

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«СТАВРОПОЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ»

На правах рукописи

РОМАНЕНКО АННА ВАЛЕРЬЕВНА

**РАЗВИТИЕ ОРГАНИЗАЦИИ
И МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ
УЧЕТНОГО ПРОЦЕССА МАЛЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

Специальность 08.00.12 – Бухгалтерский учет, статистика

Диссертация на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Научный руководитель:
доктор экономических наук,
профессор
Костюкова Елена Ивановна

Ставрополь – 2019

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИИ УЧЕТНОГО ПРОЦЕССА МАЛЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ	11
1.1 Тенденции развития малых предприятий как субъектов бухгалтерского учета.....	11
1.2 Сущность и содержание учетного процесса.....	24
1.3 Особенности организации учетного процесса малых предприятий общественного питания.....	41
ГЛАВА 2. МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИИ УЧЕТНОГО ПРОЦЕССА МАЛЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ	56
2.1 Оценка влияния нормативно-правового регулирования организации бухгалтерского учета в общественном питании на учетный процесс.....	56
2.2 Развитие учета затрат на производство и продажу продукции общественного питания как элемента учетного процесса.....	73
2.3 Методические подходы к калькулированию себестоимости продукции общественного питания и формированию показателя «фудкост».....	87
ГЛАВА 3. ОБОСНОВАНИЕ НАПРАВЛЕНИЙ РАЗВИТИЯ УЧЕТНОГО ПРОЦЕССА МАЛЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ	101
3.1 Развитие системы бюджетирования на предприятиях общественного питания.....	101
3.2 Разработка и внедрение комплекта внутренней отчетности на предприятиях общественного питания.....	112
3.3 Обоснование системы ключевых показателей эффективности (KPI) на предприятиях общественного питания.....	131
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	146
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	152
ПРИЛОЖЕНИЯ	174

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Обострение социально-экономических проблем, введение российского продовольственного эмбарго с 2014 г., нестабильность курса валют, инфляционные процессы отражаются на состоянии субъектов малого предпринимательства, в частности, предприятий общественного питания, поскольку данный вид экономической деятельности имеет высокую чувствительность к изменению условий внешней среды.

Одновременно с этим наблюдается появление новых типов малых предприятий общественного питания, форм обслуживания потребителей, организации условий потребления и досуга, что обуславливает потребность в обеспечении устойчивого функционирования, минимизации рисков, формировании базы для генерирования эффективных решений и определяет особую важность развития теоретических и прикладных аспектов организации учетного процесса на предприятиях общественного питания.

Кроме того, цифровизация экономики, сопровождающаяся оперированием значительным массивом информации, с одной стороны, предполагает эффективное принятие экономических решений, а, с другой стороны, приводит к повышению вероятности риска упущения, искажения и неувязки информационных потоков, что создает предпосылки для развития организационно-методического обеспечения, направленного на поддержание непрерывности учетного процесса субъектов малого предпринимательства.

Необходимость недопущения стагнации в технологическом, производственном и учетном процессах обуславливает научную и практическую потребность в разработке теоретических и организационно-методических положений учетного процесса малых предприятий на основе комплексном подхода, адаптации элементов учетного пространства к специфике осуществляемых видов экономической деятельности, что предопределяет актуальность темы исследования.

Степень разработанности проблемы. Исследованию общих вопросов теории и методологии бухгалтерского учета, отчетности, анализа и контроля

посвящены научные работы ученых А.С. Бакаева, И.Н. Богатой, Н.А. Бреславцевой, С.В. Булгаковой, М.А. Вахрушиной, Н.Д. Врублевского, В.В. Говди, Э.А. Гомонко, Д.А. Ендовицкого, В.Б. Ивашкевича, В.Э. Керимова, Е.И. Костюковой, Н.Т. Лабынцева, М.В. Мельник, И.Е. Мизиковского, К.Н. Нармбаева, Г.Я. Остаева, М.Л. Пятова, О.В. Рожновой, С.А. Самусенко, Н.Г. Сапожниковой, Я.В. Соколова, Ю.И. Сигидова, Н.Н. Хахоновой, Л.И. Хоружий, В.Т. Чая, А.Д. Шеремета, В.Г. Широбокова и др. Принимая во внимание научные работы вышеуказанных исследователей, следует отметить, что решение проблем организации учетного процесса направлено на разработку теоретических и методических аспектов организации учета экономических субъектов различных форм деятельности. При этом в недостаточной степени проведена оценка влияния организационно-экономических особенностей функционирования малых предприятий на учетный процесс и формирование учетной информации, что создает объективную необходимость научных исследований в этой области.

Теоретические и методические положения отдельных вопросов организации и ведения бухгалтерского учета на малых предприятиях, в том числе на предприятиях общественного питания, нашли отражение в трудах исследователей–экономистов: В.В. Авдеева, А.А. Адаменко, И.И. Айзикович, Е.С. Акименко, А.А. Анисова, Ю.А. Бабаева, М.И. Баканова, И.В. Березкина, Л.П. Блицау, В.В. Бородиной, Е.И. Булычевой, Б.И. Гаврилова, М.А. Гончаровой, В.Б. Гуккаева, Э.А. Забалуевой, Б.Н. Ивашкина, В.Г. Калупова, П.И. Камышанова, М.И. Киосе, Т.И. Кисилевич, Н.П. Кондракова, Г.В. Корневой, О.В. Корневой, В.В. Лабинского, Т.В. Левкутной, Е.Г. Лобунец, В.Б. Малицкой, Л.Л. Морозовой, Л.К. Никандровой, Н.Н. Никитенко, Г.А. Николаевой, В.Ф. Палия, В.В. Патрова, О.А. Пенкина, Т.И. Перетятко, А.М. Петрова, А.М. Пироговой, Т.И. Плосковой, В.И. Подольского, Н.Д. Расулова, Н.А. Россошанской, Е.И. Свиридовой, Н.В. Селищева, В.В. Семенихина, Т.С. Сергеевой, К.Н. Середы, Т.А. Соколовой, Ф.Н. Филиной, Л.В. Фоминой, Д.И. Ходыревского, Т.И. Шестаковой, Л.И. Шумаковой и др. Труды перечисленных авторов несомненно внесли значительный вклад в развитие теоретических,

методических и прикладных основ учетного процесса малых предприятий, однако следует отметить, что в условиях развития национального сектора информационно-коммуникационных технологий, возникновения новых форм взаимодействия экономических субъектов и внутривозрастных связей требуется разработка мер по поддержанию непрерывности учетного процесса. Вместе с тем в современной научной литературе до сих пор не обозначен ряд проблем, затрагивающих учет в общественном питании, мало изучены проблемы информационной асимметрии и недостаточности (избыточности, противоречивости) информации в учете в условиях цифровой трансформации экономики, адаптации информационно-учетных систем к деятельности малых предприятий, надлежащей организации системы первичной учетной документации в общественном питании. Кроме того, не получили необходимого развития вопросы обоснования структуры, состава и форм внутренней отчетности, порядка формирования и анализа показателей эффективности и результативности деятельности предприятий общественного питания.

Таким образом, сформировалась научно-практическая потребность в исследовании теоретико-методических и практических аспектов учетного процесса современных малых предприятий, что определило выбор темы, целевую направленность, круг задач, предмет, объекты и актуализировало содержание диссертационной работы.

Цель и задачи диссертационного исследования. Целью диссертационной работы является разработка теоретических и организационно-методических положений развития учетного процесса малых предприятий, ориентированного на поддержание непрерывности и эффективности функционирования в современных условиях. В соответствии с целью исследования были поставлены следующие задачи:

- обосновать необходимость комплексного подхода к формированию единого информационного пространства в малых предприятиях, разработать модель учетного процесса и адаптировать отдельные ее элементы к специфике деятельности малых предприятий общественного питания;

- провести систематизацию документооборота, используемого в учетном процессе малых предприятий общественного питания;
- разработать методический подход к формированию показателя оценки использования сырьевых ресурсов малых предприятий общественного питания («фуджост»);
- усовершенствовать комплект внутренней отчетности, обеспечивающей раскрытие релевантной информации по показателям деятельности малых предприятий общественного питания в целях повышения качества принятия экономических решений;
- модифицировать методические подходы к разработке и внедрению системы ключевых показателей эффективности малых предприятий общественного питания.

