

# Региональная и отраслевая экономика / Regional and Industry Economy

<https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-4-50-57>



Обзорная статья / Review article  
УДК 338.462

## Системный учет как основа финансовой устойчивости в ресторанном бизнесе

Р. Н. Ахмедшин

Независимый исследователь

[r.ahmedshin.dodo@gmail.com](mailto:r.ahmedshin.dodo@gmail.com)

Сарапул, Россия

**Аннотация:** В статье рассматривается роль системного учета как ключевого инструмента финансовой устойчивости в ресторанном бизнесе. Автор анализирует природу неучтенных потерь, их влияние на рентабельность и описывает практические механизмы управления ими. Особое вниманиеделено на построению системы учета, где каждый процесс связан с финансовым результатом, а регулярные ревизии становятся элементом экономического контроля.

Рассмотрены современные подходы к организации складской логистики (*FIFO, FEFO, 5S*), использование чек-листов и планирования запасов как инструментов дисциплины и предсказуемости финансовых потоков. Отдельный акцент сделан на влиянии технологий и искусственного интеллекта, которые делают учет более точным, прозрачным и доступным даже для малого бизнеса.

Автор подчеркивает, что системный учет — это не разовый процесс, а постоянная работа по совершенствованию, интеграции технологий и развитию корпоративной культуры. Комплексный подход к управлению учетом обеспечивает ресторанам устойчивую экономику, управляемый рост и снижение рисков.

**Ключевые слова:** системный учет, ресторанный бизнес, финансовая устойчивость, потери, ревизия, культура управления, эффективность.

**Для цитирования:** Ахмедшин Р.Н. Системный учет как основа финансовой устойчивости в ресторанном бизнесе. Путеводитель предпринимателя. 2025. Т. 18. № 4. С. 50–57. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-4-50-57>.

## System accounting as a basis for financial stability in the restaurant business

R. N. Akhmedshin

Independent researcher

[r.ahmedshin.dodo@gmail.com](mailto:r.ahmedshin.dodo@gmail.com)

Sarapul, Russia

**Abstract:** The article explores how systematic accounting serves as a key tool for maintaining financial stability in the restaurant business. The author analyzes the nature of unrecorded losses, their impact on profitability, and describes

© Ахмедшин Р. Н., 2025  
© Akhmedshin R. N., 2025

*practical mechanisms for managing them. Particular attention is given to building an accounting system in which every process is linked to financial results, and regular audits serve as an element of economic control.*

*The paper discusses modern approaches to inventory management (FIFO, FEFO, 5S), as well as the use of checklists and stock planning sheets as tools for operational discipline and financial predictability. A special focus is placed on the influence of technology and artificial intelligence, which make accounting more accurate, transparent, and accessible even for small businesses.*

*The author emphasizes that systematic accounting is not a one-time process but an ongoing effort toward improvement, technological integration, and the development of corporate culture. A comprehensive approach to accounting management enables restaurants to achieve sustainable economics, controlled growth, and reduced financial risks.*

**Keywords:** systematic accounting, restaurant business, financial stability, losses, audit, management culture, efficiency.

**For citation:** Akhmedshin R.N. System accounting as a basis for financial stability in the restaurant business. Entrepreneur's Guide. 2025. T. 18. № 4. P. 50–57. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-4-50-57>.

## **Введение**

В ресторанном бизнесе каждый грамм продукта, каждая упаковка и каждая капля соуса имеют денежный эквивалент. Ошибки в учете, которые на первый взгляд кажутся незначительными, способны превращаться в системные потери и снижать прибыльность бизнеса.<sup>1</sup> При высокой динамике продаж и коротких циклах хранения точность учета становится не просто бухгалтерским инструментом, а частью финансового управления и экономической устойчивости. Как отмечает М. В. Вахорина, система управленческого учета на предприятии в условиях рынка должна выступать в качестве информационного фундамента управления.<sup>2</sup> Этот тезис особенно актуален для ресторанных секторов, где оперативность и достоверность данных напрямую определяют качество управленческих решений.

Сегодня рестораны с выстроенной системой учета показывают более стабильные результаты и быстрее возвращают инвестиции. Учет и прозрачные цифры должны быть основой управленческих решений.<sup>3</sup>

### **1. Экономическая роль учета и природа потерь**

Учет в ресторанах отражает реальное движение денег через запасы и помогает управлять оборотным капиталом. Ошибки в приходах, списаниях или ревизиях искажают отчетность и напрямую влияют на прибыльность. Особенно опасны неучтенные потери — это не просто «погрешности», а реальные утраты, которые не фиксируются в системе, но снижают финансовый результат.

