

**СИСТЕМА КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ (КРІ)
В ОБЩЕСТВЕННОМ ПИТАНИИ****Анна Валерьевна РОМАНЕНКО**

аспирантка кафедры бухгалтерского управленческого учета,
Ставропольский государственный аграрный университет, ООО «Сапоре Ит»,
Ставрополь, Российская Федерация
si-stav@yandex.ru
ORCID: отсутствует
SPIN-код: 2879-4390

История статьи:

Получена 30.01.2019
Получена в доработанном
виде 05.02.2019
Одобрена 19.03.2019
Доступна онлайн
15.04.2019

УДК 65.01**JEL:** M5, M11, M12, M40**Аннотация**

Предмет. Система управления предприятием общественного питания имеет ряд особенностей. В сфере общественного питания появляются новые типы предприятий, форматы обслуживания и организации досуга и др. Необходимо применять оперативные системы контроля технологического, производственного и учетного процессов, в частности, систему ключевых показателей эффективности (КРІ).

Цели. Сравнение процедуры комплексной оценки эффективности предприятия общественного питания с системой КРІ, анализ применяемых показателей эффективности в общественном питании, предложение о применении методики внедрения системы КРІ, группировка ключевых показателей деятельности, разработка матрицы КРІ для должности «шеф-повар» с оценочной шкалой коэффициента результативности.

Методология. В процессе исследования были использованы теоретические методы познания, обобщение научной литературы экономической тематики, сравнительный анализ.

Результаты. Сравнительный анализ методики комплексной оценки эффективности деятельности предприятия общественного питания с системой КРІ позволил определить различия в порядке проведения оценки и анализа, а также выявить преимущества применения системы КРІ в ресторанном бизнесе. Представлена методика разработки и внедрения системы ключевых показателей деятельности, включающая три этапа. Классифицированы финансовые и нефинансовые показатели эффективности предприятий ресторанного бизнеса и услуг по доставке продуктов питания. В связи со спецификой общественного питания сделан акцент на изучении показателя эффективности использования трудовых ресурсов. Представлена матрица КРІ для оценки эффективности должности «шеф-повар» с разработанной оценочной шкалой коэффициента результативности.

Выводы. Мнения исследователей об использовании системы ключевых показателей эффективности неоднозначны. В ресторанном бизнесе система КРІ может быть внедрена в систему управления и служить для определения сильных и слабых сторон функционирования организации. Организационно-правовая и отраслевая специфика индустрии питания обуславливает выбор показателей для оценки эффективности и результативности деятельности предприятия, подразделения либо работника. Оценка эффективности работы конкретного работника позволяет производить матрицу КРІ, разработанная с учетом требований исследуемого вида деятельности.

Ключевые слова:

общественное питание,
учетный процесс, система
ключевых показателей
эффективности, КРІ,
предприятия общественного
питания

© Издательский дом ФИНАНСЫ и КРЕДИТ, 2019

Для цитирования: Романенко А.В. Система ключевых показателей эффективности (КРІ) в общественном питании // *Международный бухгалтерский учет*. – 2019. – Т. 22, № 4. – С. 409 – 429.
<https://doi.org/10.24891/ia.22.4.409>

Управление эффективностью через систему оценок ключевых
экономического субъекта осуществляется показателей эффективности. При

рассмотрении зарубежного опыта оценки эффективности деятельности экономических субъектов было отмечено широкое использование в анализе и контроле деятельности компаний ключевых показателей эффективности использования ресурсов и затрат. Состав и группировка таких показателей очень многообразна.

Концепция ключевых показателей эффективности деятельности (KPI) начала складываться в первой половине 1960-х гг. в США. Так как эта система была направлена на мотивацию и стимулирование работников, будучи одновременно понятной и удобной в практическом применении, она получила всемирное распространение. На протяжении многих лет этот подход продолжает обширно использоваться и совершенствоваться [1].

Если говорить о KPI как о системе оценки, которая помогает добиться достижения тактических (операционных) и стратегических целей [2–5], то применение выбранных показателей позволяет экономическому субъекту оценить свое состояние, деловую активность и стратегию производства. Часть исследователей характеризуют KPI как оценочные количественные критерии, необходимые для определения показателей деятельности организации, способствующих достижению поставленных целей [6–11]. Таким образом, можно сделать вывод, что система ключевых показателей выступает в роли инструмента управления, позволяющего помогать управленцам в определении сильных и слабых сторон экономического субъекта, решении приоритетных задач и обозначении путей оптимизации и развития.

С 1990-х гг. в России в условиях перехода к рыночной экономике и принятием

международных стандартов учета и отчетности использование ключевых показателей эффективности получает большое распространение в бизнесе, в том числе ресторанном. Некоторые исследователи-экономисты считают, что применение KPI отечественными компаниями не всегда эффективно, что в первую очередь связано с ошибками в целевых установках, недостаточной детализацией показателей, завышенными требованиями, отсутствием утвержденных критериев оценки, витиеватостью в расчетах и т.д. [12–16].

К важным принципам при разработке системы KPI в организации нужно отнести следующее:

- показатель должен быть количественно измерим;
- каждый показатель должен быть закреплен за группой лиц или за конкретным ответственным лицом на уровне экономического субъекта, бизнес-процессов, продукции, работ, услуг;
- показатели должны базироваться на стандартных определениях и правилах вычисления, должны быть простыми для понимания;
- показатель должен быть связан с результатами деятельности компании;
- измерение результата не должно быть затратным ни по использованию ресурсов, ни по времени;
- оптимальное количество показателей эффективности экономического субъекта – 5–10, на остальных уровнях – 3–5.