Область исследования. Исследование выполнено по экономическим наукам в рамках п. 1.7 «Бухгалтерский (финансовый, управленческий, налоговый и др.) учет в организациях различных организационно-правовых форм, всех сфер и отраслей», п. 1.8 «Особенности формирования бухгалтерской (финансовой, управленческой, налоговой и др.) отчетности по отраслям, территориям и другим сегментам хозяйственной деятельности», п. 2.8. «Экономический анализ и оценка эффективности предпринимательской деятельности» по специальности 08.00.12 – Бухгалтерский учет, статистика, Паспорта специальностей ВАК России.

Предметом диссертационного исследования является комплекс теоретических и организационно-методических проблем развития учетного процесса, формирования внутренних форм отчетности и экономического анализа деятельности малых предприятий.

Объектом исследования является система бухгалтерского учета и отчетности экономических субъектов малого предпринимательства (на примере предприятий общественного питания).

Теоретическая основа исследования базируется на научных трудах отечественных и зарубежных исследователей-экономистов в области теории и практики бухгалтерского финансового и управленческого учета,

экономического анализа, контроля, нормативно-правовых актах, регулирующих бухгалтерский учет, публикациях в научных периодических изданиях, а также научно-практической литературе по тематике диссертационной работы.

Методологическая основа диссертационной работы состоит в общенаучных принципах и методах исследования, таких как сравнение, наблюдение, группировка, анализ, синтез, детализация, моделирование, комплексный, исторический, системный, логический подходы, графический, балансовый методы и др.

Информационно-эмпирическую базу исследования составили законодательные и нормативно-правовые акты, документы и стандарты, статистические данные Федеральной службы государственной статистики, монографические исследования отечественных и зарубежных ученых-экономистов, материалы международных и всероссийских научно-практических конференций и научных периодических изданий экономической направленности, материалы, включенные в базы справочно-правовых систем «Консультант Плюс», «Гарант», результаты исследований рынков, проведенных специализированными аналитическими агентствами, Интернет-ресурсы, данные публичной и внутренней отчетности и первичных документов малых предприятий общественного питания.

Научная новизна диссертационного исследования заключается в разработке теоретических и организационно-методических положений, направленных на решение комплекса проблем по развитию учетного процесса субъектов малого предпринимательства и имеющих существенное значение для развития теории и практики бухгалтерского учета и экономического анализа.

В ходе диссертационного исследования получены следующие наиболее значимые результаты, **выносимые на защиту**:

- обоснована необходимость комплексного подхода к созданию единого информационного пространства на малых предприятиях, что позволило расширить модель учетного процесса и адаптировать ее отдельные

элементы (система первичной учетной документации, внутренней отчетности, порядок применения информационно-учетных технологий) применительно к видам экономической деятельности в целях обеспечения непрерывности технологического, производственного и учетного процессов и прогнозирования возможности возникновения информационных дефицитов в условиях централизованного управления учетной информацией о фактах хозяйственной жизни;

- сформулированы рекомендации по развитию документооборота малых предприятий общественного питания, разграничивающие бумажный и электронный документооборот, позволяющие сократить оборот бумажной документации и повысить оперативность обмена информацией между подразделениями; усовершенствована форма документа «Калькуляционная карта», применение которой способно привести к минимизации рисков сырьевых потерь при хранении, обусловленных ограниченностью допустимых сроков годности сырья, полуфабрикатов и готовой кулинарной продукции и изделий. Предлагаемый документ, в отличие от общепринятой формы, включает аналитический блок для оперативного отслеживания отклонений стоимости сырьевого набора и наценки и показатели для мониторинга критического уровня срока годности ингредиентов сырьевого набора;

- разработан методический подход к формированию показателя оценки использования сырьевых ресурсов предприятий общественного питания («фудкост»), который предложено использовать в качестве инструмента планирования и контроля расходования сырья, что позволит осуществлять углубленный мониторинг стоимости сырьевого набора; предложена и апробирована внутренняя форма бухгалтерской отчетности – «Отчет о динамике стоимости сырьевого набора», информация которого содержит исходные данные для оценки и анализа прямых сырьевых затрат на производство продукции общественного питания;

- усовершенствован и внедрен комплект форм внутренней отчетности, адаптированной к специфике функционирования малых

предприятий, который в отличие от существующих точечных разработок способствует интеграции данных о технологическом, производственном и учетном процессах, тем самым обеспечивая согласованность представления, обработки и использования управленческой информации;

- предложена модифицированная методика разработки и внедрения системы ключевых показателей эффективности деятельности (*KPI*) малых предприятий, которая в отличие от существующих методик включает финансовые и нефинансовые показатели эффективности, сгруппированные по пяти направлениям («Продажи», «Инфраструктура», «Персонал», «Инновации», «Экология») и предполагает определение интегрального показателя эффективности деятельности; разработана система показателей и оценочная шкала коэффициента результативности для матрицы *KPI*, позволяющие оценивать результаты работы структурных подразделений малых предприятий.

Практическая значимость работы. Разработанные в диссертационном исследовании организационно-методические положения направлены на развитие современных методических аспектов бухгалтерского учета малых предприятий. Предлагаемые рекомендации могут быть использованы как основа для повышения уровня прозрачности и полезности управленческой информации. Разработанные решения прикладного характера являются универсальными для интеграции с информационно-учетными системами, используемыми при организации учетного процесса в малых предприятиях общественного питания.

Апробация результатов исследования. Ряд основных положений диссертационной работы был заслушан в рамках значимых научно-практических мероприятий: на 76-й научно-практической конференции «Молодые аграрии Ставрополья» (г. Ставрополь, 2012 г.), на Всероссийской научно-практической конференции «Учет, анализ, аудит и статистика: исследование тенденций и перспективы развития» (г. Махачкала, 2016 г.), на XX Международной научно-практической конференции «Современные технологии сельскохозяйственного производства» (г. Гродно (Республика

Беларусь), 2017 г.), на всероссийской научно-практической конференции «Экономика и управление: проблемы и перспективы» (г. Москва, 2017 г.), на VI Международной научно-практической конференции «Экономика и сервис: от теории к практике» (г. Владимир, 2018 г.). Отдельные разделы диссертационной работы были опубликованы в сборниках научных трудов и научных изданиях экономической направленности (г. Воронеж, г. Брянск, г. Москва, г. Чебоксары, г. Ставрополь, г. Волгоград, г. Владикавказ, г. Красноярск, г. Владимир).

Разработанные в ходе диссертационного исследования методические и практические рекомендации внедрены в учетный процесс малых предприятий: ООО «Сапоре Ит», ООО «МП-Бренд», ООО «Сервис 161». Также предложенные в работе методики апробированы в учебном процессе Ставропольского государственного аграрного университета в рамках лекционных и практических занятий по дисциплинам «Бухгалтерский управленческий учет», «Учет затрат, калькулирование в АПК», «Бюджетирование и учет затрат в системе управленческого учета».

Публикации результатов исследования. Ряд наиболее значимых выводов, положений и результатов, содержащихся в диссертационной работе, опубликованы в двадцати двух печатных работах общим авторским объемом 8,5 п.л., в том числе 8 статей в периодических изданиях, рекомендованных ВАК Министерства науки и высшего образования Российской Федерации, объемом 6,07 п.л.

