

УДК 338.24

DOI 10.22213/2618-9763-2025-1-48-61

К. В. Сальникова, кандидат экономических наук

Ижевский государственный технический университет имени М. Т. Калашникова, Ижевск, Россия

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ КАК КЛЮЧЕВОЙ АСПЕКТ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ

Рассматривается система управления как средство достижения стратегических целей организации. Представлены разные точки зрения определения понятия «система», понимание которой помогает в разработке более эффективных стратегий управления. Определено, что система управления представляет высший уровень знания о системе в состоянии ее динамического функционирования, что является ключевым инструментом для достижения целей и оптимизации процессов.

Выделены основные бизнес-процессы организации сферы услуг, анализ которых можно провести, используя системный подход. Подчеркивается структурированный подход к принятию решений, который позволяет минимизировать риски и повысить вероятность успешного исхода, особенно в динамичной и конкурентной среде общественного питания.

Рассмотрены особенности и специфика системы управления организацией в сфере общественного питания. Отмечено, что основными особенностями стратегического управления организациями общественного питания можно назвать трансформацию подходов к работе с потребителями и поставщиками, смену фокуса на бесконтактное обслуживание, работу на доставку и вынос готовой продукции, на оптимизацию и улучшение цепочек поставок, установление партнерских взаимоотношений с местными поставщиками, уменьшение форматов и максимальную цифровизацию своих рабочих процессов.

Стратегическое планирование выделено как один из ключевых аспектов управления в сфере общественного питания. Определено, что планирование с использованием бизнес-планов позволяет достичь более эффективного внутреннего управления. Описаны составляющие системы стратегического планирования: прогнозирование и эффективность, которые проиллюстрированы на примере проекта организации бизнеса создания мобильной кофейни в Удмуртской Республике. Разработан прогноз реализации услуг кофеен по Удмуртской Республике на 2024–2026 гг., где было получено повышение реализации услуг кофеен, что говорит о развитии рынка и показывает спрос на услуги кофеен. Проведена оценка эффективности проекта, в результате чего получены показатели эффективности, подтверждающие целесообразность реализации проекта.

Ключевые слова: система; управление; общественное питание; стратегическое планирование; прогнозирование; бизнес-план; эффективность.

Введение

Целью исследования является обобщение и систематизация такого аспекта управления в сфере общественного питания, как стратегическое планирование.

Методология исследования базируется на совокупности теоретических и эмпирических методов исследования: описании, наблюдении, сравнении, анализе и синтезе исходного материала с итоговым обобщением полученных результатов и вынесением единого суждения.

Область применения результатов исследования связана с последующим формиро-

ванием предложений и рекомендаций по стратегическому планированию в системе управления общественным питанием.

Значение системы в управлении

Система управления представляет собой совокупность методов, процессов и инструментов, которые используются для планирования, организации, координации и контроля ресурсов с целью достижения определенных целей. Она включает в себя технические, технологические и управленческие аспекты и обеспечивает интеграцию различных элементов системы, та-

ких как люди, процессы, технологии и информация.

Обратимся к понятию «система управления» в кибернетике, которая ее характеризует следующими тремя основными признаками: действия системы производятся предсказуемо, в соответствии с определенной целью и имеется обратная связь. Цель системы управления в решении сегодняшних проблем и постоянные действия по решению проблем, которые могут возникнуть в будущем. Управлять при помощи системы управления означает предвидеть и учи-

тывать изменения, управлять изменениями и возникающими проблемами, формулировать идеи развития предприятия, определять приоритеты действий, обосновывать средства и методы достижения цели организации, корректировать движение ради реализации цели субъекта [1].

Система по-гречески означает «целое, составленное из частей», «соединение». Автором рассмотрены разные точки зрения в рамках данной дефиниции, наиболее часто встречающиеся в публикациях (табл. 1).

Таблица 1. Основные определения понятия «система»

Table 1. Basic definitions of «system»

№ п/п	Определение
1	Определенное множество взаимосвязанных элементов, образующих устойчивое единство и целостность, обладающее интегральными свойствами и закономерностями [2]
2	Существующий независимо от наблюдателя комплекс процессов и явлений, а также связей между ними [3]
3	Обособленная сознанием часть реальности, элементы которой взаимодействуют и тем определяют свою общность ¹
4	Набор частей, скоординированных для достижения набора целей [4]
5	Целостное интегрированное образование, фактором целостности которого является определенный результат [5]
6	Объект реализующего свойства с уже зафиксированными связями или отношениями [6]

Источник: составлена автором.

Понятие «система» является ключевым для управления организацией, бизнес-процессами, проектами. Для системы свойственно диалектическое единство, подразумевающее собой сосуществование и взаимодействие аспектов и элементов, которые могут быть противоположными, но образуют единое целое, поскольку взаимосвязаны и зависят друг от друга. Это понимание помогает в разработке более эффективных стратегий управления и решения проблем, возникающих в процессе взаимодействия различных элементов системы.

Первичной является проблема, ради которой создается система управления. Проблема объективна, она возникает независимо от нас в результате изменений внешней и внутренней среды, которые приводят к неудовлетворению потребности. После того, как проблема идентифицирована,

формируется цель с созданием модели системы управления, приводящая к удовлетворению потребности при имеющихся ресурсах и возможностях. Реализованная или усовершенствованная в результате разных методов исследования конкретная система управления приводит к удовлетворению потребности и решению проблемы.

Таким образом, в управлении понятие «система» используется при формировании облика будущей системы управления и как средство его реализации в виде конкретной системы управления. Система управления представляет высший уровень знания о системе в состоянии ее динамического функционирования, что является ключевым инструментом для достижения целей и оптимизации процессов. Она позволяет не только реагировать на изменения, но и активно управлять ими, обеспечивая устойчи-

¹ Данилов-Данильян В. И., Рыбкин А. А. Моделирование: системно-методологический аспект // Системные исследования. 1982. С. 182–209. EDN: WHSRWD

вое развитие и эффективность функционирования системы в целом [7].

