

УДК 658.8:339.138

**Клиентоориентированный подход к управлению бизнес-процессами в ресторанном бизнесе****Губский Алексей Радиевич**

Аспирант кафедры сервиса и гостиничного дела,  
Донецкий национальный университет экономики и торговли  
им. Михаила Туган-Барановского,  
283050, Российская Федерация, Донецк, ул. Щорса, 31;  
e-mail: tsm.uova@gmail.com

**Аннотация**

В статье рассмотрена сущность теоретических понятий «клиентоориентированность», «бизнес-процесс», «ресторанный бизнес». Определены цель и задачи клиентоориентированного подхода к управлению бизнес-процессами в ресторанном бизнесе. Выделены основные группы бизнес-процессов предприятий ресторанного бизнеса и сформирована система показателей оценки эффективности клиентоориентированного подхода.

**Для цитирования в научных исследованиях**

Губский А.Р. Клиентоориентированный подход к управлению бизнес-процессами в ресторанном бизнесе // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2024. Том 14. № 8А. С. 159-166.

**Ключевые слова**

Ресторанный бизнес, общественное питание, клиентоориентированность, бизнес-процесс, управление, эффективность.

## Введение

Современные условия развития предприятий ресторанного бизнеса актуализируют задачу использования актуальных подходов к управлению для достижения высокой конкурентоспособности. К таким подходам относится клиентоориентированность в управлении бизнес-процессами, что позволяет динамично реагировать на любые изменения в поведении потребителей и конкурентов как основных субъектов рынка.

Целью исследования является изучение особенностей формирования клиентоориентированного подхода к управлению бизнес-процессами предприятий ресторанного бизнеса.

Основой разработки методологии любого исследования является четкость понятийно-категориального аппарата. Поэтому первоначально необходимо разобраться в используемой терминологии. Несмотря на то, что отдельные ученые рассматривают понятие «общественное питание» в более широком смысле, считаем понятия «общественное питание» и «ресторанный бизнес» синонимами, которые включают комплекс организаций, оказывающих услугу по производству и реализации кулинарной продукции и занимающихся удовлетворением потребности в услугах питания как основного вида деятельности, а также оказанием дополнительных услуг, в том числе организации досуга.

## Основная часть

В 2023 г. оборот общественного питания на душу населения составляет 19606 р., что больше предыдущего года на 22,4%, и сохраняется положительная динамика увеличения [Росстат, [www](#)]. Значительный спад данного показателя наблюдался в 2020 году (темп роста составил 79%), что обусловлено было ограничениями в связи пандемией COVID-19 (рис. 1). Что касается общего оборота общественного питания в сопоставимых ценах, то темп роста также показывает растущую положительную динамику: в 2023 году темп роста составил 122%, что превышает темпы роста национальной экономики. В 2021 году был самый высокий темп роста, что обусловлено резким спадом в 2020 году из-за пандемии и дальнейшим восстановлением объемов деятельности предприятий общепита.