Показатели KPI можно разделить на четыре вида – стратегические и оперативные, финансовые и нефинансовые [17, 18]. Стратегические показатели отражают результаты деятельности за

определенный период и позволяют корректировать планы на следующий период. Они характеризуют денежные потоки и на их основе рассчитываются такие показатели эффективности организации, как рентабельность. Оперативные показатели отражают текущую деятельность организации и ее структурных подразделений, позволяют адаптировать цель и задачи к условиям, изменяющимся в процессе производства. Они характеризуют качество организации производства изготавливаемой продукции, поставок сырья и т.д. Финансовые показатели характеризуют денежный поток, рентабельность, прибыль и т.д., нефинансовые – средний срок выполнения заказа, число постоянных клиентов, долю брака, долю незавершенного производства, текучесть кадров, индекс удовлетворенности клиентов и т.д.

Целесообразность применения нефинансовых показателей связана с нестабильностью внешней среды. Такие показатели, как инновационная активность, интеллектуальный капитал, текучесть кадров, коэффициент претензий по услугам питания, количество негативных/положительных отзывов, время выполнения заказа, производительность, количество испорченных блюд по вине персонала необходимы для более точной оценки перспектив развития экономического субъекта ресторанного бизнеса и его структурных подразделений.

Определить эффективность предприятия общественного питания в целом, отдельных его подразделений или конкретных работников можно при помощи множества показателей. Структура подразделений предприятия общественного питания может выглядеть следующим образом (рис. 1).

Некоторые из представленных на рис. 1 подразделений могут быть объединены в зависимости от особенностей функционирования. Например, торговый зал и бар в небольшом кафе чаще всего являются единым подразделением, так как бар не осуществляет отдельных продаж, а служит лишь станцией для выполнения заказов. Таким образом, могут быть объединены отдел логистики и снабжения, отдел маркетинга, планово-финансовый отдел и бухгалтерия в одно подразделение – администрацию.

Расчет показателей эффективности в подразделениях предприятия общественного питания служит для правильной оценки эффективности деятельности и процессов экономического субъекта для осуществления результативного управления процессами деятельности этого подразделения.

Задачами разработки и внедрения системы KPI в экономическом субъекте общественного питания являются:

- 1) при помощи анализа показателей и индикаторов дать оценку деятельности подразделения, работника, предприятия в целом;
- 2) сформировать управленческую отчетность на базе данных оценки эффективности деятельности подразделения и технологических, производственных и хозяйственных процессов, протекающих в нем.

Приоритетные цели и направления деятельности подлежат конкретизации по подразделениям. Для этого главную цель в количественном выражении разделяют по наиболее существенным направлениям деятельности, торговым залам, категориям блюд, часам работы ресторана, официантам и т.д.

Внедрение системы КРІ в ресторанном бизнесе должно способствовать увеличению уровня заинтересованных сотрудников в процессах деятельности организации, в достижении поставленных значений КРІ и, в свою очередь, выполнению и реализации поставленных целей и задач [19].

Одним из важнейших этапов разработки и внедрения системы ключевых показателей на предприятии общественного питания является выборка и группировка ключевых показателей эффективности и результативности.

Рассмотрим некоторые особенности проведения классической процедуры комплексной оценки эффективности предприятия общественного питания. В экономической литературе показатели оценки эффективности деятельности предприятий общественного питания формируются на основе ресурсного и затратного подходов, что позволяет провести глубокий анализ деятельности экономического субъекта и сделать выводы об ее эффективности.

Весомым аспектом в системной оценке эффективности деятельности экономического субъекта является расчет интегральных показателей, позволяющих отследить изменения эффективности деятельности предприятия. Как правило, при процедуре системной оценки эффективности деятельности экономического субъекта рассчитываются интегральный показатель общего уровня развития предприятия, интегральный показатель оценки финансового состояния, интегральный показатель качества обслуживания, интегральный показатель эффективности финансовой деятельности и др. При применении КРІ интегральные показатели могут не рассчитываться. Например, если применение этой системы выборочно служит для оценки

эффективности определенного направления деятельности, структурного подразделения, категории работников и т.д.

Таким образом, процесс общепринятой оценки эффективности позволяет сделать вывод о степени эффективности как предприятия в целом, так и отдельных структурных подразделений и конкретных работников после осуществления комплексного и всестороннего анализа. Однако, с точки зрения автора, система показателей, представленная в *табл. 1*, не в полной мере способна удовлетворить информационную потребность заинтересованных лиц, так как она не предусматривает расчета и анализа показателей, формирование которых обусловлено отраслевой спецификой ресторанного бизнеса.

В настоящее время управленцы и консалтинг-менеджеры в сфере ресторанного бизнеса предлагают использовать около 300 ключевых показателей для оценки эффективности подразделений и работников предприятия общественного питания. В *табл. 2* представлен результат обобщения информации по предлагаемым различным авторами системам показателей эффективности деятельности предприятий общественного питания.

В отличие от комплексной процедуры оценки эффективности система КРІ может действовать точно, в зависимости от нужд заинтересованных лиц. Это обеспечивает ее большую оперативность, что немаловажно в условиях функционирования современного предприятия общественного питания.

На *рис. 2* представлена схема внедрения системы ключевых показателей эффективности и результативности (КРІ) на предприятии общественного питания. Предлагаемая методика отличается от

комплексной процедуры оценки эффективности тем, что классическая методика рассматривает анализ среды деятельности предприятия на основном этапе исследования, тогда как при КРІ анализ внутренней и внешней среды предопределяет целесообразность использования системы ключевых показателей, направления основных аналитических процедур и выбор ключевых показателей. К тому же КРІ отличается повышенной маневренностью операций, возможностью оценить текущее положение с минимальными временными затратами, что позволяет быстро вмешаться в процесс управления в целях корректировки, направленной на повышение эффективности деятельности.

Исследование показателей, представленных в табл. 2, позволило прийти к выводу, что в настоящее время на практике уделяется недостаточно внимания нефинансовым показателям, а также не затрагиваются экологические аспекты деятельности предприятий общественного питания.

