

# ОСНОВНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ИНСТРУМЕНТОВ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА В МИРОВОМ ГОСТИНИЧНОМ БИЗНЕСЕ

Бибосынова Ж. А.

Магистр Экономических наук, Казахстан, Алматы

DOI: [https://doi.org/10.31435/rsglobal\\_ijite/01072018/5929](https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijite/01072018/5929)

## ARTICLE INFO

**Received:** 10 May 2018

**Accepted:** 27 June 2018

**Published:** 01 July 2018

## KEYWORDS

project, project management, restaurant, restaurant business, project management, foreign restaurants

## ABSTRACT

In this article practical aspects of using project management in popular restaurants of different countries are considered. Within the framework of this study, the experience of using the Hard Rock Cafe project management tools is highlighted. It is noted that the management of the project in Hard Rock Cafe includes three phases: planning, setting goals, defining the project and organizing the team; drawing up of a calendar schedule of works; control. Considered the project of opening a new restaurant from Pizza Duono (Italy). It stands out that in this restaurant project managers are in sight, they are responsible for: all necessary activities have been completed in the right sequence and on time; the project did not go beyond the budget; the project would meet the quality standards, etc. The study also examined an example of project caching to change the project completion time from the restaurant Pizza Duono (Italy, Rome). According to the methodology of this restaurant, on each of the critical paths the restaurant must identify one type of activity that can be subjected to crashing.

**Citation:** Бибосынова Ж. А. (2018) Osnovnye Tendencii Ispol'zovaniya Instrumentov Proektnogo Menedzhmenta v Mirovom Gostinichnom Biznese. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*. 6(18), Vol. 1. doi: 10.31435/rsglobal\_ijite/01072018/5929

**Copyright:** © 2018 Бибосынова Ж. А. This is an open-access article distributed under the terms of the **Creative Commons Attribution License (CC BY)**. The use, distribution or reproduction in other forums is permitted, provided the original author(s) or licensor are credited and that the original publication in this journal is cited, in accordance with accepted academic practice. No use, distribution or reproduction is permitted which does not comply with these terms.

**Введение.** Каждый год рынок ресторанных услуг Казахстана увеличивается на 15%. На сегодняшний день в нашей стране порядка 25000 компаний, работающих в системе общественного питания. При этом статистика свидетельствует, что каждый 3-й ресторан неминуемо закрывается в течение первых трех лет работы. Динамичное развитие ресторанного бизнеса дает основания предполагать, что эта сфера еще долгое время будет и одной из самых прибыльных. Даже в самые суровые времена еда остается естественной потребностью людей, удовлетворяя которую можно неплохо заработать, заслужить доброе имя или добиться и того и другого.

Кризисы и экономические встряски порой приносят ресторану больше выгоды, чем стабильность. Вложения в ресторанный бизнес достаточно быстро окупаются. Конечно, многое при этом зависит от грамотности ресторатора и его управленческих способностей.

Управление проектами - это практика инициирования, планирования, выполнения, контроля и закрытия работы команды для достижения конкретных целей, и удовлетворения конкретных критериев успеха в указанное время.

В таких условиях, формируется необходимость использования инструментов проектного менеджмента. Проектный менеджмент содействует увеличению эффективности деятельности ресторана, формированию большей прибыли и нацеленности сотрудников на выполнение проекта.

**Цель исследования** – изучить основные тенденции использования инструментов проектного менеджмента в мировом гостиничном бизнесе.

## Задачи исследования:

- изучить реализацию концепции проектного менеджмента на примере зарубежных ресторанов;

• выделить особенности использования проектного менеджмента в зарубежных ресторанах и возможность их использования в Казахстане.

**Методы исследования:** системный подход к анализу социально-экономических процессов и явлений.

**Актуальность исследования.** Ресторанный бизнес - одна из немногих сфер отечественной экономики, в которой практически с самого начала экономических реформ в полной мере проявились рыночные отношения, и сегодня, спустя десятилетие, это наиболее динамично развивающийся и высокодоходный, а, следовательно, перспективный для инвестиций и привлекательный для предпринимателей сегмент казахстанского рынка услуг.

