

УДК 338.24 DOI: 10.14451/1.232.494

К вопросу о методах и критериях оценки эффективности в системе управления рестораном

© 2024 Ситжанова Акжан Мурзагуловна

Кандидат экономических наук, доцент кафедры управления персоналом, сервиса и туризма.
Оренбургский государственный университет, Оренбург.

E-mail: sithanovak@bk.ru

Ключевые слова: ресторан, показатели оценки эффективности, критерии, методы, эффективность, управление.

Сегодня рынок ресторанных услуг активно развивается, этому способствует как научно-технический прогресс, так и активный спрос со стороны потребителей. Современное поколение не только активно посещает рестораны, но и пользуется услугами ресторанов по доставке еды. Как следствие спроса на рынке, появляются все новые и новые рестораны, готовые удовлетворить потребности разных сегментов потребителей. Поэтому в настоящее время все чаще возникают вопросы об управлении ресторанным бизнесом, о способах оценки его эффективности, о разработке стратегии его развития. В статье рассматривается перечень методов и критериев оценки эффективности управления рестораном, сгруппированы многомерные показатели, используемые при оценке эффективности деятельности рестораном.

Рестораны – это один из типов предприятий общественного питания, имеющий юридический статус, организующий процесс приготовления и потребления пищи и предоставляющий потребителям широкий спектр услуг [2]. Процесс управления рестораном условно можно разделить на четыре блока:

1. Этап планирования. Определение миссии, цели, стратегии и формирование меню.
2. Этап производства. Организация бизнес-процессов, связанных с закупкой, хранением, приготовлением пищи.
3. Этап обслуживания. Бронирование столиков, встреча гостей, организация приема пищи,

проводы гостей. Выездное обслуживание.

4. Этап продвижения. Организация работы с каналами по продвижению услуг ресторана.

Современный рынок диктует все новые и новые требования к ресторанам, удовлетворение которых требует дополнительных инвестиций со стороны собственника. Специфика организации работы ресторана, позволяет обеспечить быструю оборачиваемость вложенных инвестиций, относительно других отраслей и одновременно положительно влияет на своих потребителей, так как вырабатывает у них культуру потребления пищи [1].

Перед каждым менеджером помимо управле-

ния производством и процессом обслуживания, возникают вопросы, связанные с «управлением клиентами», для которых ресторан формирует перечень качественных услуг, и реализует различные программы лояльности для постоянных посетителей.

Уже на этапах создания общей философии ведения ресторанного дела и до момента воплощения ее в жизнь управленец рестораном должен закладывать эффективность его деятельности, на всех этапах технологических процессов ресторана. Важная роль отводится практической философии собственника ресторана или его управленца. Она раскрывается в ведении ресторанного дела, которое учитывает этические и моральные ценности, что реализуются в бизнес-процессах функционирования ресторана.

Ресторанам, которые функционируют самостоятельно (то есть не являются структурными подразделениями гостиниц), присуща организационно-хозяйственная обособленность. Такие объекты вправе самостоятельно определять для себя тактику и стратегию действия на ресторанном рынке. Чаще всего они представлены как юридическое лицо, ориентированное на конкретную целевую аудиторию потребителей, использующие гибкие подходы при удовлетворении их потребности. В основном они имеют тематическую или типологическую направленность. Классификация ресторанов [5]:

1. По уровню обслуживания:
 - люкс;
 - высшей категории;
 - первой категории.
2. По способу обслуживания:
 - коллективные;
 - индивидуальные;
 - смешанные.
3. По сезонности:
 - сезонные;
 - круглогодичные.
4. По уровню доходов клиентов:
 - быстрого обслуживания;
 - демократические;
 - элитарные.
5. По месторасположению:
 - общедоступные;
 - закрытого типа.
6. По методам и формам обслуживания:
 - с полным самообслуживанием;
 - выездного обслуживания;
 - с открытой кухней;
 - с частичным обслуживанием официантом;
 - с полным обслуживанием официантом.
7. По ассортименту:
 - специализированные;
 - неспециализированные.
8. По степени зависимости:
 - сетевые;
 - независимые.

Ресторанный бизнес – довольно специфическая сфера предпринимательской деятельности. На высококонкурентном и слабом рынке управленческие решения достигаются за счет непрерывного принятия решений, временной интервал между принятием решений и финансовыми результатами очень мал. С одной стороны, получение быстрых результатов от управленческих решений может привести к творческим методам регулирования всех аспектов ресторанного бизнеса, с другой стороны, использование стандартных управленческих решений может привести к значительным трудностям. Рестораны работают в регулярно меняющейся рыночной среде, которая требует освоения инновационных методов оказания услуг потребителям. Те маркетинговые действия, которые давали положительные результаты, могут быть абсолютно не эффективными в новых условиях, что напрямую повлияет на прибыльность предприятия [3].