В табл. 3 представлен перечень финансовых и нефинансовых показателей эффективности, сгруппированных по пяти направлениям в соответствии с методикой применения системы ключевых показателей (КРІ) на предприятиях общественного питания. В зависимости от особенностей функционирования конкретного экономического субъекта общественного питания каждому показателю назначаются базовые, нормативные и целевые значения, распределяется вес показателя в рамках каждого направления. После обработки фактических данных определяется индекс КРІ, позволяющий перевести значение каждого показателя в единую метрическую шкалу. Его расчет производится по формуле:

$$I_{kpi} = \frac{\text{Факт} - \text{База}}{\text{Норма} - \text{База}} \times 100\% ,$$

где I_{kpi} – индекс КРІ.

После расчета индексов КРІ в отношении каждого показателя следует определить коэффициент, позволяющий оценить эффективность и результативность деятельности организации по конкретному направлению. Коэффициент результативности направления рассчитывается следующим образом:

$$K_{рез} = \sum I \times \varepsilon ,$$

где ε – вес каждого показателя.

Таким образом, определяя коэффициенты результативности по каждому направлению, мы сможем оценить эффективность и результативность предприятия в целом, рассчитав интегральный показатель эффективности деятельности предприятия общественного питания:

$$K_{эфф} = \sqrt[5]{K_{резф} \times K_{резпо} \times K_{резп} \times K_{рези} \times K_{резз}} .$$

Направление «Финансы» позволяет оперативно оценить финансовое положение дел на предприятии.

Направление «Производственно-хозяйственные операции» отражает эффективность реализуемых в подразделении процессов, которые связаны с его основным видом деятельности, позволяет оценить обеспечение подразделения необходимой инфраструктурой (оборудование, производственные помещения, программное обеспечение и т.д.).

Направление «Персонал» оценивает подразделения предприятия общественного питания на предмет обеспеченности трудовыми ресурсами, показывает эффективность работы трудовых ресурсов.

Направление «Инновации» позволяет определить, как протекает инновационная деятельность в организации, проследить эффект от инновационных мероприятий, отразившийся на технологическом и производственном процессах.

Направление «Экология» оценивает мероприятия экологического характера, в рамках которых реализуются предприятия общественного питания: минимизация и сортировка отходов и т.д.

Экономический субъект выбирает наиболее подходящие для себя показатели эффективности из каждого разработанного нами направления в зависимости от поставленных им задач. Таким образом перечень ключевых показателей эффективности для одного и того же экономического субъекта не может быть всегда одинаковым, он варьируется в результате изменения поставленных целей и задач.

В силу того, что на предприятиях общественного питания используется ручной труд и он преобладает над механическим, значительную роль играет показатель эффективности использования трудовых ресурсов. Он состоит из нескольких показателей.

Производительность труда – это средняя выработка работника за анализируемый период времени [20]. Определяется по формуле:

$$\text{ПТ} = \text{ОП} / \text{Ч}, \text{ ПТр} = \text{ОП} / \text{Чр}, \\ \text{ПТдн} = \text{ОП} / \text{Чдн}, \text{ ПТч} = \text{ОП} / \text{Чч},$$

где ОП – объем реализованной кулинарной продукции;

Ч – среднесписочная численность работников;

ПТр – производительность труда одного работника подразделения;

Чр – среднесписочная численность работников;

ПТдн – среднесуточная выработка одного работника;

Чдн – количество человеко-дней, отработанных всеми работниками за период;

ПТч – среднечасовая выработка одного работника;

Чч – количество человеко-часов, отработанных всеми работниками за период.

Зарплатоемкость – финансовый показатель отражающий размер расходов на оплату труда с отчислениями на социальные нужды на один рубль произведенной продукции. Определяется по формуле:

$$\text{Зем} = \text{ФОТ} / \text{ОП},$$

где ФОТ – фонд оплаты труда.

Зарплатоотдача обратный финансовый показатель, отражает объем выпуска продукции общественного питания на рубль расходов на оплату труда с отчислениями. Определяется по формуле:

$$\text{З} = \text{ОП} / \text{ФОТ}.$$

Каждое подразделение предприятия общественного питания получает свой набор KPI, за достижение которых несет ответственность руководитель. В табл. 4 показано, каким образом на разных уровнях организации должна распределяться ответственность за выполнение целевых значений показателей.

Руководитель подразделения должен распределять сферы ответственности за значения показателей между своими подчиненными сотрудниками в целях достижения оптимального уровня их выполнения [21].

В зависимости от целей применения системы ключевых показателей на практике точно могут разрабатываться матрицы КРІ – таблицы, содержащие свод значений показателей и итоговый результат. В *табл. 5* представлена разработанная автором матрица ключевых показателей эффективности для оценки результатов работы шеф-повара ресторана. Матрица КРІ определяет для каждого показателя веса (коэффициент влияния конкретного показателя на коэффициент результативности, вычисляется руководством) базовое, нормативное и целевое значение, которое должно быть достигнуто за конкретный промежуток времени (год, квартал, месяц, день и т.д.). Это позволяет разработать мотивацию сотрудников организации.

Распределение весов может быть произведено на основании результатов анализа значений критерия за определенный период, а также по степени влияния работника, занимающего данную должность, на формирование показателя. Например, на показатель «Фудкост» по секции «Кухня» влияет совокупность факторов: ценовая политика предприятия, изменение цен закупки на сырье и товары, затраты логистики и т.д. Шеф-повар влияет на фудкост на стадии разработки технологических карт, формируя состав и стоимость ингредиентного набора, в связи с чем этому показателю присвоен вес 0,2. Показателю «Количество продаж блюда от шеф-повара» присвоен вес 0,3, так как прямым образом шеф-повар не влияет на продажи, однако отвечает за «визитную карточку» ресторана и формирует контингент постоянных клиентов. Приоритетным по весу (0,5) является показатель «Отношение расходов на оплату труда к объему продаж», то есть зарплатоёмкость шеф-повара, чем ниже будет значение данного показателя, тем результативнее используются зарплатные средства.

По окончании отчетного периода матрица дополняется фактическими значениями, после чего рассчитывается индекс КРІ по каждому показателю, который равен отношению разницы фактического и базового показателей к разнице нормативного и базового показателей. Коэффициент результативности, демонстрирующий достижение поставленного результата, исчисляется путем сложения произведений весов и индекса КРІ по каждому ключевому показателю и демонстрирует уровень достижения цели (уровень эффективности), поставленной перед работником, подразделением, экономическим субъектом.

