

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра туризма и культурного наследия

**Бизнес-планирование предприятия в сфере ресторанных услуг
(на примере ресторана «Crystal»)**

АВТОРЕФЕРАТ МАГИСТЕРСКОЙ РАБОТЫ

Студентки_2_ курса _268_ группы

направления (специальности) 43.04.01 «Сервис»

Института истории и международных отношений

Сушко Кристины Андреевны

Научный руководитель

Доцент, к.с.н., доцент

_____ М.С. Отнюкова

Зав. кафедрой

Профессор, д.э.н., профессор

_____ Т.В. Черевичко

Саратов 2024

ВВЕДЕНИЕ. Актуальность данной темы связана с увеличением спроса на ресторанные услуги в России. Согласно данным аналитической компании «BusinesStat», опубликованным в декабре 2023 года с ростом числа потребителей услуг общественного питания в России происходит и увеличение объема рынка на 2,5% по сравнению с предыдущим годом. Чуть позднее, в феврале 2024 года в исследовании этого же аналитического агентства говорится, что оборот общественного питания в России за последние 3 года взлетел в 2 раза¹.

Ресторанный бизнес сам по себе является важной частью российской экономики, так как выполняет важные функции: дает рабочие места, способствует развитию торговли, влияет на культуру и досуг. Стоит отметить, что ресторанный бизнес тесно связан с туристическим комплексом, который активно развивается в России на данный момент. Хороший ресторан может стать не только успешно развивающимся бизнесом, но и центром притяжения туристов. Поэтому на волне развития внутреннего туризма важно предоставить потребителю высокое качество услуг, отвечающее всем стандартам, при этом поддерживать этот высокий стандарт на протяжении всей работы предприятия, а это можно сделать лишь благодаря грамотному бизнес-планированию.

В контексте разработки проектов по созданию или расширению действующего бизнеса процесс составления бизнес-плана, хотя и часто необязательный, становится все более значимым. Бизнес-план выступает в качестве необходимого документа при получении лицензий, разрешений, квот и других официальных учреждений. Кроме того, разработка бизнес-плана часто требуется при получении долгосрочного инвестиционного кредита. Сегодняшние изменения эпидемиологической и политической обстановки требуют новых подходов к изучению принципов ведения бизнеса, поскольку новые условия вызывают определенные изменения как в объеме, так и структуре спроса на услуги общественного питания в России. Современные обстоятельства

¹ В 2021-2023 гг. оборот общественного питания в России вырос на 47% // BusinesStat: – [Электронный ресурс]: [сайт] – URL: https://businesstat.ru/news/food_service/ (дата обращения: 15.01.2024). – Загл. с экрана. – Яз. рус.

заставляют бизнесменов применять передовые модели и инструменты, содействующие эффективной организации бизнеса. Одним из таких инструментов является бизнес планирование, которое позволяет управлять по предварительному плану, а не просто реагировать на события.

Методологическими и теоретическими основаниями магистерского исследования послужили научные труды, посвященные планированию на предприятии, бизнес-планированию, сервису, туризму, гостиничному делу, экономике общественного питания отечественных и зарубежных ученых таких как: И.В. Липсиц, И.Ю. Бринк, Н.А. Савельева, В.З. Черняк, В.Д. Жариков, Б.Е. Токарев, Г.М. Наливайко, А.И. Ковалев, О.С. Виханский, И.В. Алешина, И.М. Волков, М.В. Грачева, Г.С. Сологубова, В.И. Богушева и других авторов.

Целью магистерской работы является исследование специфики бизнес-планирования предприятия в сфере ресторанных услуг, а также разработка основных разделов бизнес-плана для ресторана «Crystal».

Для достижения поставленной цели были поставлены следующие **задачи**:

1. Познакомиться с определениями, задачами и функциями бизнес-планирования;
2. Рассмотреть основные составляющие бизнес-планирования в сфере ресторанных услуг;
3. Раскрыть сущность и особенности предприятий ресторанных услуг;
4. Изучить состояние и перспективы развития сферы ресторанных услуг в России;
5. Исследовать рынок ресторанных услуг в г. Саратове;
6. Проанализировать спрос на услуги ресторанов в г. Саратове;
7. Разработать основные разделы бизнес-плана для ресторана «Crystal».