Регулярный мониторинг эффективности деятельности ресторана позволит оперативно выявлять отрицательную динамику и принимать необходимые меры по ее устранению. Оценка эффективности ресторана всегда основывается на комплексном методе, который является экономической категорией, отражающей количественное и качественное соотношение затраченных средств и результатов деятельности ком-

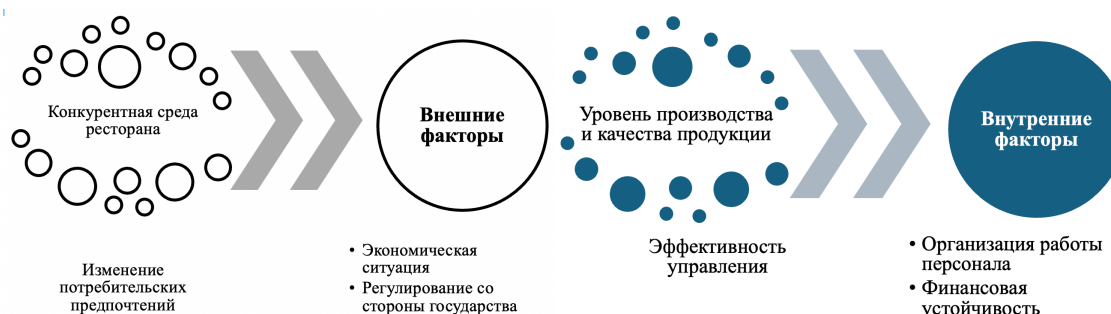


Рис. 1. Перечень внутренних и внешних факторов, влияющих на ресторан.

пании. Основная цель такой оценки – сделать выводы об эффективности работы ресторана за определенный период на основе всестороннего анализа, и разработать траекторию его дальнейшего развития. В таблице 1 представлены многомерные показатели эффективности деятельности ресторана.

Финансовые показатели отражают конкретную ситуацию в рамках комплексной и индивидуальной системы показателей ресторана, а экономические показатели отражают количество проданных позиций с меню. Иногда определенные элементы финансовых и экономических показателей могут дублироваться, но важно учитывать, что экономические показатели характеризуют только доход ресторана, а финансовые показатели корректируются в зависимости от суммы расходов.

Маркетинговая деятельность ресторана позволяет определить целевую аудиторию, их предпочтения и пожелания, создать уникальный бренд ресторана, что в целом влияет на его успех. Следовательно, разработка эффективных маркетинговых стратегий, продвижение и управление брендом имеют решающее значение для привлечения посетителей и увеличения прибыли.

Социальная деятельность ресторана не только способствует укреплению связей с обществом и клиентами, но и привлекает внимание людей к важным социальным и экологическим проблемам, которые оказывают положительное влия-

ние на социальное и экологическое благополучие. При этом порядок оценки эффективности может быть следующим:

1. Подготовительный этап:
 - Определение цели, сроков и периодичность оценки.
 - Работа с группировкой информации, подбор методов по расчету показателей эффективности.
2. Аналитический этап:
 - Выявление отклонений фактических показателей от плановых за отчетный период и по результатам прошлых лет.
 - Выявление причин изменения показателей эффективности ресторана.
3. Проектный этап:
 - Разработка направлений по совершенствованию деятельности ресторана.
 - Подсчет издержек по каждому направлению.
 - Оценка эффективности реализации рассмотренных направлений.

Целью анализа эффективности работы ресторана является увеличение его экономических показателей, а также расширение доли рынка, удовлетворение потребностей новых сегментов потребителей. Следовательно, для того чтобы оценить деятельность ресторана необходимо проводить как кабинетные, так и полевые исследования, а также учитывать влияние постоянно изменяющихся внешних и внутренних факторов (рис. 1).