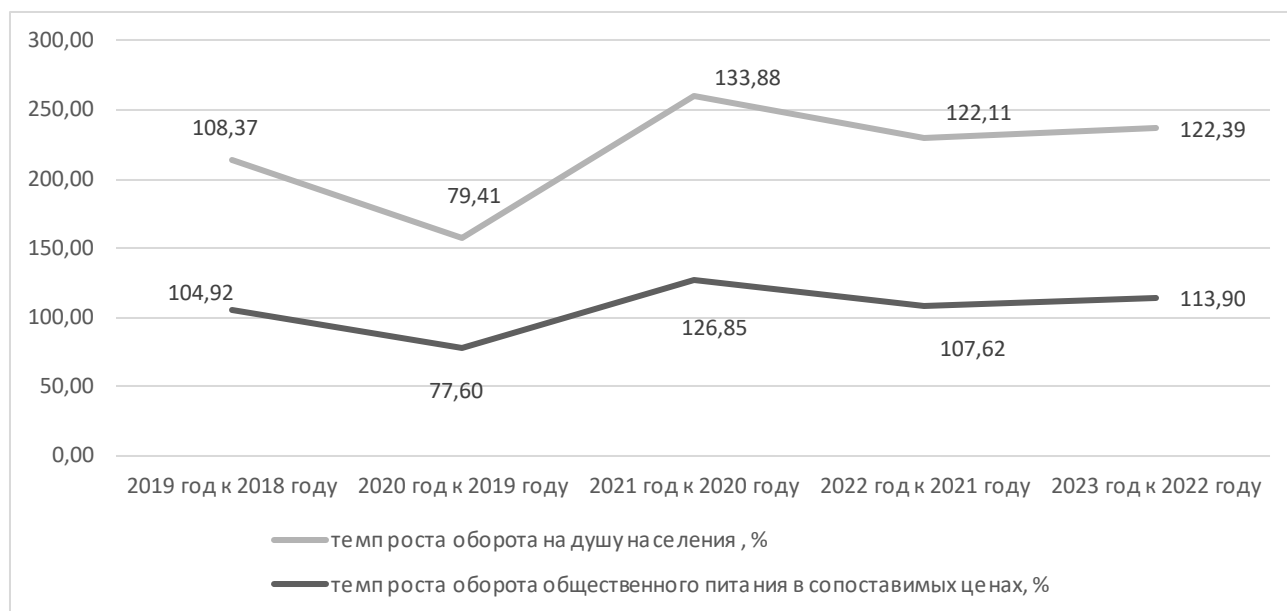
За январь-сентябрь 2024 года объем ресторанного рынка РФ составил 2,5 млрд руб., в то время как в кризисном для данной отрасли 2020 году в соответствующем периоде составлял 1 млрд руб. [там же].

Так как современные тенденции развития ресторанного бизнеса характеризуются распространением сетевых предприятий и деятельности по франшизе, то систематизация и автоматизация всех бизнес-процессов является основным условием эффективности деятельности.

Так, «...бизнес-процесс – это совокупность взаимосвязанных мероприятий или задач, направленных на создание определенного продукта или услуги для потребителей» [Рычева, Щеглова, Рындина, [www](#)]. В ресторанном хозяйстве управление предприятием на основе выделения и принятия хозяйственных решений на базе процессного подхода (формирование бизнес-процессов), а не функционального, становится все более распространенным. В то же время эффективность процессного подхода в управлении зависит от конфигурирования самих бизнес-процессов и их целевой направленности.

В условиях достаточно интенсивной конкуренции в отрасли наиболее целесообразным считаем клиентоориентированный подход к управлению бизнес-процессами:

«...клиентоориентированность – это умение и способность компании выявлять потребности клиента, создавая дополнительный поток клиентов и дополнительную прибыль за счет глубокого понимания и эффективного удовлетворения потребностей» [Федеральный образовательный сервис Vipars.ru, www].



Источник: составлено по [Росстат, www]

**Рисунок 1 – Динамика роста оборота общественного питания в целом и на душу населения**

Также отметим, что «...стандарт ИСО 9001 подтверждает, что предприятие, претендующее на получение стандарта «Клиентоориентированность производства или бизнеса», обязано организовывать рабочие процессы с ориентацией на запросы конечного потребителя. В частности, приветствуется тотальный контроль над качеством выпускаемой продукции и внедрение новых технологий, улучшающих потребительские характеристики выпускаемого товара» [Лан, Щетинина, Рындина, www].

Таким образом, клиентоориентированность в управлении бизнес-процессами направлена на выявление и удовлетворение потребностей клиента, такой подход максимально учитывает влияние внешней среды, особенно таких факторов, как потребитель и конкурент. То есть бизнес-процессы должны быть сформированы с учетом высокой адаптивности и динамичности перестройки при необходимости.