Структура и содержание диссертационной работы. Диссертационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложений. Общий объем диссертации составляет 197 страниц. Работа содержит 46 рисунков, 27 таблиц, 3 формулы и 3 приложения.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИИ УЧЕТНОГО ПРОЦЕССА МАЛЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

1.1 Тенденции развития малых предприятий как субъектов бухгалтерского учета

Роль малого предпринимательства как одного из источников развития современной отечественной экономики возрастает с каждым годом. Помимо решения социально значимых проблем (скорость создания рабочих мест и обеспечение существенной доли населения доходами, насыщение рынка разнообразными товарами и услугами) неоспоримыми преимуществами развития малого бизнеса является гибкость и маневренность, ускоренная адаптация к меняющимся условиям рынка. Также малые предприятия оперируют относительно небольшими объемами информации, что обуславливает высокую скорость ее прохождения через все уровни организационной структуры. Масштабы сектора малого бизнеса в странах с высоким уровнем экономического развития велики: доля малых предприятий в ВВП стран мира колеблется от 48-53% в Корее, Великобритании и Германии до 59-68% в Швейцарии, Финляндии, Италии [176]. В январе 2019 года Росстат опубликовал данные о доле малого и среднего предпринимательства в экономике России по состоянию на конец 2017 года, которая составляет 21,9% [173]. Согласно национальному проекту «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы» [32] к 2025 году стратегия развития малого и среднего предпринимательства приведет вышеуказанный показатель к значению 32,5%. Для поддержания действующих предпринимателей и создания новых планируется разработка и внедрения ряда экономических мер: прежде всего популяризацией малого и среднего предпринимательства, расширением доступа к льготному финансированию, упрощением отчетности и др. Несмотря на оптимистичность предполагаемого целевого вектора

развития малого бизнеса, отставание России по удельным показателям, характеризующим долю малого бизнеса в экономике (число субъектов малого и среднего предпринимательства на 100 чел. населения, доля работников сектора малого и среднего предпринимательства) очевидно [176] и, по мнению отдельных экономистов, трудно преодолимо [173]. При этом, невозможно не отметить динамику развития субъектов малого бизнеса, осуществляющих деятельность ресторанов и услуги по доставке продуктов питания.

Современное состояние индустрии общественного питания характеризуется большим количеством участников этого направления бизнеса. Субъекты, стремясь максимально удовлетворить потребителя, представляют рынку различные форматы обслуживания. Оборот общественного питания в России в 2012-2017 гг. демонстрировал положительную динамику [174]. (рис.1.1).

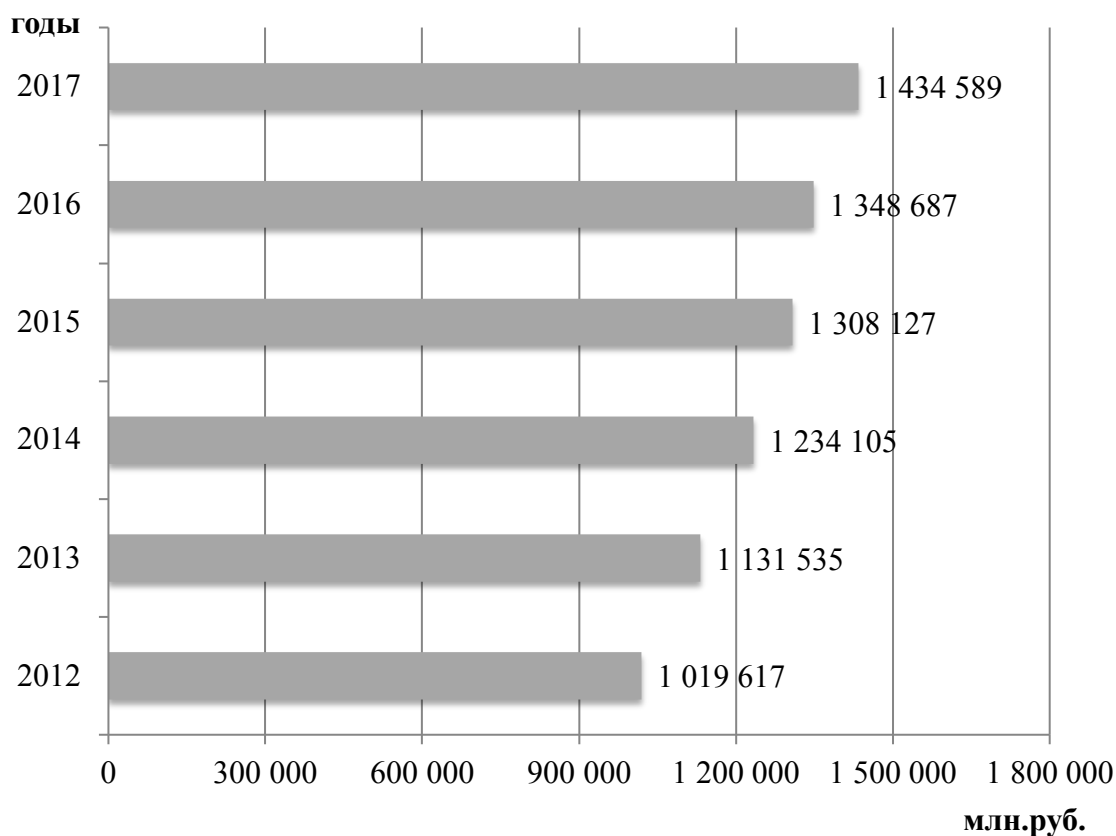


Рис. 1.1. Динамика оборота общественного питания в Российской Федерации

При этом большинство предприятий общественного питания являются субъектами малого и среднего предпринимательства. В соответствии со статистическими данными на начало 2016 года среди гостиниц и ресторанов 99,75% (67456 единиц из 67625) составляли субъекты малого предпринимательства, из них 85% (57354 единицы) составляют микропредприятия (рис. 1.2) [174].

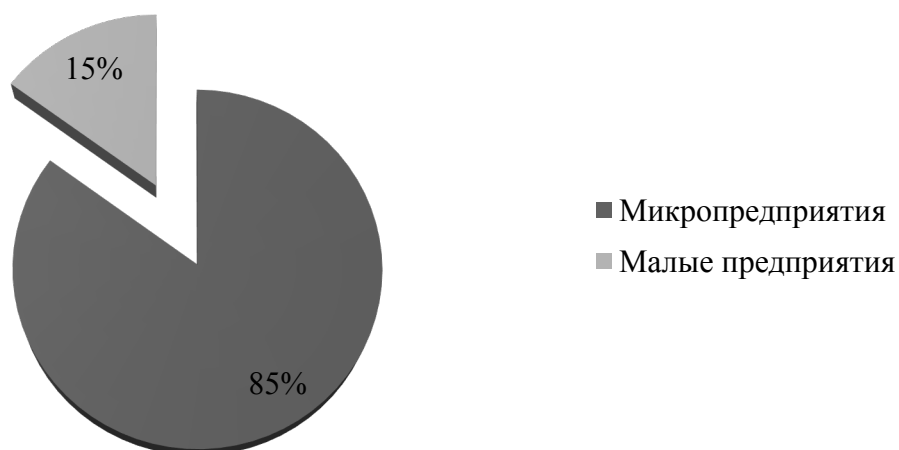


Рис. 1.2. Доля микропредприятий в общем числе субъектов малого предпринимательства среди гостиниц и ресторанов на начало 2016 года

Сложившаяся осложненная политико-экономическая ситуация в отношениях Российской Федерации и государств Европейского Союза, ускоренные темпы инфляционного роста привели к закономерному снижению покупательской способности населения страны, а также негативно отразились на рынке услуг общественного питания.

Однако при этом произошел так называемый «кулинарный переворот», связанный с необходимостью перехода на отечественное сырье (импортозамещение вследствие введения продовольственного эмбарго с 2014 года).