Деятельность организации представляет собой совокупность бизнес-процессов. В организации сферы услуг выделяют следующие бизнес-процессы:

1) основные процессы, составляющие основу бизнеса и приносящие доход (например, производство, оказание услуг, продажа товаров);

2) вспомогательные процессы, обслуживающие и поддерживающие основные процессы (например, обслуживание оборудования, ведение бухгалтерии);

3) процессы развития, способствующие совершенствованию и оптимизации основных процессов (например, автоматизация производства);

4) управленческие процессы, включающие планирование, организацию и контроль (например, составление плана продаж, подготовка отчетов, обсуждение и принятие решений).

Основные методы анализа бизнес-процессов, в частности процессов принятия управленческих решений в организации сферы услуг, включают системный подход и инструменты качественного и количественного анализа. Системный подход помогает оценить, как решения на одном уровне влияют на результаты на другом уровне, и позволяет выстроить эффективное взаимодействие между различными структурными подразделениями организации [8, 9]. Например, бережливое производство в общественном питании представляет собой системный подход к организации производственных процессов, нацеленный на эффективное использование ресурсов, минимизацию потерь и улучшение качества продукции [10].

На высшем уровне система управления общественным питанием включает в себя стратегическое планирование, которое определяет долгосрочные цели и направления развития системы, что позволяет реагировать на изменения.

Управление общественным питанием

Система управления организацией в сфере общественного питания имеет свои осо-

бенности и специфику, которые отличают ее от других областей. Сфера общественного питания характеризуется высокой динамичностью и изменчивостью, что связано с изменениями в потребительских предпочтениях, сезонностью, трендами в кулинарии и влиянием внешних факторов. Система управления должна быть гибкой и адаптивной, чтобы быстро реагировать на эти изменения. В последние годы наблюдаются следующие тенденции:

1. *Увеличение спроса на удобство*: потребители все чаще предпочитают быстрые и удобные варианты питания, такие как доставка на дом, самовывоз и мобильные приложения для заказа.

2. *Тематические и концептуальные заведения*: растет интерес к ресторанам с уникальными концепциями, которые предлагают не только еду, но и атмосферу, основанную на определенной теме или культуре.

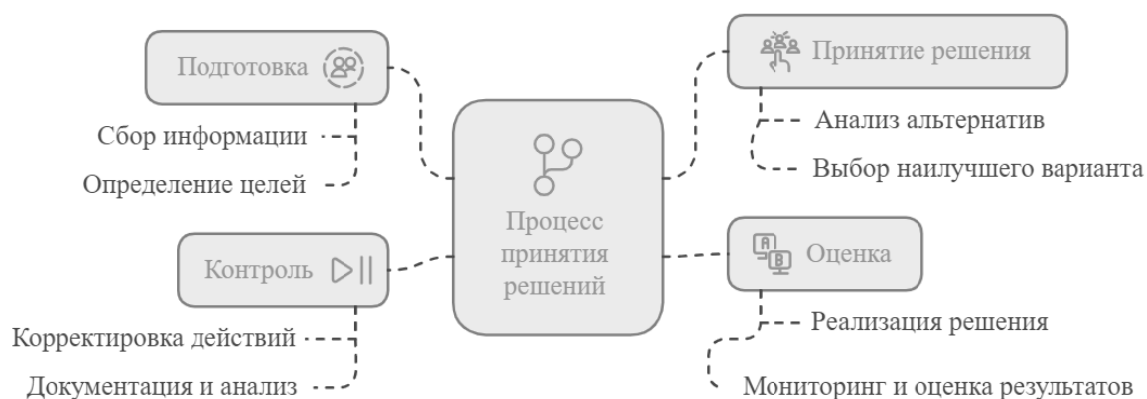
3. *Устойчивое развитие и экология*: многие рестораны начинают использовать местные и органические продукты, а также минимизировать упаковку и отходы.

4. *Технологические новшества*: внедрение технологий, таких как автоматизация процессов, онлайн-резервирование и использование искусственного интеллекта для анализа предпочтений клиентов, становится важным аспектом обслуживания.

5. *Гибкость форматов*: рестораны начинают адаптировать свои форматы, предлагая различные варианты обслуживания, такие как поп-ап-рестораны, уличная еда и временные концепции, чтобы привлечь новую аудиторию.

Эти изменения требуют от владельцев и управляющих заведениями общественного питания гибкости и готовности адаптироваться к новым условиям, чтобы удовлетворить потребности современных потребителей.

Управлять – значит, принимать решения. Принятие решений в любой сфере, включая общественное питание, требует структурированного подхода, который включает несколько ключевых этапов: подготовки, принятия, оценки и контроля (рис. 1).



Источник: выполнен автором.

Рис. 1. Процесс принятия решений

Fig. 1. Decision-making process

1. *Этап подготовки:* требует собрать данные, касающиеся проблемы или ситуации, требующей решения путем исследования рынка, анализа предпочтений клиентов, оценки конкурентов и финансовых показателей. Цели должны быть конкретными, измеримыми, достижимыми, релевантными и временными (*SMART*).

2. *Этап принятия решения:* включает рассмотрение различных вариантов действий и оценку рисков, например, с помощью стратегического инструмента *SWOT*-анализа. Затем необходимо выбрать наиболее подходящее решение, которое соответствует целям и учитывает имеющиеся ресурсы.

3. *Этап оценки:* после принятия решения следует его внедрение, при этом важно обеспечить, чтобы все участники процесса понимали свои роли и обязанности. После реализации решения необходимо отслеживать его эффективность и результаты: сбор обратной связи от клиентов, анализ финансовых показателей и оценку выполнения поставленных целей.