Неучтенные потери могут составлять более 5% от товарооборота, что делает их одним из ключевых факторов снижения рентабельности. Причины типичны: переливы, пересортица, запоздалые списания, путаница в ингредиентах или отсутствие контроля на уровне смены. Для ресторанов быстрого обслуживания, работающих с низкой себестоимостью, такой уровень потерь становится прямым путем к убыточности или замедлению окупаемости инвестиций.

Поэтому системный учет — это не формальность, а инструмент финансового контроля, позволяющий видеть реальную картину движения ресурсов, своевременно выявлять отклонения и корректировать процессы до того, как они превращаются в убытки.

Рассмотрим простейший практический пример на основе пиццерии. В среднем за день готовится около 200 пицц, каждая из которых включает 100 грамм моцареллы. Если сотрудники не используют весы или мерные стаканы, а «кладут на глаз» и регулярно перекладывают всего на 10–15 грамм больше нормы, то ресторан ежедневно теряет от 2 до 3 кг сыра.

Посчитаем финансовый эффект, допустив, что средняя цена моцареллы для ресторанов — 800 ₽ за килограмм.

<sup>1</sup> Мельникова Л.А., Лаврентьева А.В., Внутренний контроль как инструмент минимизации рисков и повышения эффективности учетных процессов. Вестник СГТУ. Серия «Экономика». 2019. № 1 (79). С. 62–67.

<sup>2</sup> Вахорина М. В., Проблемы внедрения управленческого учета в организациях. Бухгалтер и закон. 2009. № 2. С. 10.

<sup>3</sup> Золотарева Г.А., Сакулина Е.И., Анализ проблем управленческого учета в сфере общественного питания в России. Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. № 1 (87). С. 12. DOI 10.47576/2712-7516\_2023\_1\_8.

Потери составят:

$2,5 \text{ кг} \times 800 \text{ ₽} = 2000 \text{ рублей в день}$ . В месяц (при 30 рабочих днях) — 60 000 рублей. В год — 720 000 рублей.

Это не учтенные списания — это то, что ресторан потерял в прямом смысле этого слова. В сетевой модели из десяти пиццерий подобные ошибки могут стоить бизнесу миллионы рублей ежегодно.

## 2. Организация учета и ревизий, как финансовой системы

Эффективный учет — это система, где каждый процесс связан с финансовым результатом. Любое движение товара — это движение денег. От своевременности и точности учета зависит достоверность отчетов, корректность заказов и реальная прибыльность ресторана.<sup>4</sup>

Взаимосвязь элементов системного учета в обеспечении финансовой устойчивости предприятий общественного питания представлена на рисунке 1.

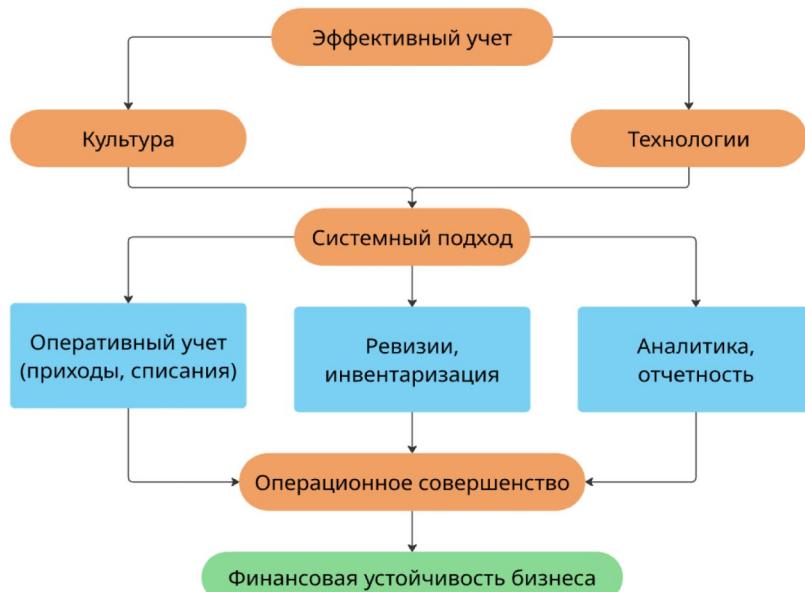


Рис. 1. Взаимосвязь элементов системного учета в обеспечении финансовой устойчивости предприятий общественного питания<sup>5</sup>

