

УДК 657.6

КОНТРОЛЬНО-АНАЛИТИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ УПРАВЛЕНИИ РЕСТОРАННЫМ БИЗНЕСОМ

М.И. Ерыкалин

ООО «ЭТСЕРЧ», Москва, email: hello@atsearch.ru

Аннотация. В представленной статье проводится комплексное исследование роли и значения контрольно-аналитического инструментария в системе стратегического управления предприятиями ресторанной индустрии. Высокая динамика ресторанного рынка, характеризующаяся изменчивостью потребительских предпочтений, усилением конкуренции как со стороны классических заведений, так и со стороны сервисов доставки (Dark Kitchens), а также тотальная цифровая трансформация бизнес-процессов обуславливают высокую актуальность выбранной темы. В работе подчеркивается, что традиционные методы управления, основанные лишь на ретроспективном анализе финансовых результатов, теряют свою эффективность. На первый план выходит необходимость создания адаптивной системы контрольно-аналитического обеспечения, способной не только фиксировать отклонения, но и прогнозировать риски, оценивать потенциал реализации различных стратегий. Автором систематизированы ключевые группы контрольно-аналитических инструментов, выявлена их специфика применительно к различным типам стратегий развития (рост, сокращение, диверсификация, стабильность, инновационное развитие), а также обоснована необходимость интеграции финансовых, операционных и нефинансовых показателей для обеспечения долгосрочного устойчивого развития. Особое внимание уделено риск-ориентированному подходу и формированию сбалансированной системы показателей, позволяющей оценить не только эффективность, но и саму необходимость внедрения той или иной стратегии в текущих рыночных условиях.

Ключевые слова: контрольно-аналитический инструментарий, стратегическое управление, ресторанный бизнес, стратегии роста, стратегии сокращения, диверсификация, инновационное развитие, KPI, цифровая трансформация.

THE CONTROL AND ANALYTICAL TOOLS IN STRATEGIC MANAGEMENT OF THE RESTAURANT BUSINESS

M.I. Erykalin

LLC "ATSEARCH", Moscow, email: hello@atsearch.ru

Abstract. This article provides a comprehensive study of the role and importance of analytical control tools in the strategic management of restaurant industry enterprises. The highly dynamic restaurant market, characterized by changing consumer preferences, increased competition from both traditional establishments and delivery services (Dark Kitchens), and the comprehensive digital transformation of business processes, make this topic highly relevant. The paper emphasizes that traditional management methods based solely on retrospective analysis of financial results are losing their effectiveness. The need for an adaptive analytical control system capable of not only recording deviations but also predicting risks and assessing the potential for implementing various strategies is becoming paramount. The author systematizes key analytical control tools, identifies their specific applications to various development strategies (growth, downsizing, diversification, stability, and innovative development), and substantiates the need to integrate financial, operational, and non-financial indicators to ensure long-term sustainable development. Particular attention is paid to a risk-oriented approach and the development of a balanced system of indicators, which allows us to evaluate not only the effectiveness, but also the necessity of implementing a particular strategy in current market conditions.

Keywords: Control and analytical tools, strategic management, restaurant business, growth strategies, reduction strategies, diversification, innovative development, KPIs, digital transformation.

Дата поступления статьи в редакцию: 04.03.2026

Дата принятия статьи в печать: 15.04.2026

Введение

Ресторанный бизнес представляет собой специфическую сферу экономической деятельности, сочетающую признаки производственного предприятия, предприятия сферы услуг и тор-

говой организации. Данная многоаспектность обуславливает высокую сложность управленческих процессов и необходимость применения специализированного контрольно-аналитического инструментария, способного обеспечить информационную поддержку принятия стратегических решений.