4. *Этап контроля:* включает корректировку действий, т. е. на основе полученных данных и результатов оценки может потребоваться внести изменения в стратегию или тактику. Это позволяет адаптироваться к изменениям в условиях рынка или потребительских предпочтениях. Ведение доку-

ментации и записей о процессе принятия решений и его результатах помогает в будущем принимать более обоснованные решения и избегать повторения ошибок.

Этот структурированный подход к принятию решений позволяет минимизировать риски и повысить вероятность успешного исхода, особенно в динамичной и конкурентной среде общественного питания.

В соответствии с ГОСТ 30389–2013 к основным типам предприятий (объектов) общественного питания принадлежат рестораны, кафе, бар, столовая, предприятие быстрого обслуживания, буфет, кафетерий, магазин (отдел) кулинарии¹. Развитие сферы услуг, конкуренция, а также ускоряющийся ритм жизни, оценка значимости свободного времени способствовали формированию нетрадиционных демократичных форм обслуживания и новых форматов общественного питания. Уже привычным в России стали кофейни. При этом понятие «кофейня» быстро трансформируется. Рестораторы расширяют ассортимент реализуемой продукции, поэтому необходимо различать направления развития объектов данного формата. Отличительными характеристиками таких заведений общественного питания могут являться, например: степень акцента на кофе и кофейные напитки, ассортимент кофейных карт, отсут-

¹ ГОСТ 30389-2013. Межгосударственный стандарт. Услуги общественного питания. Предприятия общественного питания. Классификация и общие требования // КонсультантПлюс. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_124542/45e9aa89e76b026b419f8ab49a957d01b96bb139/ (дата обращения: 30.11.2024).

стве или наличие горячей кухни, формат обслуживания¹.

Традиционно в менеджменте в качестве основных этапов стратегического управления выделяются: стратегический анализ внешней и внутренней среды, формирование стратегии, реализация стратегии, стратегический контроль и мониторинг полученных результатов.

В качестве основных особенностей стратегического управления организациями общественного питания можно назвать курс на трансформацию и пересмотр своих годами сложившихся подходов к работе с потреби-

телями и поставщиками, смену фокуса на бесконтактное обслуживание (бесконтактные киоски и системы заказа), работу на доставку и вынос готовой продукции, на оптимизацию и улучшение цепочек поставок, установление партнерских взаимоотношений с местными поставщиками с целью поддержания стабильных поставок продукции и ингредиентов, уменьшение форматов и максимальную цифровизацию своих рабочих процессов [11].

Управление в сфере общественного питания является сложным процессом, включающим следующие элементы (табл. 2).

Таблица 2. Аспекты управления в сфере общественного питания

Table 2. Aspects of catering management

№ п/п	Аспект	Состав	Описание
1	Стратегическое планирование	Определение концепции заведения	Выбор типа заведения, определение целевой аудитории и уникального торгового предложения
		Разработка бизнес-плана	Включает анализ рынка, финансовое планирование, оценку рисков и определение стратегий продвижения
2	Организация процессов	Меню и ассортимент	Разработка меню с учетом предпочтений целевой аудитории, сезонности продуктов и ценовой политики
		Закупка и управление запасами	Эффективное управление поставками продуктов и напитков, контроль за качеством и сроками хранения. Использование систем управления запасами для минимизации потерь
3	Управление персоналом	Набор и обучение сотрудников	Подбор квалифицированного персонала, обучение стандартам обслуживания, санитарным нормам и технике безопасности
		Мотивация и удержание	Разработка систем мотивации, включая бонусы, премии и программы повышения квалификации для повышения удовлетворенности сотрудников и снижения текучести кадров
4	Управление качеством	Контроль качества продукции	Обеспечение соблюдения стандартов качества на всех этапах – от закупки продуктов до подачи блюд клиентам
		Обратная связь от клиентов	Сбор отзывов и предложений от клиентов для постоянного улучшения качества обслуживания и меню
5	Маркетинг и продвижение	Реклама и PR	Разработка маркетинговых стратегий, использование социальных сетей, акций и мероприятий для привлечения клиентов
		Брендинг	Формирование имиджа заведения, создание уникального стиля и атмосферы, которые привлекают целевую аудиторию

¹ Шарохина С. В., Гороховицкая Т. Н. Инновации в сфере общественного питания, как фактор стратегического управления // Наукоедение. 2017. Т. 9, № 3. С. 1–17.

Окончание табл. 2
Table 2. (Continued)

№ п/п	Аспект	Состав	Описание
6	Финансовое управление	Бюджетирование	Разработка бюджета, контроль за расходами и доходами, анализ финансовых показателей
		Ценообразование	Установление цен на блюда и услуги с учетом себестоимости, ценовой политики конкурентов и восприятия цен клиентами
7	Технологии и автоматизация	Системы управления	Внедрение POS-систем для автоматизации учета продаж, управления запасами и аналитики
		Интернет и доставка	Использование онлайн-платформ для заказа и доставки еды, что стало особенно актуально в условиях пандемии
8	Контроль и оценка результатов	Анализ ключевых показателей эффективности (KPI)	Оценка финансовых и операционных показателей, таких как выручка, прибыль, средний чек, уровень удовлетворенности клиентов
		Корректировка стратегии	На основе анализа результатов вносить изменения в бизнес-процессы, меню или маркетинговые стратегии
9	Соблюдение норм и стандартов	Санитарные нормы	Обеспечение соблюдения всех санитарных и гигиенических норм, что особенно важно в сфере общественного питания
		Лицензирование и сертификация	Получение необходимых лицензий и сертификатов для законной деятельности
10	Инновации и тренды	Адаптация к новым тенденциям	Внедрение новых технологий, изучение трендов в питании (например, веганство, здоровое питание) и адаптация меню под новые запросы клиентов

Источник: составлена автором.

Составляющие стратегического планирования

Стратегическое планирование в сфере общественного питания – это основополагающий процесс, который определяет направление и цели заведения, а также его уникальные особенности на рынке.