Значения показателей предлагается разграничивать по уровню на максимальные и минимальные для повышения понятности и прозрачности расчетов. Например, базовое значение показателя фудкоста по секции «Кухня» максимально может составлять 36%, при этом целью является достижение более низкого результата – 32%. Что касается ключевого показателя «Количество продаж блюда от шеф-повара», минимум (база) составляет 60 порций, а целевое значение – 120 порций. Выбор минимального и максимального значений базируется на основании результата комплексного анализа результатов деятельности предприятия, чтобы не допустить установки недостижимого значения показателя.

Данные *табл. 3* демонстрируют, что лицо, занимающее должность шеф-повара, работает эффективно, оправдывает расходы на оплату труда и держит уровень фудкоста под контролем в рамках своей компетенции (уровень фудкоста зависит от применяемой в организации ценовой политики, поэтому влияние шеф-повара на данный показатель не является определяющим).

На основании значения коэффициента результативности руководство принимает управленческие решения относительно применения санкций или поощрений в отношении лица на конкретной должности, а также принимает меры по корректировке работы других подразделений и работников.

Для каждой матрицы следует установить шкалу оценки коэффициента результативности, пример которой представлен в *табл. 6*.

В зависимости от признака результата руководство принимает те или иные управленческие решения, которые могут быть выражены в материальном или моральном поощрении, депремировании, повышении по карьерной лестнице и т.д.

Таким образом, в рамках исследования была проведена сравнительная характеристика системы КРІ с

общепринятой комплексной процедурой оценки эффективности деятельности предприятия общественного питания, разработан набор финансовых и нефинансовых показателей, позволяющих проводить обоснованную оценку деятельности предприятия общественного питания и его подразделений. Показатели были разделены на пять направлений, что позволит выбрать наиболее подходящие для экономического субъекта показатели эффективности в зависимости от поставленных им задач. Также автором предложена к применению отвечающая требованиям управленческого состава предприятия общественного питания матрица КРІ, включающая базовые, нормативные, целевые и фактические значения показателей, позволяющая рассчитывать индекс, коэффициент результативности КРІ и принимать управленческие решения относительно результата деятельности работника.

Таблица 1

Систематизация показателей оценки эффективности деятельности предприятия общественного питания в экономической литературе

Table 1

A system of performance appraisal indicators for a public food service company as formulated in the economic literature

Показатели оценки эффективности	Ресурсный подход	Затратный подход
Оценка степени использования площади торгового зала	- Товарооборот на 1 м² торгового зала - Прибыль на 1 м² торгового зала - Доля торговой площади в общей площади предприятия и т.д.	- Доля затрат на аренду и содержание торгового зала в общей сумме затрат на аренду и содержание площадей экономического субъекта - Рентабельность затрат по аренде и содержанию торгового зала и т.д.
Оценка степени использования оборудования	- Коэффициенты установленного, задействованного оборудования - Коэффициенты экстенсивного и интенсивного использования оборудования	- Амортизационная отдача - Амортизационная емкость - Амортизационная рентабельность - Затраты на содержание объектов основных средств на одного работника - Рентабельность затрат на содержание объектов основных средств и др.
Оценка эффективности использования основных средств	- Фондоёмкость - Фондоотдача - Фондооснащенность - Фондовооруженность - Фондорентабельность	
Оценка эффективности использования оборотных средств	- Скорость и время обращения оборотных средств - Коэффициент загрузки оборотных средств в один рубль оборота - Коэффициент эффективности использования оборотных средств	- Рентабельность потребленных оборотных средств - Производительность потребленных оборотных средств
Оценка эффективности труда	- Производительность труда - Прибыль на одного работника - Зарплатоотдача - Зарплаторентабельность - Зарплатоемкость	- Отдача затрат на содержание трудовых ресурсов - Рентабельность затрат на содержание трудовых ресурсов - Емкость затрат на содержание трудовых ресурсов

Источник: Метелев С.Е., Калинина Н.М., Елкин С.Е., Чижик В.П. Экономика предприятия (торговли и общественного питания): учебник. Омск: Омский институт (филиал) РГТЭУ, 2011. 474 с.; Лысенко Ю.В., Лысенко М.В., Таипова Э.Х. Экономика предприятия торговли и общественного питания: учебное пособие. СПб.: Питер, 2013. 416 с.

Source: Metelev S.E., Kalinina N.M., Elkin S.E., Chizhik V.P. *Ekonomika predpriyatiya (torgovli i obshchestvennogo pitaniya): uchebnik* [Business economics (trade and public catering): a coursebook]. Omsk, Omsk Institute (Branch) of Russian State University of Trade and Economics Publ., 2011, 474 p.; Lysenko Yu.V., Lysenko M.V., Taipova E.Kh. *Ekonomika predpriyatiya torgovli i obshchestvennogo pitaniya: uchebnoe posobie* [Economics of trading and public catering business: a course book]. St. Petersburg, Piter Publ., 416 p.