Во многом развитие ресторанного бизнеса в современном Казахстане происходило стохастически, методом проб и ошибок, а научные методы организации и управления отечественными предпринимателями по ряду причин практически не были востребованы. Однако в посткризисный период ситуация коренным образом изменилась: на рынке ресторанных услуг возникла реальная конкуренция, а потребитель стал более искушенным, что поставило перед менеджментом предприятий этой сферы услуг целый ряд новых задач, таких, как необходимость повышения эффективности производства, укрепление конкурентной позиции, а это неизбежно связано с внедрением в повседневную практику ведения бизнеса современных достижений проектного менеджмента и маркетинга.

**Результаты исследования.** Рассмотрим использование инструментов проектного менеджмента на примере известного Hard Rock Cafe.

Управление проектом (проект-менеджмент) в ресторане Hard Rock Cafe включает в себя три фазы (рис. 1):

1. Планирование. Эта фаза включает в себя постановку целей, определение проекта и организацию команды.
2. Составление календарного графика работ. Эта фаза связана с поиском людей, денег и материалов для конкретных видов деятельности и созданием связей между различными видами деятельности.
3. Контроль. В этой фазе фирма осуществляет мониторинг ресурсов, издержек, качества и бюджета. Здесь же происходит ревизия или изменение планов и переброска ресурсов в соответствии с требованиями, касающимися сроков и стоимости [1, с.32].

#### Планирование проекта

Время	Определение проекта	Декомпозиция элементов проекта	Идентификация команды/ ресурсов
Издержки			
Качество работы			
Постановка целей			



#### Составление календарного графика осуществления проекта

Последовательность видов деятельности	Адамс			
	Смит			
	Джонс			
	Назначение людей			
График выполнения отдельных видов работ				
Список ресурсов				



#### Контроль выполненного проекта

Мониторинг ресурсов, издержек, качества	Адамс			
	Смит			
	Джонс			
Ревизия и изменение планов				
Переброска ресурсов				

Также приведем проект организации открытия нового ресторана от Pizza Duono (Италия, Рим) на рисунке ниже. Членов проектной команды временно назначают на работу над проектом, и они подчиняются проект менеджеру. Этот менеджер возглавляет координацию деятельности проекта с работой других подразделений и подчиняются непосредственно то менеджерам ресторана. Проект-менеджеры находятся в фирме на виду, они отвечают за то, чтобы: все необходимые виды

деятельности были закончены в нужной последовательности и вовремя; проект не выходил за рамки бюджета; проект соответствовал бы стандартам качества; люди, назначенные для выполнения проекта, получали мотивацию, руководство и информацию, необходимые для выполнения ими своей работы [2, с.14].

До начала выполнения  
проекта

Начало выполнения  
проекта

Во время выполнения  
проекта

### Временная ось

Рис. 1 - Проектное планирование, составление графика работ и контроль в ресторане Hard Rock Cafe

Примечание: составлено автором на основе источника [1, с.69]

Это означает, что проектные менеджеры должны обладать хорошими навыками коучинга и коммуникации, а также уметь организовывать деятельность на стыке разных дисциплин.



Рис. 2 - проект организации открытия нового ресторана от Pizza Duono (Италия, Рим)

Примечание: составлено автором на основе источника [2, с.20]

Календарное планирование проекта включает в себя определение пошаговой последовательности действий и отведение времени всем видам деятельности, связанным с исполнением проекта.

Рассмотрим также пример крэшинга проекта для изменения срока окончания проекта. Ресторан от Pizza Duono (Италия, Рим) осуществлял постройку летнего кафе при своем ресторане в срок 13 недель. Далее в табл. 1 указаны нормальный и критические сроки, а также нормальная и критическая стоимости.

Табл. 1 – Нормальные и критические показатели для проекта летнего кафе ресторана от Pizza Duono (Италия, Рим)

Работа	Срок, недель		Стоимость, Евро		Критическая стоимость в неделю	Критический путь
	Нормальный	Критический	Нормальная	Критическая		
A	2	1	22000	22750	750	Да
B	3	1	30000	34000	2000	Нет
C	2	1	26000	27000	1000	Да
D	4	3	48000	49000	1000	Нет
E	4	2	56000	58000	1000	Да
F	3	2	30000	30500	500	Нет
G	5	2	80000	84500	1500	Да
H	2	1	16000	19000	3000	Да

Если мы будем исходить из того, что критическая стоимость имеет линейный характер (то есть стоимость остается одинаковой в разные недели), то критическая стоимость работы В в неделю составляет 2000 евро (4000 евро/2) [3, с.55]. Вычисления для работы В показаны на рисунке 3 и ниже.