Стратегическое планирование включает следующие этапы (рис. 2).

Происходящие изменения в технологическом развитии, цифровизация, внедрение искусственного интеллекта и влияние множества факторов внесли существенные изменения в систему управления общественным питанием. Технологии строят мосты между людьми и услугами, бизне-

сом и клиентами, разными отраслями, данными и решениями, системами и процессами, окружением и устойчивым развитием.

Система стратегического планирования представлена на рис. 3.

Важнейшим системообразующим элементом управления является планирование, поскольку оно является основополагающей процедурой на этапе обоснования управленческого решения [12].

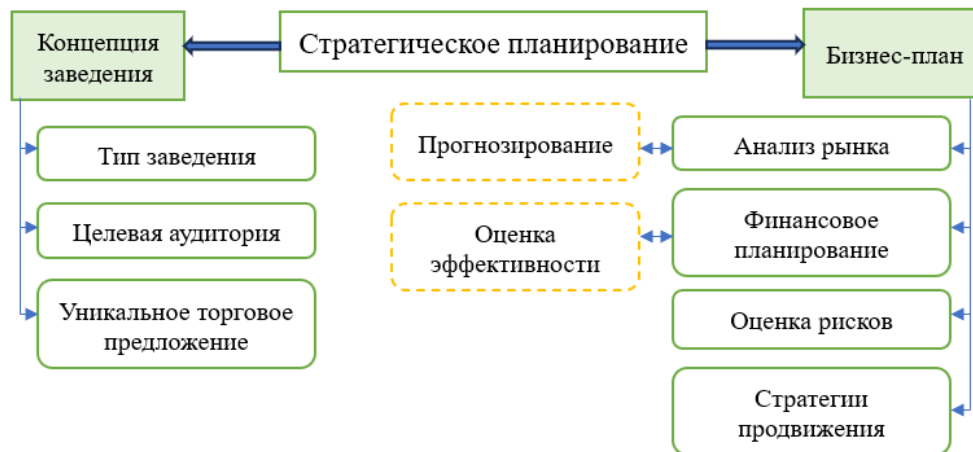
Планирование с использованием бизнес-планов позволяет достичь более эффективного внутреннего управления, поскольку показывает финансовые прогнозы и маркетинговую стратегию.



Источник: выполнен автором.

Рис. 2. Этапы стратегического планирования

Fig. 2. Stages of strategic planning



Источник: выполнен автором.

Рис. 3. Система стратегического планирования

Fig. 3. Strategic planning system

Отметим преимущества составления бизнес-плана [13]:

а) бизнес-план подчеркивает стратегии, которые необходимо принять для достижения организационных целей, выявления по-

тенциальных проблем и разработки для них индивидуальных решений;

б) бизнес-план помогает понять осуществимость той или иной идеи. Важно установить ценность предлагаемого продукта или

услуги на текущем рынке, прежде чем выделять такие ресурсы, как время и деньги;

в) составление конкретного плана действий позволяет организованно вести бизнес и снижает возможность потерь из-за непрочитанных рисков;

г) бизнес-план – это эффективный способ общения с потенциальными инвесторами, анализирует и прогнозирует шансы

на успех для инвестора и помогает привлечь капитал.

Следует отметить такой динамичный развивающийся сегмент, как кофейный бизнес. При успешном ведении бизнеса организация может занять достойное место на рынке в будущем. Инструменты ведения бизнеса на примере создания мобильной кофейни представлены в табл. 3.

Таблица 3. Инструменты ведения бизнеса по продаже кофе на вынос

Table 3. Tools for running a takeaway coffee business

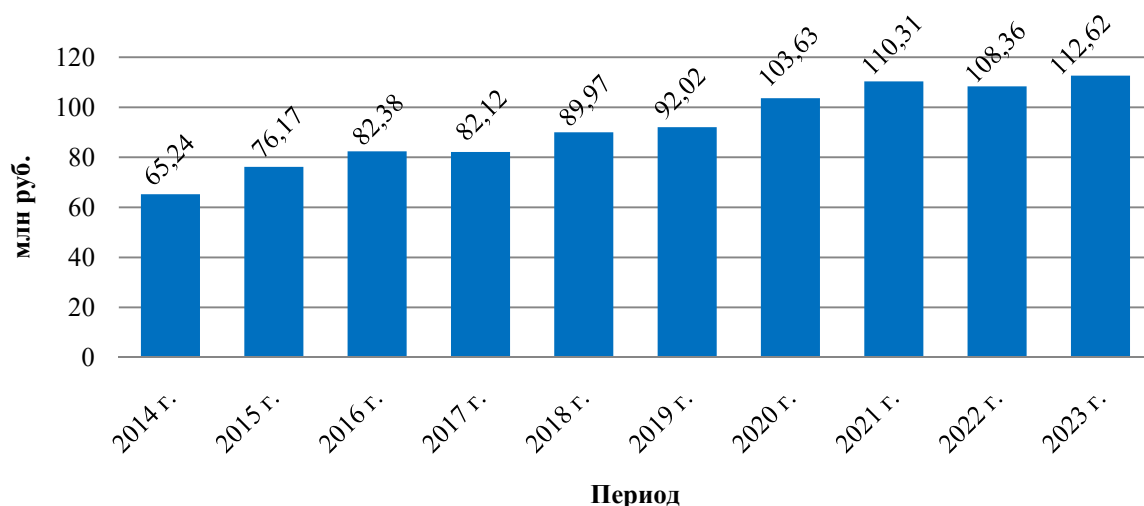
Содержание	Этапы	Инструменты
1. Первичные документы	1.1. Руководство	Подробный бизнес-план
2. Процесс открытия новых торговых точек	2.1. Определение формата и места торговой точки	Анализ выбора места с гарантией конверсии
	2.2. Юридическое оформление	Юридическая поддержка и рекомендации
	2.3. Обучение. Персонал	Обучение персонала и партнера бизнес-процессам
		Сопровождение работы кофе-бара по чек-листам
		Передача стандартов ассортимента
	2.4. Продукты. Оборудование	Стандарты ассортимента
Стандарты по выбору оборудования и исходного сырья		
2.5. Техническое открытие	Индивидуальное проектирование торговой точки	
	Проверка готовности кофе-бара к открытию	
3. Управление и консалтинг	3.1. Маркетинг	Система продвижения новых и открытых кофе-баров в социальных сетях
	3.2. Программное обеспечение	Подключение к собственной CRM-системе
4. Качество и контроль	4.1. Система контроля качества	Контроль качества сервиса, качества продукта и оформление торговой точки

Источник: составлена автором.