Объект магистерской работы – бизнес-планирование предприятия в сфере ресторанных услуг.

Предмет магистерской работы – бизнес-планирование ресторана «Crystal».

Информационно-эмпирическую базу магистерского исследования

составили:

- государственные стандарты: «ОК 029-2014 (КДЕС Ред. 2). Общероссийский классификатор видов экономической деятельности», «ГОСТ 31985-2013. Межгосударственный стандарт. Услуги общественного питания. Термины и определения», «ОК 034-2014 (КПЕС 2008). Общероссийский классификатор продукции по видам экономической деятельности»;
- данные Федеральной службы государственной статистики и ее регионального отделения по Саратовской области;
- исследования аналитической компании «BusinesStat» и агентства Маркетинговых исследований «ГидМаркет»;
- контент-анализ сайтов кафе и ресторанов г. Саратова сегментов Fine dining и Casual dining;
- контент-анализ сообществ ресторанов и кафе в социальной сети «ВКонтакте»;
- анализ отзывов на онлайн-картах 2ГИС;
- сравнительный анализ цен на популярные категории блюд ресторанов среднего ценового сегмента;
- онлайн опрос молодежи в возрасте 16-30 лет с целью выявления их предпочтений на рынке ресторанных услуг.

Научная новизна представлена в научных результатах, полученных лично магистрантом.

Практическая значимость исследования заключается в разработке бизнес-плана ресторана здорового питания «Crystal». Основа этого бизнес-плана может стать идеей для успешного создания бизнеса в сфере ресторанных услуг.

Апробация работы:

Результаты и тема магистерской работы обсуждались и докладывались на:

1. Всероссийская студенческая сессия «Студенческий туризм – будущее туризма». (Саратов, СГУ, 17 ноября 2023 года). Тема доклада: «Специфика

организации гастрономических туров для молодежной аудитории».

2. Всероссийская студенческая научно-практическая конференция «Цифровизация – основа трансформации индустрии туризма и сервиса» (Саратов, СГУ, 25 ноября 2022 года). Тема доклада: «Цифровизация современных ресторанов».

Основные публикации:

1. Сушко, К.А. Разработка бизнес-плана ресторана как предпринимательская стратегия в современном бизнесе. / К.А. Сушко, М.С. Отнюкова. // Цифровизация - основа трансформации индустрии туризма и сервиса: сборник научных трудов по материалам Всероссийской студенческой научно-практической конференции. - Саратов: Саратовский национальный исследовательский государственный университет имени Н.Г. Чернышевского, 2022. – С. 102-105.

Структура работы. Магистерская работа состоит из введения, трех глав, разделенных на параграфы, заключения и списка использованных источников. В первой главе рассматриваются основы бизнес-планирования в ресторанном бизнесе. Вторая глава посвящена исследованию рынка ресторанных услуг в Саратове. В третьей главе разрабатывается бизнес-план ресторана «Crystal».

Основное содержание работы

Сфера ресторанных услуг является одной из важнейших отраслей рыночной экономики и относится к хозяйствам расширенного производства, выполняющего функции удовлетворения культурно-бытовых и социальных потребностей населения. Для реализации ресторанного бизнеса необходим бизнес-план, в котором прописаны и учтены все технические, организационно-экономические, маркетинговые, финансовые и управленческие аспекты дела.