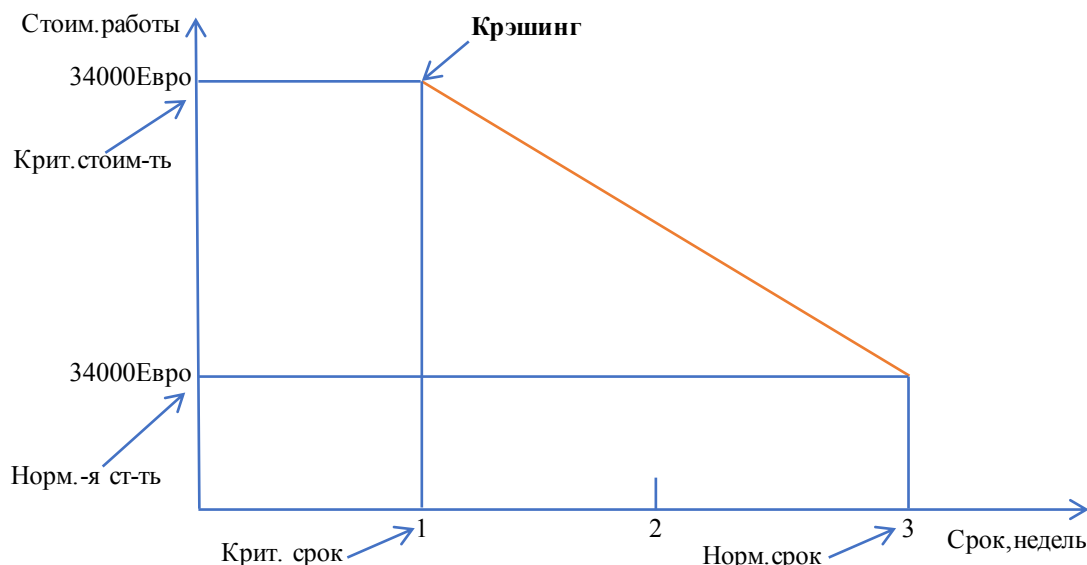


Рис. 3 – Критический и нормальный сроки и стоимости для работы В для проекта летнего кафе ресторана от Pizza Duono (Италия, Рим)

Примечание: составлено автором на основе источника [4, с.79]

$$\begin{aligned} \text{Крит. стоим} - \text{ть/нед.} &= \frac{\text{Крит. стоим} - \text{ть} - \text{Норм. стоим} - \text{ть}}{\text{Норм. время} - \text{Крит. время}} = \frac{34\,000 \text{ евро} - 30\,000 \text{ евро}}{3 - 1} = \\ &= \frac{4000 \text{ евро}}{2 \text{ недели}} = 2000 \text{ евро в неделю} \end{aligned}$$

Критическую стоимость всех остальных видов деятельности вычисляют сходным образом [4, с.45].

Рассмотрим на примере ресторана «Тинатин» (Москва) процессы взаимодействия участников проекта. На первом этапе развития проектного управления традиционная схема проектных работ или организационного взаимодействия внешних участников проекта выглядит следующим образом (рис. 4):

Эта система была повсеместно распространена в 1990-е годы. Рынок строительных, проектных и консультационных услуг был еще не развитым, проектная инфраструктура отсутствовала. Предприятиям торговли и ресторанного бизнеса приходилось самостоятельно устанавливать договорные отношения с многочисленными партнерами и подрядчиками, своими силами получать согласования, разрешения и лицензии. Даже для заключения договора франчайзинга под известными брендами (Пицца Хат, КФС и др.), значительно превосходящими по потенциалу предложения казахстанских франчайзеров, требовалось выехать за границу к их владельцам: компаниям PepsiCo, Tricon Global Restaurants и провести там обучение менеджеров открываемых предприятий. Недостатки традиционной формы взаимодействия заключаются в том, что функции управления проектами были «раздроблены» и заказчик вынужден координировать работу и проектировщиков, и поставщиков и строителей. Поэтому здесь постоянно возникали проблемы в случае сбоев в работе даже одного из подрядчиков (задержек с разработкой проекта, поставкой оборудования и т.д.) [5, с.85].