1. Прогнозирование

В стратегическом планировании ключевую роль играет прогнозирование, цель которого предсказать будущие условия, тенденции и события для организации. Прогнозирование включает сбор данных, анализ, моделирование и интерпретацию результатов. Результатом прогнозирования являются предсказания и сценарии будущих событий [14].

Рассмотрим динамику реализации услуг кофеен по Удмуртской Республике и выявим основные тенденции в развитии явления. Анализ динамики реализации услуг кофеен по Удмуртской Республике характеризует интенсивность изменения от периода к периоду и отражает основные тенденции в изменении исследуемых показателей за период. Динамика реализации услуг кофеен по Удмуртской Республике за 2014–2023 гг. представлена на рис. 4 [15].



Источник: выполнен автором.

Рис. 4. Динамика реализации услуг кофеен по Удмуртской Республике за 2014–2023 гг., млн руб.

Fig. 4. Dynamics of coffee shop services realization in the Udmurt Republic in 2014–2023, mln rub.

На основе приведенной динамики можно сделать выводы, что за 2023 г. реализация услуг кофеен по Удмуртской Республике увеличилась на 4,3 млн руб., в 1,0393 раза, на 3,93 % и составила в 2023 г. 103,93 % от реализации услуг кофеен по Удмуртской Республике за 2022 г.

В период с 2014 по 2023 г. реализация услуг кофеен по Удмуртской Республике увеличилась на 47,4 млн руб., в 1,7262 раза, на 72,62 % и составила в 2021 г. 172,62 % от реализации услуг кофеен по Удмуртской Республике за 2014 г.

Таким образом, реализации услуг кофеен по Удмуртской Республике увеличилась за последние 10 лет чуть менее, чем в 2 раза. Данный прирост вызван повсеместным увеличением спроса.

Далее выявим основные тенденции в развитии реализации услуг кофеен по Удмуртской Республике. Для построения прогноза воспользуемся функцией построения линии трендов *MS Excel*. На основе проведенных

расчетов уравнение параболического тренда примет следующий вид:

$$\hat{y} = 60,21 + 6,94 \cdot t - 0,16 \cdot t^2.$$

Коэффициент детерминации $R^2 = 0,9657$ означает, что уравнение параболического тренда описывает 96,57 % вариации исходных данных.

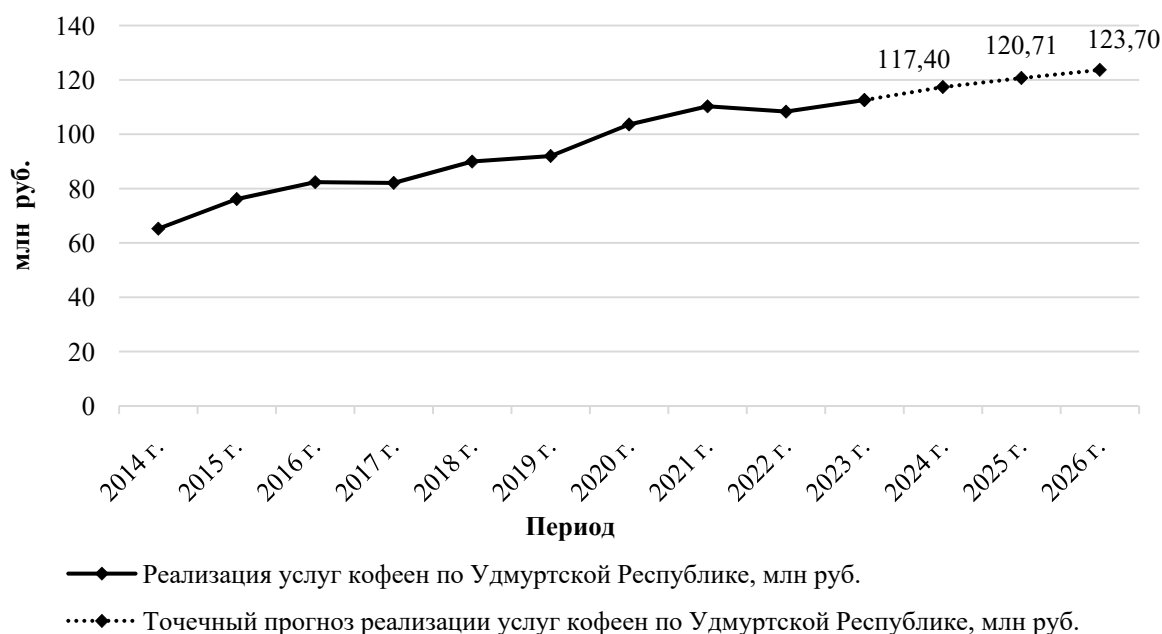
Далее построим точечный прогноз реализации услуг кофеен по Удмуртской Республике на 2024–2026 гг.

$$\begin{aligned} \hat{y}_{2024} &= 60,21 + 6,94 \cdot 11 - 0,16 \cdot 121 = \\ &= 117,4 \text{ млн руб.} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \hat{y}_{2025} &= 60,21 + 6,94 \cdot 12 - 0,16 \cdot 144 = \\ &= 120,7 \text{ млн руб.} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \hat{y}_{2026} &= 60,21 + 6,94 \cdot 13 - 0,16 \cdot 169 = \\ &= 123,7 \text{ млн руб.} \end{aligned}$$

Точечный прогноз реализации услуг кофеен по Удмуртской Республике на 2024–2026 гг. представлен на рис. 5.