Современные тенденции развития ресторанной индустрии характеризуются усилением конкуренции, изменением потребительских предпочтений, ростом операционных затрат и активным внедрением цифровых технологий. В этих условиях традиционные подходы к контролю и анализу, ориентированные преимущественно на ретроспективную оценку финансовых результатов, утрачивают свою эффективность. Возникает потребность в формировании целостной системы контрольно-аналитического обеспечения, интегрирующей финансовые и нефинансовые показатели и позволяющей осуществлять проактивное управление стратегическими рисками.

Цель исследования

Цель исследования: систематизация и характеристика контрольно-аналитического инструментария, применяемого в стратегическом управлении предприятиями ресторанного бизнеса, с учетом отраслевой специфики и требований цифровой экономики.

Материал и методы исследований

В ходе исследования использованы формально-логический, системно-структурный методы, а также их комбинации в рамках рассматриваемой проблемы. Информационной базой исследования послужили различные научные публикации по исследуемой тематике, справочные и информационные издания.

Результаты исследования

Контрольно-аналитическая система предприятия представляет собой интегрированный информационно-аналитический механизм, обеспечивающий сбор, обработку, интерпретацию данных и подготовку информации для обоснования управленческих решений. Применительно к ресторанному бизнесу данный механизм приобретает особую значимость в силу следующих отраслевых особенностей.

1. Высокая операционная интенсивность — ежедневное множество транзакций, требующих непрерывного мониторинга и контроля.
2. Скоропортящийся характер продукции — необходимость оперативного управления запасами и минимизации потерь.
3. Значительная роль человеческого фактора — качество обслуживания напрямую влияет на лояльность гостей и финансовые результаты.
4. Зависимость от внешних факторов — сезонность, изменение потребительских предпочтений, экономическая конъюнктура [2].

Международный стандарт управленческой отчетности USAR (Uniform System of Accounts for Restaurants) рассматривает ресторанный бизнес как сферу, требующую одновременного учета производственных параметров и показателей сервисного обслуживания, что предполагает интеграцию различных групп показателей в единую аналитическую систему [6].

Анализ современных исследований и практики управления ресторанным бизнесом позволяет выделить следующие группы контрольно-аналитических инструментов, значимых для стратегического управления.

1. Финансово-экономические инструменты

Данная группа инструментов обеспечивает оценку финансовой результативности и эффективности использования ресурсов. Ключевыми показателями выступают:

- общий объем продаж (total sales) — базовый индикатор масштабов деятельности, ценность которого раскрывается при сравнительном анализе в динамике или между точками сети (lfl-анализ);
- средний чек (average check) — показатель, характеризующий покупательную способность аудитории и эффективность работы персонала, участвующий в расчете точки безубыточности;
- доход на посадочное место в час (revpash) — метрика эффективности использования пространства, позволяющая оптимизировать рассадку и загрузку зала;



- прибыльность позиций меню — показатель, используемый для ассортиментной оптимизации на основе маржинальности блюд [3, с.835].

2. Операционно-производственные инструменты

Данная группа ориентирована на контроль производственных процессов и эффективность использования ресурсов:

- ABC и XYZ-анализ товаров и блюд — инструменты, позволяющие выявить наиболее популярные позиции, оптимизировать закупки и управлять ассортиментом на основе принципа Парето;
- система управления запасами — включает методы FIFO/FEFO, регулярную инвентаризацию, контроль остатков на складах, позволяющие минимизировать потери и списания;
- контроль расхождений по закупкам — инструмент сопоставления заказов и фактических поставок, выявления отклонений в цене и количестве.

3. Маркетинговые инструменты и показатели работы с гостями

В условиях цифровой трансформации возрастает значимость инструментов, ориентированных на анализ потребительского поведения:

- количество гостей (Traffic) — показатель популярности заведения, анализируемый в разрезе временных периодов для прогнозирования загрузки;
- оборачиваемость стола (Table Turnover Rate) — индикатор пропускной способности, критически важный для оптимизации обслуживания;
- скорость обслуживания (Speed of Service) — фактор удовлетворенности клиентов, влияющий на повторные визиты;
- эффективность маркетинговых акций (ROMI) — показатель рентабельности инвестиций в маркетинг.

