайт]. — URL: https://nsp.ru/30702-restorany-nabirayut-oboroty (дата обращения: 19.03.2022). [↑](#footnote-ref-43)
44. Петрова, Е. Российский рынок труда в секторе общественного питания, апрель 2022 / Е. Петрова. — Текст : электронный // Ancor : [сайт]. — URL: https://ancor.ru/press/insights/rynok-truda-obshchestvennoe-pitaniye-aprel-2022/ (дата обращения: 10.04.2022). [↑](#footnote-ref-44)
45. URL: https://www.garant.ru/article/1532971/ (дата обращения: 18.03.2022). [↑](#footnote-ref-45)
46. Курс Евро. — Текст : электронный // banki.ru : [сайт]. — URL: https://www.banki.ru/products/currency/eur/ (дата обращения: 11.04.2022). [↑](#footnote-ref-46)
47. Общепиту урежут меню. — Текст : электронный // Коммерсантъ : [сайт]. — URL: https://www.kommersant.ru/doc/5238014 (дата обращения: 25.03.2022). [↑](#footnote-ref-47)
48. Рестораторы убирают из меню блюда с импортными компонентами. — Текст : электронный // Мясной эксперт : [сайт]. — URL: https://meat-expert.ru/news/11414-restoratory-ubirayut-iz-menyu-blyuda-s-importnymi-komponentami (дата обращения: 25.03.2022). [↑](#footnote-ref-48)
49. URL: https://trans.info/ru/posledstviya-voynyi-2022-284155 (дата обращения: 16.04.2022). [↑](#footnote-ref-49)
50. URL: https://seanews.ru/2022/03/03/ru-krizis-v-logistike-situacija-na-dalnem-vostoke-i-perspektivy-preodolenija/ (дата обращения: 18.03.2022). [↑](#footnote-ref-50)
51. Подсчитано, сколько компаний ушло из России. — Текст : электронный // Daily : [сайт]. — URL: https://gubdaily.ru/news/podschitano-skolko-kompanij-ushlo-iz-rossii/ (дата обращения: 25.03.2022). [↑](#footnote-ref-51)
52. Официальное сообщение ЗАО «Московская Пивоваренная Компания». — Текст : электронный // Московская Пивоваренная Компания : [сайт]. — URL: https://mosbrew.ru/posts/305/ (дата обращения: 25.03.2022). [↑](#footnote-ref-52)
53. Сосунова, Л. А. Изменение бизнес-процессов в логистике как следствие пандемии / Л. А. Сосунова, А. А. Пермякова. // Научно-образовательный журнал для студентов и преподавателей "StudNet". — 2021. — № 10. [↑](#footnote-ref-53)
54. Пандемия ускорила цифровизацию бизнеса. — Текст : электронный // РБК+ : [сайт]. — URL: https://plus.rbc.ru/news/5f8f191f7a8aa930ddd3c511 (дата обращения: 25.03.2022). [↑](#footnote-ref-54)
55. Цифровая трансформация-2022: топ-7 тенденций. — Текст : электронный // itWeek : [сайт]. — URL: https://www.itweek.ru/digitalization/article/detail.php?ID=221096 (дата обращения: 25.03.2022). [↑](#footnote-ref-55)
56. GFC B2B-маркетплейс. — Текст : электронный // TADVISER : [сайт]. — URL: https://www.tadviser.ru/index.php/Продукт:GFC\_B2B-маркетплейс (дата обращения: 25.03.2022). [↑](#footnote-ref-56)
57. В России появился B2B-маркетплейс для производителей и поставщиков HoReCa. — Текст : электронный // Retail.ru : [сайт]. — URL: https://www.retail.ru/news/v-rossii-poyavilsya-b2b-marketpleys-dlya-proizvoditeley-i-postavshchikov-horeca-6-aprelya-2022-215457/ (дата обращения: 10.04.2022). [↑](#footnote-ref-57)
58. URL: https://www.retail.ru/news/v-rossii-poyavilsya-b2b-marketpleys-dlya-proizvoditeley-i-postavshchikov-horeca-6-aprelya-2022-215457/ (дата обращения: 10.04.2022). [↑](#footnote-ref-58)
59. URL: https://vc.ru/food/399746-fond-mts-investiroval-72-mln-rubley-v-servis-bartello-dlya-zakaza-i-oplaty-napitkov-i-edy-v-restoranah-so-smartfona (дата обращения: 12.04.2022). [↑](#footnote-ref-59)
60. Сергеева, Ю. Интернет и соцсети в России в 2021 году — вся статистика / Ю. Сергеева. — Текст : электронный // WebCanape : [сайт]. — URL: https://www.web-canape.ru/business/internet-i-socseti-v-rossii-v-2021-godu-vsya-statistika/ (дата обращения: 12.04.2022). [↑](#footnote-ref-60)
61. В Роскомнадзоре рассказали, сколько человек в России пользуются Интернетом. — Текст : электронный // Фонтанка.ру : [сайт]. — URL: https://www.fontanka.ru/2021/10/19/70202651/ (дата обращения: 12.04.2022). [↑](#footnote-ref-61)
62. Google приостановила продажу рекламы в России. — Текст : электронный // РБК : [сайт]. — URL: https://www.rbc.ru/business/04/03/2022/622172599a7947e607544f94 (дата обращения: 12.04.2022). [↑](#footnote-ref-62)
63. Шанина, В. Mediascope: аудитория Instagram в России снизилась на 16%. Сейчас им пользуются более 30 млн человек / В. Шанина. — Текст : электронный // Афиша Daily : [сайт]. — URL: https://daily.afisha.ru/news/61262-mediascope-auditoriya-instagram-v-rossii-snizilas-na-16-seychas-im-polzuyutsya-bolee-30-mln-chelovek/ (дата обращения: 12.04.2022).