Ключевые принципы работы с учетом:

- Приходы фиксируются в день поставки, чтобы данные отражали реальный баланс.
- Перемещения между зонами — кухней, баром, складом — заносятся в тот же день.
- Списания и выпуск полуфабрикатов фиксируются до ревизии, чтобы исключить искажения.
- О любых отклонениях (избыток или дефицит) сразу сообщается управляющему.
- Контроль работы с ингредиентами ведется ежедневно — от постановки продуктов в стоплист до соответствия блюд технологическим картам.

Косвенно к этим принципам можно отнести и работы над меню. При его проектировании следует избегать чрезмерного расширения: чем больше позиций, тем выше вероятность ошибок в учете, путаницы в полуфабрикатах и неучтенных потерь. Это усложняет контроль расхода ингредиентов и делает учет менее точным.<sup>6</sup>

<sup>4</sup> Крылова Т.В., Белова А.В. Роль управлеченческого учета в обеспечении финансовой устойчивости предприятий общественного питания. Вестник Российского нового университета. Серия: Человек и общество. 2022. № 2. С. 61–67.

<sup>5</sup> Составлено автором.

<sup>6</sup> Патров В.В., Нуридинова Л.В., Тараненко Н.К. Бухгалтерский учет в общественном питании. — М.: Финансы и статистика, 2015. 296 с.

После анализа теоретических основ логично перейти к практическим рекомендациям — инструментам и шагам, которые позволяют внедрить принципы учета в ежедневную работу ресторана.

### **2.1. Ревизии как инструмент экономического контроля**

Важно выстроить регулярный и прозрачный процесс контроля запасов, чтобы вовремя выявлять расхождения, корректировать учет и предотвращать избыточные списания. Оптимальный подход предполагает многоуровневую проверку, включающую ежедневный, еженедельный и ежемесячный контроль.

- Ежедневная ревизия: 8–10 позиций с наибольшими потерями.
- Еженедельная ревизия: 30–40 ингредиентов, проводится перекрестно для достоверности.
- Ежемесячная ревизия: все запасы, упаковка и расходные материалы. Результат включаем в отчет о прибылях и убытках (P&L).

Рестораны, где ревизии проводятся системно, стабилизируют уровень неучтенных потерь на уровне 1–2%, что считается приемлемым результатом. При отсутствии контроля этот показатель растет до 5% и выше, напрямую влияя на чистую прибыль.

### **2.2. Складская логистика, 5S, FIFO и FEFO**

Эффективная организация рабочего пространства и системы хранения — фундамент устойчивого ресторанных бизнеса. Именно порядок, чистота и стандартизация создают основу для точного учета, прозрачных процессов и финансовой стабильности. В этом контексте трудно переоценить значение методологии 5S (Sort, Set in order, Shine, Standardize, Sustain) — «сортировка, порядок, чистота, стандартизация, совершенствование», появившейся в Японии в 1960-х годах. Ее внедрение облегчает не только учет, но и все операционные процессы, создавая условия для контроля, снижения стресса у персонала и ускорения ревизий.<sup>7</sup>

Методология 5S должна применяться в ресторанах ежедневно. В контексте учета порядок начинается с простых шагов — подписывать все места хранения. Это касается не только складов, но и рабочих зон: полок, ящиков, упаковки, инвентаря. Все должно быть доступно и логично расположено.

Организация порядка включает ингредиенты, оборудование и расходные материалы. Когда каждый предмет имеет свое место, снижается время на поиск и количество ошибок. Продуманная структура хранения, заложенная еще на этапе проектирования, позволяет рационально использовать пространство и избегать избыточных запасов. Эффективная организация складского хозяйства является ключом к финансовой стабильности ресторана, так как системный учет, точная маркировка и продуманная ротация продуктов обеспечивают контроль себестоимости и минимизируют потери.

На следующем уровне организации складского пространства ключевое значение имеют принципы FIFO (First In — First Out) — «первым пришел, первым ушел» и FEFO (First Expired — First Out) — «первым истекает срок, первым используется». Они лежат в основе современной системы управления запасами, определяя последовательность использования продуктов и напрямую влияя на точность учета и себестоимость блюд.<sup>8</sup>

Принцип FIFO обеспечивает естественную ротацию продуктов по дате поступления и прост в применении. Он эффективен для товаров с длительным сроком хранения и стабильным оборотом. Однако в ресторанной практике, где поставки происходят часто, а сроки хранения ингредиентов различаются, более значимым становится принцип FEFO.

