

ОТРАСЛЕВОЙ СЕКТОР КАК ОСНОВА ЭКОНОМИКИ РОССИИ / INDUSTRY SECTOR AS THE BASIS OF THE RUSSIAN ECONOMY

DOI 10.24182/2073-6258-2025-24-3-51-57



Научная статья / Original article

УДК 338.462

Показатели для постановки целей линейному персоналу ресторанов быстрого обслуживания

Р. Н. Ахмедшин

независимый исследователь

Сарапул, Россия

r.ahmedshin.dodo@gmail.com

Аннотация: В статье рассматривается проблема несоответствия между стратегическими показателями ресторанного бизнеса и ежедневными задачами линейного персонала. Традиционные метрики — выручка, средний чек, возврат гостей, себестоимость и другие полезны для управленческих решений, но оказываются малоэффективными при постановке целей для сотрудников на точке обслуживания. Исследование демонстрирует, что бариста, кассиры и повара часто не видят прямой связи между своими действиями и итоговыми результатами бизнеса, что снижает их вовлеченность и мотивацию.

Предлагается концепция использования ключевых направлений оценки эффективности работы ресторана и команды, которые проще контролировать и напрямую связаны с ежедневными процессами: скорость обслуживания, атмосфера, доброжелательность персонала, качество продукта и динамика чаевых. На основе этих направлений можно формулировать прозрачные и достижимые цели для сотрудников, отслеживать изменения в уровне сервиса и проверять гипотезы о влиянии операционных факторов на возврат гостей и финансовые результаты.

Разработанный подход помогает управлять стратегическими показателями через понятные для команды действия, выстраивает быструю обратную связь и создает основу для системной работы с качеством сервиса. Статья будет полезна управляющим, собственникам ресторанов и исследователям индустрии HoReCa.

Ключевые слова: KPI, метрики, ресторанный бизнес, управление персоналом, операционные показатели, мотивация сотрудников, скорость обслуживания.

Для цитирования: Ахмедшин Р.Н. Показатели для постановки целей линейному персоналу ресторанов быстрого обслуживания. Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2025. Т. 24. № 3. С. 51—57. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2025-24-3-51-57>.

Metrics for setting goals for fast-food line staff

R. N. Akhmedshin

independent researcher

Sarapul, Russia

r.ahmedshin.dodo@gmail.com

Abstract: The article addresses the problem of misalignment between strategic performance indicators in the restaurant business and the daily tasks of frontline staff. Traditional metrics — revenue, average check, guest retention, cost of goods sold, and others are valuable for managerial decision-making but are often ineffective when setting goals for employees on the ground. The study shows that baristas, cashiers, and kitchen staff frequently fail to see a direct connection between their daily actions and overall business results, which reduces their engagement and motivation.

This article proposes a concept based on key directions for evaluating restaurant and team performance that are easier to monitor and directly linked to daily operations: service speed, atmosphere, staff friendliness, product quality, and tipping dynamics. These directions provide a framework for setting transparent and achievable goals for employees, tracking changes in service quality, and testing hypotheses about the impact of operational factors on guest return rates and financial results.

The proposed approach enables managing strategic performance indicators through actions that are clear to the team, establishes fast feedback loops, and creates a foundation for a systematic approach to service quality management. The article will be useful for restaurant managers, owners, and researchers in the HoReCa industry.

Keywords: KPI, metrics, restaurant business, personnel management, operational performance, employee motivation, service speed.

For citation: Akhmedshin R.N. Metrics for setting goals for fast-food line staff. Scientific notes of the Russian academy of entrepreneurship. 2025. T. 24. № 3. P. 51–57. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2025-24-3-51-57>.

