

N.G. Kolomenskaya, A.V. Pushinin
**BALANCED SCORECARD APPLIED IN MONITORING
AND DIAGNOSTICS OF CATERING COMPANIES SERVICES**

Natalia Kolomenskaya – senior lecturer, the Department of Accounting and Statistics, State Institute of Economics, Finance, Law and Technology, PhD in Economics, Gatchina; **e-mail: natali_kolomenskaya@mail.ru.**

Andrey Pushinin – head of the Department of Accounting and Statistics, State Institute of Economics, Finance, Law and Technology, PhD in Economics, associate professor, Gatchina; **e-mail: pushinin@mail.ru.**

We analyze the current state of the catering sector and look at the problems that are now typical for the sphere in question. We note that the current situation has a negative impact on the catering companies' finances. To minimize the bankruptcy risks we suggest introducing a system of indicators to carry out a continuous monitoring of their financial state.

Keywords: catering companies; monitoring; financial state; effectiveness; balanced score-card.

Н.Г. Коломенская, А.В. Пушинин
**СИСТЕМА СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ,
ИСПОЛЬЗУЕМАЯ ПРИ МОНИТОРИНГЕ И ДИАГНОСТИКЕ
УСЛУГ ПРЕДПРИЯТИЙ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ**

Наталья Георгиевна Коломенская – доцент кафедры бухгалтерского учета и статистики, Государственный институт экономики, финансов, права и технологий, кандидат экономических наук, г. Гатчина; **e-mail: natali_kolomenskaya@mail.ru.**

Андрей Вячеславович Пушинин – зав. кафедрой бухгалтерского учета и статистики, Государственный институт экономики, финансов, права и технологий, кандидат экономических наук, доцент, г. Гатчина; **e-mail: pushinin@mail.ru.**

В представленной статье оценивается текущее состояние сферы общественного питания и рассматриваются проблемы, характерные для предприятий данной сферы в настоящее время. Отмечается, что сложившаяся ситуация негативно воздействует на финансовое состояние предприятий изучаемой отрасли. В целях минимизации вероятности банкротства данных предприятий предлагается внедрение системы показателей, позволяющей осуществлять непрерывный мониторинг их финансового состояния.

Ключевые слова: предприятия общественного питания; мониторинг; финансовое состояние; эффективность; система сбалансированных показателей.

В 2000-х гг. в России наблюдались существенные темпы роста платежеспособного спроса населения на услуги предприятий общественного питания (далее – ПООП). Однако к 2015 г. в связи с общемировым финансовым кризисом темпы расширения данного сегмента рынка начинают замедляться. В 2020–2022 гг. из-за пандемии COVID-19 и введения государством соот-

ветствующих ограничительных мер посещаемость кафе, баров, ресторанов, столовых и иных ПООП ощутимо сократилась и восстановление предкризисных показателей посещаемости, скорее всего, будет длительным.

Деятельность ПООП в достаточной степени специфична. Рынку услуг ПООП свойственен ряд уникальных особенностей.

Рассмотрим основные особенности и проблемы данного направления экономической деятельности.

Основными проблемами ПООБП являются: качество блюд, их ассортимент и оригинальность; дефицит кадров; значительная конкуренция на рынке услуг данного вида. При этом перечисленные проблемы взаимосвязаны: чем шире сеть предприятий общественного питания, тем острее проблема дефицита квалифицированных кадров и тем больше возможности потребителей услуг ПООБП сравнивать качество, ассортимент и размер блюд, внутренний интерьер конкретного предприятия, расположение и возможности подъезда или шаговой доступности с аналогичными предложениями ПООБП в конкретном населенном пункте.

Большое влияние на предпочтения посетителей оказывает туризм, как выездной, за границу, так и внутренний. Потребители также получают возможность сравнивать предложения местных ПООБП с предложениями зарубежных предприятий, а также предприятий других регионов России.

В условиях активного внедрения цифровых технологий наиболее мобильные группы платежеспособных потребителей услуг ПООБП при принятии решений, как правило, используют различные Интернет-ресурсы (www.tripadvisor.ru, www.restoclub.ru, www.irecommend.ru и др.) или мобильные приложения (Tripadvisor: все для поездок, Яндекс.Еда, Zomato и др.).