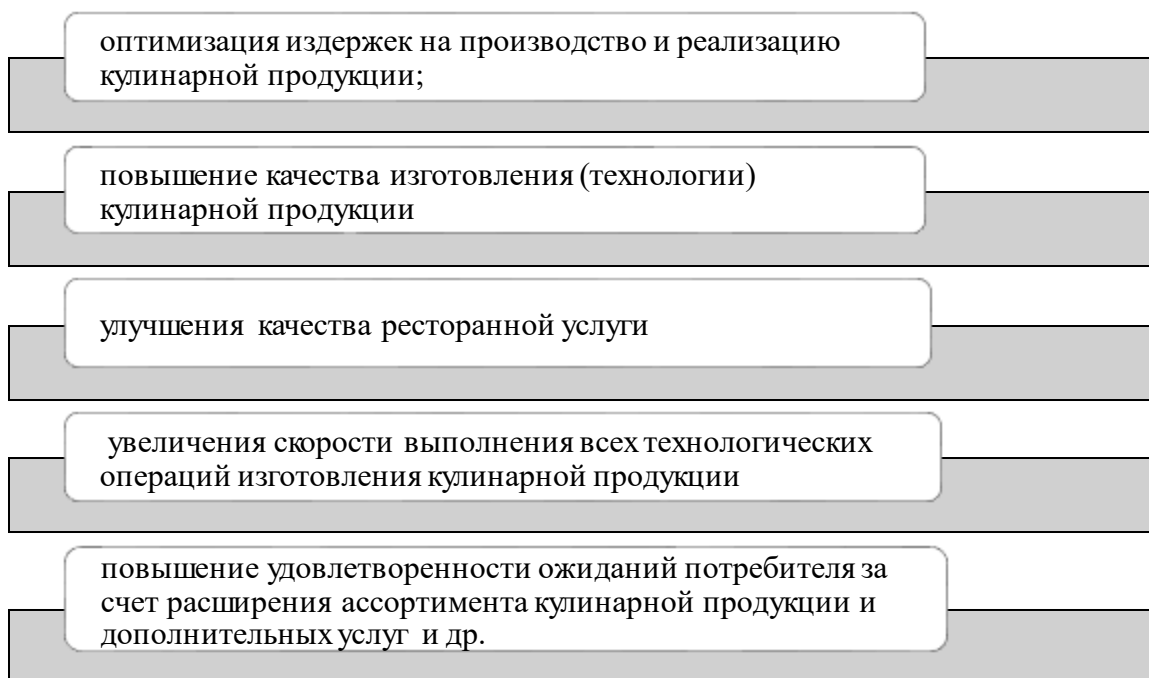
Так, «...усиление конкуренции в ресторанном бизнесе вынуждает даже небольшие предприятия общественного питания обратить пристальное внимание на стандартизацию и автоматизацию бизнес-процессов и учет товаров» [Федорова, 2020]. Стандартизация и автоматизация бизнес-процессов позволяет, прежде всего, сократить время выполнения большинства операций, уменьшает процент потерь, повышает качество контроля и анализа результатов деятельности предприятия, а также, что самое важное при клиентоориентированном подходе, помогает оценить степень удовлетворенности потребителя.

При использовании укрупненного подхода к выделению бизнес-процессов ресторанного бизнеса рассматривают следующие процессы: управление, производство кулинарной

продукции, организация обслуживания, реализация, материально-техническое обеспечение.

Считаем, что более эффективным является разделение всех «...бизнес-процессов в ресторане на создающие продукт и создающие услугу» [Крылова, 2021]. Таким образом, в бизнес-процессы, создающие продукт, входят все процессы, ориентированные на создание продукта питания, напитка, кальяна (от момента закупки сырья до момента отдачи официанту); а в бизнес-процессы, создающие услугу, входят все процессы, связанные с употреблением созданных продуктов (весь процесс сервиса, создание интерьера и экстерьера, музыкальное сопровождение, досуг и др.).

Главной целью организации процесса управления предприятием ресторанного бизнеса является повышение уровня удовлетворенности потребителя от оказанной услуги питания, то есть все бизнес-процессы должны быть клиентоориентированы. Основные задачи управления бизнес-процессами клиентоориентированного предприятия в ресторанном бизнесе приведены на рис. 1.