FEFO ориентируется на фактический остаточный срок годности продукта. Это позволяет использовать в первую очередь те партии, срок которых истекает раньше, предотвращая порчу и списания. Преимущество данного метода — в его простоте и экономичности: для внедрения достаточно один раз навести порядок на складе и в холодильниках, обозначить зоны хранения и мар-

<sup>7</sup> Клочкин Ю.В., Смирнова Л.Г. Применение инструмента 5S в рамках концепции бережливого производства. Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. 2020. Т. 13, № 4. С. 46–55.

<sup>8</sup> Николаева Е.С., Шандаль Т.В. Применение методов FIFO, LIFO и FEFO в управлеченческом учете на предприятиях торговли. Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствование. 2020. № 8 (46). С. 143–148.

кировать сроки годности. После этого процесс работает автоматически, поддерживая системность без дополнительных затрат.

Внедрение принципов 5S, FIFO и FEFO создает единую систему управления пространством и запасами. Порядок и стандартизация обеспечивают прозрачный учет, а рациональное использование продуктов снижает потери и повышает эффективность работы. Кроме того это формирует культуру ответственности и становится основой устойчивого финансового успеха ресторана.



Рис. 2. Модель взаимодействия процессов учета, организации и контроля в складской логистике ресторана<sup>9</sup>

### 2.3. Чек-листы и планирование запасов

Чек-листы — практический инструмент дисциплины.<sup>10</sup> Они позволяют зафиксировать, кто и что проверил: температуру оборудования, наличие ингредиентов, сроки годности. Такой формат самоконтроля снижает нагрузку на управляющего и повышает вовлеченность персонала. Не менее важны листы планирования запасов и заготовок. Они строятся на данных о продажах и помогают прогнозировать потребление, оптимизировать закупки и предотвращать излишки. Благодаря этим инструментам, ресторан поддерживает баланс между наличием и оборачиваемостью, снижает затраты на хранение, сокращает замороженный капитал в запасах и делает финансовые потоки более предсказуемыми.

Когда сотрудники работают с чек-листами ежедневно, а планирование запасов становится частью рутины, учет превращается из бюрократии в инструмент экономической устойчивости.

### 2.4. Технологии и искусственный интеллект в управлении учетом

Современные технологии радикально меняют подход к управлению рестораном.<sup>11</sup> Системы вроде iiiko, R-keeret и других позволяют объединить приход, расход и ревизии в единую структуру, автоматически рассчитывая себестоимость и синхронизируя данные между кухней и бухгалтерией. Это исключает человеческий фактор, повышает прозрачность и экономит время. Следующий этап эволюции — искусственный интеллект (ИИ). Если раньше аналитика требовала часов ручных проверок, то теперь алгоритмы делают это мгновенно: ИИ анализирует продажи, выявляет аномалии, прогнозирует пиковые часы и подсказывает объем закупок.

<sup>9</sup> Составлено автором.

<sup>10</sup> Шарафутдинов Д. Р., Шарафутдинов Р.И. Применение системы 5S и чек-листов для повышения эффективности производства. Известия Казанского государственного архитектурно-строительного университета. 2018. № 3 (45). С. 293–299.

<sup>11</sup> Бушуева И.В., Семенова А.О. Использование и перспективы цифровых технологий в ресторанном бизнесе. Вестник Алтайской академии экономики и права. 2021. № 6. С. 22–27.

Главное, что такие инструменты доступны не только крупным сетям, но и малому бизнесу. Даже начинающему молодому управленцу под силу без потери времени и финансовых ресурсов задать вопросы ИИ и получить ответы на все возможные вопросы. ИИ может взять на себя рутину расчетов и проверок, а управляющему и собственнику оставляет главное — принятие решения, что с этим делать. Так рождается модель, в которой технологии становятся не просто инструментом контроля, а партнером в управлении прибылью.