По данным компании «РБК» («РосБизнесКонсалтинг»), ведущей российской компании по исследованию рынков, в период 2013-2017 гг. количество клиентов кафе и

ресторанов в стране снизилось на 4% - до 104 млн чел, средний чек при этом увеличился за 5 лет на 23% до 418 руб. [177].

Отчет «Анализ рынка услуг ресторанов и кафе в России», составленный компанией *BusinessStat*, специализирующейся на отраслевом экономическом и маркетинговом анализе и прогнозировании рыночной динамики, в 2018 г., содержит следующую информацию: в России в период 2013-2017 гг количество клиентов кафе и ресторанов снизилось на 4,3%: со 108,4 млн чел в 2013 г до 103,8 млн чел в 2017 г. [177].

В период с 2014 по 2016 гг. аналитики отмечали снижение показателя численности посетителей относительно, объясняя это снижением покупательской способности из-за сложной экономической ситуации в стране. В 2017 году наблюдался рост численности клиентов ресторанов и кафе (прогресс на 0,6% относительно 2016 г), обусловленный относительным «сглаживанием» кризисных явлений. В период с 2013 по 2017 гг. величина среднего чека в кафе и ресторанах увеличилась на 23,0% и составила 417,5 руб. При это наиболее высокой ценовой планки достиг сегмент элитных ресторанов, средний чек которых по итогам 2017 г. составил 2 758,3 руб. Специалисты РБК выделили ряд причин увеличения среднего чека: повышение цен на сырье и иные материально-производственные запасы, рост стоимости аренды коммерческой недвижимости, повышение зарплатных ставок персонала предприятий общественного питания. Структура рынка общественного питания в Российской Федерации представлена на рисунке 1.3. В период с 2013 по 2017 гг. объем ресторанного рынка увеличился на 28,9% и достиг 1 040,1 млрд руб.

Рост оборота ресторанного рынка, по мнению специалистов, вызван, в первую очередь, увеличением величины среднего чека. Компания *BusinessStat* прогнозирует рост объема ресторанного рынка до 2022 г.; при этом средний темп прироста за 2018-2022 гг. достигнет 6,6% ежегодно.

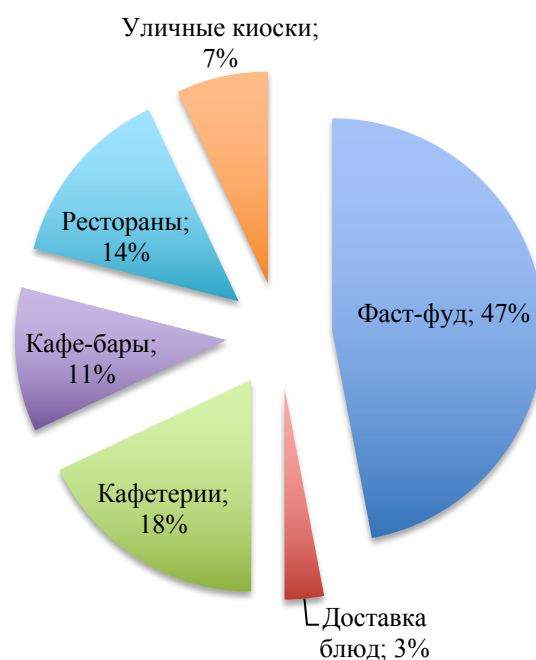


Рис. 1.3. Структура рынка общественного питания в России по состоянию на начало 2016 года [175]

Рост объема ресторанного рынка по мнению специалистов-аналитиков будет обусловлен развитием разветвленных сетей ресторанов и кафе различных форматов, форм обслуживания и производственных инноваций, увеличением доли бюджетных блюд в меню, внедрением программ лояльности для повышения заинтересованности действующих и потенциальных клиентов. Некоторые исследователи-экономисты отмечают, что малый бизнес в настоящее время инвестиционно привлекателен вследствие относительно небольшого объема необходимых инвестиций и отсутствия бюрократии при заключении контрактов [170].

При этом помимо макроэкономической ситуации можно выделить и другие проблемы индустрии общественного питания:

- невысокая инвестиционная привлекательность отрасли;
- зависимость от основных фондов (помещение в собственности или в аренде, стоимость кухонного и складского оборудования и т.д.);
- человеческий фактор (зависимость от талантов поварского состава и креативных менеджеров).

Также можно выделить специфические особенности, обусловленные российской современной действительностью, тормозящие развитие индустрии:

- в целом невысокий уровень жизни россиян;
- недостаток «ресторанной культуры» (программ профессионального образования для рестораторов и персонала заведений общепита);
- отсутствие собственной предпринимательской инфраструктуры, которая упростила бы деятельность ресторанов, а также снабдила индустрию необходимыми ресурсами: сырьем (продуктами питания), оборудованием и людьми нужной квалификации.

В соответствии с ГОСТ 31985-2013 «Услуги общественного питания. Термины и определения» [26] общественное питание (индустрия питания) представляет собой самостоятельную отрасль экономики, состоящую из предприятий различных форм собственности и организационно-управленческой структуры, организующую питание населения, а также производство и реализацию готовой продукции и полуфабрикатов, как на предприятии общественного питания, так и вне его, с возможностью оказания широкого перечня услуг по организации досуга и других дополнительных услуг. При этом, в основе принципов существования рынка услуг общественного питания лежит именно удовлетворение потребностей и запросов со стороны потребителей, в чем и заключается основная социально-экономическая роль исследуемого вида экономической деятельности. Рынок услуг общественного питания представляет собой разветвленную объектно-субъектную сеть, в которую так или иначе входит практически все население страны.

Социально-экономическое значение рынка услуг общественного питания проявляется в совмещении характеристик производственной сферы и сферы услуг: сочетание производственного процесса с реализацией готовой кулинарной продукции и изделий общественного питания, а также

организации обслуживания и создания условий для досуга потребителей (рис. 1.4).

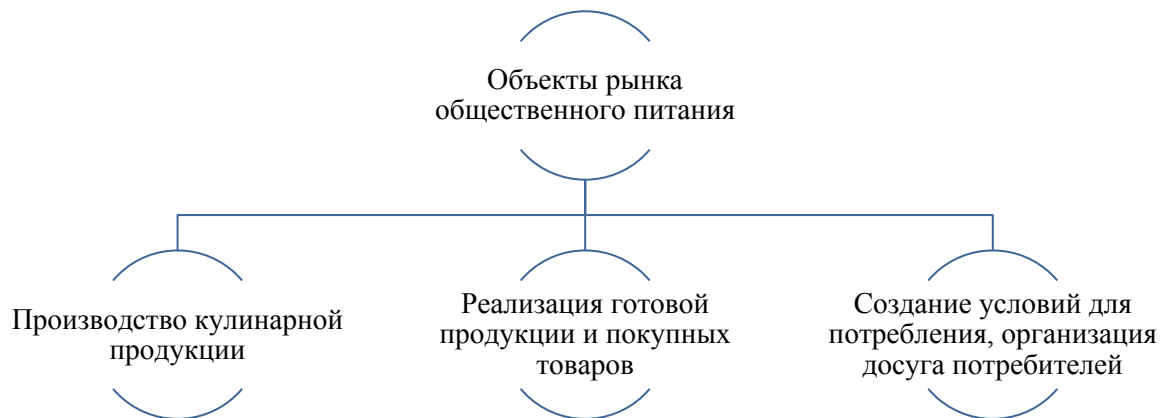


Рис. 1.4. Система объектов рынка общественного питания

Система основных субъектов рынка услуг общественного питания представлены на рис. 1.5.