Саратов – крупный культурный и экономический центр Поволжья, входящий в двадцатку крупнейших по численности населения городов России. В Саратовской области по данным Росстата на 31 декабря 2023 года количество объектов общественного питания в категории «рестораны, кафе, бары» составляет 1321 объект. Также по данным Росстата оборот общественного питания в Саратовской области за последние 3 года вырос с 13941,5 млн. руб. до 19314,1 млн. руб., что в процентном соотношении составляет 38,5%. Эти сведения говорят о том, что объём рынка ресторанных услуг в области, в частности в Саратове, имеет тенденцию к увеличению. Одна из главных сильных сторон ресторанных услуг в Саратове – это разнообразие кухонь. Город предлагает не только классическую русскую и европейскую кухни, но и разнообразные национальные варианты. Всего в городе насчитывается порядка 40 разных кухонь.

Анализ спроса на услуги ресторанов является важной частью маркетинговых и стратегических исследований в индустрии общественного питания. Понимание потребностей и предпочтений клиентов помогает рестораторам создавать эффективные стратегии развития бизнеса и улучшать качество предлагаемых услуг. Прибыль, получаемая предприятиями, зависит от количества его потребителей. Каждое предприятие рассчитывает получить столько заказов, сколько оно может выполнить. Полная загрузка производственных мощностей – это идеальное условие, к которому стремится любое предприятие. В реальности это условие практически невыполнимо, так как услуги имеют сезонный характер их потребления, на возникновение

потребности в них влияют уровень доходов населения, климатические условия, географическое положение региона, половозрастной состав региона и многие другие факторы.

Резюме. Ресторан «Crystal» – это тематическое заведение общественного питания в сегменте Casual dining с европейской кухней. Особенностью ресторана является меню, построенное на принципе здорового сбалансированного питания.

Описание. Ресторан «Crystal» – это заведение общественного питания в сегменте Casual dining с европейской кухней. Так как одной из актуальных тенденций на рынке ресторанного бизнеса является увеличение спроса на здоровое питание и вегетарианскую кухню, мы предлагаем более здоровые и экологичные блюда, отвечающие современным потребностям потребителей.

Миссия ресторана показать людям, что сбалансированное и вкусное питание может быть не только полезным, но и по доступным ценам. Также мы заботимся об экологии окружающей среды, поэтому для нас важно эффективное использование ресурсов. В нашем ресторане каждый гость сможет почувствовать лёгкость и спокойствие, благодаря уникальному дизайну и атмосфере.

Концепция нашего ресторана – это отражение общемировой моды на здоровый образ жизни и экологическую ответственность. Здоровый образ жизни (ЗОЖ), помимо физической активности, включает в себя, избирательное питание, в котором предпочтение отдается натуральным свежим продуктам и безопасным способам их термической обработки. А, экологичное потребление, которое лежит в основе концепции, базируется на эффективном использовании ресурсов, снижении отходов и их переработке. Также экологичный подход подразумевает сокращение применения опасных химических веществ в продуктах. Вкусные блюда и напитки, приготовленные без использования вредных вкусовых добавок, излишнего жира, сахара или соли, несомненно, находятся на пике популярности. ЗОЖ также подразумевает отказ от курения и спиртных напитков, поэтому в нашем ресторане не будет продаваться алкоголь, а также на территории ресторана будет запрет на курение. Такой подход,

позволит добиться доверия у посетителей с детьми.

Название ресторана выбрано не случайно, оно отражает природную концепцию ресторана и прозрачную политику ведения бизнеса. Это также будет продемонстрировано и на вывеске перед входом. Вывеска будет выполнена из стекла в форме соцветия брокколи и окантована зелёной подсветкой, надпись на вывеске будет такого же зелёного цвета с подсветкой.

Так как концепция ресторана не предусматривает продажу алкогольных напитков, не целесообразно будет открытие банкетного зала, мы ограничимся выездным оформлением торжеств – кейтеринг.

Анализ рынка. Все больше людей задумываются о том, что едят. Многие переходят на здоровую пищу, исключая из своего рациона все вредное. Однако в большинстве заведений общественного питания такого предложения мало, поэтому люди вынуждены питаться либо дома, либо в специальных кафе и ресторанах. В г. Саратове таких предприятий не было обнаружено, они только начинают появляться в России, поэтому это актуальная идея для бизнеса. В радиусе 500 м, где планируется открыть ресторан, есть 2 фитнес-клуба, 13 салонов красоты, 2 хостела и 2 гостиницы, именно клиенты этих мест и являются целевой аудиторией ресторана. Возможно, на обед будут приходить работники и клиенты медицинской клиники и стоматологии, которые также находятся в непосредственной близости.