### 3. Люди, обучение и культура как основа системы учета

Даже самые совершенные технологии и инструменты не работают без людей, которые понимают, зачем они нужны и как ими пользоваться. Поэтому в основе эффективного учета лежит система обучения, осознанности и культуры.<sup>12</sup>

Чтобы управляющий мог руководить процессом и видеть реальную экономику заведения, его нужно обучить финансовому мышлению, анализу себестоимости и чтению отчетов. Чтобы команда могла следовать стандартам, ей нужно дать инструменты и знания: чек-листы, визуальные стандарты, рецептурные карты, калькуляторы планирования заготовок. И самое важное — научить пользоваться ими осмысленно, а не формально.

Регулярные планерки и синхронизации — это не просто отчетные собрания, а площадки для совместного анализа и обучения.<sup>13</sup> Здесь обсуждаются причины потерь, делаются выводы, разбираются примеры бережливых решений. Так формируется финансовая грамотность команды, понимание, как каждое действие отражается на прибыли. Культура обучения и вовлеченности превращает сотрудников в партнеров бизнеса. Когда каждый понимает, что точность — это не глупое требование, а часть профессионального уровня, возникает бережливый подход: умение работать рационально, считать ресурсы и искать решения.<sup>14</sup> Только после того, как сформирована и обучена команда, технологии и инструменты начинают давать максимальный эффект.

## **Заключение**

Системный учет в ресторанах — это не просто инструмент контроля, а основа финансовой устойчивости и управляемого роста. Его точность напрямую влияет на прибыль и скорость окупаемости инвестиций. Когда процессы прихода, перемещения и списаний выстроены последовательно, ресторан получает достоверную картину финансового состояния. Регулярные ревизии и анализ отклонений позволяют удерживать уровень неучтенных потерь в пределах 1–2%, тогда как при отсутствии системного контроля они легко превышают 5% и начинают снижать рентабельность.

Современные технологии усиливают управленческие возможности, делая учет более оперативным и прозрачным. Однако эффективность таких решений достигается только в рамках продуманной системы, где данные фиксируются, анализируются и на их основе принимаются решения о корректировке и улучшении процессов.

Ключевую роль здесь играет команда: ее вовлеченность, дисциплина и понимание значения точного учета формируют культуру ответственности. Когда сотрудники видят результаты своей работы в цифрах, повышается уровень доверия и мотивации.<sup>15</sup> Совместная работа управленцев, бухгалтерии и кухни превращает систему учета в живой механизм, поддерживающий эффективность каждого подразделения.

Ресторан, где учет встроен в ежедневную работу и рассматривается как часть культуры постоянных улучшений, получает реальное конкурентное преимущество: устойчивую экономику, прозрачные финансовые показатели и предсказуемый результат.

<sup>12</sup> Будрина Е.В., Сорокин А.С. Роль организационной культуры в управлении производственной системой предприятия. Вестник ПНИПУ. Социально-экономические науки. 2020. № 2. С. 248–258.

<sup>13</sup> Митрофанова О.А. Роль совещаний в системе управления знаниями в организации. Вестник СГТУ. 2017. № 4 (74). С. 91–96.

<sup>14</sup> Бушуев В.В., Попов А.Г. Развитие бережливого мышления и культуры вовлеченности персонала как основа эффективности предприятия. Экономика и управление. 2021. № 9 (191). С. 88–95.

<sup>15</sup> Шалаев В. А., Никитина М. А. Формирование культуры ответственности персонала как фактор повышения эффективности управления. Вестник Марийского государственного университета. 2018. № 4 (32). С. 101–107.