Таблица 2

Обзор показателей эффективности предприятий общественного питания, применяемых на практике

Table 2

Review of hands-on performance indicators of public food service companies

Источник	Показатели деятельности предприятия общественного питания	Комментарий автора
Группа компаний «Софт Баланс»	Группа «простых» (легко считаемых) показателей: – среднее количество гостей за одним столом в день; – выручка на 1 м²; – средний чек на гостя и средний чек по меню; – рентабельность продаж, – ФОТ, доля аренды, доля F&B cost. Группа более сложных для вычисления показателей: – среднее количество гостей за столом в будние/выходные дни, отдельно для каждой временной группы – заполняемость днем и вечером; – соответствующие временным периодам средние чеки и средние чеки на гостя; – среднее число посадок на стул в день по временным периодам; – средняя выработка на повара в час; – количество блюд на гостя; – средний выход по меню; – соотношение выручки бар/кухня; – соотношение выручки по услугам а-ля карт/бизнес-ланч/банкет; – структура выручки по группам бар и кухня	Набор показателей позволит выборочно осуществить оперативный анализ текущего положения дел ресторана, однако определить эффективность деятельности экономического субъекта в целом затруднительно
ООО «КиПиАй Лаб» (KPI Lab)	KPI персонала и занятости: – расходы на заработную плату, %; – полная стоимость труда, %; – больничные дни, %; – текучесть кадров, %; – средняя загрузка, %; – средняя продолжительность найма; – средняя почасовая оплата. Управление кухней: – стоимость продовольствия, %; – средний расход на одного клиента; – отношение стоимости труда к объему продаж блюд, %; – лучшие и худшие продажи; – стоимость сопроводительных услуг. Зал и менеджмент ресторана: – средний чек; – количество клиентов; – стоимость заказанных блюд, закусок, десерта, напитков на одного клиента; – эффективность расположения столов; – корзина заказа; – расходы на белье; – доля удовлетворенных клиентов; – отношение персонала к заказчикам, % определяется по отзывам клиентов за период; – доходность на час пребывания. Бар: – объем продаж на клиента; – валовая прибыль от продаж; – процент расхождения продаж/инвентаризации. Продажи и маркетинг: – количество клиентов; – объем продаж на одного клиента;	Система показателей представляется грамотно структурированной и достаточно информативной. Она не включает показатели для анализа эффективности административного персонала предприятия, однако может выступать частью методики оценки деятельности предприятия общественного питания

	– доля маркетинговых и рекламных расходов в общем объеме продаж; – эффективность маркетинговых акций; – отзывы в прессе; – объем резервируемых мест, %; – конверсия анкетированных клиентов в настоящих клиентов	
Центр технологий общественного питания Ф. Сокирянского	Показатели оценки работы руководства: – объем продаж (выручка/оборот) – корреляция план/факт в разрезе «год»; – оценка диаграммы динамики по году; – соответствие/несоответствие сезонности региона/формата; – структура выручки по товарным группам план/факт; – план по выручке по месяцам; – доля аренды в структуре оборота; – выручка на 1 м² зала; – коэффициент корреляции выручки бара к кухне и т.д.; – доля laborcost в обороте; – доля аренды в обороте; – доля услуг сторонних организаций в обороте; – доля food cost в обороте; – доля beverage cost в обороте; – доля упаковки и МБП в обороте; – доля электроэнергии в обороте; – доля ТМЗ в обороте на начало периода; – коэффициент оборачиваемости денежных средств; – фискальная доля в обороте; – маржинальная прибыль; – операционная прибыль; – маржинальная прибыль на 1 м² зала/кухни; – операционная прибыль на 1 м² зала/кухни; – операционная прибыль по видам услуг (еда, кальян, караоке); – ROI в месяц в % на вложенное. Для анализа меню и потребителей Центр предлагает использовать более 300 различных показателей, среди которых: – количество позиций в меню; – количество товарных групп; – количество позиций в каждой товарной группе, процентное соотношение каждой товарной группы к общему количеству блюд; – средний чек по меню (не по факту); – количество конкурирующих позиций по цене внутри каждой товарной группы; – количество конкурирующих позиций по сырьевому признаку соседних товарных групп (например, горячие блюда и закуски); – количество позиций аутсайдеров к удалению по бару; – матрица корреляции маржинальных коэффициентов и маржи по массе (руб.); – коэффициенты корреляции выручки будних дней к выходным; – коэффициенты корреляции выручки обеденного времени к вечернему в будние дни; – коэффициенты корреляции выручки обеденного времени к вечернему в выходные; – оборачиваемость стола в будние дни; – оборачиваемость стула; – количество чеков в месяц; – средний чек на заказ (по факту); – количество гостей в месяц; – количество гостей в будние дни; – количество гостей в будние дни в обеденное время;	Предлагаемая система финансово-экономических, производственных, качественных и других показателей позволяет досконально проанализировать деятельность ресторана. Однако подробный KPI анализ, предлагаемый Ф. Сокирянским вряд ли целесообразен для применения в субъектах малого предпринимательства с небольшими оборотами и ограниченным контингентом гостей. Тем не менее, этот перечень может выступать базой для формирования карт и матриц KPI для оценки эффективности как структурных подразделений, так и отдельных работников

-
- средний чек на гостя;
 - средний чек на заказ;
 - количество чеков с гостями-одиночками;
 - количество чеков с парными посещениями;
 - количество чеков с трио-посещениями;
 - количество чеков с групповыми посещениями;
 - количество чеков с длительностью пребывания в ресторане 0–20 минут по будним дням;
 - количество чеков с длительностью пребывания в ресторане 20–40 минут по будним дням;
 - количество чеков с длительностью пребывания в ресторане 20–40 минут по выходным дням;
 - количество чеков с общей суммой не более 500 руб. по будним дням;
 - количество чеков с общей суммой от 500 до 800 руб. по будним дням;
 - количество чеков с общей суммой от 800 до 1 000 руб. по будним дням;
 - количество гостей ранга budget;
 - количество гостей ранга average;
 - количество гостей ранга grand;
 - коэффициент корреляции выручки гостей по рангам;
 - коэффициент корреляции выручки гостей по рангам в будние дни;
 - коэффициент корреляции выручки гостей по рангам в выходные дни;
 - план продаж по дням недели по товарным группам бара и кухни;
 - коэффициент качества обслуживания;
 - коэффициент отношения количества официантов на количество посадок по дням недели;
 - сравнительная матрица соотношения выручки к чаю по официантам;
 - сравнительная матрица соотношения выручки официантов по администраторам;
 - чек-человек-час (ЧЧЧ) на официанта;
 - бонусы по официантам (система 5 бонусов);
 - выработка на повара в час в кг;
 - расход кВт/час на повара;
 - количество фотозачетов блюд
-

Источник: KPI ресторана. Расширенный анализ.