Сегодня в индустрии ресторанов быстрого обслуживания почти каждый собственник и управляющий смотрит на цифры: выручка, средний чек, возврат гостей, себестоимость, текучесть персонала. Эти показатели полезны для понимания состояния бизнеса и принятия стратегических решений. Однако их сложно использовать для постановки целей линейному персоналу. Как донести важность и значимость этих цифр кассирам, бариста и сотрудникам кухни? Как они могут повлиять на возвращаемость гостей? Зачастую управляющий использует именно эти метрики, и постановка целей становится непрозрачной, сложной и демотивирующей. Неясно, как на них влиять и какие конкретные действия в повседневной рутине приводят к результату. Например, управляющий может поставить цель на месяц — «возвращаемость гостей 20%». Но что с этим делать бариста? Какие действия на смене помогут достичь этой цели?

Многие эксперты отмечают, что ключевая проблема ресторанного бизнеса — это несоответствие между стратегическими показателями и ежедневной работой сотрудников. Исследователи подчеркивают, что универсального набора KPI не существует: метрики должны подбираться индивидуально для каждого ресторана с учетом его формата, процессов и команды.¹ Более того, аналитика действительно полезна только тогда, когда в ней отражены те показатели, которые сотрудники могут контролировать своими действиями.²

В ресторанах быстрого обслуживания особое значение имеют метрики, связанные со скоростью обслуживания, так как именно она напрямую влияет на удовлетворенность гостей и их возвращаемость. Разделение показателей на два уровня — стратегические и оперативные помогает строить более понятную систему управления: первые нужны для оценки результатов бизнеса в целом, а вторые позволяют команде видеть влияние своих действий на итоговые показатели.³

Так, правильно настроенные KPI помогают сотрудникам понять, как их поведение влияет на результаты бизнеса, а осознание связи между их действиями и увеличением выручки мотивирует их больше заботиться о деталях.⁴ Однако многие управляющие допускают ошибку, концентрируясь исключительно на прибыли и забывая про качество сервиса. Такой подход приводит к искажению картины и снижению лояльности гостей.⁵ KPI эффективны только в том случае, если сотрудники понимают, как на них влиять. Поддержка их идей и инициатив усиливает этот эффект, повышая вовлеченность и лояльность команды.⁶

¹ GetIt.REST. KPI сотрудников ресторана [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://getit.rest/kpi> (дата обращения: 27.07.2025).

² Qlever. ТОП-25 KPI для ресторана [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.qlever.ru/press/top25-kpi-dlya-restorana> (дата обращения: 27.07.2025).

³ CheckOffice. KPI управляющего рестораном: как установить и отслеживать показатели эффективности? [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://checkoffice.ru/blog/poleznye-materialy/kpi-upravlyayushchego-restoranom-kak-ustanovit-i-otslezhivat-pokazateli-effektivnosti/> (дата обращения: 27.07.2025).

⁴ Семёнычев Ф. Встроенное качество. 2016. С. 120.

⁵ Spark.ru. Эффективность KPI и мотивация команды [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://spark.ru/startup/mtt-mezhdunarodnij/blog/48224/kak-motivirovat-sotrudnikov> (дата обращения: 27.07.2025).

⁶ Рычкова А.В. Корпоративная культура современной компании. Генезис и тенденции развития. — М.: Юрайт, 2023. С. 145.

Создание комфортной атмосферы в коллективе и выстраивание эффективной работы с командой напрямую влияют на лояльность сотрудников, которая, в свою очередь, определяет качество обслуживания и уровень продаж.⁷

Основные проблемы, возникающие с линейным персоналом на точках обслуживания:

а) Нет прямой связи между действиями и результатом. Бариста, кассир или повар часто не видят, как их ежедневные действия (например, вежливость, скорость обслуживания, аккуратность) связаны с теми стратегическими целями, которые ставит руководство. В такой ситуации метрики остаются «для отчёта» и не помогают сотрудникам понять, что именно от них требуется.

б) Слишком длинный цикл обратной связи. Многие ключевые показатели рассчитываются раз в неделю или месяц, из-за чего сотрудники не видят немедленных изменений в своей работе. Они не понимают, какие их действия дали результат, а какие — нет, что затрудняет оперативное улучшение процессов.