4. Кадровые инструменты и показатели эффективности персонала

Учитывая высокую роль человеческого фактора в ресторанном бизнесе, особое значение приобретают HR-метрики:

- производительность труда в час (SPMH) — показатель, позволяющий оптимизировать графики работы и нагрузку на персонал;
- затраты на персонал (Labour Costs) — индикатор доли расходов на оплату труда в структуре доходов;
- средний объем продаж на официанта — метрика для оценки индивидуальной эффективности сотрудников и построения систем мотивации.

5. Инструменты контроля качества и безопасности

Данная группа инструментов обеспечивает соответствие стандартам и минимизацию репутационных рисков:

- система чек-листов — инструмент регулярного контроля соблюдения технологических и санитарно-гигиенических требований;
- метод «тайный покупатель» — инструмент независимой оценки качества сервиса и атмосферы;
- мониторинг онлайн-отзывов — инструмент обратной связи и выявления проблемных зон [4, с.45].

Эффективность стратегического управления ресторанным бизнесом во многом определяется адекватностью выбранного контрольно-аналитического инструментария типу реализуемой стратегии. Критически важным является разграничение двух контуров анализа: диагностического (оценка необходимости смены стратегии) и результирующего (оценка успешности реализации выбранной стратегии). Рассмотрим специфику применения инструментов в разрезе пяти базовых стратегий развития [5, с.215].

Стратегия роста ориентирована на расширение масштабов деятельности, увеличение доли рынка и укрепление рыночных позиций. В ресторанном бизнесе она реализуется через открытие новых точек, развитие франчайзинговой сети, увеличение производственных мощностей действующих кухонь, расширение часов работы, а также через экстенсивное наращивание трафика и среднего чека. Данная стратегия целесообразна при наличии устойчивого спроса, превышающего текущие возможности предложения, а также при благоприятной рыночной конъюнктуре и доступности инвестиционных ресурсов. Стратегия роста может быть реализована

как в форме концентрированного роста (усиление позиций в существующем формате), так и в форме интегрированного роста (объединение с партнерами по цепочке создания ценности).

Показатели, оценивающие необходимость перехода к стратегии роста:

- стабильное превышение спроса над предложением в действующих точках (очереди, высокая оборачиваемость столов, отказы гостям из-за отсутствия мест);
- устойчивая положительная динамика LFL-продаж (like-for-like) на протяжении нескольких периодов, свидетельствующая о том, что действующие точки достигли потолка пропускной способности;
- наличие свободных инвестиционных ресурсов и доступность заемного финансирования на приемлемых условиях;
- высокий уровень узнаваемости бренда и лояльности аудитории, позволяющий рассчитывать на успех новых точек без дополнительных значительных вложений в маркетинг.

Показатели, оценивающие эффективность внедренной стратегии роста:

- динамика совокупной выручки и доли рынка в регионах присутствия;
- срок достижения операционной безубыточности вновь открытыми точками (сравнение с плановыми показателями и с действующими точками на момент их запуска);
- отсутствие эффекта каннибализации (сохранение или рост выручки старых точек после открытия новых в том же регионе);
- рентабельность инвестированного капитала (ROIC) по портфелю новых проектов.

Стратегия сокращения представляет собой комплекс мер по целенаправленному уменьшению масштабов деятельности, оптимизации структуры бизнеса и высвобождению ресурсов. В ресторанной индустрии она может выражаться в закрытии нерентабельных точек, сокращении убыточных форматов, оптимизации ассортимента (выведение из меню низкомаржинальных позиций), снижении штатной численности, отказе от несвойственных или убыточных направлений (например, собственной доставки в пользу агрегаторов). Данная стратегия применяется в условиях кризисных явлений, устойчивого падения спроса, обострения конкуренции, снижающей рентабельность, а также при необходимости высвободить ресурсы для последующей переориентации на более перспективные направления. Стратегия сокращения может быть реализована как в форме «сбора урожая» (максимизация краткосрочной прибыли при неизбежном уходе с рынка), так и в форме частичной или полной ликвидации отдельных направлений [7].