URL: http://trade-drive.ru/services/analysis_restaurant_business/kpi_int/; Ключевые показатели эффективности для ресторанов, кафе, клубов и отелей. URL: <http://www.kpilib.ru/article.php?page=502>; KPI для директоров и шеф-поваров ресторана. URL: <http://foodrussia.net/restoran/kpi-dlya-direktorov-i-shey-povarov-restorana/>

Source: Restaurant's KPI. Extended analysis. URL: http://trade-drive.ru/services/analysis_restaurant_business/kpi_int/ (In Russ.); Key performance indicators of restaurants, cafe, clubs and hotels. URL: <http://www.kpilib.ru/article.php?page=502> (In Russ.); KPI for directors and chefs of restaurants. URL: <http://foodrussia.net/restoran/kpi-dlya-direktorov-i-shey-povarov-restorana/> (In Russ.)

Таблица 3

Ключевые показатели эффективности деятельности предприятия общественного питания
(подразделения предприятия общественного питания)

Table 3

Key performance indicators of the catering company (subdivisions of the public catering enterprise)

Финансовые показатели КРІ	Нефинансовые показатели КРІ
• Темп роста себестоимости продукции общественного питания, блюда или категории блюд, % • Фудкост, % • Средний чек, руб. • Выручка, руб. • Лучшие / худшие продажи, порций (% – если определяется доля конкретных блюд в номенклатурной группе) • Финансовый результат (темп роста выручки), % • Доля налоговых платежей в обороте, % • Объем затрат по каждому подразделению, руб. • Затраты на эксплуатацию основных средств, руб.	• Доля кейтеринговых услуг в общем объеме выручки, % • Часы низких продаж
Производственно-хозяйственные операции	
• Удельный вес административных расходов в общем объеме выручки, % • Рентабельность затрат на качество, % • Фондоотдача, фондоемкость, % • Доля расходов на продажу в выручке, % • Затраты на программное обеспечение, руб.	• Уровень автоматизации производственного и учетного процессов • Процент брака, возвращенных на кухню заказов, отмененных заказов, % • Процент выполненных/невыполненных заказов, % • Уровень качества продукции
Персонал	
• Затраты на обучение и повышение квалификации сотрудников, руб. • Трудоемкость продукции (нормо-часы) • Производительность труда, зарплатоотдача, зарплатоемкость • Затраты на охрану труда и технику безопасности, руб. • Маржинальный доход на одного работника, руб.	• Коэффициент текучести/постоянства кадров • Количество персонала, чел. • Образование персонала • Повышение квалификации, стаж работы • Оценка компетентности сотрудников • Средний возраст персонала, количество лет
Инновации	
• Затраты на разработку технологического процесса, руб. • Затраты на модернизацию оборудования, руб. • Затраты на внедрение новых форм обслуживания и организации досуга, руб.	• Эффективность от инновационной деятельности (сокращение затрат труда, повышение качества продукции, расширение ассортимента, смена формата обслуживания), %
Экология	
• Затраты на установку оборудования сортировки отходов, руб.	• Объемы ТКО, м³

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Таблица 4**Распределение ответственности за значение показателей КРІ на предприятии общественного питания****Table 4****Segregation of duties for KPI in a public catering enterprise**

Лица, ответственные за выполнение показателей КРІ	Область ответственности
Руководитель, директор, управляющий	Получение, использование прибыли, выполнение бюджета организации, анализ и результаты деятельности, финансовая устойчивость, окупаемость инвестиций, обучение и повышение квалификации персонала, обеспечение соответствия квалификационного и профессионального уровня работника занимаемой должности, снижение текучести кадров, внедрение и разработка инноваций, показатели экологического характера
Главный экономист, финансовый директор	Выполнение бюджетов, определение и разработка путей по устранению неблагоприятных отклонений, объем потерянной выручки, рентабельность выполняемых работ и услуг, эффективность персонала, текучесть кадров, контроль всех финансовых показателей
Главный бухгалтер	Разумное применение производственных ресурсов, соблюдение смет, калькулирование себестоимости продукции, услуг, денежные потоки, сумма налогов, коэффициент рентабельности активов, ликвидность, экономия расходов на продажу (издержек обращения)
Шеф-повар, заведующий производством	Контроль за расходом материально-производственных запасов, контроль за соблюдением технологического процесса по срокам и качественным характеристикам, выполнением калькуляций, санитарно-эпидемиологических требований, поиск причин отклонения от норм, процент убытков, брака, обеспечения соответствия скорости приготовления блюд заявленному в меню, разработка технологических карт, соответствующих формату, ценовой политике ресторана
Старший администратор, работники торгового зала	Контроль за качеством оказанных услуг, обеспечение лояльности потребителя, уровень организации обслуживания, минимизация отмененных заказов, повышение компетентных качеств работников торгового зала, контроль лучших продаж и блюд-аутсайдеров, максимизация выручки

Источник: авторская разработка*Source:* Authoring**Таблица 5****Матрица КРІ (должность – шеф-повар)****Table 5****A KPI matrix from perspectives of the chef position**

Ключевой показатель	Вес	База		Норма		Цель		Факт	Индекс КРІ
		min	max	min	max	min	max		
Фудкост по секции «Кухня»	0,2	X	36%	X	34%	X	32%	35%	50%
Количество продаж блюда от шеф-повара, порций	0,3	60	X	80	X	120	X	84	120%
Отношение расходов на оплату труда к объему продаж	0,5	X	5%	X	3%	X	2%	3%	100%
Коэффициент результативности									96%

Источник: авторская разработка*Source:* Authoring

Таблица 6**Оценочная шкала коэффициента результативности матрицы KPI (должность – шеф-повар)****Table 6****The assessment scale of the KPI matrix ratio of efficiency from perspectives of the chef position**

Значение коэффициента результативности	Признак результата
Более 88%	Положительный
От 70% до 88%	Удовлетворительный
Менее 70%	Неудовлетворительный

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Рисунок 1**Структурные подразделения предприятия общественного питания****Figure 1****Structural subdivisions of a public catering enterprise**