с) Метрики слишком «верхнеуровневые»: выручка, средний чек, возврат гостей, себестоимость. Эти значения делают стратегические оценки возможными, но не дают сотрудникам конкретных ориентиров для действий именно на точке, потому что слишком абстрактны.

Современные исследования подтверждают, что такие трудности — не редкость. Рестораны собирают огромные массивы информации, однако из-за её объёма и задержек в обработке управляющие часто не получают своевременных ответов на вопрос «что нужно сделать прямо сейчас», что затрудняет принятие операционных решений.⁸

Другие эксперты подчеркивают, что KPI должны быть измеримыми, понятными и привязанными к ежедневному поведению сотрудников, а не только отражать финансовые итоги.⁹ А оперативные, реальные показатели (например, скорость обслуживания) оказывают большее влияние на удовлетворенность гостей и повторные визиты, чем высокоуровневые финансовые метрики.¹⁰

Как уже отмечалось, все метрики — выручка, средний чек, возврат гостей, себестоимость, текучесть персонала важны для понимания состояния бизнеса и стратегического управления. Однако при работе с командой на операционном уровне использовать их напрямую сложно. Они слишком «верхнеуровневые» и не дают сотрудникам чёткой связи между ежедневными действиями и итоговыми результатами.

Однако линейный персонал — бариста, кассиры, помощники — часто не понимает, что конкретно нужно делать в повседневной работе, чтобы повлиять на эти показатели. Для них такие цели звучат абстрактно и не дают ответа на главный вопрос: «Что именно я могу сделать на смене, чтобы улучшить результат?»

Например, бариста не может напрямую повлиять на частоту посещения кофейни гостями. Однако он может влиять на факторы, которые косвенно определяют этот показатель:

- скорость обслуживания;
- атмосферу в заведении;
- доброжелательность персонала;
- качество продукта.

Все эти аспекты создают положительный опыт для гостей, который в итоге повышает возвращаемость и уровень продаж.

На мой взгляд, важнейший принцип выбора метрик для постановки целей линейному персоналу заключается в следующем: **цель должна достигаться посредством выполнения ежедневных**

⁷ Ниминова А. О. Лояльность персонала как фактор эффективности деятельности организаций сферы общественного питания. Современные проблемы сервиса и туризма. 2020. Т. 14, № 4. С. 85.

⁸ Tenzo. Why 'data' is not as simple as it seems in the restaurant industry [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.gotenzo.com/resources/insight/why-data-is-not-as-simple-as-it-seems-in-the-restaurant-industry> (дата обращения: 27.07.2025).

⁹ Lemma. Как настроить KPI в ресторане [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://place.lemma.ru/article/kpi-v-restorannom-biznese-zamena-shtrafam-ili-instrument-upravleniya> (дата обращения: 27.07.2025).

¹⁰ Таблерс. Оперативные KPI и удовлетворенность гостей [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://tablers.ru/stati/kpi-v-zavedeniyah-obshhestvennogo-pitaniya> (дата обращения: 27.07.2025).

рутинных задач. Именно поэтому бизнесу любого размера важно начинать отслеживать понятные и простые показатели, которые можно напрямую связать с действиями сотрудников. Эти метрики могут стать основой для постановки реалистичных, прозрачных и мотивирующих целей для команды, а не только инструментом аналитики для управляющих.

Чтобы сотрудники видели связь между своими действиями и результатами бизнеса, важно использовать простые и понятные показатели, на которые каждый член команды может напрямую влиять. Ниже приведены основные направления, по которым можно формировать цели и отслеживать результативность:

А. Скорость обслуживания — один из ключевых факторов удовлетворенности гостей. Как измеряем: данные POS-системы, кухонные дисплеи с таймерами, отчёты о времени приготовления. Влияние времени ожидания на рост выручки ресторана представлено на рисунке 1.