Источник: выполнен автором.

Рис. 5. Точечный прогноз реализации услуг кофеен по Удмуртской Республике на 2024–2026 гг., млн руб.

Fig. 5. Point forecast of coffee shop services realization in the Udmurt Republic for 2024–2026, mln rub.

С вероятностью 95 % можно гарантировать, согласно параболическому тренду, что наиболее вероятная реализация услуг кофеен по Удмуртской Республике в 2024 г. составит 117,4 млн руб., в 2025 г. – 120,71 млн руб. и в 2026 г. – 123,7 млн руб.

Таким образом, за исследуемый период наблюдается стабильное повышение реализации услуг кофеен по Удмуртской Республике, прогноз имеет положительные тенденции в развитии, что говорит об улучшении экономической ситуации в регионе, развитии рынка и показывает повышение спроса на услуги кофеен.

2. Эффективность

Анализ эффективности проекта предполагает оценку степени привлекательности проекта с точки зрения его доходности. Доходность проекта определяется его допол-

нительной прибылью. Для анализа эффективности проводится расчет показателей: чистый дисконтированный доход (*NPV*); индекс доходности (*PI*); внутренняя норма доходности (*IRR*); дисконтированный срок окупаемости (*DPP*)¹. Окончательное принятие решений, как правило, осуществляется по показателям *PI* и *IRR*.

Для оценки эффективности проекта необходимо структурировать денежный поток (табл. 4).

Поскольку по проекту денежные потоки распределены во времени, необходимо учесть фактор времени, а значит, необходимо продисконтировать денежные потоки. Ставка дисконтирования составила 30 %, включает безрисковую норму доходности, риск, инфляцию. Для расчета поправки на риск (9 %), использована методика фирмы «Альт-Инвест» [16] (табл. 5).

¹ Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов (утв. Минэкономки РФ, Минфином РФ, Госстроем РФ 21.06.1999 № ВК 477) // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28224/ (дата обращения: 08.12.2024).

Таблица 4. Денежный поток проекта, руб.

Table 4. Project cash flow, rub.

Показатель	Период					
	0	1	2	3	4	5
Чистая прибыль	–	973 565	1 137 015	1 406 107	1 393 545	1 768 959
Амортизация	–	53 572	53 572	53 572	53 572	53 572
Операционная деятельность	–	1 027 137	1 190 587	1 459 679	1 447 117	1 822 531
Единовременные вложения	–2 100 000	–	–	–	–	–
Инвестиционная деятельность	–2 100 000	–	–	–	–	–
Собственный капитал	2 100 000	–	–	–	–	–
Финансовая деятельность	2 100 000	–	–	–	–	–
Сальдо трех потоков	0	1 027 137	1 190 587	1 459 679	1 447 117	1 822 531
Поток для оценки эффективности участия в проекте	–2 100 000	1 027 137	1 190 587	1 459 679	1 447 117	1 822 531
Дисконтированный поток для оценки эффективности участия в проекте	–2 100 000	790 105	704 489	664 396	506 676	490 861

Источник: составлена автором.

Таблица 5. Методика оценки поправок на риск от компании «Альт-Инвест»

Table 5. Methodology for estimating risk adjustments from Alt-Invest Company

Специфические риски	Поправка на риск, %
Усиление позиций на рынке	3
Расширение ассортимента	6
Расширение рынков сбыта	9
Новые отрасли	12

Источник: составлена автором.

Значения показателей эффективности проекта получились следующие:

$$\text{Чистый дисконтированный доход (NPV)} = (790\,105 + 704\,489 + 664\,396 + 506\,676 + 490\,861) - 2\,100\,000 = 1\,056\,528 \text{ руб.} > 0.$$

$$\text{Индекс доходности (PI)} = (790\,105 + 704\,489 + 664\,396 + 506\,676 + 490\,861) / 2\,100\,000 = 1,5 > 1.$$

Индекс доходности показал, что на 1 рубль вложенных средств приходится 50 копеек дохода. Внутренняя норма доходности (IRR) составила 52 %, что больше ставки дисконтирования (30 %) и свидетельствует об устойчивости проекта. Дисконтированный срок окупаемости (DPP) – инвестиции в проект покрываются операционными до-

ходами за 2 года 10 месяцев. Проект считается эффективным.

Выводы

Таким образом, в результате проведенного исследования можно сделать следующие выводы:

– стратегическое планирование является основополагающим процессом, который не только позволяет эффективно распределять ресурсы, но и способствует достижению долгосрочных целей организаций общественного питания;

– системный подход к управлению, описанный в статье, позволяет интегрировать различные бизнес-процессы, что является важным аспектом в условиях высокой ди-

наличности и конкуренции в сфере общественного питания; это обобщение подчеркивает необходимость комплексного подхода к управлению;

– в условиях постоянно меняющихся потребительских предпочтений и внешних факторов, организации должны быть готовы к быстрой адаптации; это подчеркивает важность стратегического планирования как инструмента, который позволяет систематизировать процессы изменений и внедрять новые технологии;

– прогнозирование, как важный аспект стратегического планирования, позволяет обоснованно принимать управленческие решения;

– оценка эффективности проектов, таких как создание мобильной кофейни, подтверждает, что стратегическое планирование, основанное на анализе финансовых показателей, является важным элементом систематизации инвестиционных решений.