В ресторане Zur Nahe (Германия, Берлин) выделяют ключевые проблемы, возникающие в ходе осуществления деятельности по управлению проектами. Необходимо осознать, почему часть проектов с привлечением квалифицированных специалистов оканчиваются провалом, а большая превышает все допустимые сроки реализации и объемы выделенных первоначально ресурсов.

Очень часто случается ситуация, когда руководство ресторана Zur Nahe, начиная реализацию проекта, либо не до конца осознают, для чего начинается проект и какие преследует цели, либо у них полностью отсутствует это понимание. Человеческая натура в совокупности с данной ей должностью предполагает, что прекрасно знает назначение деятельности, которую они ведут, однако в 90% случаев руководители не понимают цели проектов. Очень часто на вопрос «Зачем нужна реализация проекта?» менеджеры отвечают не точно, например, «построить новый ресторан», однако никто не говорит, зачем необходим этот ресторан.



Рис. 4 - Традиционная схема взаимодействия участников проекта ресторана «Тинатин» (Москва)  
Примечание: составлено автором на основе источника [4 с.87]

Одной из ключевых проблем при реализации проекта ресторана Zur Нахе становится отсутствие понимания, как необходимо оценивать проект и выделенный для него бюджет. Очень часто руководители и менеджеры путают понятия «оценка» и «формирование». Оценка позволяет учесть огромное количество субъективных факторов для получения результата.

Если ресторан Zur Нахе выделит бюджет без предварительной его оценки, то в 90% случаев данный бюджет может оказаться слишком заниженным, и достичь поставленных целей в его рамках будет невозможно. Проблема, связанная с формированием бюджета, стоит очень остро и требует грамотного решения. Следствием неадекватного бюджета может стать появление проблем другого характера. Бюджет малого объема приводит к большим тратам, так как идет постоянное давление на него. Потребность в использовании в ходе реализации современного оборудования, информационных технологий, других инструментов – все это окажется не удовлетворенным. Такой подход повлияет на мотивацию сотрудников ресторана Zur Нахе, их общий психологический настрой, что в итоге выльется в снижение эффективности работы, а в некоторых случаях – в дополнительные траты.

Одна из основ успешной реализации проекта ресторана Zur Нахе заключена в жестком соблюдении установленных сроков. Выполнение работ в оговоренный временной промежуток может стать снижением всевозможных негативных явлений в ходе реализации. Часто на начальном этапе команда считает, что у нее еще очень много времени, и некоторые, краткосрочные задержки никак не повлияют на конечный результат и будут легко наверстаны. Однако сделать это удастся лишь к заключительной стадии с привлечением дополнительных бюджетных средств. Кроме того, проект может выйти за временные границы, что влечет новые расходы, недовольство заказчика, попытка быстро его завершить и, как следствие, плохое качество конечного продукта.

Во время использования трудовых ресурсов возникает множество вопросов, главный из которых – почему некоторые участники процесса совершенно безразличны к тем целям, которые стоят перед проектной командой, в то время как руководители пытаются решить поставленные задачи, не жалея ни сил, ни времени. Сотрудник – ключевой ресурс в любой проектной деятельности в ресторане «Zur Нахе» (Берлин), так как именно сотрудники обрабатывают все остальные виды ресурсов. Но использование к сотрудникам термина «ресурс» дает руководителям представление, что подчиненные должны по первому требованию приступать к любой задаче с необходимой для ее выполнения компетентностью. Очень часто получается ситуация, когда руководитель и исполнитель хотят считать исполнителя лишь ресурсом; это избавляет от необходимости вникать в сложности и проблемы других участников процесса. В тех проектах, в основе которых лежит использование



человеческих ресурсов, и где не учитываются индивидуальные особенности каждого члена коллектива, социальных составляющих, культуры поведения, возникают большие проблемы, ведущие к краху.

