

Интернет-журнал «Наукоедение» ISSN 2223-5167 <https://naukovedenie.ru/>

Том 9, №6 (2017) <https://naukovedenie.ru/vol9-6.php>

URL статьи: <https://naukovedenie.ru/PDF/142EVN617.pdf>

Статья опубликована 14.02.2018

**Ссылка для цитирования этой статьи:**

Рябчукова О.Ю. Методы и показатели оценки результативности ресторанного бизнеса // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 9, №6 (2017) <https://naukovedenie.ru/PDF/142EVN617.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ.

**УДК 33**

**Рябчукова Ольга Юрьевна**

ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский технологический университет «МИСиС»  
Старооскольский технологический институт им. А.А. Угарова (филиал), Россия, Старый Оскол  
Аспирант  
E-mail: [ouryabchukova@gmail.com](mailto:ouryabchukova@gmail.com)

## **Методы и показатели оценки результативности ресторанного бизнеса**

**Аннотация.** Ресторанный бизнес на сегодняшний день развивается довольно стремительными темпами, регулярно происходит открытие и закрытие ресторанов, при этом рынок остается достаточно далеким от насыщения. Довольно частая история в ресторанном бизнесе – больше половины проектов в течение первого года работы после открытия закрываются. Закрываются по разным причинам, которых немало.

Ресторанный бизнес – это живой организм. Необходимо постоянно наблюдать за изменениями вокруг, не упускать новых тенденций и возможностей, постоянно думать и заниматься развитием. Очень важен регулярный мониторинг эффективности работы ресторана, что позволяет защитить его от возможного банкротства.

В статье обобщены и систематизированы теоретические основы контроля за эффективностью деятельности ресторана на основе расчета показателей экономической эффективности, рассмотрена методика расчета и анализа индикаторов экономической эффективности деятельности ресторана с учетом ранее принятых стратегических решений по его базовым характеристикам.

**Ключевые слова:** индикаторы эффективности; ресторан; эффективность деятельности ресторана; стратегический менеджмент; факторы успешности ресторана

Актуальность темы исследования. Ресторанный бизнес – один из немногих видов деятельности, который стал популярным еще в древние времена, несмотря на стремительное развитие, эта деятельность не утратила популярности и по сей день. Уже на протяжении двух столетий специалистами исследуются проблемы идентификации факторов успешности в ресторанном бизнесе. Актуальность этой темы не теряется и в наше время. Неизменными остались и составляющие популярности ресторана: удачное местоположение, высокий уровень культуры обслуживания, качественная и вкусная кухня, соответствующий (ожидаемый потребителем) уровень цен.

Анализ последних исследований и публикаций. Среди наиболее значимых авторов, сосредоточивших свое внимание на теоретических основах управления ресторанным бизнесом,

необходимо выделить работы Бахарева А. А., Казака А. Н., Карха Д. А., Семёнова А. В., Тер-Акопова С. Г. и др.

Признавая значимость проведенных исследований, остаются дискуссионными вопросы разработки методики определения ключевых индикаторов эффективности ресторанов как необходимого условия обеспечения их долгосрочной успешности.

Рестораны составляют особую группу предприятий сферы общественного питания. В этом исследовании рассматривается лишь группа обычных полносервисных ресторанов, независимо от их специализации, которые различаются по соответствующим классам [1].

По степени комфорта, уровню обслуживания и объема предоставляемых услуг рестораны делятся на три класса: люкс, высший и первый, что и определяет объем необходимых капитальных затрат при создании ресторана.

Таким образом, ресторанный бизнес характеризуется тем, что на этапе создания заведения величина необходимых инвестиций и будущих операционных расходов прямо зависит от стратегического выбора владельца по набору специфических характеристик заведения [3].

Для определения экономических индикаторов эффективности ресторана выделяют три уровня стратегического выбора: выбор класса ресторана, специализация, администрирование, по отношению к которым индикаторы экономической эффективности бизнеса являются релевантными [4; 9]. Поэтому предлагается их анализировать лишь в контексте осуществленного стратегического выбора, который и определяет нижнюю границу инвестиционных и операционных расходов.

Для отечественного ресторанного бизнеса эта проблема встает особенно актуально через непродолжительный жизненный цикл отдельного ресторана – около 3-5 лет [7].

Методика на основе критериев окупаемости затрат и оценки эффективности бизнеса позволяет возмещать необходимую сумму на покрытие инвестиционных расходов до периода наступления очередной точки бифуркации – осуществление стратегического выбора направления развития ресторана. Например, такими направлениями могут быть стратегии концентрированного роста и комбинированного развития, стратегии слияний и прочее.