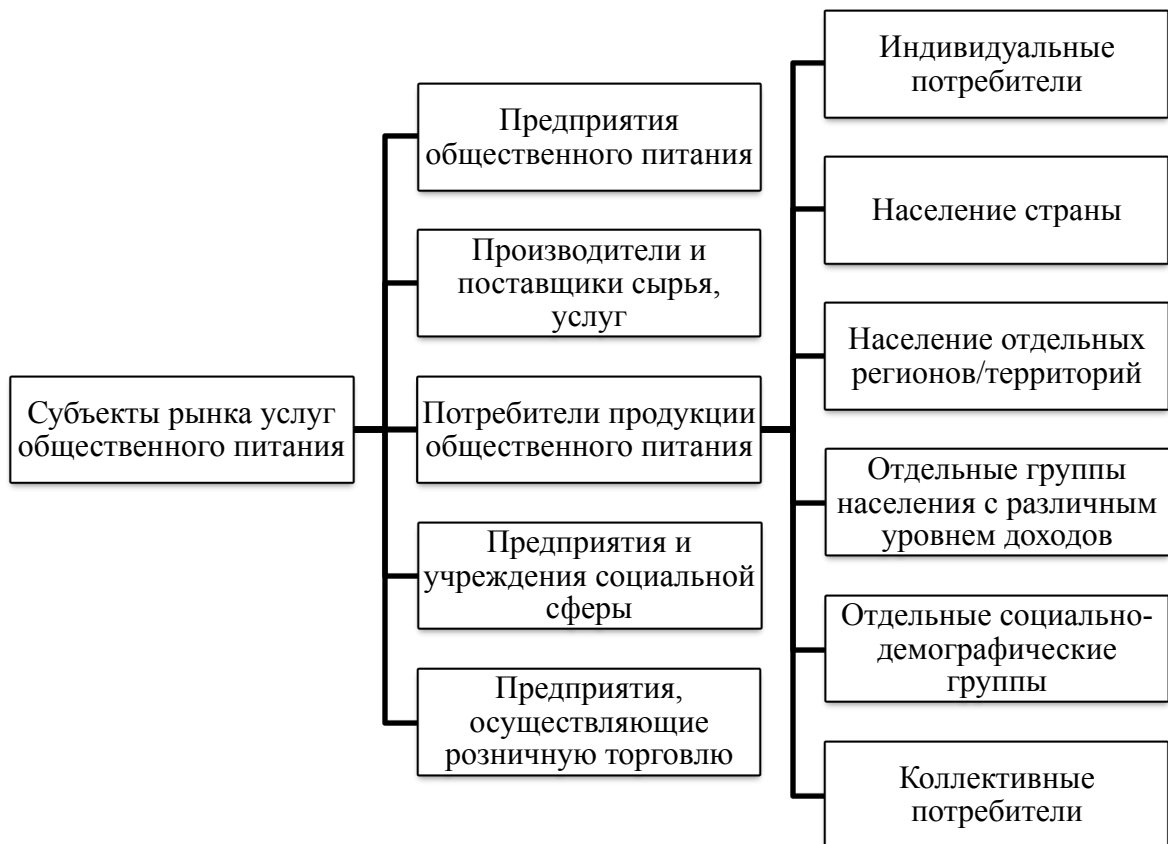


Рис. 1.5. Система субъектов рынка услуг общественного питания

Развитие цифровых и производственных технологий несомненно влияет на эволюцию общественного питания – меняются ассортиментная и ценовая политика, стратегии отдельных предприятий, маркетинговые и кадровые инструменты и т.д.

Развитие индустрии общественного питания в России отражает и введенный в 2016 году классификатор ОКВЭД-2 ОК 029-2014 (КДЕС Ред. 2), разграничивающий виды экономической деятельности предприятий общественного питания. Соответствие ОКВЭД ОК 029-2001 (КДЕС Ред. 1) и ОКВЭД-2 ОК 029-2014 (КДЕС Ред. 2) относительно деятельности предприятий общественного питания представлено в таблице 1.1.

Кроме того, в ОКВЭД-2 находят отражение новые форматы предприятий общественного питания, появившиеся совсем недавно. Например, фуд-трэки и кофе-поинты, о чем свидетельствует один из пунктов группировки 56.10 «Деятельность ресторанов и услуги по доставке продуктов питания» - подготовка и подача пищи для непосредственного потребления с транспортных средств или передвижных лавок.

Таблица 1.1

Соответствие ОКВЭД и ОКВЭД-2
(деятельность гостиниц и общественное питание)

ОКВЭД		ОКВЭД-2	
Код	Описание кода	Код	Описание кода
1	2	3	4
55	Деятельность гостиниц и ресторанов	55.1	Деятельность гостиниц и прочих мест для временного проживания
		56.1	Деятельность ресторанов и услуги по доставке продуктов питания
55.1	Деятельность гостиниц	55.1	Деятельность гостиниц и прочих мест для временного проживания
55.11	Деятельность гостиниц с ресторанами	55.10	Деятельность гостиниц и прочих мест для временного проживания
		56.10.1	Деятельность ресторанов и кафе с полным ресторанным обслуживанием, кафетериев, ресторанов быстрого питания и самообслуживания
55.3	Деятельность ресторанов	56.1	Деятельность ресторанов и услуги по доставке продуктов питания
55.30	Деятельность ресторанов и кафе	56.10	Деятельность ресторанов и услуги по доставке продуктов питания

Продолжение таблицы 1.1

1	2	3	4
		56.10.1	Деятельность ресторанов и кафе с полным ресторанным обслуживанием, кафетериев, ресторанов быстрого питания и самообслуживания
		56.10.3	Деятельность ресторанов и баров по обеспечению питанием в железнодорожных вагонах-ресторанах и на судах
55.4	Деятельность баров	56.3	Подача напитков
55.40	Деятельность баров	56.30	Подача напитков
55.5	Деятельность столовых при предприятиях и учреждениях и поставка продукции общественного питания	56.29	Деятельность предприятий общественного питания по прочим видам организации питания
55.51	Деятельность столовых при предприятиях и учреждениях	56.29.1	Деятельность организаций общественного питания, поставляющих готовую пищу (для транспортных и строительных компаний, туристическим группам, личному составу вооруженных сил, предприятиям розничной торговли и другим группам потребителей) по договору
		56.29.2	Деятельность столовых и буфетов при предприятиях и учреждениях
		56.29.3	Деятельность по доставке продуктов питания учебным, спортивным и прочим учреждениям (по льготным ценам)
		56.29.4	Деятельность социальных столовых, буфетов или кафетериев (в офисах, больницах, школах, институтах и пр.) на основе льготных цен на питание
55.52	Поставка продукции общественного питания	56.29	Деятельность предприятий общественного питания по прочим видам организации питания
55.5	Деятельность столовых при предприятиях и учреждениях и поставка продукции общественного питания	56.29	Деятельность предприятий общественного питания по прочим видам организации питания

Экономические, политические и общественные явления, сопровождающие развитие государства, обуславливают появление одних экономических субъектов отрасли общественного питания, а другие трансформируются, либо исчезают. Экономические преобразования в Российской Федерации приводят к появлению и распространению новых типов предприятий общественного питания, внедрению различных форм

обслуживания и организации досуга потребителей. Современные исследователи классификации предприятий общественного питания Захарова И.И. [133], Шавандина И.В. [133], Дубиновский М.З. [133] и др. сходятся в позиции к утвержденной классификации предприятий общественного питания, считая ее не соответствующей современным условиям развития вида деятельности. Соглашаясь с обозначенными выше авторами, мы приходим к выводу, что утвержденная ГОСТ Р 50762-2007 «Услуги общественного питания. Классификация предприятий общественного питания» [28] классификация предприятий общественного питания не включает современные типы предприятий, появление которых обусловлено изменением современных условий хозяйствования и развитием технологий и инноваций. С целью отражения современных тенденций функционирования предприятий общественного питания считаем необходимым осуществить типологизацию форматов предприятий общественного питания (табл. 1.2).