Любой проект находится под началом ресторана «Zur Nahe» (Берлин), организационная структура которого оказывает огромное влияние, и на процесс реализации, и на успех всего мероприятия.

В настоящее время распространен функционально-ориентированный подход при реализации проектов в ресторане «Zur Nahe» (Берлин); иногда он называется структурным подходом. Основой такого подхода заключен в разделении функций на отдельные, мелкие фрагменты, а также в узкой специализации участников проекта.

Результаты, полученные в ходе внедрения процессного подхода в ресторане «Zur Nahe» (Берлин) следующие:

- Срок реализации проекта сокращается при одновременном улучшении качества получаемой продукции за счет того, что отпала потребность в вертикальной передаче информации от одного подразделения к другому;
- Есть возможность оценить эффективность тех или иных функций с точки зрения эффективности процесса в целом;
- Происходит согласование конечного результата на различных этапах между заказчиком и исполнителем;
- Значительно снижаются издержки на разработку и производство конечного продукта, что положительным образом влияет на итоговую стоимость товара или услуги;
- Внедрение процессного подхода позволяет сформировать систему мотивации персонала, основанную на ее достижениях: чем выше результат, тем больше вознаграждение.

Процессный подход делает систему управления более гибкой, которая ориентирована на постоянную оптимизацию процесса и повышение качества итогового результата, снижение себестоимости и удовлетворение потребностей и желаний заказчика.

**Выводы.** Таким образом, в рамках данного исследования, будет полезным опыт использования инструментов проектного менеджмента Hard Rock Cafe. Управление проектом в Hard Rock Cafe включает в себя три фазы: планирование, - постановка целей, определение проекта и организацию команды; составление календарного графика работ; контроль.

Был также рассмотрен проект открытия нового ресторана от Pizza Duono (Италия, Рим). Интересным является тот факт, что проект-менеджеры находятся на виду, они отвечают за то, чтобы: все необходимые виды деятельности были закончены в нужной последовательности и вовремя; проект не выходил за рамки бюджета; проект соответствовал бы стандартам качества; люди, назначенные для выполнения проекта, получали мотивацию, руководство и информацию, необходимые для выполнения ими своей работы. То есть, проект-менеджеры должны обладать хорошими навыками коучинга и коммуникации, а также уметь организовывать деятельность на стыке разных дисциплин.

В рамках исследования также был рассмотрен пример крэшинг проекта для изменения срока окончания проекта от ресторана Pizza Duono (Италия, Рим). По методике данного ресторана, на каждом из критических путей ресторан должен идентифицировать один вид деятельности, который можно подвергнуть крэшину.

Был рассмотрен ресторан Zur Nahe (Германия, Берлин), где выделяют ключевые проблемы, возникающие в ходе осуществления деятельности по управлению проектами. Руководство ресторана Zur Nahe, начиная реализацию проекта, либо не до конца осознают, для чего начинается проект и какие преследует цели, либо у них полностью отсутствует это понимание. Если ресторан Zur Nahe выделит бюджет без предварительной его оценки, то в 90% случаев данный бюджет может оказаться слишком заниженным, и достичь поставленных целей в его рамках будет невозможно. Одна из основ успешной реализации проекта ресторана Zur Nahe заключена в жестком соблюдении установленных сроков. Выполнение работ в оговоренный временной промежуток может стать снижением всевозможных негативных явлений в ходе реализации.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Коваленко, С.П. Управление проектами: Практическое пособие / С.П. Коваленко. - Мн.: Тетралит, 2013. - 192 с.
2. Павлов, А.Н. Управление проектами на основе стандарта PMI PMBOK. Изложение методологии и опыт применения / А.Н. Павлов. - М.: Бином. Лаборатория знаний, 2012. - 208 с.
3. Расмуссон, Д. Гибкое управление IT-проектами: Руководство для настоящих самураев: Как мастера Agile делают выдающееся ПО / Д. Расмуссон. - СПб.: Питер, 2012. - 272 с.
4. Ройс, У. Управление проектами по созданию программного обеспечения / У. Ройс. - М.: Лори, 2014. - 424 с.
5. Романова, М.В. Управление проектами: Учебное пособие / М.В. Романова. - М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 256 с.