Таким образом, обобщение и систематизация стратегического планирования в сфере общественного питания подчеркивает его ключевую роль в успешном управлении организациями, позволяя учитывать как внутренние, так и внешние факторы, что способствует достижению устойчивого роста и эффективной деятельности.

Библиографические ссылки

1. Митенков А. В. Анализ категорий «менеджмент», «система управления» и «трансформация системы управления» в контексте философии хозяйствования, постнеклассической науки и ноономики // Вестник евразийской науки. 2024. Т. 16. № 1. С. 1–14. DOI: 10.15862/49ECVN124
2. Оптимизационные модели – инструмент системного моделирования : монография / С. А. Баркалов, П. Н. Курочка, Л. Д. Маилян, Е. А. Серебрякова. Москва : Кредо, 2023. 522 с. ISBN 978-5-91375-158-4. EDN: AVOTIM
3. Харитонова И. В., Золотухин Д. С., Матвеева А. А. Системный подход к исследованию языка : монография. Москва : Московский педагогический государственный университет, 2024. 296 с. ISBN 978-5-4263-0422-2
4. Кусраева О. А. Национальный бренд: системный подход к формированию и управлению // Journal of New Economy. 2024. Т. 25, № 2. С. 27–44. DOI: 10.29141/2658-5081-2024-25-2-2. EDN: LYJJWR
5. Иродова Е. Е. Системный подход: становление, сущность и роль в научном исследовании // Многоуровневое общественное воспроизводство: вопросы теории и практики. 2024. № 1 (42). С. 35–42. EDN: INPXFV
6. Фролова Т. Н., Шашурина Г. В. Системный подход и его роль в научном исследовании // Психология и педагогика служебной деятельности. 2023. № 1. С. 158–161. DOI: 10.24412/2658-638X-2023-1-158-161. EDN: DGGYEU
7. Кобозева Е. М., Романова Е. С. Методологические основы функционирования системы управления предприятием // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2023. № 2(68). С. 108–113. EDN: QNPYME
8. Балдашев Р. М., Романович В. К. Анализ бизнес-процессов принятия управленческих решений на предприятии сферы услуг // Экономика и бизнес: теория и практика. 2024. № 3-1 (109). С. 42–45. DOI: 10.24412/2411-0450-2024-3-1-42-45. EDN: ADIRBR
9. Герасимов Б. Н. Методология управления в экономических системах : монография. Саратов : Амирит, 2023. 500 с. ISBN 978-5-00207-330-6. EDN: UYERTM
10. Маламуд Д. Б. Бережливое производство в ресторане // Вестник Московского государственного университета технологий и управления имени К.Г. Разумовского (Первый казачий университет). Серия прикладных научных дисциплин. 2024. № 2. С. 46–64. DOI: 10.69540/2949-4079.2024.24.14.001. EDN: OMFХСТ
11. Седельников В. М. Особенности реализации стратегий предприятий общественного питания в современных условиях (на примере крупнейших городов России) // Вестник университета. 2023. № 11. С. 70–80. DOI: 10.26425/1816-4277-2023-11-70-80
12. Осипов А. К., Минаева М. В., Сальникова К. В. Эффективность стратегического планирования моногорода (на примере г. Воткинска Удмуртской Республики) : монография. Ижевск : Шелест, 2019. 207 с. ISBN 978-5-6042732-4-1. EDN: FSQNGN
13. Лантев Е. А., Лантева С. В. Бизнес-план как инструмент стратегического планирования // Актуальные вопросы современной экономики. 2023. № 3. С. 435–442. EDN: LUPEFJ
14. Сальникова К. В. Прогнозирование при принятии управленческих решений в сфере услуг общественного питания // Современные

технологии управления. 2023. № 4 (104). EDN: PPSAZD

15. Регионы России. Основные социально-экономические показатели городов. 2022 // Росстат. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/13204> (дата обращения: 05.12.2024).

16. Салун В. С. Критерии выбора ставки дисконтирования при анализе инвестиционных проектов // ALTINVEST. URL: <https://www.altinvest.ru/lib/kriterii-vybora-stavki/?ysclid=m5megnic5i516949505> (дата обращения: 12.12.2024).

References

1. Mitenkov A.V. [Analysis of the categories of “management”, “management system” and “transformation of the management system” in the context of economic philosophy, post-non-classical science and neonomics]. *Vestnik evraziiskoi nauki*, 2024, vol. 16, no 1, pp. 1-14. (in Russ.). DOI: 10.15862/49ECVN124

2. Barkalov S.A., Kurochka P.N., Mailyan L.D., Serebryakova E.A. *Optimizacionnye modeli – instrument sistemnogo modelirovaniya : monografiya* [Optimization models – a tool for system modeling, monograph]. Moscow, Credo Publ., 2023. 522 p. (in Russ.). ISBN 978-5-91375-158-4. EDN: AVOTIM

3. Kharitonova I. V., Zolotukhin D. S., Matveeva A. A. *Sistemnyj podhod k issledovaniju jazyka : monografiya* [A systematic approach to language research, monograph]. Moscow, Moskovskii pedagogicheskii gosudarstvennyi universitet, 2024, 296 p. (in Russ.). ISBN 978-5-4263-0422-2.