Конкуренция в этом месте невысокая, в пределах квартала, здесь находится всего 2 кафе – «Старый патефон», «Hasta la Vista» и ресторан «Добрый гусь».

Меню. В меню будет детально описываться каждое блюдо – его вес, из чего оно приготовлено, сколько в нем калорий, макро- и микронутриентов. Это важно для спортсменов и всех, кто следит за правильностью своего питания. Кроме того, такое меню выгодно выделит ресторан на фоне конкурентов, поскольку калорийность в общепите прописывается редко. В меню также будет указываться информация о скидках. К примеру, каждый понедельник 15% скидка на гарниры, во вторник – на мясные блюда, по средам – на салаты. Так

как в блюдах не будет никаких химических усилителей вкуса, красителей и прочего, мы будем использовать натуральные усилители вкуса – травы, приправы, природные сахара, красители и др. Это позволит разнообразить меню, сделать его вкуснее, красочнее и привлекательнее.

Персонал ресторана. Для организации любого вида бизнеса одним из наиболее важных факторов является персонал. В рамках данного проекта необходима команда из 15 человек:

- управляющий – 1 человек;
- администратор – 2 человека;
- шеф-повар – 1 человек;
- су-шеф повар – 1 человек;
- повара – 2 человека;
- официанты – 4 человека;
- работники кухни для мытья посуды и уборки – 2 человека;
- курьер – 1 человек;
- бухгалтер – 1 человек.

Также для ведения социальных сетей будет нанят SMM-специалист на удалённую работу.

Всем работникам, кроме администратора и управляющего начисляется фиксированная заработная плата. Премияльная часть заработной платы управляющего – 2%, администратора – 1%. Официанты получают чаевые. Подробный расчет ФОТ с учетом премиальной части и страховых взносов на 24 месяца представлен в финансовой модели. График работы всех сотрудников 2/2, 12-ти часовой рабочий день с часовым перерывом на обед в 2 смены.

Расположение ресторана. Ресторан будет находиться в центральном районе города по адресу ул. Московская 49. Такое расположение идеальный вариант чтобы быть у всех на виду и к нему было легко добраться. В непосредственной близости находятся фитнес-клубы, салоны красоты, медицинские клиники, что позволяет привлекать целевую аудиторию. Также

такое местоположение удобно для поставщиков продуктов и доставки готовых блюд. Если поставщику неудобно месторасположение, он может отказаться сотрудничать с владельцем кафе. Некоторые поставщики работают в определенных районах города, это нужно учесть. А если мы предлагаем услуги доставка еды, важно, чтобы ее было удобно и выгодно осуществлять.

Дизайн ресторана. Дизайн интерьера в минималистичном стиле, с преобладанием древесной светлой отделки. Столы и стулья будут выполнены также из дерева, их будут разбавлять мягкие диванчики и множество живых, преимущественно, зелёных растений. Всего будет 9 столиков: 1 столик с 6 местами, 2 столика по 4 места, 2 столика по 3 места и 4 столика по 2 места. Пространство между столиками достаточно просторное, чтобы каждый посетитель смог чувствовать себя комфортно. На фоне будут слышны чуть уловимые звуки природы, это создаёт некое умиротворение и позволяет расслабиться, что так необходимо в современных реалиях.

Для начала стоит определить общую площадь помещения. В данном случае для приема гостей потребуется 120 м². Из них 60 м² займет обеденный зал со столиками, 35 м² отводится на кухню, 15 м² будет занимать складское помещение и 10 м² санузел. Складское помещение необходимо для хранения техники и продуктов с большим сроком годности.

Общий расход на производственный план составит 1 775 300 рублей.