Исследование особенностей осуществления деятельности современных форматов предприятий общественного питания приводит к выводу, что большая часть ориентирована на демократичного потребителя. С одной стороны, это обусловлено экономическим кризисом, снижением потребительской активности, продуктовым эмбарго и ростом фудкоста, а с другой – стремлением сотрудничать с успешными сетевыми брендами (в частности, формата «фаст-фуд»), имеющими определенный вес на ресторанном рынке.

Таблица 1.2

Форматы предприятий общественного питания

Наименование	Характеристика обслуживания и ассортимента	Отличительные особенности функционирования
1	2	3
Фри-флоу (<i>Free flow</i>) «свободный доступ»	Большая широта ассортимента. Отсутствие официантов. Открытая кухня	Невысокий средний чек (до 400 рублей). Наличие в торговом зале отдельных станций (<i>food station</i>) в разрезе сегментов меню. Большая пропускная способность

Продолжение таблицы 1.2

1	2	3
Ресторан быстрого обслуживания (<i>Quick Service Restaurant</i>)	Высокая скорость обслуживания. Ограниченность ассортимента	Невысокий средний чек (до 600 рублей). Упор на собственное производство полуфабрикатов высокой степени готовности. В основном располагаются в бизнес-центрах
Уличный фаст-фуд (<i>Street food</i>)	Специализация на монопродукте. Реализация продукции из фуд-трэков, киосков	Отсутствие определенного места потребления. Низкий средний чек (до 150 рублей). Получение продукции после оплаты
Ресторан <i>Fast Casual</i> («быстрый и демократичный»)	Быстрое обслуживание, ограниченное меню, акцент на интерьере, демократичная обстановка	Наличие фабрики-кухни. Зачастую функционирование осуществляется на основе франчайзинга. Невысокий средний чек (до 500 рублей), возможность экономии на аренде помещений
Фуд-корт (<i>Food Court</i>) - «ресторанный дворик»	Самообслуживание. Сочетание форматов фаст-фуд и ресторана быстрого обслуживания	Нахождение большого количества объектов в одном общем пространстве (например, этаж торгового бизнес-центра). Большая пропускная способность. Средний чек до 250 рублей
Элитные рестораны (<i>Fine Dining</i>)	Высокий профессионализм персонала. Дорогой интерьер	Средний чек от 2000 рублей
Демократичные рестораны (<i>Casual Dining</i>)	Наличие концепта (тематического, интерьерного)	Средний чек до 1000 рублей
Фаст-фуд (<i>Fast food</i>)	Самообслуживание. Специализация на монопродукте	Средний чек до 250 рублей. Получение продукции после оплаты

По сведениям агентства «*Infoline-Аналитика*», 2017 год сопровождался увеличением доли ресторанов с самообслуживанием (приблизительно на 11,5% (480 млрд руб.), при этом наиболее высокие результаты показала сеть фастфуда *Burger King* [172].

Проведенное исследование рынка общественного питания позволяет определить основные тенденции развития рынка под влиянием нововведений в экономике, разработки мер государственного регулирования и контроля (обязанность работы в государственных автоматизированных информационных системах), развития информационно-учетных и цифровых технологий, а также круг проблем, в том числе в учетном процессе экономических субъектов (табл. 1.3).

Тенденции и проблемы развития рынка общественного питания в
России

Тенденция развития и характеристика 1	Проблемы, возникающие в процессе развития 2
Автоматизация бизнеса. Внедрение ЕГАИС и ряда других государственных информационных систем, обязательность применения онлайн-касс	Неподготовленность экономических субъектов к обязательной автоматизации. Возникновение проблем в обмене информацией между программными продуктами. Неготовность разработчиков средств автоматизации ресторанов к обеспечению соблюдения требований законодательства (например, проблема, связанная с обязательным переходом на формат фискальных данных версии 1.1 с 01.01.2019 г.)
Расширение сетевого ресторанного бизнеса, экспансия в регионы, продажа франшиз	Отсутствие закона о франчайзинге
Развитие программ лояльности в качестве инструмента привлечения и удержания потребителя	Проблемы, связанные с разработкой инструментария управления потребительской лояльностью. Трудности перехода от привычных локальных дисконтных программ к бонусным и накопительным коалиционным программам

Одной из основных моделей развития индустрии общественного питания в России выступает франчайзинг, который продемонстрировал рост даже в кризисный период.

Как сообщает *NDP Group*, около 56% российских субъектов ресторанного бизнеса, реализующих продукцию быстрого питания, работают по франшизе.

В 2015 году увеличение доли ресторанов по франшизе составило 48%, что демонстрирует востребованность формы взаимодействия на условиях франчайзинга [172]. По информации РБК.*research*: по состоянию на 2016 год из 15 956 сетевых ресторанов и кафе около половины (8336) приобрели франшизу.

В настоящее время приобретение франшизы осуществляется путем заключения договора коммерческой концессии, отдельного законодательного

акта о регулировании отношений франчайзера и франчайзи в России не существует.

Выводы. Исследована динамика развития сектора малого предпринимательства в России, анализ динамики демонстрирует спад экономической активности малых предприятий.

В современных кризисных условиях экономики возникает вероятность роста уязвимости субъектов малого предпринимательства к меняющимся условиям внешней среды.

Исследование динамики развития общественного питания позволило прийти к выводу, что данный вид деятельности является перспективным и востребованным для инвестиций, даже несмотря на кризисные явления. В результате проведенного анализа удалось раскрыть аспекты развития сферы общественного питания в России, обозначена социально-экономическая роль данного вида деятельности.

Рассмотрены современные типы и форматы функционирования предприятий общественного питания, что получило отражение в уточненной и дополненной классификации.

При этом, цифровизация российской экономики, сопровождающаяся внедрением государственных информационных систем, приводит к устареванию отдельных организационно-методических аспектов учетного процесса малых предприятий. В современных условиях необходимо организовывать учетный процесс таким образом, чтобы обеспечить оперативное и достоверное формирование информации о всех процессах предприятия одновременно: технологическом, производственном, учетном и др.

Таким образом, оформилась основа для подробного исследования особенностей учетного процесса предприятий общественного питания, к рассмотрению которых мы приступим в следующих параграфах диссертационного исследования.

1.2 Сущность и содержание учетного процесса

В целях обеспечения и поддержания эффективности и стабильности функционирования малых предприятий общественного питания требуется единовременное соблюдение следующих экономических условий:

1. Стабильно высокий уровень качественных характеристик производимой продукции и оказываемых услуг;
2. Удовлетворительный уровень цен.

Тем самым обуславливается необходимость в получении, обработке и применении оперативной информации о себестоимости продукции/услуг общественного питания, о затратах, связанных с производством и реализацией продукции общественного питания и полуфабрикатов; в принятии эффективных управленческих решений. Своевременные и правильные экономические решения позволяют субъектам малого предпринимательства сохранять и повышать свои позиции на рынке и оставаться конкурентоспособными.

В рамках инновационной экономики, при постоянном технологическом совершенствовании научная обоснованность управленческих решений выступает одним из необходимых условий. Перед принятием решения необходимо принимать во внимание фактическую достоверную информацию о состоянии внутри субъекта, необходимо составлять прогноз на вероятность изменений в экономической среде в ближайшей перспективе.

Научная основа экономических решений требует соблюдать принцип реалистичности реализации решений. Решения в сфере управления должны приниматься не только исходя из желаемого результата, но и с учетом реальных возможностей экономического субъекта по его воплощению. Они должны быть основаны на полномочиях и опыте по решению подобных задач в прошлом системой управления экономического субъекта, частью которой выступает учетный процесс. В таблице 1.4 представлены различные мнения относительно термина «учетный процесс», предлагаемые некоторыми

зарубежными и отечественными экономистами. Обзор понятия «учетный процесс» позволит выявить существенные характеристики учетного процесса, сформировать набор свойств и характеристик, которыми наделяют учетный процесс исследователи-экономисты.