С расширением рынка числа предприятий общественного питания растут требования потребителей к их качественной составляющей, поэтому если конкретные ПООБП не соответствуют ожиданиям своих потребителей, оно вынуждено покинуть бизнес или переместиться в более низкую ценовую категорию.

Одной из проблем ПООБП является дефицит кадров соответствующей квалификации. На руководителя ПООБП в области управления персоналом возлагается выполнение следующих функций:

1. Разработка и внедрение внутренней нормативной документации.
2. Выявление и устранение злоупотреблений со стороны персонала.

3. Управление обучением персонала и повышением профессиональной компетентности.

В процессе реализации первой функции следует сформировать внутренние стандарты ПООБП, которые будут ориентированы на соблюдение персоналом норм обслуживания посетителей, технологии приготовления блюд. Другими словами, необходимо закрепление в стандартах должностных обязанностей персонала и контроль за их исполнением.

Вторая функция предполагает внедрение системы контроля персонала. Она должна быть ориентирована на предотвращение фактов хищений, нейтрализации соответствующих условий, повышение мотивации персонала, в т.ч. его лояльности к гостям и ПООБП.

Третья функция имеет особенно важное значение для ПООБП. В настоящее время наблюдается проблема, связанная с подготовкой высококвалифицированных кадров для отрасли общественного питания. ПООБП вынуждены самостоятельно осуществлять мероприятия по профессиональной подготовке и переподготовке, а также по повышению квалификации персонала.

В сложившихся кризисных условиях ПООБП в целях минимизации потенциального банкротства обязаны осуществлять постоянный мониторинг своего финансового состояния. Озвученный мониторинг может быть временным или перманентным, но его проведение в любом виде обязательно. Бизнес постоянно сталкивается с определенными проблемами, поэтому целесообразно формирование системного и последовательного алгоритма оценки финансового состояния субъекта хозяйствования в целях своевременной идентификации источников возникающих проблем и разработки процедур по их устранению.

Целесообразно провести оценку деятельности ресторана, бара или иного ПООБП через полгода или год после начала осуществления деятельности. Также анализ необходим в случае постоянного или эпизодического возникновения проблем, свидетельствующих о наличии нерешенных задач в деятельности ПООБП.

Для ПООБП характерен частный подход

к разработке системы мониторинга эффективности осуществления деятельности. Система сбалансированных показателей (далее – ССП) – это индивидуальная разработка каждого конкретного ПОБП, учитывающая все нюансы осуществления его деятельности. ССП, используемая ПОБП в данной системе мониторинга, должна закрепляться локальным нормативным актом ПОБП.

ССП позволяет оценить эффективность системы управления организацией [1]. ССП, как правило, включает три группы показателей:

- оперативные (определяются за день или за неделю);
- текущие (рассчитываются ежемесячно или ежеквартально).
- стратегические (формируются по итогам года или нескольких лет).

По сравнению с разработкой и отслеживанием выполнения планов на ПОБП

ССП предполагает их более частую оценку. В отдельных случаях данные показатели могут подвергаться мониторингу ежедневно.

На рисунке продемонстрирована примерная ССП, которая может быть использована при оценке качества услуг ПОБП.

Приведенную на рисунке ССП необходимо рассчитывать в динамике минимум за 3 года по следующим формулам:

1. Выручка:

$$V = \sum V_i,$$

где V_i – выручка за i -й месяц года.

Динамика данного показателя должна быть положительной. При оценке прироста показателя выручки обязательно следует элиминировать влияние инфляционного фактора.

2. Маржинальная прибыль:

$$\Pi_{\text{мр}} = V - P_{\text{пр}},$$

где $P_{\text{пр}}$ – переменные расходы за год.