Установка программы R-keeper в месяц будет выходить 3 800 руб. для небольшого ресторана.

Большую часть занимают расходы на зарплату сотрудникам и закупка продуктов. Чуть меньше уходит на рекламу, аренду и коммунальные услуги, и на непредвиденные расходы уходит остальная часть вложений.

Всего ежемесячных издержек – 1 464 300 руб., но стоит учитывать, что сюда входят и постоянные, и переменные. Всего переменных единоразовых издержек – 2 630 300 рублей, что составляет большую часть расходов на первоначальном этапе. Можно сказать, что стартовые вложения должны быть в пределах 3-3,5 млн. рублей.

При благоприятных условиях дальнейшая прибыль увеличится. С учётом вложенных и оборотных средств на конец года чистая прибыль составит 5 564 900 рублей.

Организационная структура в организации – линейная. Сумма первоначальных инвестиций составляет 4 094 600 рублей, Годовая прибыль с учётом вложений – 5 564 900 рублей, а средняя чистая ежемесячная прибыль за первый год с учётом вложений 370 000 рублей. Срок ожидаемой окупаемости проекта составляет 8 месяцев.

Заключение. Итак, проведенный анализ бизнес-планирования предприятия в сфере ресторанных услуг (на примере ресторана «Crystal») позволил сделать ряд выводов как теоретического, так и практического характера.

Теоретический анализ показал, что сфера ресторанных услуг в России претерпевает период изменений под воздействием различных факторов: инфляция, изменение потребительских предпочтений, экономический кризиса, внешние санкции, политическая и эпидемиологическая обстановка. С другой стороны, предоставляют новые возможности для взаимодействия с клиентами и оптимизации бизнес-процессов. Учесть все изменения и внедрить новые более эффективные способы ведения бизнеса поможет бизнес-планирование. Бизнес-план – официальный документ, в котором системно и комплексно обоснованы технические, организационно-экономические, маркетинговые, финансовые и управленческие аспекты дела.

Перспективы развития сферы ресторанных услуг в России остаются благоприятными, но лишь при условии успешной адаптации к изменяющимся условиям и удовлетворении потребностей клиентов. Немаловажным в современных реалиях является использование инновационных технологии и онлайн-платформ для развития конкурентоспособного и привлекательного для потребителей бизнеса.

В аналитической части работы нами был проведен ряд практических исследований. Нами были проведены исследование рынка ресторанных услуг в Саратове, анализ активности и эффективности онлайн продвижений конкурентов, анализ отзывов, сравнительный конкурентный анализ цен на популярные категории блюд, а также мы провели анализ спроса и выявили тенденции рынка.

Методами описания, сравнения и статистического анализ, мы выявили, что на рынке ресторанных услуг в г. Саратове достаточно большой выбор услуг под любые вкусовые и ценовые предпочтения. Однако, качество этих услуг не всегда соответствует установленной цене. Также ассортимент и набор предложения в

сфере ресторанных услуг очень однообразный, нет уникальных и неповторимых предложений. Из всего числа ресторанов сегментов Fine dining и Casual dining всего 3 ресторана: «Гастродвор», «Soho» и «Jekyll & Hyde» могут похвастаться большим разнообразием предоставляемых услуг и высоким качеством заботы о клиентах. Наиболее активно ресторанный рынок в г. Саратове развивается в таких сегментах, как casual dining и QSR. Одна из главных сильных сторон ресторанных услуг в г. Саратове – это разнообразие кухонь. Всего в городе насчитывается порядка 40 разных кухонь.

Контент-анализ активности и эффективности онлайн продвижений конкурентов показал, что многие рестораны не используют онлайн-технологии для улучшения сервиса и коммуникации с клиентами в полном объёме. Наиболее популярными платформами для продвижения являются социальная сеть «ВКонтакте» и онлайн-карты «Яндекс.Карты». Можно отметить лишь 5 ресторанов, которые имеют сайт, адаптированное мобильное приложение и аккаунты в социальных сетях и все эти инструменты активно ими используются – это рестораны «Soho», «Осьминог», «Саюри», «Ролик» и «Додо Пицца».