Таблица 1.4

Обзор понятия «учетный процесс»

Автор, источник	Определение понятия «учетный процесс»
1	2
А.Н. Азрилиян и др.[45]	Учетный процесс представляет собой единую систему, в которой в определенной последовательности, по отдельным стадиям, находящимся в тесной взаимосвязи между собой, осуществляются учетные работы
В.В. Алексеева [123]	Учетный процесс в настоящей действительности можно охарактеризовать как информационную систему экономического субъекта, сформировавшуюся под действием внутренних и внешних факторов
С. Брэгг [179]	Учетный процесс состоит из трех типов операций, предназначенных для записи бизнес-операций в записях учета. После этого из этой информации формируются финансовые отчеты. Выделяют следующие типы операций: 1. Первый – обеспечивает гарантию, что обратные записи из предыдущего периода фактически были отменены. 2. Второй – включает шаги, необходимые для записи бизнес-операций в записях учета. 3. Третий - осуществление обработки периода, требуемой для закрытия книг и составления финансовых отчетов
Е.Ю. Воронова [129], Е.А. Пушкарева [158]	Под учетным процессом понимается единый, повторяющийся во времени, организованный процесс документирования, обработки, представления и применения информации о субъекте хозяйствования
А.Е. Дессерт [131]	Учетный процесс – осуществление процедур бухгалтерского учета в определенной последовательности; включает контроль и анализ; обеспечивается ресурсами и регламентируется нормами законодательства и внутренней политикой.
Б.Нидлз и др. [87]	Учетный процесс - учетная процедура (<i>accounting system</i>), включающая: оценку и анализ хозяйственных операций на основе оправдательной документации, регистрацию операций в главном журнале, перенос записей в Главную книгу, трансформацию счетов в трансформационную таблицу, разработку финансовой отчетности на основе трансформационной таблицы, закрытие счетов и подготовку к началу нового отчетного периода
А.Д. Шеремет, Р.С. Сайфулин [117]	Учетный процесс можно определить следующим образом: это учетный цикл, включающий: регистрацию операций в первичной учетной документации, внесение записей операций в журнал, перенос записей в главную книгу, формирование финансовой отчетности, подготовка счетов к закрытию периода и осуществление подготовительных работ к новому учетному циклу

Систематизируя понятия, представленные в таблице 1.4, можно сделать вывод, что мнения исследователей во многом сходятся. Большинство исследователей характеризует учетный процесс как процесс или последовательность, то есть как ход развития или совокупность действий. Авторы Б. Ниддлз [87], А.Д. Шеремет и Р.С. Сайфулин [117] представляют практически идентичное толкование понятия учетного процесса, подчеркивая его цикличность, однако в представленных определениях не уделено внимания стадии использования полученной после закрытия счетов информации, что является немаловажным аспектом в ходе учетного процесса перед подготовкой к началу нового отчетного периода. Определение, данное В.В. Алексеевой [123], по нашему убеждению, недостаточно глубоко раскрывает сущность понятия «учетный процесс», что подтверждает отсутствие уточняющих характеристик учетного процесса, его основных стадий и свойств. Определения, данные Е.Ю. Вороновой [129] и Е.А. Пушкаревой [158] аналогичны, подчеркивают основные свойства, присущие учетному процессу, и, с нашей точки зрения, являются наиболее лаконичными из всех представленных.

Помимо представленных в таблице 1.4 определений понятия «учетный процесс» считаем целесообразным привести определение понятия «учетный цикл», введенное К.Н. Нармбаевым [86] при разработке технологии обработки учетных данных, так как оно в какой-то степени пересекается с понятием учетного процесса.

К.Н Нармбаев определяет учетный цикл как ряд учетных процедур, выполняемых в определенной последовательности: от измерения первичной информации, ее классификации и записи в конкретные материальный носители, до обработки, получения сводных данных и составления отчетных форм.

Таким образом, учетный цикл по К.Н. Нармбаеву представляет собой промежуток от баланса до баланса.

По нашему мнению, учетный процесс обладает не только

характеристиками, присущими общепринятому понятию «процесс», но и обладает свойствами алгоритма, который представляет собой не только последовательность, но и набор инструкций, правил (формулу) для достижения некоторого результата.

Более того, по нашему мнению, в малых предприятиях учетный процесс выходит за рамки лишь циклических учетных процедур, ведь зачастую все операции оформляются одним-единственным бухгалтером, который выполняет функции и калькулятора, и аналитика, и кадровика и т.п.

В целях расширения теоретического представления о понятии «учетный процесс» считаем необходимым осуществить декомпозицию понятия с обозначением основных стадий и промежуточных итогов (рис. 1.6).

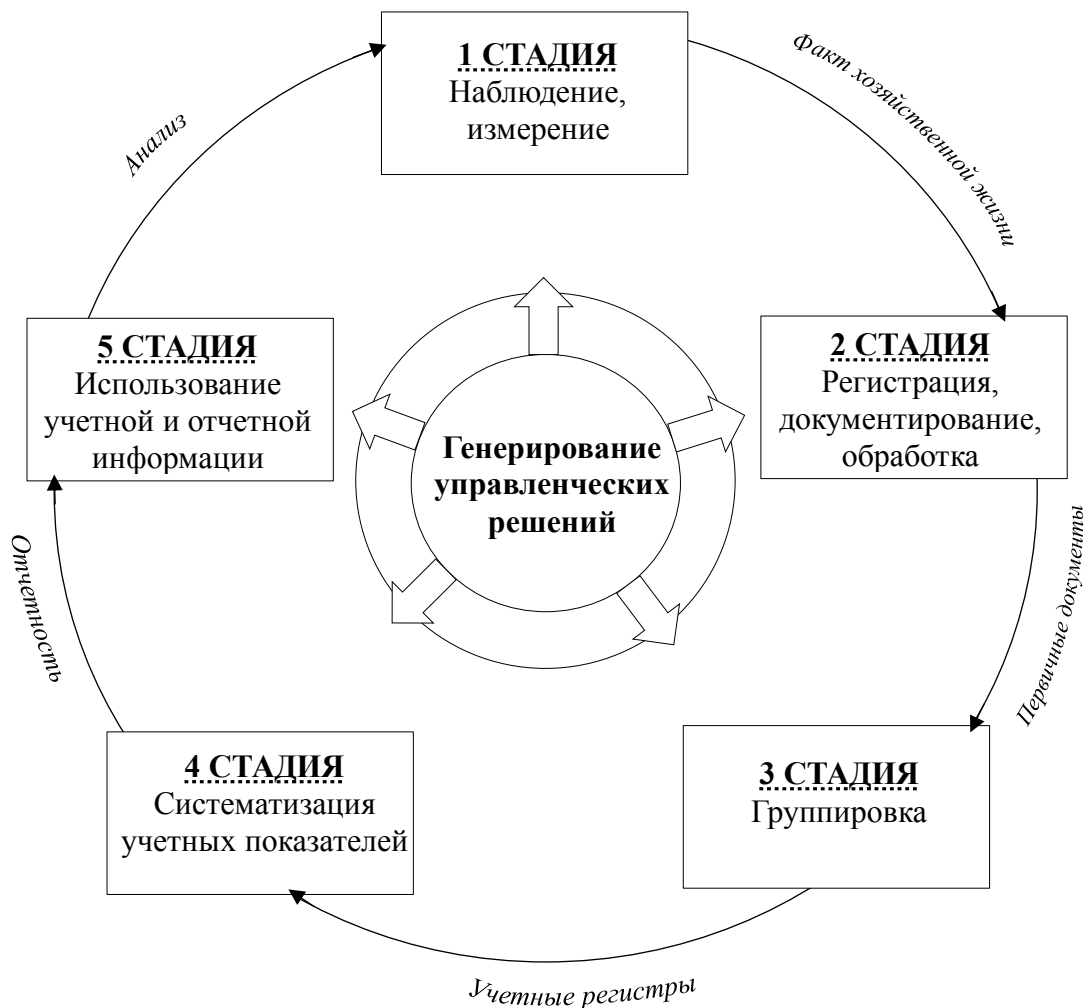


Рис. 1.6. Декомпозиция понятия «учетный процесс»

Декомпозиция понятия позволила выделить 5 стадий учетного процесса, что позволяет сформулировать авторское определение учетного процесса.