Финансово-экономические показатели

- Объем оказанных услуг (V)
- Маржинальная прибыль ($\Pi_{\text{мр}}$)
- Операционная прибыль ($\Pi_{\text{оп}}$)
- Рентабельность ($P_{\text{п}}$)
- Выручка на 1 м² площади ($V_{\text{м}}^2$)
- Операционная прибыль на 1 м² площади ПОБП ($\Pi_{\text{опм}}^2$)
- Эксплуатационные расходы ($P_{\text{э}}$)

Показатели эффективности маркетинга

- Количество посетителей за период (КП)
- Средний чек на посетителя ($Ч_{\text{п}}$)
- Количество заказов за период (КЗ)
- Средний чек на заказ ($Ч_{\text{з}}$)
- Наполняемость меню (НМ)
- Количество реализованных банкетов (КРБ)

Показатели эффективности работы с персоналом

- Укомплектованность персоналом (УП)
- Удовлетворенность персонала условиями труда (УПУТ)
- Текучесть кадров (ТК)
- Средняя заработная плата ($ЗП_{\text{ср}}$)
- Уровень заработной платы к средней по региону ($ЗПР_{\text{ср}}$)

Содержание ССП

3. Операционная прибыль:

$$\Pi_{\text{оп}} = B - P_{\text{пр}} - P_{\text{пост}} = \Pi_{\text{мр}} - P_{\text{пост}},$$

где $P_{\text{пост}}$ – постоянные расходы за год.

Маржинальная и операционная прибыль должны показывать прирост по сравнению с предыдущими отчетными периодами.

4. Рентабельность:

$$P_{\pi} = \Pi_{\text{оп}} / B.$$

При оценке рентабельности целесообразно сопоставлять результаты расчетов со среднеотраслевым значением по региону, а также медианными значениями, характерными для функционирующих предприятий отрасли общественного питания[3]. Например, по г. Санкт-Петербургу в 2022 г. медианное значение рентабельности для ПОБП составило 8,47%, а среднее –8,77% (см. таблицу).

5. Выручка на 1 м² площади:

$$B_{\text{м}^2} = B / S,$$

где S – площадь помещений ПОБП.

Рассматриваемый показатель характеризует эффективность использования имеющихся площадей. Отметим, что при условии роста платежеспособного спроса на услуги ПОБП площадь помещений может оказаться сдерживающим фактором развития предприятия. Оценка данного показателя может повлиять на решение о расширении площади ПОБП, в т.ч. за счет открытия летних террас, приобретения и переоборудования соседних помещений и т.п.

6. Операционная прибыль на 1 м² площади ПОБП:

$$\Pi_{\text{опм}^2} = \Pi_{\text{оп}} / S,$$

Показатель характеризует относительную эффективность деятельности ПОБП, его необходимо оценивать в динамике. Низкие значения показателя свидетельствуют о недостаточной прибыльности или неэффективности использования имеющихся площадей.

7. Эксплуатационные расходы:

$$P_{\text{э}} = \sum P_{\text{э}i},$$

где $P_{\text{э}i}$ – расходы на техническое обслуживание ПОБП за i -й месяц года.

Отсутствие капиталовложений на реновацию, физический износ оборудования могут привести к необоснованному увеличению данного показателя.

8. Количество посетителей за период:

$$KП = \sum KПi,$$

где $KПi$ – количество посетителей ПОБП за i -й месяц года.

9. Средний чек на посетителя:

$$Ч_{\pi} = B / KП,$$

$$KЗ = \sum KЗi,$$

где $KЗi$ – количество заказов ПОБП за i -й месяц года.

Количество посетителей и число заказов необходимо оценивать вместе с показателем выручки. При отрицательной динамике показателя выручки снижение посещаемости и (или) количества заказов свидетельствует об ухудшении маркетинга предприятия, снижении качества обслуживания или ухудшении ассортимента и качества блюд, представленных в меню.

Рентабельность деятельности ПОБП г. Санкт-Петербургу, 2020 г.

ПОБП	Выручка, тыс. руб.	Себестоимость, тыс. руб.	Рентабельность продаж, %
ООО «ВКУС-ВОЯЖ»	603	469	22,22
ООО «ГУРМАН»	12789	10624	16,93
ООО «СКАНДИ ПЛЮС»	50492	43985	12,89
ООО «СЕВЕРНАЯ ПАЛЬМИРА»	16940	14873	12,20
ООО «ПИТАНИЕ СПБ»	7675	6843	10,84
ООО «ФУД-СЕРВИС»	62535	57241	8,47
ООО «КАВАЛЕР»	209921	197739	5,80
ООО «ЕВРАЗИЯ-МОНАМИ»	22338	21746	2,65
ООО «СУДАРУШКА»	21354	20880	2,22
ООО «КОМБИНАТ ПИТАНИЯ ВЕЛЕС»	276386	272563	1,38
ООО «БУФЕТ М12»	3070	3042	0,91

Примечание: в выборку случайным образом попали 11 ПОБП [2], разместивших свою бухгалтерскую отчетность на фед. ресурсе и относящихся к категории рентабельных.