Таблица 1. Многомерные показатели эффективности ресторана (составлено автором).

| Показатели | Формула | Расшифровка формулы | Показатели | Формула | Расшифровка формулы |
|--------------------------------------|------------------------------------|--|---|--------------------------------|--|
| Маркетинговые показатели | | | | | |
| Выручка | $ГП \cdot СЧ$ | ГП – гостевой поток, чел. СЧ – средний чек, руб. | Рентабельность товарооборота, % | $R_T = ЧП/Т \cdot 100\%$ | ЧП – чистая прибыль, руб.; Т – товарооборот (валовой, отделальной продукции), руб. |
| Прибыль ресторана | $П=Д-Р$ | Д – доход, руб. Р – расход, руб. | Рентабельность основных средств, % | $R_{OC} = ЧП/ОФ \cdot 100\%$ | ЧП – чистая прибыль, руб.; ОФ – среднегодовая стоимость основных фондов, руб.; |
| Прибыль ресторана | $ОП + ФД + Д$ | ОП – операционная прибыль ФД – финансовая деятельность Д – дивиденды | Рентабельность оборотных средств, % | $R_{OB} = ЧП/ОС \cdot 100\%$ | ЧП – чистая прибыль, руб.; ОС – среднегодовая стоимость оборотных средств, руб.; |
| | $R_{П} = ЧП/(ОС + ОФ) \cdot 100\%$ | ЧП – чистая прибыль, руб.; ОС – среднегодовая стоимость оборотных средств, руб.; ОФ – среднегодовая стоимость основных фондов, руб.; | Рентабельность фонда заработной платы, % | $R_{ФЗП} = ЧП/ФЗП \cdot 100\%$ | ЧП – чистая прибыль, руб.; ФЗП – фонд заработной платы, руб.; |
| Рентабельность текущих затрат | $R_3 = ЧП/ИЗ \cdot 100\%$ | ЧП – чистая прибыль, руб.; ИЗ – издержки, руб.; | Коэффициент изменения уровня издержек | $I(И) = I_{п-1}/I_{п-1}$ | $I_{п-1}$ – уровень издержек отчетного года; $I_{п-1}$ – уровень издержек прошлого года |
| Коэффициент изменения фондоотдачи | $I_{(Ф)} = Ф_{п}/Ф_{п-1}$ | $Ф_{п}$ – фондоотдача отчетного года; $Ф_{п-1}$ – фондоотдача прошлого года | Коэффициент рентабельности валового дохода | $I(R_{ВД}) = R_{ВД}/R_{ВД-1}$ | $R_{ВД}$ – рентабельность валового дохода отчетного года; $R_{ВД-1}$ – рентабельность валового дохода прошлого года |
| Коэффициент роста розничного оборота | $I_{(ОРТ)} = ОР_{п}/ОР_{п-1}$ | $ОР_{п}$ – оборот ресторана отчетного периода; $ОР_{п-1}$ – оборот ресторана прошлого года | Коэффициент изменения оборачиваемости оборотных средств | $I_{(OC)} = OOC_{п}/OOC_{п-1}$ | $OOC_{п-1}$ – оборачиваемость оборотных средств отчетного года; $OOC_{п-1}$ – оборачиваемость оборотных средств прошлого года |

Продолжение на следующей странице

Таблица 1. Многомерные показатели эффективности ресторана (составлено автором). (Продолжение таблицы)

| Показатели | Формула | Расшифровка формулы | Показатели | Формула | Расшифровка формулы |
|--|-----------------------------|--|--|-----------------------|--|
| Коэффициент соотношения уровня рентабельности оборота к среднему по территории | $K_R = R_0 / R_{Ocp}$ | R_0 – рентабельность оборота ресторана; R_{Ocp} – среднеотраслевая рентабельность оборота | Доля рынка | $K_{др} = OP / OOP_p$ | OP – оборот ресторана; OOP _p – оборот отрасли общественного питания |
| Индекс уровня цен | $K_{ц} = I_{ВД} / I_{ВДcp}$ | $I_{ВД}$ – уровень валового дохода ресторана; $I_{ВДcp}$ – среднеотраслевой уровень валового дохода | KPI ресторана: показатели маркетинга и отношений с клиентами | | – Стоимость приобретения клиента. – Совокупных доход с клиента. – Коэффициент оборота столов. – Показатели эффективности работы в социальных сетях (уровень вовлеченности, охват, показатель кликабельности). – Ценность клиента для бизнеса. – Показатель удержания клиента. – Показатели анализа брони в ресторане (коэффициент конвертации бронирования; показатели неявки; время оборота). |
| Фондоотдача | $\Phi_{отд} = \sum_v + COФ$ | \sum_v – сумма выручки COФ – стоимость основных фондов | Экономические показатели | | |
| | | | Социальные показатели | | |
| | | | | | – Условие труда сотрудников. – Уровень социального обеспечения. – Количество благотворительных мероприятий. |
| | | | | | – Количество участия в образовательных мероприятиях. – Спонсорство местных мероприятий. – Экологическая ответственность ресторанов. – Поддержка местных производителей. |

Кроме перечисленных факторов на рисунке 1, важно учесть общее количество мест в зале для посетителей, среднее время пребывания посетителя в ресторане, ценовую политику ресторана, количество оборачиваемости в ресторане за один день.