Для сегментации управленческой информации относительно взаимосвязи между управленческими решениями стратегического выбора направлений развития ресторана и уровнем возмещения операционных и инвестиционных затрат в процессе его функционирования предлагается использовать механизм ступенчатой калькуляции совокупных затрат. Данный механизм заключается в группировке затрат, релевантных до уровня стратегического выбора и определении соответствующих целевых и фактических показателей маржинального дохода [5; 10].

На первом этапе необходимо провести анализ факторов формирования дохода ресторана (по показателям: количество мест для гостей, количество оборотов 1 места для гостей на день, средняя продолжительность пребывания 1 гостя в ресторане, средний чек на 1 гостя) и определить целевой уровень выручки в расчете на год или квартал.

Следующим этапом является группировка затрат по уровням стратегического выбора и определения суммы расходов на 1 год (квартал). Первый уровень стратегического выбора – это выбор класса ресторана. За этим стратегическим выбором необходимо проанализировать место расположения заведения, персонал и техническое оснащение. Значения по этим показателям рассчитываются на 1 год (квартал) работы ресторана исходя из нормативного срока покрытия капитальных затрат.

В расчете на 1 год (квартал) работы ресторана необходимо рассчитать следующие показатели. По направлению «Местоположение ресторана»: общая площадь учреждения, м<sup>2</sup>; общая площадь прилегающей территории, м<sup>2</sup>; плата за землю, руб.; стоимость оформления разрешительной документации, руб.; архитектурно-строительный проект и инженерно-строительные работы, руб.

По направлению «Персонал»: общее количество работников (по видам работ и категориям в соответствии со штатным расписанием), расходы на оплату труда сотрудников (кроме поваров, барменов, официантов и других категорий, занятых непосредственно обслуживанием гостей) [6].

По направлению «Техническое оснащение»: расходы на дополнительные сервисы, руб.; материально-техническое оснащение помещений для гостей, кухни, бара, административных помещений (по видам оборудования, в т. ч. программное обеспечение).

Результирующим показателем стратегического выбора является «Маржинальный доход 1», который рассчитывается на 1 год (квартал) работы ресторана как разница между доходами и расходами, связанными с выбором класса ресторана.

Второй уровень стратегического выбора – это выбор специализации ресторана. За этим стратегическим выбором необходимо проанализировать затраты по следующим статьям: дизайнерские и отделочные работы в помещениях для гостей; мебель и фирменная одежда, столовый текстиль, столовая посуда, приборы для гостей, стеклянные изделия для бара. Значения показателей рассчитываются на 1 год (квартал) работы ресторана исходя из нормативного срока покрытия инвестиционных расходов. Результирующим показателем за выбор специализации ресторана «Маржинальный доход 2», который рассчитывается как разница между «Маржинальным доходом 1» и затратами, связанными с выбором специализации заведения.

Третий уровень стратегического выбора – это эксклюзивность меню. Эти расходы необходимо сгруппировать по номенклатурным группам в меню, распределив значения «Маржинального дохода 3» между этими группами пропорционально долям соответствующих групп в выручке от реализации в среднем за год.

Последним пунктом третьего уровня стратегического выбора является Администрирование. Из показателя «Маржинальный доход 4» необходимо вычесть административно-управленческие расходы, расходы на подготовку маркетинговых и специальных мероприятий, коммунальные платежи и прочие текущие расходы и найти целевой показатель прибыли до налогообложения, который является оценочным показателем эффективности бизнеса [2].

Представленный подход в определенной степени нивелирует недостатки традиционного метода оценки эффективности ресторанного бизнеса на основании коэффициентного финансового анализа предприятия (расчет показателей рентабельности, ликвидности, оборачиваемости и платежеспособности) по данным статистической финансовой отчетности.

Недостатки традиционного подхода обусловлены тем, что принципы калькулирования себестоимости продукции по действующим стандартам бухгалтерского учета и соответствующими методическими рекомендациями по их применению не позволяют дифференцированно по отношению к ключевым индикаторам развития бизнеса идентифицировать возмещение текущих и инвестиционных расходов в расчете на 1 посадочное место в ресторане соответствующего класса.

Применение ступенчатого метода калькуляции позволяет сформировать соответствующую базу данных, создавая предпосылки для идентификации затрат, релевантных

к определенному фактору успешности ресторана (как текущих, так и инвестиционных), которые можно рассчитать в среднем на 1 посадочное место за определенный расчетный период. Такой подход позволяет оценить экономическую эффективность деятельности заведения за такими традиционными показателями как: заполняемость ресторана (в процентах) и оборачиваемость одного посадочного места.