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Рисунок 2**Методика применения системы ключевых показателей эффективности (KPI) на предприятиях общественного питания****Figure 2****The KPI application method for public catering enterprises**

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Список литературы

1. Zhenting Xu., Fuxiang L., Weixing Li. On the Establishment of KPI Performance Evaluation System // *Международные научные исследования*. 2010. № 3-4. С. 95–98.
2. Мягков Е. Как разработать, формализовать и внедрить систему KPI на предприятии // *Финансист*. 2008. № 11.
3. Контева К.В. Возможности применения системы KPI для мотивации персонала // *Основы экономики, управления и права*. 2014. № 4. С. 128–131.
URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/vozmozhnosti-primeneniya-sistemy-kpi-dlya-motivatsii-personala>
4. Коробейникова Е.В., Масаев Ю.А., Масаев В.Ю. Разработка матрицы ключевых показателей эффективности (KPI) // *Вестник Кузбасского государственного технического университета*. 2015. № 6. С. 216–222.
5. Палей Т.Ф., Заринова Д.И. KPI как элемент стратегии развития организации // *Вестник Казанского государственного финансово-экономического института*. 2009. № 3. С. 22–26.
6. Пересыпкина Е.И. Нюансы при установлении бонусной системы оплаты труда // *Оплата труда: бухгалтерский учет и налогообложение*. 2018. № 2. С. 13–18.
7. Орехова Е.В. Внедрение метода KPI в систему обеспечения финансовой безопасности предприятия // *Економічний часопис-XXI*. 2014. № 11-12. С. 69–72.
8. Шарапова В.М., Борисов И.А., Шарапова Н.В. Эффективность системы управления компанией на основе KPI // *Наука и бизнес: пути развития*. 2017. № 9. С. 64–68.
9. Островская Л.Ю. Внедрение KPI в систему управления персоналом организации // *Материалы Ивановских чтений*. 2017. № 3-1. С. 139–147.
10. Балашов В.Н. KPI как инструмент результативной и эффективной деятельности // *Ежегодник «Виттевские чтения»*. 2014. № 1. С. 274–276.
11. Капилевич О.Л., Марков Н.Г. Информационная система управления эффективностью бизнеса на основе KPI // *Известия Томского политехнического университета*. 2010. Т. 317. № 5. С. 178–183.
12. Васильева С. KPI: судебные тяжбы за бонусы и премии // *Трудовое право*. 2017. № 7. С. 5–15.
13. Герш М.В. Внедрение KPI // *Отдел кадров коммерческой организации*. 2017. № 3. С. 28–33.
14. Зиновьева А.А., Рассыпнинская Л.О. Проблемы и ошибки при внедрении KPI // *Вестник ТИСБИ*. 2014. № 2. С. 121–127.
15. Клочков А.К. KPI и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов. М.: Эксмо, 2010. 67 с.

16. *Пробин Л.С.* Проблемы адаптации система КРІ к отдельным аспектам профессиональной деятельности управленческих кадров в туристских организациях // *Материалы Ивановских чтений*. 2015. № 4. С. 207–211.
17. *Парментер Д.* Ключевые показатели эффективности. М.: Олимп Бизнес, 2008. 261 с.
18. *Кузнецов А.Н., Новрузлу Э.А., Старостенко С.В.* КРІ-анализ как метод антикризисного управления предприятием // *Стратегии бизнеса*. 2014. № 2. С. 39–42.
19. *Телепченкова Н.В.* Кадры в ресторанном бизнесе: проблемы подбора и мотивации // *Социальная политика и социология*. 2015. Т. 14. № 6. С. 146–153.
20. *Маев Д.В.* Различие мнений в вопросах повышения производительности труда на российских предприятиях // *Вестник Удмуртского университета. Серия «Экономика и право»*. 2016. Т. 26. № 2. С. 23–32.
21. *Палаткина А.В., Степанова Н.И.* Ошибки, возникающие при создании и внедрении системы ключевых показателей // *Научный вестник Московского государственного технического университета гражданской авиации*. 2012. № 181. С. 94–97.

Информация о конфликте интересов

Я, автор данной статьи, со всей ответственностью заявляю о частичном и полном отсутствии фактического или потенциального конфликта интересов с какой бы то ни было третьей стороной, который может возникнуть вследствие публикации данной статьи. Настоящее заявление относится к проведению научной работы, сбору и обработке данных, написанию и подготовке статьи, принятию решения о публикации рукописи.

A SET OF KEY PERFORMANCE INDICATORS (KPI) IN PUBLIC FOOD SERVICE**Anna V. ROMANENKO**

Stavropol State Agrarian University (Stavropol SAU), Stavropol, Russian Federation
 si-stav@yandex.ru
 ORCID: not available

Article history:

Received 30 January 2019
 Received in revised form
 5 February 2019
 Accepted 19 March 2019
 Available online
 15 April 2019

JEL classification: M5, M11,
 M12, M40

Keywords: public catering,
 accounting, key performance
 indicators, KPI, public food
 service

Abstract

Subject The article reviews the mechanism for managing a public food service, which has its own distinctions. There new types of businesses, services and leisure appear, thus necessitating fast-track mechanisms to control technological, production and accounting processes and KPI.

Objectives I compare the comprehensive appraisal of public food service performance with KPI, analyze the applicable performance indicators in public catering, suggest using the KPI implementation technique, group the key performance indicators, devise the KPI matrix for the *chef* position and performance ratio scale.

Methods I applied theoretical methods of research, generalized scholarly literature on economics, and conducted the comparative analysis.

Results Having compared the comprehensive performance appraisal in public catering and KPI, I determined the difference in the appraisal and analysis, and understood advantages of KPI in restaurants. The article presents my three-step technique for setting and implementing the KPI system. I classified financial and non-financial indicators of restaurants and food delivery services. Considering the specifics of public catering, I focus on the efficiency of human resources. The article also provides the KPI matrix to appraise the performance of chefs, including the performance ratio scale.