Показатели, оценивающие необходимость перехода к стратегии сокращения:

- устойчивое падение трафика и выручки на протяжении нескольких периодов, не компенсируемое ростом среднего чека;
- систематическое превышение фактической себестоимости (фудкоста, трудозатрат) над плановыми значениями и среднеотраслевыми показателями;
- снижение показателей ликвидности до критических значений, возникновение кассовых разрывов;
- наличие устойчиво убыточных направлений, точек или форматов, не демонстрирующих потенциала к восстановлению рентабельности.

Показатели, оценивающие эффективность внедренной стратегии сокращения:

- восстановление положительного денежного потока и выход на целевые показатели ликвидности;
- достижение планового уровня сокращения затрат при сохранении приемлемого качества продукции и обслуживания;
- рентабельность оставшихся направлений (после закрытия или продажи убыточных активов);
- сравнение фактической структуры затрат с целевыми значениями, заложенными в антикризисный план.

Стратегия диверсификации предполагает выход предприятия за пределы сложившегося профиля деятельности и освоение новых направлений. Для ресторанного бизнеса это может означать развитие новых форматов (фуд-корты, фуд-траки, доставка, кейтеринг, корпоративное питание), открытие заведений с новой кухней или концепцией, отличной от основной, освоение новых сегментов аудитории (например, запуск демократичного формата при премиальном основном бренде), развитие смежных направлений (кулинарные мастер-классы, мерч, продуктовая линейка). Диверсификация может быть связанной (новые направления используют суще-

ствующие ресурсы и компетенции) или несвязанной (выход в принципиально новые сферы). Стратегия целесообразна при насыщении основного рынка, необходимости снижения рисков через распределение активов, появлении новых рыночных возможностей или наличии неиспользуемых ресурсов.

Показатели, оценивающие необходимость перехода к стратегии диверсификации:

- насыщение основного рынка и замедление темпов роста в традиционном формате;
- изменение потребительских предпочтений, появление устойчивого спроса на новые форматы (например, доставка, формат to go, здоровое питание);
- высокая зависимость выручки от узкого сегмента аудитории или одного формата, создающая неприемлемые риски;
- наличие неиспользуемых или неэффективно используемых ресурсов (производственных мощностей, компетенций персонала), которые могут быть задействованы в новых направлениях.

Показатели, оценивающие эффективность внедренной стратегии диверсификации:

- доля новых направлений в совокупной выручке и прибыли, соответствие плановым значениям;
- наличие и величина синергетического эффекта (рост продаж основного формата за счет привлечения аудитории через новые каналы);
- рентабельность каждого нового направления в отдельности (не допускается перекрестное субсидирование убыточных форматов за счет успешных без стратегического обоснования);
- узнаваемость новых форматов и готовность аудитории их пробовать (опросы, глубина проникновения).

Стратегия стабильности (также называемая стратегией ограниченного роста или поддержания) ориентирована на сохранение достигнутых позиций, удержание доли рынка и максимизацию отдачи от сложившихся форматов при минимизации рисков. В ресторанном бизнесе она реализуется через повышение операционной эффективности, оптимизацию внутренних процессов, углубление лояльности существующей аудитории, стандартизацию и контроль качества, совершенствование технологических карт, обучение персонала, точечную корректировку меню без кардинальных изменений. Данная стратегия выбирается, когда предприятие достигло целевых показателей, внешняя среда характеризуется высокой неопределенностью, делающей агрессивный рост рискованным, либо после фазы активного роста требуется период «передышки» для отладки процессов и накопления ресурсов. Стратегия стабильности не означает отсутствия развития — оно осуществляется эволюционно, в рамках сложившейся модели [1, с.89].