(сформировано автором на основе обобщения [Росстат, www; Лан, Щетинина, Рындина, www; Федорова, 2020; Крылова, 2021; Кравченко, 2021])

### **Рисунок 1. Основные задачи управления бизнес-процессами клиентоориентированного предприятия в ресторанном бизнесе**

Отметим, что даже оптимизация издержек при клиентоориентированном подходе предусматривает отсутствие снижения качества, безопасности и вкусовых характеристик кулинарной продукции.

Таким образом, «...бизнес-процессы компании должны изменяться вслед за изменениями потребностей клиентов, а в некоторых случаях опережать и формировать эти изменения, способствуя повышению ценности услуг и продукта для клиента. Автоматизация бизнес-процессов с учетом требований и пожеланий клиентов позволяет использовать отношения с клиентами как ресурс, с помощью которого можно извлечь большую прибыль» [Лан, Щетинина,

Рындина, www].

Автоматизация бизнес-процессов в ресторанном бизнесе выступает значительным фактором повышения конкурентоспособности и эффективности управления, а «...преимущества автоматизации не только в стандартах и регламентах ведения бизнеса, которые скрупулезно соблюдаются в программной среде исполнимых бизнес-процессов, но и возможности отслеживания и управления показателями бизнес-процессов, которые определяют степень достижения поставленных стратегических задач и целей» [Рычева, Щеглова, Рындина, www].

Для достижения максимально возможного эффекта от применения клиентоориентированного подхода в управлении бизнес-процессами целесообразно использовать инновации. А.Ю. Федорова выделила следующие ключевые инновации в ресторанном бизнесе: технико-технологические, сервисные, организационно-технологические, управленческие, комплексные программы сервисного обслуживания [Федорова, 2020].

Так, именно «...широкое применение технологических инноваций, постоянное обновление спектра предлагаемых услуг позволяют предприятиям общественного питания привлекать новых клиентов, особенно молодежь» [Соколова, Скопова, 2019], а также более эффективно удовлетворять запросы и ожидания клиентов.

Одним из ключевых этапов управления бизнес-процессами предприятий ресторанного бизнеса выступает определение критериев эффективности, которые включают в себя общие и специфические показатели, которые формируются в зависимости от поставленной цели. Однако при клиентоориентированном подходе критерии эффективности должны включать специфические показатели, отражающие удовлетворенность клиентов предприятия.

К.В. Рычева выделяет как основной показатель, «...позволяющий получить представление о доле клиентов, которые возвращаются снова, коэффициент удержания» [Рычева, Щеглова, Рындина, www]. Данный коэффициент предлагается рассчитывать как соотношение количества клиентов на начало периода к количеству удержанных клиентов на конец периода. Считаем, что методика расчета приведена недостаточно корректно, так как данный коэффициент в виде доли целесообразнее рассчитывать наоборот: отношение удержанных клиентов на конец периода к количеству клиентов на начало периода. И в таком случае увеличение данного показателя является индикатором удовлетворенности потребителя. Данный показатель может быть проанализирован с помощью мониторинга использования карты лояльности (карта клиента). Отметим, что именно количество удержанных клиентов (вернувшихся в заведение повторно) свидетельствует об удовлетворенности качеством оказания услуги питания.

К основным показателям эффективности клиентоориентированного управления бизнес-процессами предприятий ресторанного бизнеса предлагаем отнести коэффициент загрузки, коэффициент удержания клиента, динамика среднесуточного количества чеков, динамика величины среднего чека по меню за период, среднее время обслуживания (приготовления блюда), средний отзывной балл на сайтах, доля возвратных блюд. При данном подходе также необходимо оценивать классические показатели экономической эффективности деятельности предприятия ресторанного бизнеса: темп роста выручки от реализации, уровень достижения целевой прибыли, рентабельности, темп роста чистой прибыли и рентабельности, темп роста производительности труда и коэффициент текучести персонала, показатели финансовой устойчивости.