Conclusions and Relevance Scholars are not unanimous on the use of KPI. In restaurants, KPI can be integrated into the management system, serving for detecting business strengths and weaknesses. Performance indicators should be selected in accordance with organizational, legal, and sectoral specifics so as to appraise the performance of a business, department or an employee.

© Publishing house FINANCE and CREDIT, 2019

Please cite this article as: Romanenko A.V. A Set of Key Performance Indicators (KPI) in Public Food Service. *International Accounting*, 2019, vol. 22, iss. 4, pp. 409–429.
<https://doi.org/10.24891/ia.22.4.409>

References

1. Zhenting Xu., Fuxiang L., Weixing Li. On the Establishment of KPI Performance Evaluation System. *Mezhdunarodnye nauchnye issledovaniya = International Scientific Research*, 2010, no. 3-4, pp. 95–98.
2. Myagkov E. [How to develop, formalize and implement a KPI system at an enterprise]. *Finansist*, 2008, no. 11. (In Russ.)
3. Kopteva K.V. [Possibility of using KPI system for motivation of personnel]. *Osnovy ekonomiki, upravleniya i prava = Fundamentals of Economics, Management and Law*, 2014, no. 4, pp. 128–131. URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/vozmozhnosti-primeneniya-sistemy-kpi-dlya-motivatsii-personala> (In Russ.)

4. Korobeinikova E.V., Masaev Yu.A., Masaev V.Yu. [Development matrix key performance indicators]. *Vestnik Kuzbasskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta = Vestnik of Kuzbass State Technical University*, 2015, no. 6, pp. 216–222. (In Russ.)
5. Palei T.F., Zaripova D.I. [KPI as a component of the corporate development strategy]. *Vestnik Kazanskogo gosudarstvennogo finansovo-ekonomicheskogo instituta = Bulletin of Kazan Institute of Finance and Economics*, 2009, no. 3, pp. 22–26. (In Russ.)
6. Peresypkina E.I. [Specific aspects of adopting the bonus-based payroll system]. *Oplata truda: bukhgalterskii uchet i nalogooblozhenie = Payroll: Accounting and Taxation*, 2018, no. 2, pp. 13–18. (In Russ.)
7. Orekhova E.V. [Introduction of KPI method into the system of financial security ensuring of the enterprise]. *Економічний часопис-XXI*, 2014, no. 11-12, pp. 69–72. (In Russ.)
8. Sharapova V.M., Borisov I.A., Sharapova N.V. [The effectiveness of the company management based on the KPI system]. *Nauka i biznes: puti razvitiya = Science and Business: Ways of Development*, 2017, no. 9, pp. 64–68. (In Russ.)
9. Ostrovskaya L.Yu. [Implementation of KPI in the HR management system]. *Materialy Ivanovskikh chtenii = Ivanov Memorial Lectures*, 2017, no. 3-1, pp. 139–147. (In Russ.)
10. Balashov V.N. [KPI as a tool for effective and productive performance]. *Ezhegodnik Vittevskie chteniya = Witte Readings Yearbook*, 2014, no. 1, pp. 274–276. (In Russ.)
11. Kapilevich O.L., Markov N.G. [The information system for business performance management through KPI]. *Izvestiya Tomskogo politekhnicheskogo universiteta = Bulletin of the Tomsk Polytechnica University*, 2010, vol. 317, no. 5, pp. 178–183. (In Russ.)
12. Vasil'eva S. [KPI: court trials for bonuses and premiums]. *Trudovoe pravo = Labor Law*, 2017, no. 7, pp. 5–15. (In Russ.)
13. Gersh M.V. [KPI implementation]. *Otdel kadrov kommercheskoi organizatsii = HR Department of a Profit-Making Company*, 2017, no. 3, pp. 28–33. (In Russ.)
14. Zinov'eva A.A., Rassypninskaya L.O. [Problems and mistakes in the implementation of KPI]. *Vestnik TISBI*, 2014, no. 2, pp. 121–127. (In Russ.)
15. Klochkov A.K. *KPI i motivatsiya personala. Polnyi sbornik prakticheskikh instrumentov* [KPI and staff motivation. Full collection of practical tools]. Moscow, Eksmo Publ., 2010, 67 p.
16. Probin L.S. [Issues of adapting KPI to certain aspects of professional activities of leaders in tourism organizations]. *Materialy Ivanovskikh chtenii = Ivanov Memorial Lectures*, 2015, no. 4, pp. 207–211. (In Russ.)
17. Parmenter D. *Klyuchevye pokazateli effektivnosti* [Key Performance Indicators]. Moscow, Olimp Bizness Publ., 2008, 261 p.
18. Kuznetsov A.N., Novruzlu E.A., Starostenko S.V. [KPI-analysis as a method of crisis management]. *Strategii biznesa = Business Strategies*, 2014, no. 2, pp. 39–42. (In Russ.)

19. Telepchenkova N.V. [Talent in catering business: Recruitment and motivation considerations]. *Sotsial'naya politika i sotsiologiya = Social Policy and Sociology*, 2015, vol. 14, no. 6, pp. 146–153. (In Russ.)
20. Maev D.V. [Difference in opinions in the context of labor productivity increase in Russian companies]. *Vestnik Udmurtskogo universiteta. Seriya 'Ekonomika i pravo' = Bulletin of Udmurt University. Series Economics and Law*, 2016, vol. 26, no. 2, pp. 23–32. (In Russ.)
21. Palatkina A.V., Stepanova N.I. [Errors at creation and introduction of system of key performance indicators]. *Nauchnyi vestnik Moskovskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta grazhdanskoi aviatsii = Civil Aviation High Technologies*, 2012, no. 181, pp. 94–97. (In Russ.)

Conflict-of-interest notification

I, the author of this article, bindingly and explicitly declare of the partial and total lack of actual or potential conflict of interest with any other third party whatsoever, which may arise as a result of the publication of this article. This statement relates to the study, data collection and interpretation, writing and preparation of the article, and the decision to submit the manuscript for publication.