Рис. 1. Влияние времени ожидания на рост выручки ресторана ¹¹

В. Атмосфера в заведении — впечатление гостей от посещения ресторана. Как измеряем: отзывы и рейтинги на онлайн-картах, опросы в соцсетях, сегментация обратной связи по категориям, оценки менеджера.

С. Доброжелательность персонала — уровень сервиса и взаимодействия с гостями. Как измеряем: отзывы и рейтинги, результаты опросов, анализ комментариев, оценки менеджера.

Д. Качество продукта — восприятие блюд и напитков посетителями. Как измеряем: отзывы и рейтинги, дегустации менеджера, внутренние чек-листы качества, результаты опросов, сегментация обратной связи.

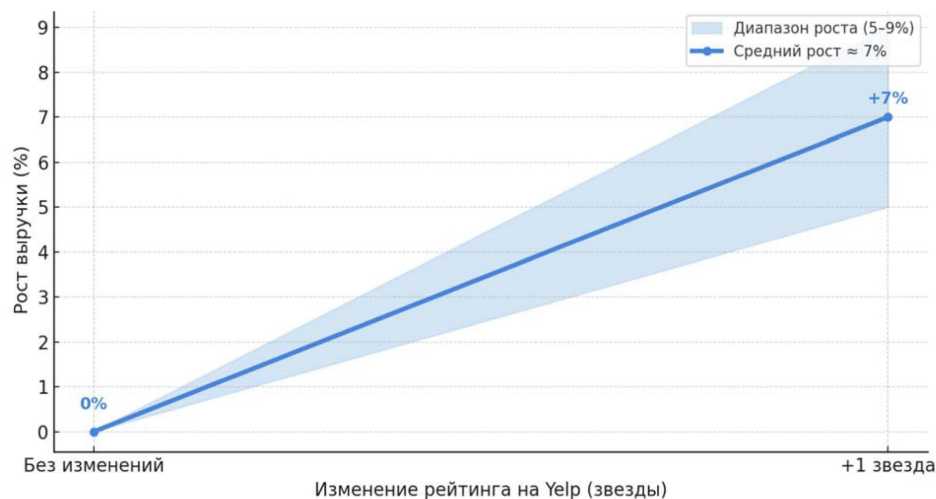
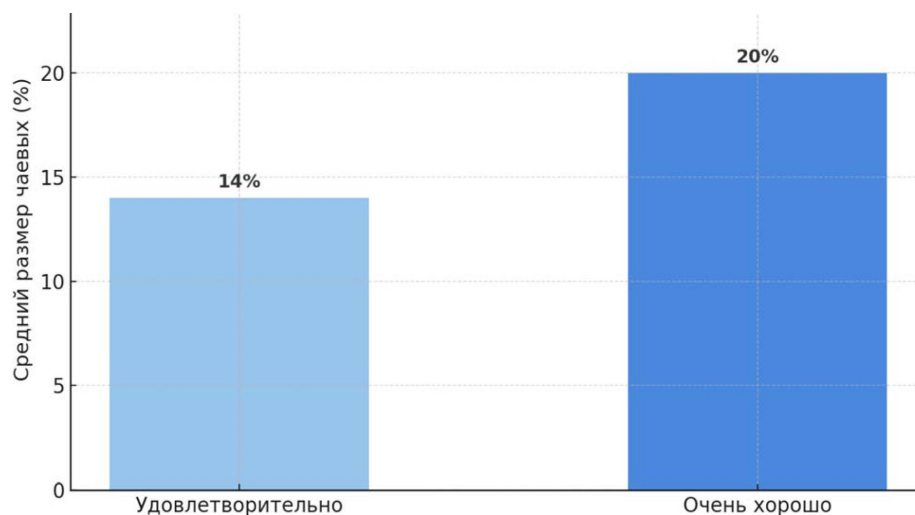
Нельзя недооценивать важность мониторинга отзывов и лайков на онлайн-платформах, поскольку их регулярный анализ помогает повышать качество сервиса и напрямую способствует росту выручки ресторана. Влияние отзывов и репутации на выручку представлен на рисунке 2.