Следует также отметить, что в условиях глобальной цифровизации возможности клиентоориентированного управления бизнес-процессами предприятия ресторанного бизнеса

значительно повышаются. Следует полностью поддержать позицию Е.С. Кравченко, которая фокусирует внимание на актуализации задачи цифровой трансформации бизнес-модели, где «...ключевой составляющей является «омниканальность», предполагающая одновременное использование всех физических (оффлайн) и цифровых (онлайн) каналов коммуникаций и предполагающий инновационную возможность полностью проследить путь клиента» [Кравченко, 2021, 263]. Бесспорно, сегодня социальные сети, медиаплощадки, интернет-платформы (ВКонтакте, Телеграмм, др.) и другие коммуникационные цифровые каналы позволяют иметь прямую связь с клиентом, информируя его о новинках, и получать обратную связь. Приоритетное значение имеют также показатели оценки эффективности цифровой клиентоориентированности и цифрового пространства в целом.

### Заключение

Таким образом, можно сделать вывод, что «...предприятия ресторанного бизнеса, изучающие влияние внешней среды, четко понимают и знают потребности клиентов, не боятся внедрять инновации в свою деятельность, однозначно через некоторое время достигнут наибольших результатов эффективности деятельности» [Магзумова, Хомова 2019]. Данный подход четко укладывается в управление бизнес-процессами на основе клиентоориентированности, когда при принятии хозяйственных решений ключевым является учет современных тенденций и факторов внешней среды. Реализация клиентоориентированного подхода к управлению бизнес-процессами предприятий будет способствовать «...обеспечению эффективных коммуникаций между всеми участниками цепочки создания ценности» [Кравченко, 2023, 65].

### Библиография

1. Кравченко Е.С. Инновационное развитие регионов России: оценка, проблемы и перспективы // Экономика и управление: проблемы, решения. 2023. Т. 2. № 3 (135). С. 55-66.
2. Кравченко Е.С. Стратегические альтернативы цифровой трансформации бизнес-моделей предприятий сферы услуг // Краснова В.В. (ред.) Обеспечение экономической безопасности и эффективности деятельности субъектов хозяйствования. Донецк, 2021. С. 254-273.
3. Крылова Р.В. Оптимизация бизнес-процессов в индустрии питания // Научно-образовательный журнал «Student». 2021. № 1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/optimizatsiya-biznes-protsessov-v-industrii-pitaniya/viewer> (дата обращения: 28.10.2024).
4. Лан Ю.О., Щетинина Ю.М., Рындина С.В. Клиентоориентированность в автоматизированных бизнес-процессах компании по продаже автомобилей // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Экономические науки. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/klientoorientirovannost-v-avtomatizirovannyh-biznes-protsessah-kompanii-po-prodazhe-avtomobiley/viewer> (дата обращения: 29.10.2024).
5. Магзумова М.В., Хомова А.К. Инновационные технологии в ресторанном бизнесе для обеспечения конкурентоспособности организации // Инновационные технологии в ресторанном бизнесе. 2019. № 1. Т. 8. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsionnye-tehnologii-v-restorannom-biznese-dlya-obespecheniya-konkurentosposobnosti-organizatsii> (дата обращения: 31.10.2024).
6. Росстат. URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/roznichnayatorgovlya> (дата обращения: 03.11.2024).
7. Рычева К.В., Щеглова М.Н., Рындина С.В. Оптимизация бизнес-процессов ресторана на основе системы показателей BSC // Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/optimizatsiya-biznes-protsessov-restorana-na-osnove-sistemy-pokazateley-bsc/viewer> (дата обращения: 29.10.2024).
8. Соколова О.Л., Скопова Л.В. Обзор зарубежного опыта внедрения инноваций в сфере услуг индустрии питания // Индустрия питания. 2019. № 1. Т. 4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/obzor-zarubezhnogo-opyta-vnedreniya-innovatsiy-v-sfere-uslug-industrii-pitaniya/viewer> (дата обращения: 30.10.2024).
9. Федеральный образовательный сервис Vipars.ru. URL: <http://vipars.ru/stati/servis.-rabota-s-klientami/klientoorientirovannost-opredelenie-termina> (дата обращения: 03.11.2024).