4. Kusraeva O.A. [National brand: a systematic approach to formation and management]. *Journal of New Economy*, 2024, vol. 25, no 2, pp. 27-44. (in Russ.). DOI: 10.29141/2658-5081-2024-25-2-2. EDN: LYJJWR

5. Irodova E.E. [Systems approach: formation, essence and role in scientific research]. *Mnogorovnevoe obshchestvennoe vosпроизводство: voprosy teorii i praktiki*, 2024, no. 1 (42), pp. 35-42. (in Russ.). EDN: INPXFV

6. Frolova T.N., Shashurina G.V. [Systems approach and its role in scientific research]. *Psikhologiya i pedagogika sluzhebnoi deyatelnosti*, 2023, no. 1, pp. 158-161. (in Russ.). DOI 10.24412/2658-638X-2023-1-158-161. EDN: DGGYEU

7. Kobozeva E.M., Romanova E.S. [Methodological foundations of the functioning of the enterprise management system]. *Innovatsionnaya ekonomika: perspektivy razvitiya i sovershenstvovaniya*, 2023, no. 2 (68), pp. 108-113. (in Russ.). EDN: QNPYME

8. Baldashev R.M., Romanovich V.K. [Analysis of business processes of making management decisions in a service enterprise]. *Ekonomika i biznes: teoriya i praktika*, 2024, no. 3-1 (109), pp. 42-45. (in Russ.). DOI: 10.24412/2411-0450-2024-3-1-42-45. EDN: ADIRBR

9. Gerasimov B.N. *Metodologiya upravleniya v ekonomicheskikh sistemakh : monografiya* [Methodology of management in economic systems, monograph]. Saratov: Amirit Publ., 2023, 500 p. (in Russ.). ISBN 978-5-00207-330-6. EDN: UYEPTM

10. Malamud D. B. [Lean Manufacturing in Restaurants]. *Vestnik Moskovskogo gosudarstvennogo universiteta tekhnologii i upravleniya imeni K.G. Razumovskogo (Pervyi kazachii universitet). Seriya prikladnykh nauchnykh distsiplin*, 2024, no. 2, pp. 46-64. DOI 10.69540/2949-4079.2024.24.14.001. (in Russ.). EDN: OMFXT

11. Sedel'nikov V.M. [Features of the implementation of strategies of public catering enterprises in modern conditions (on the example of the largest cities of Russia)]. *Vestnik universiteta*, 2023, no. 11, pp. 70-80. (in Russ.). DOI: 10.26425/1816-4277-2023-11-70-80

12. Osipov A.K., Minaeva M.V., Sal'nikova K.V. *Effektivnost' strategicheskogo planirovaniya monogoroda (naprimere g. Votkinska Udmurtskoi Respubliki) : monografiya* [Efficiency of strategic planning of a single-industry town (on the example of Votkinsk, Udmurt Republic), monograph]. Izhevsk : Shelest Publ., 2019, 207 p. (in Russ.). ISBN 978-5-6042732-4-1. EDN: FSQNGN

13. Laptev E.A., Lapteva S.V. [Business plan as a tool for strategic planning]. *Aktual'nye voprosy sovremennoi ekonomiki*, 2023, no. 3, pp. 435-442. (in Russ.). EDN: LUPEFJ

14. Sal'nikova K.V. [Forecasting in making management decisions in the field of public catering services]. *Sovremennye tekhnologii upravleniya*, 2023, no. 4 (104). (in Russ.). EDN: PPSAZD

15. *Regiony Rossii. Osnovnye sotsial'no-ekonomicheskie pokazateli gorodov 2022*. [Regions of Russia. Main socio-economic indicators of cities 2022]. *Rosstat*. (in Russ.). Available at: <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/13206> (accessed 05.12.2024).

16. *Kriterii vybora stavki diskontirovaniya pri analize investitsionnykh projektov* [Criteria for choosing a discount rate when analyzing investment projects]. *ALTINVEST*. (in Russ.). URL: <https://www.alt-invest.ru/lib/kriterii-vybora-stavki/?ysclid=m5megnic5i516949505> (accessed 12.12.2024).

K. V. Salnikova, PhD in Economics
Kalashnikov Izhevsk State Technical University, Izhevsk, Russia

STRATEGIC PLANNING AS A KEY ASPECT IN THE MANAGEMENT SYSTEM OF PUBLIC CATERING ORGANIZATION

The article considers the management system as a means of achieving the strategic goals of the organization. Different points of view of the definition of the concept of “system” are presented, understanding of which helps in the development of more effective management strategies. It is determined that the management system represents the highest level of knowledge about the system in the state of its dynamic functioning, which is a key tool for achieving goals and optimizing processes.

The main business processes of a service organization are highlighted, which can be analyzed using the system approach. A structured approach to decision-making is emphasized, which allows minimizing risks and increasing the probability of a successful outcome, especially in the dynamic and competitive environment of public catering.

The features and specifics of the management system of the organization in the sphere of public catering are considered. It is noted that the main features of strategic management of public catering organizations can be called transformation of approaches to work with consumers and suppliers, change of focus on non-contact service, work on delivery and take-out of finished products, on optimization and improvement of supply chains, establishment of partnerships with local suppliers, reduction of formats and maximum digitalization of their work processes.

Strategic planning is highlighted as a key aspect of management in the foodservice industry. It is highlighted that planning with the use of business plans can achieve more effective internal management. The components of the strategic planning system are described: forecasting and efficiency, which are illustrated on the example of the project of organizing the business of creating a mobile coffee shop in the Udmurt Republic. The forecast of realization of coffee shop services in the Udmurt Republic for 2024-2026 was carried out, where the increase in realization of coffee shop services was obtained, which speaks about the development of the market and shows the demand for coffee shop services. The evaluation of the project efficiency has been carried out, as a result of which the performance indicators confirming the feasibility of the project realization have been obtained.

Keywords: system; management; public catering; strategic planning; forecasting; business plan; efficiency.

Получена: 09.01.2025
ГРНТИ 71.33.75

Образец цитирования

Сальникова К. В. Стратегическое планирование как ключевой аспект в системе управления организацией общественного питания// Социально-экономическое управление: теория и практика. 2025. Т. 21, № 1. С. 48–61. DOI: 10.22213/2618-9763-2025-1-48-61

For Citation

Salnikova K.V. [Strategic planning as a key aspect in the management system of public catering organization]. *Social'no-ekonomiceskoe upravlenie: teoria i praktika*, 2025, vol. 21, no. 1, pp. 48-61 (in Russ.). DOI: 10.22213/2618-9763-2025-1-48-61