Е. Чаевые — даже такой, на первый взгляд, косвенный показатель, как сумма чаевых, может служить важной метрикой уровня удовлетворенности гостей и качества обслуживания. Как измеряем: аналитика POS-системы, бухгалтерские отчёты, динамика за месяц и более. Влияние качества обслуживания на размер чаевых представлен на рисунке 3.

Вышеуказанные показатели удобны для постановки целей по следующим причинам:

- Используемые метрики для оценки понятны линейному персоналу.
- Результаты видны быстро.
- Можно ставить задачи на день, неделю или месяц.
- Есть прямая связь между действиями сотрудника и результатом.

¹¹ Де Врис, Й., Рой, Д., Де Костер, Р. Влияние времени ожидания в ресторанах на поведение клиентов и выручку. Journal of Operations Management. 2018. Т. 63. С. 59–78. — Режим доступа: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0272696318300214> (дата обращения: 28.07.2025).

Рис. 2. Влияние рейтинга Yelp на выручку ресторанов¹²Рис. 3. Влияние качества обслуживания на размер чаевых¹³

В соответствии с вышеназванными показателями можно перечислить примеры формулировок целей для линейного персонала ресторанов:

- Цель на месяц: снизить среднее время отдачи заказа с 4 до 3 минут.
- Цель на месяц: уменьшить процент негативных отзывов с 5% до 3%.
- Цель на неделю: 25 положительных отзывов.
- Цель на неделю: 0 отрицательных отзывов о чистоте в ресторане.
- Цель на день: скорость приготовления — 3,5 минуты.
- Цель на день: 20 лайков и 0 дизлайков (пример цели для приложения или сайта)

Главная цель использования метрик — сделать цели понятными для команды и связать ежедневные действия сотрудников с результатами бизнеса. Ставим цели только на те показатели, на которые персонал может напрямую влиять.

¹² Луса, М. Влияние отзывов и репутации на выручку: кейс Yelp.com. Harvard Business School. 2011. — Режим доступа: https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/12-016_a7e4a5a2-03f9-490d-b093-8f951238dba2.pdf (дата обращения: 28.07.2025).

¹³ Линн, М. Чаевые и качество обслуживания: анализ внутри группы. Journal of Hospitality & Tourism Research. 2000. Т. 24, № 2. С. 194—203. — Режим доступа: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0362331999000610> (дата обращения: 28.07.2025).

Заключение

В ресторанном бизнесе важно не только собирать данные, но и уметь превращать их в понятные цели для команды. Стратегические метрики, такие как выручка, NPS (индекс лояльности клиентов) или возврат гостей, полезны для управленцев, но для линейного персонала они часто слишком абстрактны и не дают четких ориентиров.

Даже без сложных IT-систем можно внедрить простую и прозрачную систему метрик, которые связаны с ежедневными задачами: скоростью обслуживания, качеством продукта, атмосферой и уровнем сервиса. Такие показатели помогают ставить понятные цели, строить гипотезы и видеть прямую связь между действиями сотрудников и итоговыми результатами бизнеса.