Кроме того, данный подход позволяет рассматривать комплексное влияние на эффективность деятельности ресторана, как маркетинговых индикаторов, так и финансовых с целью формирования эффективной ценовой политики. Маркетинговые индикаторы используются как внутренними, так и внешними реципиентами информации. В группу маркетинговых индикаторов целесообразно включить показатели, характеризующие основные составляющие популярности ресторана: удачное местоположение, высокий уровень культуры обслуживания, качественная и вкусная кухня [9].

Финансовые индикаторы используются преимущественно внутренними пользователями информации. В группу финансовых индикаторов целесообразно включить показатели, характеризующие основные финансовые результаты функционирования ресторана за отчетный период, например, прибыль, маржинальный доход, которые отражают финансовую успешность ресторана [7]. Эти показатели находятся в прямой корреляции с уровнем цен в ресторане, который должен отражать ожидания потребителя ресторанный продукта в маркетинговых составляющих, которые влияют на выбор заведения. Поэтому обоснование ценовой политики является важной составляющей стратегического выбора направления развития ресторана. Цена на ресторанный продукт устанавливается как сумма закупочной стоимости продуктов для изготовления блюд и торговой наценки.

По результатам проведенного исследования можно сделать следующие выводы. Методика ступенчатой калькуляции затрат позволяет усовершенствовать методические подходы к формированию базы данных оценки результативности ресторанный бизнеса с целью идентификации их расходов (как текущих, так и инвестиционных) в расчете на 1 посадочное место в заведении, 1 гостя, классификационных групп меню с кухней и баром в ресторане. Такой подход меняет подход к определению индикаторов экономической эффективности деятельности ресторана, анализ которых позволяет разрабатывать программу долгосрочного развития ресторанов в контексте стратегических решений.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Аминов И., Садыкова Г. И. О методических подходах к оценке эффективности рынка общественного питания // Вестник Таджикского национального университета. Серия социально-экономических и общественных наук. 2016. № 2-6 (210). С. 26-32.
2. Бахарева А. А. Антикризисное управление ресторанным бизнесом в современных условиях // Стратегии бизнеса. 2015. № 2 (10). С. 6-9.
3. Денисов И. В., Ляндау Ю. В. Технологии управления ресторанным бизнесом // Управление в России: проблемы и перспективы. 2017. № 2. С. 3-10.
4. Казак А. Н., Тельных В. С., Шахназарян Б. А. Направления использования новейших технологий в ресторанном бизнесе // Научные труды Кубанского государственного технологического университета. 2016. № 14. С. 48-56.
5. Карх Д. А., Фадеева З. О., Гаянова В. М. Методические подходы к оценке эффективности предприятия общественного питания на современном этапе развития экономики // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. 2016. Т. 10. № 2. С. 62-70.
6. Самарина В. П. Основы предпринимательства: учебное пособие для студентов, обучающихся по специальностям «Бухгалтерский учет, анализ и аудит», «Финансы и кредит». Москва, 2010.
7. Самарина В. П. Экономические проблемы регионов и отраслевых комплексов // Проблемы современной экономики. 2008. № 1.
8. Семёнов А. В., Лысенко К. О., Поворина Е. В. Использование современных технологий подбора персонала в ресторанном бизнесе // Новое поколение. 2017. № 12 (2). С. 100-105.
9. Тер-Акопов С. Г. Успешное управление ресторанным бизнесом в условиях кризиса // В сборнике: Экономика и управление: актуальные проблемы и тенденции развития Сборник студенческих научных трудов. 2016. С. 212-220.
10. Gorynina A. A., Prostova D. M., Sosnina N. G. Customer satisfaction as a competitive advantage in restaurant business // Наука и бизнес: пути развития. 2017. № 9. С. 73-75.

**Riabchukova Olga Yurevna**

National university of science and technology «MISiS»  
Stary Oskol branch, Russia, Stary Oskol  
E-mail: oyrabchukova@gmail.com

## **Methods and indicators for assessing the impact of restaurant business**

**Abstract.** Today the restaurant business develops quite rapidly, there is a regular opening and closing of restaurants, while the market remains still far from saturation. More than half projects have been closed just after the first year of work, and this situation is very common. Restaurants have been closed for various reasons.

The restaurant business is like living organism. It is necessary to observe the changings around, watch out for new trends and opportunities, and to engage the development. The regular monitoring of the restaurant's activity efficiency is very important, this allows to protect it from possible bankruptcy.

This article summarizes and systematizes the theoretical basis for controlling the operating efficiency of the restaurant on the basis of calculating the indicators of economic efficiency. The methodology for calculating and analyzing the indicators of the economic efficiency of the restaurant activity is considered taking into account the previously adopted strategic decisions on its basic characteristics.

**Keywords:** efficiency indicators; restaurant; restaurant efficiency; strategic management; restaurant success factors