### Список литературы

1. 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>.
2. Будрина Е.В., Сорокин А.С. Роль организационной культуры в управлении производственной системой предприятия. Вестник ПНИПУ. Социально-экономические науки. 2020. № 2. С. 248–258.
3. Бушуев В.В., Попов А.Г. Развитие бережливого мышления и культуры вовлеченности персонала как основа эффективности предприятия. Экономика и управление. 2021. № 9 (191). С. 88–95.
4. Бушуева И.В., Семенова А.О. Использование и перспективы цифровых технологий в ресторанном бизнесе. Вестник Алтайской академии экономики и права. 2021. № 6. С. 22–27.
5. Вахорина М.В., Проблемы внедрения управленческого учета в организациях. Бухгалтер и закон. 2009. № 2. С. 10.
6. Золотарева Г.А., Сакулина Е.И., Анализ проблем управленческого учета в сфере общественного питания в России. Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. № 1 (87). С. 12.
7. Клочков Ю.В., Смирнова Л.Г. Применение инструмента 5S в рамках концепции бережливого производства. Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. 2020. Т. 13, № 4. С. 46–55.
8. Крылова Т.В., Белова А.В. Роль управленческого учета в обеспечении финансовой устойчивости предприятий общественного питания. Вестник Российского нового университета. Серия: Человек и общество. 2022. № 2. С. 61–67.
9. Мельникова Л.А., Лаврентьева А.В. Внутренний контроль как инструмент минимизации рисков и повышения эффективности учетных процессов. Вестник СГТУ. Серия «Экономика». 2019. № 1 (79). С. 62–67.
10. Митрофанова О.А. Роль совещаний в системе управления знаниями в организации. Вестник СГТУ. 2017. № 4 (74). С. 91–96.
11. Николаева Е.С., Шандаль Т.В. Применение методов FIFO, LIFO и FEFO в управленческом учете на предприятиях торговли. Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствование. 2020. № 8 (46). С. 143–148.
12. Патров В.В., Нуридинова Л.В., Тараненко Н. К. Бухгалтерский учет в общественном питании. – М.: Финансы и статистика, 2015.
13. Шалаев В.А., Никитина М.А. Формирование культуры ответственности персонала как фактор повышения эффективности управления. Вестник Марийского государственного университета. 2018. № 4 (32). С. 101–107.
14. Шарафутдинов Д.Р., Шарафутдинов Р.И. Применение системы 5S и чек-листов для повышения эффективности производства. Известия Казанского государственного архитектурно-строительного университета. 2018. № 3 (45). С. 293–299.

### References

1. Ahmedshin R.N. Indicators for setting goals for the line staff of fast food restaurants. Academic notes of the Russian Academy of Entrepreneurship. 2025. VOL. 24. № 3. S. 51–57. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2025-24-3-51-57>.
2. Budrina E.V., Sorokin A.S. The role of organizational culture in the management of the production system of the enterprise. Bulletin of PNIPU. Socio-economic sciences. 2020. № 2. S. 248–258.
3. Bushuev V.V., Popov A.G. Development of lean thinking and a culture of employee involvement as the basis of enterprise efficiency. Economics and Management. 2021. № 9 (191). S. 88–95.
4. Bushueva I.V., Semenova A.O. The use and prospects of digital technologies in the restaurant business. Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law. 2021. № 6. S. 22–27.
5. Vakhorina M.V., Problems of introducing management accounting in organizations. Accountant and law. 2009. № 2. S. 10.
6. Zolotareva G.A., Sakulina E.I., Analysis of problems of management accounting in the field of public catering in Russia. Economics and business: theory and practice. 2023. № 1 (87). S. 12.
7. Klochkov Yu.V., Smirnova L.G. The use of the 5S tool within the framework of the concept of lean production. Scientific and technical statements of St. Petersburg State Pedagogical University. Economic sciences. 2020. T. 13, NO. 4. S. 46–55.
8. Krylova T.V., Belova A.V. The role of management accounting in ensuring the financial stability of public catering enterprises. Bulletin of the Russian New University. Series: Man and Society. 2022. № 2. S. 61–67.

9. Melnikova L.A., Lavrentieva A.V. Internal control as a tool to minimize risks and increase the efficiency of accounting processes. Bulletin of SSTU. «Economics» series. 2019. № 1 (79). S. 62–67.
10. O. Mitrofanova. Role of meetings in the knowledge management system in the organization. Bulletin of SSTU. 2017. № 4 (74). S. 91–96.
11. Nikolaeva E.S., Shandal T.V. Application of FIFO, LIFO and FEFO methods in management accounting at trade enterprises. Innovative economy: development prospects and improvement. 2020. № 8 (46). S. 143–148.
12. Patrov V.V., Nuridinova L.V., Taranenko N.K. Accounting in public catering. – M.: Finance and Statistics, 2015.
13. Shalaev V.A., Nikitina M.A. Formation of a culture of personnel responsibility as a factor in improving management efficiency. Bulletin of Mari State University. 2018. № 4 (32). S. 101–107.
14. Sharafutdinov D.R., Sharafutdinov R.I. Application of the 5S system and checklists to increase production efficiency. Izvestia Kazan State University of Architecture and Civil Engineering. 2018. № 3 (45). S. 293–299.

*Статья поступила в редакцию 29.08.2025; одобрена после рецензирования 30.10.2025; принята к публикации 10.11.2025.*

*The article was submitted 29.08.2025; approved after reviewing 30.10.2025; accepted for publication 10.11.2025.*