    \*Социальная сеть, принадлежащая группе компаний Meta, которая в Российской Федерации признана экстремисткой [↑](#footnote-ref-63)
64. Цепелева, М. Исследование: активных русскоязычных авторов в Instagram\* стало меньше на 31% за месяц, в Telegram — больше на 23% / М. Цепелева. — Текст : электронный // vc.ru : [сайт]. — URL: https://vc.ru/social/388395-issledovanie-aktivnyh-russkoyazychnyh-avtorov-v-instagram-stalo-menshe-na-31-za-mesyac-v-telegram-bolshe-na-23 (дата обращения: 12.04.2022). [↑](#footnote-ref-64)
65. Юсуфова, О. М. Анализ технологий цифровой логистики для автоматизации и сервисной интеграции складских процессов организации / О. М. Юсуфова, В. А. Шиболденков, А. А. Андреева. // Вопросы инновационной экономики. — 2020. — № 3. — С. 1759-1772. [↑](#footnote-ref-65)
66. Гуськов, Ю. В. Стратегический менеджмент : учебник / Ю.В. Гуськов, Т.В. Гуськова. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 271 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/1095689. - ISBN 978-5-16-016310-9. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1095689 (дата обращения: 10.04.2022). – Режим доступа: по подписке. [↑](#footnote-ref-66)
67. Ресторанам надо. — Текст : электронный // Telemetrio : [сайт]. — URL: https://telemetr.io/en/channels/1437153976-restoranamnado (дата обращения: 12.04.2022). [↑](#footnote-ref-67)
68. Скопинцева, Е. Производители продуктов налаживают нарушенные из-за санкций цепочки поставок / Е. Скопинцева. — Текст : электронный // Экономика и жизнь : [сайт]. — URL: https://www.eg-online.ru/article/453496/ (дата обращения: 15.04.2022). [↑](#footnote-ref-68)
69. Рост производства продуктов питания в Москве превысил 8%. — Текст : электронный // NR : [сайт]. — URL: https://new-retail.ru/novosti/retail/rost\_proizvodstva\_produktov\_pitaniya\_v\_moskve\_prevysil\_83239/ (дата обращения: 15.04.2022). [↑](#footnote-ref-69)
70. Бурлакова, Е. В год рекордного госрегулирования рынков продуктов питания цены на них выросли / Е. Бурлакова. — Текст : электронный // Ведомости : [сайт]. — URL: https://www.vedomosti.ru/business/articles/2021/12/28/902900-produktov-pitaniya (дата обращения: 15.04.2022). [↑](#footnote-ref-70)
71. Наши продукты. — Текст : электронный // PROF-IT GROUP : [сайт]. — URL: https://prof-itgroup.ru/business-areas/digital-industrial-integrator/our-solutions/prof-it-srm-sistema-upravleniya-zakupkami\_2/ (дата обращения: 15.04.2022). [↑](#footnote-ref-71)
72. URL: https://prof-itgroup.ru/business-areas/digital-industrial-integrator/our-solutions/prof-it-srm-sistema-upravleniya-zakupkami\_2/ (дата обращения: 15.04.2022). [↑](#footnote-ref-72)
73. Выявление ключевых факторов успеха. — Текст : электронный // StudRef : [сайт]. — URL: https://studref.com/379869/ekonomika/vyyavlenie\_klyuchevyh\_faktorov\_uspeha (дата обращения: 15.04.2022). [↑](#footnote-ref-73)
74. Козина, Е. В. Определение ключевых факторов успеха компании / Е. В. Козина, А. С. Сверчкова. — Текст : непосредственный // Экономические науки. — 2019. — № 7. — С. 46–49. [↑](#footnote-ref-74)
75. Продукты для ресторанов и кафе купить оптом от поставщика HoReCa. — Текст : электронный // GFC : [сайт]. — URL: https://gfc-russia.ru (дата обращения: 16.04.2022). [↑](#footnote-ref-75)
76. Покупательская способность россиян рекордно упала. — Текст : электронный // Секрет фирмы : [сайт]. — URL: https://secretmag.ru/news/pokupatelskaya-sposobnost-rossiyan-rekordno-upala-10-02-2022.htm (дата обращения: 18.04.2022). [↑](#footnote-ref-76)
77. Долганова, О. И. Моделирование бизнес-процессов / О. И. Долганова, Е. В. Виноградова, А. М. Лобанова. — Москва : Юрайт, 2022. — 290 c. [↑](#footnote-ref-77)
78. Федоров, И. Г. Методология создания исполняемой модели и системы управления бизнес-процессами : специальность 08.00.13 «Математические и инструментальные методы экономики» : диссертация на соискание ученой степени кандидата педагогических наук / Федоров Игорь Григорьевич ; Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова». — Москва, 2016. — 362 c. [↑](#footnote-ref-78)
