

## Система ключевых показателей эффективности ресторана на основе USAR

*Алесова Екатерина Алексеевна*

*Студент (бакалавр)*

Сибирский федеральный университет, Красноярск, Россия

*E-mail: alesova.ekaterina01@mail.ru*

Ресторанный бизнес по праву считается одним из наиболее сложных объектов управления. Это объясняется тем, что общественное питание как отрасль находится на стыке производства, торговли и услуг. С одной стороны, рестораны и кафе производят кулинарную продукцию, с другой — оказывают услуги по общественному питанию, с третьей — занимаются продажей товаров. Все это обуславливает необходимость формирования системы подконтрольных показателей — операционных метриков, которые будут служить для менеджеров ориентиром для принятия тех или иных управленческих решений. Расчет и анализ таких показателей обеспечивает управленческий учет ресторана.

В настоящий момент ведение управленческого учета ресторана в России является скорее исключением из правил. Отчасти это связано с отсутствием необходимых положений и стандартов его ведения. В международной практике ресторанного менеджмента достаточно широкое распространение получил Международный стандарт управленческого учета в ресторане USAR - Uniform System of Accounts for Restaurant.

Основным принципом управленческого учета по стандарту USAR является учет прибыли и расходов в разрезе всех подразделений ресторана и интеграция показателей в единую систему.

Управленческая отчетность ресторана в соответствии со стандартом USAR включает в себя следующие отчеты:

- сводный отчет;
- операционный отчет;
- бюджет доходов и расходов;
- бюджет движения денежных средств.

Особое внимание в управленческом учете по стандарту USAR уделяется операционным метрикам, или Ключевым показателям эффективности (KPI - Key Performance Indicators). Ключевые показатели эффективности позволяют менеджерам и собственникам ресторана провести анализ эффективности операционной деятельности предприятия, выявить неэффективные бизнес-процессы, найти критические точки.

Международный стандарт USAR предлагает достаточно широкий перечень операционных метриков, позволяющих оценить основную деятельность ресторана, учитывая все ключевые моменты. Все ключевые показатели эффективности ресторана условно можно разделить на следующие группы:

- показатели, характеризующие доходы;
- показатели уровня затрат;
- показатели загрузки ресторана;
- показатели анализа прибыли.

К первой группе показателей относятся:

- относительные величины динамики (темпы роста, темпы прироста) выручки;
- относительные величины выполнения плана (процент выполнения плана) выручки;
- относительные величины структуры (удельный вес, доля) выручки по ряду классификационных признаков.

При этом международный стандарт USAR предлагает следующую систему классификации доходов (выручки) ресторана:

1 в зависимости от вида продукции доходы ресторана подразделяются на:

- доходы от продажи кулинарных изделий и безалкогольных напитков;
- доходы от продажи алкогольных напитков;
- доходы от продажи товаров (сопутствующих, брендированных и т. п.);

2 в зависимости от места оказания услуг доходы ресторана подразделяется на доходы от различных подразделений, например:

- доходы обеденного зала;
- доходы кафетерия;
- доходы банкетного зала и т. д.;

3 в зависимости от времени получения доходы ресторана можно разделить на:

- доходы от завтраков;
- доходы от обедов (бизнес-ланча);
- доходы от ужинов.

В группе показателей уровня затрат можно выделить следующие операционные метрики:

- абсолютные и относительные показатели себестоимости блюд в разрезе тех же классификационных признаков, которые используются для анализа доходов ресторана;
- доля себестоимости в обороте;
- доля фонда оплаты труда в выручке;
- уровень прямых затрат (Prime Cost Ratio), который рассчитывается делением суммы себестоимости блюд и фонда оплаты труда на выручку;
- коэффициент затрат на содержание объекта, который рассчитывается делением суммы арендных платежей и затрат на содержание прилегающей территории на выручку ресторана.

К группе показателей загрузки ресторана в соответствии со стандартом USAR относятся следующие ключевые показатели эффективности:

- средний чек;
- доход на 1 кв.м. площади;
- доход на 1 посадочное место.

В группе показателей анализа прибыли особого внимания заслуживает показатель уровня контролируемой прибыли, формула расчета которого имеет следующий вид (см. рис. 1):

При этом согласно стандарту USAR в расчет контролируемой прибыли принимаются только те затраты, на которые может оказывать прямое влияние менеджер. Именно в этом случае реализуется один из основных принципов управленческого учета — анализ показателей, находящихся под контролем менеджеров.

Таким образом, расчет и анализ операционных метриков в соответствии с Международным стандартом управленческого учета в ресторане USAR позволяет получать достаточно полную информацию об эффективности операционной деятельности, основных критических точках и неэффективных процессах и принимать обоснованные управленческие решения.

## Источники и литература

- 1) 1 Игнатова, Т.В. Формирование системы сбалансированных показателей микропредприятия / Т.В. Игнатова, О.В. Русскова // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2017. - № 5(23). – С. 119-124.

- 2) 2 Игнатова, Т.В. Учетная политика для целей управленческого учета на основе МС-ФО / Т.В. Игнатова, И.А. Полякова // Инновационное развитие экономики.– 2017. - № 6 (42). – С. 308-316.

### Иллюстрации

$$\text{Уровень контролируемой прибыли, \%} = \frac{\text{Контролируемая прибыль}}{\text{Выручка}} * (100)$$

Рис. 1. Формула уровня контролируемой прибыли, %