Основным принципом оценки эффективности работы ресторана является соотношение конечного результата с целями деятельности компании. Оптимальным считается, когда данная оценка проводится системно, при этом особое внимание следует уделить критериям оценки эффективности, которые могут меняться. Перечень критериев оценки эффективности деятельности ресторана:

1. Экономические:
 - Эффективность вложенных ресурсов.
 - Экономические показатели работы ресторана
 - Доля рынка.
 - Производительность.
2. Социальные:
 - Уровень сервиса.
 - Уровень обслуживания.
 - Ориентация на здоровое питание
3. Временные:
 - Время, обновления меню.
 - Время неполной загрузки ресторана.
 - Время приготовления и обслуживания.
4. Критерии моделирования бизнес-процессов:
 - Взаимосвязь бизнес-процессов.
 - Соответствие моделирования стратегии ресторана.
 - Актуальность и своевременность моделирования.
5. Стоимостные:
 - Структура затрат ресторана.
 - Общие издержки в ресторане.
6. Критерии менеджмента:
 - Интервалы осуществления контроля.
 - Доля проектов, которые не реализованы.
 - Степень загруженности персонала и оборудования.

Важными параметрами, отражающими социальные критерии, могут быть следующие:

1. стоимостные параметры, показывающие количество денежных средств ресторана, затраченные на его человеческие ресурсы, на материально-техническое оснащение и др.;
2. натуральные показатели ресторана (количество рабочих мест, режим работы ресторана, продолжительность работы залов, качество услуг и др.).

По результатам экономической оценки эффективности деятельности ресторана, определяется принадлежность его к определенному уровню. Так, если комплексные показатели ресторана варьируются от 0,99 до 1, считается, что он полностью эффективен, если показатель попал в пределы от 0,85 до 0,98, то ресторан высокоэффективен, если от 0,70 до 0,84, то ресторан эффективен, от 0,55 до 0,69 уже считается работа низкоэффективной и ниже 0,55 ресторан неэффективен вовсе [4].

Таким образом, оценка эффективности деятельности ресторана является сложной и многофункциональной задачей, которая требует интеграции различных критериев и показателей. Для этого используются различные методы:

- Метод иерархического анализа (АИП) – позволяет ранжировать и весовать показатели по степени их важности.
- Метод анализа данных (DEA) – оценивает эффективность деятельности ресторана относительно других аналогичных предприятий.
- Метод сбалансированной системы показателей (BSC) – связывает финансовые и нефинансовые параметры оценки ресторана по различным аспектам.

Важным моментом является использование различных подходов анализа показателей ресторана.

1. Горизонтальный (трендовый) анализ параметров ресторана предполагает их исследование за определенный промежуток времени, с целью выявления динамики. В этом случае необходимо рассчитать отклонения определенного параметра и выяснить причины отклонения. Этот анализ может быть дополнен

- конкретными опросами, позволяющими более полно выявить перечень причин, вызвавших отклонения. По результатам исследования создается факторная модель.
- Вертикальный (структурный) анализ показателей ресторана основан на структурном раз-
 - делении общих показателей, которое предполагает учет доли структурных элементов.
 - Сравнительный анализ ресторанных показателей включает в себя соотношение значений определенных групп одинаковых показателей.

Таблица 2. Матрица показателей, используемых при оценке эффективности ресторана.