10. Федорова А.Ю. Исследование и анализ бизнес-процессов на предприятии общественного питания // Международная конференция «Физико-техническая информатика – СРТ2020». АНО «Научно-исследовательский Центр Физико-технической информатики». 2020. С. 161-186.

## Customer-oriented approach to business process management in the restaurant business

**Aleksei R. Gubskii**

Postgraduate Student of the Department of service and hotel business,  
Donetsk National University of Economics and Trade  
named after Mikhail Tugan-Baranovsky,  
283050, 31 Shchorsa str., Donetsk, Russian Federation;  
e-mail: tsm.uova@gmail.com

### Abstract

The article studies the essence of the theoretical concepts of «customer focus», «business process», «restaurant business». The purpose and objectives of the customer-oriented approach to managing business processes in the restaurant business are defined. The main groups of business processes of restaurant business enterprises are identified and a system of indicators for assessing the effectiveness of the customer-oriented approach is formed.

### For citation

Gubskii A.R. (2024) Klientoorientirovannyi podkhod k upravleniyu biznes-protsessami v restorannom biznese [Customer-oriented approach to business process management in the restaurant business]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 14 (8A), pp. 159-166.

### Keywords

Restaurant business, catering, customer focus, business process, management, efficiency

## References

1. Federal educational service Bipars.ru. URL: <http://bipars.ru/stati/servis.-rabota-s-klientami/klientoorientirovannost-opredelenie-termina> (date of access: 03.11.2024).
2. Fedorova A.Yu. Research and analysis of business processes at a catering enterprise // International Conference "Physical and Technical Informatics - CPT2020". ANO "Research Center for Physical and Technical Informatics". 2020. P. 161-186.
3. Kravchenko E.S. Innovative development of Russian regions: assessment, problems and prospects // *Economy and management: problems, solutions*. 2023. Vol. 2. No. 3 (135). P. 55-66.
4. Kravchenko E.S. Strategic alternatives to digital transformation of business models of service enterprises // Krasnova V.V. (ed.) *Ensuring economic security and efficiency of business entities*. Donetsk, 2021. P. 254-273.
5. Krylova R.V. Optimization of business processes in the food industry // *Scientific and educational journal "Student"*. 2021. No. 1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/optimizatsiya-biznes-protsessov-v-industrii-pitaniya/viewer> (date of access: 10/28/2024).
6. Lan Yu. O., Shchetinina Yu. M., Ryndina S. V. Customer focus in automated business processes of a car sales company // *News of higher educational institutions. Volga region. Economic sciences*. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/klientoorientirovannost-v-avtomatizirovannyh-biznes-protsessah-kompanii-po-prodazhe-avtomobiley/viewer> (date of access: 10/29/2024).

7. Magzumova M. V., Khomova A. K. Innovative technologies in the restaurant business to ensure the competitiveness of the organization // Innovative technologies in the restaurant business. 2019. No. 1. Vol. 8. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsionnye-tehnologii-v-restorannom-biznese-dlya-obespecheniya-konkurentosposobnosti-organizatsii> (date of access: 10/31/2024).
8. Rosstat. URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/roznichnayatorgovlya> (date of access: 11/03/2024).
9. Rycheva K.V., Scheglova M.N., Ryndina S.V. Optimization of restaurant business processes based on the BSC indicator system // Models, systems, networks in economics, technology, nature and society. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/optimizatsiya-biznes-protsessov-restorana-na-osnove-sistemy-pokazateley-bsc/viewer> (date of access: 10/29/2024).
10. Sokolova O.L., Skopova L.V. Review of foreign experience in implementing innovations in the field of food industry services // Food Industry. 2019. No. 1. T. 4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/obzor-zarubezhnogo-opyta-vnedreniya-innovatsiy-v-sfere-uslug-industrii-pitaniya/viewer> (date of access: 10/30/2024).