Показатели, оценивающие необходимость перехода к стратегии стабильности:

- достижение целевой доли рынка и отсутствие перспектив ее значительного наращивания без неоправданных инвестиций;
- высокая волатильность внешней среды, делающая агрессивные стратегии роста или диверсификации чрезмерно рискованными;
- наличие устойчивого, но не растущего спроса на основной продукт/формат;
- потребность в «передышке» после фазы активного роста для отладки операционных процессов и накопления ресурсов.

Показатели, оценивающие эффективность внедренной стратегии стабильности:

- стабильность ключевых финансовых показателей (выручка, ebitda, чистая прибыль) при отсутствии негативной динамики;
- снижение операционных потерь и отклонений от нормативов (фудкост, трудозатраты, списания);
- рост лояльности существующей аудитории (nps, доля постоянных гостей, частота визитов);
- улучшение показателей качества и стандартизации (соблюдение чек-листов, результаты тайных покупателей).

Стратегия инновационного развития предполагает активное внедрение новых технологий, форматов обслуживания, цифровых решений и кулинарных концепций как ключевого фактора конкурентоспособности. Для ресторанного бизнеса это может включать автоматизацию процессов (POS-системы, системы управления складом, электронные чек-листы), внедрение цифровых каналов взаимодействия с гостями (мобильные приложения, киоски самообслуживания, чат-боты, бесконтактное меню по QR-коду), использование новых технологий приготовления

(sous-vide, cook&chill), развитие форматов с использованием искусственного интеллекта (персонализированные рекомендации, динамическое ценообразование), внедрение экологических инноваций (безотходное производство, энергосбережение). Стратегия инновационного развития целесообразна при технологическом отставании от конкурентов, изменении модели потребления целевой аудитории, появлении прорывных технологий, способных изменить структуру рынка, а также при наличии высоких операционных потерь, которые могут быть снижены за счет автоматизации.

Показатели, оценивающие необходимость перехода к стратегии инновационного развития:

- технологическое отставание от конкурентов (устаревшее оборудование, отсутствие автоматизации, неудобные для гостя цифровые сервисы);
- изменение модели потребления целевой аудитории (рост доли онлайн-заказов, использование мобильных приложений, спрос на бесконтактный сервис);
- появление на рынке прорывных технологий или форматов, способных изменить структуру спроса;
- высокий уровень операционных потерь, которые могут быть снижены за счет автоматизации и новых технологий.

Показатели, оценивающие эффективность внедренной стратегии инновационного развития:

- динамика ключевых показателей эффективности (производительность труда, скорость обслуживания, снижение потерь) после внедрения инноваций;
- рентабельность инвестиций в инновационные проекты (ROI) в сопоставлении с альтернативными способами вложения средств;
- доля продаж, осуществляемых через новые цифровые каналы (онлайн, мобильное приложение, киоски самообслуживания);
- удовлетворенность гостей новыми сервисами и технологиями (оценки в приложениях, отзывы, повторные обращения).

Интеграция инструментов в систему стратегического управления. Эффективность контрольно-аналитического инструментария в стратегическом управлении достигается не столько за счет использования отдельных показателей, сколько благодаря их интеграции в целостную систему, обеспечивающую:

- сопоставимость данных — единые методики расчета и периоды анализа позволяют корректно сравнивать результаты различных периодов, подразделений и форматов;
- иерархическую увязку показателей — стратегические цели декомпозируются до уровня операционных метрик, контролируемых на ежедневной основе, при этом система показателей дифференцируется в зависимости от типа стратегии;
- своевременность поступления информации — автоматизация сбора данных через POS-системы, системы учета рабочего времени, CRM и складские программы обеспечивает оперативность контроля.

Как отмечается в исследованиях, ключевой проблемой при внедрении аналитических инструментов является выбор оптимального объема данных: недостаток информации не позволяет принимать обоснованные решения, а ее избыток приводит к неоправданным затратам на хранение и обработку.