| Параметры, отражающие конечные результаты работы ресторана | ↔ | Параметры, отражающие особенности функционирования ресторана | ↔ | Параметры, отражающие степень социальной отдачи ресторана |
|--|---|--|---|--|
| Количество заказов в ресторане. Оценка экономических показателей. Расчет коэффициентов рентабельности. | ↔ | Оценка производительности ресторана. Анализ фонда заработной платы. Мониторинг средней заработной платы сотрудников ресторана. Расчет фондоемкости. Расчет стоимости основных фондов. | ↔ | Бюджет ресторана, направленный на обучение персонала. Бюджет ресторана, направленный на автоматизацию деятельности. Бюджет ресторана, направленный на формирование социальных пакетов. |
| ↑↓ | ⊗ | ↑↓ | ⊗ | ↑↓ |
| Количество реализованных позиций из меню ресторана. Количество реализованных товаров из каждой товарной группы. Количество удовлетворенных потребителей. | ⊕ | Количество структурных подразделений ресторана. Количество сотрудников в каждом структурном подразделении. Количество площади, приходящее на каждое структурное подразделение. Производительность сотрудников ресторана. | ⊕ | График работы сотрудников ресторана. Количество рабочих мест в структурных подразделениях ресторана. Количество переработок у сотрудников. График отпусков у сотрудников ресторана. |
| ↑↓ | ⊗ | ↑↓ | ⊗ | ↑↓ |
| Отклонения товарооборота ресторана. Отклонения плановых показателей от фактических. Темпы роста и темпы прироста показателей ресторана. | ↔ | Категории сотрудников ресторана. Отклонения в производительности труда у персонала. Темпы изменения заработной платы сотрудников ресторана. Удобство реализации услуг ресторана. | ↔ | Параметры конкурентоспособности ресторана. Параметры качества услуг. Количество довольных потребителей и сотрудников. Количество социальных мероприятий с участием ресторана. |

Оценка эффективности деятельности ресторана также подразумевает анализ срока окупаемости средств. В таблице 2 представлены совокупность показателей эффективности деятельности ресторана. В матрице отражены группы показателей, определяющих эффективность работы ресторана. Все показатели тесно взаимосвязаны. Условно их можно разделить на параметры, которые отражают конечные результаты работы ресторана, особенности функционирования ре-

сторана, степень социальной отдачи ресторана. При этом очень важно проводить регулярный мониторинг параметров работы ресторана, активно реагировать на их изменения, своевременно принимать управленческие решения.

Результаты оценки по матрице используются при управлении рестораном, выработке стратегий и тактик его развития, а также помогают предприятию адаптироваться к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды, поддерживать свою конкурентоспособность в длительной перспективе.

В современных условиях цифровизации и развития технологий появляются новые возможности для оценки эффективности деятельности ресторана. Например, использование систем управ-

ления ресурсами ресторана (ERP) позволяет автоматизировать сбор и обработку данных, что сокращает время и повышает точность оценок. Кроме того, появляются новые инструменты для сбора и анализа обратной связи от клиентов, что позволяет ресторанам получать более подробную информацию о качестве своих услуг и предпочтениях потребителей.

В заключение отметим, что оценка эффективности деятельности ресторана является неотъемлемой частью его управления. Использование комплексного подхода, учитывающего как внутренние, так и внешние факторы, позволяет предприятиям объективно оценивать свою деятельность, выявлять точки роста и принимать обоснованные решения для повышения эффективности и достижения устойчивого развития.

Библиографический список

1. Антонова А. А. Конкурентоспособность современных предприятий ресторанного бизнеса // Экономика и управление. – 2022. – Т. 28, № 7. – С. 694–707. – DOI: [10.35854/1998-1627-2022-7-694-707](https://doi.org/10.35854/1998-1627-2022-7-694-707).
2. ГОСТ 30389-2013 Межгосударственный стандарт. Услуги общественного питания. Предприятия общественного питания. Классификация и общие требования. Введен 2016-01-01. – М. : Стандартинформ, 2016. – 32 с.
3. Ефимова О. П., Ефимова Н. А., Олефиренко Т. А. Экономика гостиниц и ресторанов. – 2-е изд. – М. : Новое знание, 2015. – 392 с. – ISBN 5-94735-085-8.
4. Тетерятник О. П., Прытков Р. М. Теоретико-методологические аспекты лояльности клиентов // Экономика и предпринимательство. – 2018. – 8 (97). – С. 785–792.
5. Тудвасева Е. Ю. Актуальные аспекты применения метода сравнительного анализа конкурентов // Современные проблемы и пути повышения конкурентоспособности бизнеса : материалы международной научно-практической конференции. – М. : Институт бизнеса и дизайна, 2020. – С. 341–348.
6. Федорова Е. А., Хрустова Л. Е. Ресторанный бизнес в контексте экономики впечатлений: подход к интерпретации отзывов клиентов // Финансы и кредит. – 2022. – Т. 28, 11(827). – С. 2422–2443. – DOI: [10.24891/фс.28.11.2422](https://doi.org/10.24891/фс.28.11.2422).
7. Шестакова Е. В., Нефедова А. В. Инновационные технологии кадрового менеджмента в сфере общественного питания // Современная экономика : актуальные вопросы, достижения и инновации : сборник статей XXVI Международной научно-практической конференции, 25 марта 2019 г., Пенза. – Пенза : Наука и Просвещение, 2019. – С. 30–32.