10. Средний чек на заказ:

$$Ч_3 = B / K_3.$$

Уменьшение среднего чека следует расценивать, в первую очередь, как снижение платежеспособного спроса со стороны клиентов, что потребует расширения ассортимента за счет ввода в меню более дешевых блюд.

11. Наполняемость меню:

$$НМ = \sum БМ_i,$$

где $БМ_i$ – i -е блюдо в меню.

$$КРБ = \sum Б_i,$$

где $Б_i$ – количество выполненных договоров ПОБП на проведение банкетов.

Одной из стратегических задач развития ПОБП является максимизация прибыли, в т.ч. за счет проведения банкетов. Проведение организованных мероприятий позволит ПОБП получить большую выручку по сравнению с обслуживанием единичных гостей.

12. Укомплектованность персоналом:

$$УП = \sum Ва_{к_i},$$

где $Ва_{к_i}$ – свободная вакансия на ПОБП.

13. Удовлетворенность персонала условиями труда:

$$УПУТ = Ж / СЧР,$$

где $Ж$ – количество жалоб сотрудников ПОБП,

$СЧР$ – средняя численность персонала за период.

14. Текучесть кадров:

$$ТК = ЧУ / СЧР,$$

где $ЧУ$ – численность уволенных.

ПОБП должно быть обеспечено квалифицированными кадрами. Текучесть кадров необходимо свести к минимуму, также как и количество жалоб со стороны сотрудников. Данные показатели тесно коррелируют с качеством обслуживания, от которого непосредственно зависит выручка ПОБП, а также посещаемость.

15. Средняя заработная плата:

$$ЗП_{ср} = ФОТ / СЧР,$$

где $ФОТ$ – фонд оплаты труда.

$$ЗПР_{ср} = ЗП_{ср} / ЗП_{срР},$$

где $ЗП_{срР}$ – средняя оплата труда персонала ПОБП в регионе.

На укомплектованность кадрами ПОБП, степень их удовлетворённости не-

посредственно влияет оплата труда. ПОБП должно систематически соотносить уровень оплаты труда со среднеотраслевым в регионе. Например, в Санкт-Петербурге средняя заработная плата для работников гостиниц и ПОБП в ноябре 2021 г. составила 40270 руб. [4]. Отклонение от данной величины может способствовать увеличению текучести кадров.

Каждое ПОБП должно разработать собственную ССП. В качестве основы можно предложить систему, проанализированную в данном исследовании. Постоянный мониторинг уровня значений показателей, разработка и реализация корректирующих мероприятий позволят минимизировать риск банкротства предприятий общественного питания.

ЛИТЕРАТУРА

1. Бичева И.Б. Роль сбалансированной системы показателей в управлении организацией / И.Б. Бичева, С.Н. Казначеева // Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение. – 2020. – № 4(64). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-sbalansirovannoy-sistemy-pokazateley-v-upravlenii-organizatsiey> (дата обращения: 01.03.2022).

2. Государственный информационный ресурс бухгалтерской (финансовой) отчетности. – URL: <https://bo.nalog.ru/search?address=санкт-петербург&allFieldsMatch=false&okved=56.29&page=1> (дата обращения 25.02.2022).

3. Пушинин А.В. К вопросу совершенствования методики оценки финансового состояния субъектов хозяйствования (на примере предприятий оптовой торговли) / А.В. Пушинин // Журнал правовых и экономических исследований. Journal of Legal and Economic Studies. – 2018. – № 4. – С. 179–185.

4. Управление Федеральной службы государственной статистики по г. Санкт-Петербургу и Ленинградской области: [сайт]. – URL: <https://petrostat.gks.ru/storage/mediabank/Средняя%20заработная%20плата%20СПб.pdf> (дата обращения: 25.02.2022).