Фокус на операционные метрики сокращает разрыв между стратегией и исполнением, делает цели более прозрачными и мотивирующими, способствует формированию культуры постоянного улучшения сервиса, а инвестиции в развитие сотрудников усиливают этот эффект, повышая их производительность и снижая затраты на поиск и найм персонала.¹⁴

Список литературы

1. Ахмедшин Р.Н. Баланс интересов в сфере услуг: гости, команда и бизнес. Путеводитель предпринимателя. 2025. Т. 18. № 1. С. 73–80. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-1-73-80>.
2. Рычкова А.В. Корпоративная культура современной компании. Генезис и тенденции развития. — М.: Юрайт, 2023. С. 145.
3. Ниминова А.О. Лояльность персонала как фактор эффективности деятельности организаций сферы общественного питания. Современные проблемы сервиса и туризма. 2020. Т. 14, № 4. С. 85.
4. Семёнычев Ф. Встроенное качество. 2016.
5. Lemma. Как настроить KPI в ресторане [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://place.lemma.ru/article/kpi-v-restorannom-biznese-zamena-shtrafam-ili-instrument-upravleniya> (дата обращения: 27.07.2025).
6. Де Врис, Й., Рой, Д., Де Костер, Р. Влияние времени ожидания в ресторанах на поведение клиентов и выручку. *Journal of Operations Management*. 2018. Т. 63. С. 59–78. — Режим доступа: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0272696318300214> (дата обращения: 28.07.2025).
7. Luca, M. Влияние отзывов и репутации на выручку: кейс Yelp.com. Harvard Business School. 2011. — Режим доступа: https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/12-016_a7e4a5a2-03f9-490d-b093-8f951238dba2.pdf (дата обращения: 28.07.2025).
8. Линн, М. Чаевые и качество обслуживания: анализ внутри группы. *Journal of Hospitality & Tourism Research*. 2000. Т. 24, № 2. С. 194–203. — Режим доступа: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0362331999000610> (дата обращения: 28.07.2025).
9. Чернухина Г.В., Ермоловская О.А. Развитие человеческого капитала как фактор повышения конкурентоспособности предпринимательских структур в России. — М.: Финансы и статистика, 2023. С. 48.

References

1. Akhmedshin R.N. Balancing interests in the service industry: customers, team, and business. *Entrepreneur's Guide*. 2025. T. 18. № 1. P. 73–80. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-1-73-80>.
2. Rychkova, A. V. Corporate Culture of a Modern Company: Genesis and Development Trends. — Moscow: Yurayt, 2023. P. 145.
3. Nimirova, A. O. Employee Loyalty as a Factor of Organizational Efficiency in the Public Catering Sector. *Modern Problems of Service and Tourism*. 2020. Vol. 14, No. 4. P. 85.
4. Semenychev F. Built-in quality. 2016.
5. Lemma. How to Set Up KPIs in a Restaurant [Electronic resource]. — Available at: <https://place.lemma.ru/article/kpi-v-restorannom-biznese-zamena-shtrafam-ili-instrument-upravleniya> (accessed: 27.07.2025).
6. De Vries, J., Roy, D., & De Koster, R. (2018). Worth the wait? How restaurant waiting time influences customer behavior and revenue. *Journal of Operations Management*, 63, 59–78. — Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0272696318300214> (accessed: 28.07.2025).
7. Luca, M. Reviews, Reputation, and Revenue: The Case of Yelp.com. Harvard Business School, 2011. — Available at: https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/12-016_a7e4a5a2-03f9-490d-b093-8f951238dba2.pdf (accessed: 28.07.2025).

¹⁴ Чернухина Г.В., Ермоловская О.А. Развитие человеческого капитала как фактор повышения конкурентоспособности предпринимательских структур в России. — М.: Финансы и статистика, 2023. С. 48.

8. Lynn, M. (2000). Tipping and Service Quality: A Within-Subjects Analysis. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 24(2), 194–203. Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0362331999000610> (accessed: 28.08.2025).
9. Chernukhina, G. V., Yermolovskaya, O. A. Human Capital Development as a Factor of Increasing the Competitiveness of Entrepreneurial Structures in Russia. — Moscow: Finance and Statistics, 2023. P. 48.

Статья поступила в редакцию 01.08.2025; одобрена после рецензирования 08.09.2025; принята к публикации 10.09.2025.

The article was submitted 01.08.2025; approved after reviewing 08.09.2025; accepted for publication 10.09.2025.