Из анализа отзывов, проведённого кабинетным методом, в приложениях «Яндекс.Карты» и «2ГИС» следует, что для продвижения онлайн-карты в г. Саратове пользуются намного активнее в отличие от других онлайн платформ, в том числе соцсетей. Согласно отзывам, лидером на рынке ресторанных услуг в сегменте Fine dining является ресторан «Soho», в сегменте Casual dining – ресторан «Осьминог», а в сегменте QSR – рестораны «Саюри» и «Додо Пицца». Эти рестораны улавливают современные тренды продвижения бизнеса, учитывают пожелания своих клиентов и работают над ошибками.

С помощью сравнительного анализа цен наиболее популярных ресторанов среднего ценового сегмента выявлена разница ценообразования. Во всех исследуемых ресторанах уровень цен отличается, разница в среднем составляет 50-100 рублей за сто грамм. Такая небольшая разница на каждую позицию меню сильно сказывается на конечном счёте. Это говорит о том, что даже в одном ценовом сегменте ценообразование зависит от многих факторов и может

значительно отличаться, причём на рейтинге это может никак не отражаться.

Проведенное анкетирование молодёжи в возрасте 16-30 лет позволяет утверждать, что одним из основных трендов рынка с точки зрения потребительского поведения является стремление к здоровому экономичному питанию. Молодые люди всё больше интересуются чем-то новым в сфере общественного питания, однако их доходы не позволяют им тратить более 1000 рублей за раз и поэтому при выборе места они часто ориентируются на средний чек. Также из опроса следует, что для большинства опрошенных целью посещения ресторанов и кафе является проведение праздничных мероприятий, причём многие привыкли отмечать праздники в уже знакомых и любимых местах. Такое поведение потребителей отражается на сезонности спроса. Так, в периоды праздников, спрос на услуги ресторанного бизнеса увеличивается в разы, так как помимо семейного празднования, подключаются массовые корпоративы, и свободных заведений практически не остаётся.

Анализ статистических данных, показал, что несмотря на демографическую убыль населения Саратова и экономическую нестабильность региона, наблюдается тенденция увеличения оборота общественного питания. Это говорит о том, что люди стали больше посещать заведения общественного питания, то есть спрос на услуги ресторанного бизнеса растёт. На увеличение спроса на услуги общественного питания в Саратове главным образом повлияло благоприятное развитие экономических, включая величину располагаемых доходов, уровня жизни населения, инфляционные процессы, рост нормы налогообложения, и социально-культурных факторов.

Обобщив результаты проведённого исследования, нами была обнаружена следующая проблема: с одной стороны, несмотря на демографическую убыль населения и экономическую нестабильность, люди стали больше посещать заведения общественного питания и интересоваться чем-то новым в этой сфере, с другой стороны в Саратове нет ресторанов, учитывающих потребительское поведение в стремлении к здоровому экономичному и экологичному питанию.

Для решения данной проблемы был разработан бизнес-план, цель которого

состоит в открытии тематического ресторана здорового сбалансированного и экологичного питания «Crystal» в сегменте Casual dining с европейской кухней.

Общий расход на производственный план ресторана составляет 1 775 300 рублей. Маркетинговый план нацелен на продвижение в онлайн-среде, в первую очередь, в социальных сетях, которые будут вести опытные специалисты.

Организационная структура в организации – линейная. Сумма первоначальных инвестиций составляет 4 094 600 рублей, годовая прибыль с учётом вложений – 5 564 900 рублей, а средняя чистая ежемесячная прибыль за первый год с учётом вложений 370 000 рублей. Срок ожидаемой окупаемости нашего проекта составляет 8 месяцев. Также мы провели оценку рисков и составили комплекс мер, чтобы снизить угрозу потенциальных проблем и в случае возникновения подобных рисков, знать, что можно предпринять для улучшения ситуации.