79. Репин В. В. Бизнес-процессы. Моделирование, внедрение, управление. – 2-е изд. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 512 с. [↑](#footnote-ref-79)
80. Что такое карта потока ценности (VSM) и как ее создать?. — Текст : электронный // Lucidchart : [сайт]. — URL: https://www.lucidchart.com/pages/ru/vsm/#section\_6 (дата обращения: 24.04.2022). [↑](#footnote-ref-80)
81. Овсянко, Д. В. Управление качеством / Д. В. Овсянко. — Санкт-Петербург : Высшая школа менеджмента , 2011. — 204 c. [↑](#footnote-ref-81)
82. Никифорова Ю.Д. Преимущества применения блок-схемы на предприятии // Современные тенденции и инновации в науке и производстве: материалы VIII Междунар. науч. конф. (3-4 апр. 2019 г.) – С. 283-1-283-3. [↑](#footnote-ref-82)
83. Овсянко, Д. В. Управление качеством / Д. В. Овсянко. — Санкт-Петербург : Высшая школа менеджмента. С. 161 [↑](#footnote-ref-83)
84. Байкарова, А. Язык нотаций: как объяснять сложные процессы с помощью блок-схем / А. Байкарова. — Текст : электронный // Email Soldiers : [сайт]. — URL: https://emailsoldiers.ru/blog/notation-language-and-flowchats (дата обращения: 24.04.2022). [↑](#footnote-ref-84)
85. Graf, M. Analysis of business process models in procurement // Supply Management Research. — 2021. — С. 95-115. [↑](#footnote-ref-85)
86. Социальная сеть, принадлежащая группе компаний Meta, которая в Российской Федерации признана экстремисткой [↑](#footnote-ref-86)
87. Tormey, J. Adapting During Crises: Arts Organizations' Responses to COVID-19./ Tormey, J. // Muhlenberg College. — 2021 [↑](#footnote-ref-87)
88. VSM (карта потока ценностей) . — Текст : электронный // ZEl it : [сайт]. — URL: https://www.zeluslugi.ru/info-czentr/it-glossary/chto-takoe-vsm (дата обращения: 24.04.2022). [↑](#footnote-ref-88)
89. Value stream mapping with lean thinking model for effective non‐value added identification, evaluation and solution processes / Ahmad, R. —Springer Nature. — 2022. [↑](#footnote-ref-89)
90. Новые правила работы с электронной подписью в 2022 году. Изменения в 63‑ФЗ. — Текст : электронный // Контур Удостоверяющий центр : [сайт]. — URL: https://ca.kontur.ru/articles/20993-novye\_pravila\_raboty\_s\_ep\_2022 (дата обращения: 18.04.2022). [↑](#footnote-ref-90)
91. Правила работы с электронной подписью в 2022 году. Изменения в 63-ФЗ. — Текст : электронный // ГАУ РО "Государственная экспертиза проектов" : [сайт]. — URL: http://www.rostovexp.ru/news/Вопросы%20о%20работе%20с%20ЭП%202022%20году\_подробно.pdf (дата обращения: 18.04.2022). [↑](#footnote-ref-91)
92. Наталья, Модель Ресторанный холдинг Italy Group запускает сеть заведений подешевле / Модель Наталья. — Текст : электронный // Деловой Петербург : [сайт]. — URL: https://www.dp.ru/a/2018/05/30/Restorannij\_holding\_Italy (дата обращения: 07.02.2022). [↑](#footnote-ref-92)
93. HITCH. — Текст : электронный // italt&co. : [сайт]. — URL: https://italyco.rest/hitch-medikov (дата обращения: 08.02.2022). [↑](#footnote-ref-93)
94. Goose Goose. — Текст : электронный // italy&co : [сайт]. — URL: https://italyco.rest/goose-goose (дата обращения: 08.02.2022). [↑](#footnote-ref-94)
95. BRUXX. — Текст : электронный // italy&co : [сайт]. — URL: https://italyco.rest/bruxx (дата обращения: 08.02.2022). [↑](#footnote-ref-95)
96. EZO Izakaya. — Текст : электронный // italy&co : [сайт]. — URL: https://italyco.rest/ezo-izakaya (дата обращения: 08.02.2022). [↑](#footnote-ref-96)
97. Дмитрий Блинов. — Текст : электронный // chef.ru : [сайт]. — URL: https://chef.ru/chef/dmitrij-blinov/ (дата обращения: 08.02.2022). [↑](#footnote-ref-97)
98. Ante Sea&Food. — Текст : электронный // italy&co : [сайт]. — URL: https://italyco.rest/ante (дата обращения: 08.02.2022). [↑](#footnote-ref-98)