Современным направлением развития контрольно-аналитического инструментария является формирование систем раннего предупреждения, ориентированных на выявление угроз стратегической устойчивости на ранних стадиях. В отличие от традиционных систем, фиксирующих уже возникшие отклонения, риск-ориентированный подход предполагает:

- идентификацию ключевых стратегических рисков (снижение трафика, рост себестоимости, кадровые проблемы, репутационные угрозы) с учетом реализуемой стратегии;
- разработку системы опережающих индикаторов, сигнализирующих о приближении критических значений для каждого типа стратегии;
- установление адаптивных пороговых значений с учетом сезонности, внешних факторов и этапа реализации стратегии;
- внедрение механизмов проактивной корректировки управленческих решений.

Для ресторанного бизнеса особую значимость приобретает интеграция показателей устойчивого развития (ESG-факторов) в контрольно-аналитическую систему, что позволяет повысить

инвестиционную привлекательность и снизить репутационные риски независимо от выбранной стратегии [8, с.89].

Заключение

Проведенное исследование позволяет сделать вывод о том, что контрольно-аналитический инструментарий в стратегическом управлении ресторанным бизнесом представляет собой многокомпонентную систему, включающую финансовые, операционные, маркетинговые, кадровые инструменты и средства контроля качества. Эффективность данной системы определяется не столько набором используемых показателей, сколько их адекватностью выбранному типу стратегии развития.

Дифференциация контрольно-аналитического инструментария по типам стратегий (рост, сокращение, диверсификация, стабильность, инновационное развитие) позволяет:

- обеспечить релевантность информации для принятия решений в рамках конкретной стратегии;
- своевременно выявлять риски, специфические для данного типа развития;
- осуществлять проактивную корректировку управленческих воздействий;
- повысить адаптивность стратегического управления в условиях высокой волатильности внешней среды.

В условиях цифровой трансформации ключевыми направлениями развития контрольно-аналитического инструментария выступают: автоматизация сбора и обработки данных, внедрение систем раннего предупреждения на основе риск-ориентированного подхода, интеграция финансовых и нефинансовых показателей, включая критерии устойчивого развития.

Дальнейшие исследования в данной области могут быть направлены на разработку эконометрических моделей прогнозирования эффективности деятельности предприятий ресторанного бизнеса, учитывающих специфические отраслевые факторы и тип реализуемой стратегии, что позволит повысить обоснованность стратегического выбора в условиях неопределенности.

Литература

1. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание / Пер. с англ. СПб.: Питер, 2021. 344 с.
2. Ахмедшин Р.Н. Системный учет как основа финансовой устойчивости в ресторанном бизнесе // Путеводитель предпринимателя. 2025. Т. 18. № 4. С. 50-57. DOI: 10.24182/2073-9885-2025-18-4-50-57 EDN: IQQNHX.
3. Друри К. Управленческий и производственный учет / Пер. с англ. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2021. 1424 с.
4. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Пер. с англ. М.: Олимп-Бизнес, 2021. 320 с.
5. Керимов В.Э. Учет затрат, калькулирование и бюджетирование в отдельных отраслях производственной сферы: учебник. М.: Дашков и К, 2022. 384 с.
6. Клименкова Т.А., Шедрина И.В. Диагностика предприятий ресторанного бизнеса по методологии спиральной динамики // Экономика и предпринимательство. 2025. № 7. С. 1345-1349. DOI: 10.34925/EIP.2025.180.7.243 EDN: LEMFKJ.
7. Ковалик И.Т., Ониськив П.П., Эбингер О.В., Стецяк О.Б., Галиця Ю.Т. Контроллинг в системе управления предприятиями ресторанного хозяйства // Научные записки Львовского университета бизнеса и права. 2023. № 38. С. 589-594.
8. Максименко И.А. Теория и методология стратегического управления по критерию конкурентной устойчивости: монография. Красноярск: СФУ, 2022. 172 с. ISBN: 978-5-7638-4647-8 EDN: WJLTPA.