Таким образом, под *учетным процессом, с позиции автора, следует понимать циклический алгоритм, включающий пять стадий сбора, обработки, трансформации и использования учетной информации для целей разработки, контроля и регулирования экономических решений: текущее наблюдение и измерение; фиксацию, регистрацию фактов хозяйственной жизни, документирование и обработку; группировку учетной информации, сопровождающуюся составлением учетных регистров; составление форм отчетности в результате систематизации учетных показателей; использование учетной и отчетной информации в экономическом анализе.* Указанные пять стадий составляют единую учетно-информационную систему.

Рассмотрим ниже выделенные в результате декомпозиции понятия «учетный процесс» стадии учетного процесса применительно к функционированию предприятий общественного питания и охарактеризуем каждую с них, одновременно синхронизируя каждую стадию с перечнем составляемых документов, а также акцентируя внимание на требованиях, обусловленных отраслевой спецификой и факторах, затрудняющих учетный процесс.

Характеристика стадий учетного процесса включает список операций, производимых в рамках осуществления учетного процесса в экономических субъектах отрасли общественного питания, а также перечень документов, оформление которых сопровождает каждую из стадий (табл. 1.5).

Переход между стадиями учетного процесса сопровождается оформлением разного рода документации, обладающей спецификой, обусловленной особенностями осуществляемой хозяйственной деятельностью.

Характеристика стадий учетного процесса на предприятиях
общественного питания

Стадия учетного процесса	Требования, обусловленные отраслевой спецификой	Факторы, затрудняющие учетный процесс	Характеристика операций	Документы
1	2	3	4	5
1 стадия – текущее наблюдение, измерение	Соблюдение технических и технологических нормативов и регламентов	Многообразие номенклатуры, широта ассортимента, необходимость быстрой продажи продукции	оценка и отбор данных о фактах хозяйственной жизни; описание подлежащих учету свойств объекта и фактов; отражение и передача данных для обработки; оформление результатов наблюдения первичным учетным документом (подтверждение факта хозяйственной жизни)	технологическая карта; калькуляционная карта*; план- меню; ведомость учета движения посуды и приборов; акт реализации; товарный отчет*; наряд-заказ на изготовление кондитерских и других изделий и т.д.
2 стадия - фиксация и регистрация фактов хозяйственной жизни, документирова ние и обработка	Необходимость применения большого ряда первичных документов для обеспечения полного охвата учетной информации	Неустойчивость качественных характеристик продукции общественного питания	Накопление, систематизация данных, полученных из первичной документации.	журналы операций; карточки аналитического учета по объектам учета; ведомости; реестры; книги; описи и т.д.
3 стадия – группировка учетной информации (составление учетных регистров)	Повышенная степень оперативности, обусловленная меняющимися условиями хозяйствования и высокой конкуренцией	Низкий уровень автоматизации производственн ого и учетного процесса	Агрегирование, фильтрация учетной информации	баланс; отчет о финансовых результатах и т.д.; сводный управленческий отчет*
4 стадия – систематизация учетных показателей (составление форм отчетности)	Адаптация к нуждам управленческого состава предприятия общественного питания	Выбор существенных показателей, характеризующ их результаты хозяйственной деятельности	оценка финансово- хозяйственной деятельности, анализ степени выполнения бизнес-планов, поиск путей повышения эффективности деятельности, формирование базы для принятия решений	таблицы; своды; планы-бюджеты по формам, самостоятельно разработанным в экономическом субъекте*
5 стадия – использование учетной и отчетной информации в экономическом анализе	Необходимость формирования специфичных показателей	Большой объем показателей, требуемых анализа		

* формы документов разработаны автором

Факторы, затрудняющие процесс учета, в совокупности могут привести к информационной асимметрии и ряду других проблем формирования, обработки и использования учетной информации.

В этом случае существует риск возникновения информационных пробелов, которые мы предлагаем определять как информационные дефициты учетного процесса.

С нашей точки зрения, *информационный дефицит учетного процесса – это состояние учетного процесса, характеризующееся низкими качественными свойствами учетной информации, либо ее недостаточностью, избыточностью или отсутствием при принятии управленческих решений.*

С целью расширения теоретического представления о понятии «информационный дефицит учетного процесса» при квалификации информационных дефицитов предлагается использовать следующую классификацию (табл. 1.6).

Таблица 1.6

Классификация информационных дефицитов учетного процесса

№ п/п	Классификационный признак	Информационный дефицит
1	2	3
1	По причине возникновения	- образовавшийся в результате отсутствия информации; - образовавшийся в результате переизбытка информации; - образовавшийся в результате противоречия информации
2	По характеру последствий	- существенный; - нейтральный; - незначительный
3	По характеру обнаружения	- латентный; - легко обнаруживаемый (явный)
4	По возможности устранения	- устранимый; - неустранимый
5	По степени участия ответственного лица экономического субъекта	- умышленный (от действия или бездействия); - образовавшийся в результате ошибочного профессионального суждения; - непреднамеренный; - образовавшийся по независящим от ответственного лица обстоятельствам

Данную классификацию предполагается применять, осуществляя процедуры внутреннего контроля, в том числе комплаенс-контроля, для сведения к минимуму рисков вовлечения экономического субъекта в процессы, способные привести к финансовому, правовому или репутационному ущербу.

На основании характеристики стадий учетного процесса, систематизируем возникающие на всех стадиях информационные дефициты (табл. 1.7), подлежащие устранению путем организации оптимизированного комплекса первичных учетных документов, регистра, отчетности, применение которого направлено на обеспечение непрерывности и сбалансированности учетных данных о технологическом, производственном и учетном процессах.

Таблица 1.7

Информационные дефициты учетного процесса на предприятиях
общественного питания

Стадия учетного процесса	Информационный дефицит	Характеристика с точки зрения влияния на учетный процесс и генерирование управленческих решений
1	2	3
1 стадия – текущее наблюдение, измерение	Недостаточность данных о стоимости сырьевого набора на момент составления технико-технологической документации	Дефицит информации влечет ошибочность показателей предварительной калькуляции на этапе проработки кулинарного изделия и усложняет процесс ценообразования
2 стадия – фиксация и регистрация фактов хозяйственной жизни, документирование и обработка	Невозможность фиксации определенных свойств и характеристик МПЗ или других объектов учета	Дефицит информации может возникать вследствие низкой степени адаптированности первичных учетных документов к отраслевой специфике. Неустойчивость качественных характеристик продукции общественного питания обуславливает необходимость фиксации данных и специфических свойствах объектов учета
3 стадия – группировка учетной информации (составление учетных регистров)	Задержка формирования информации о движении МПЗ в финансовом учете в связи с разграничением товарно-учетной и бухгалтерской программ	Дефицит информации связан с превалирующим использованием товарно-учетного программного обеспечения, позволяющим осуществлять преимущественно производственный и управленческий учет. Таким образом, учетная информация в регистрах бухгалтерского учета формируется с опозданием

Продолжение таблицы 1.7

1	2	3
4 стадия – систематизация учетных показателей (составление форм отчетности)	Недостаточность управленческой информации, необходимость представления которой обусловлена требованиями отраслевой специфики	Дефицит информации обуславливается отсутствием требований и регламентной базы на локальном уровне относительно составления и представления управленческой отчетности
5 стадия – использование учетной отчетной информации в экономическом анализе	Отсутствие или недостаточность отдельных показателей для осуществления детального анализа	Информационный дефицит вызван ошибками при выборе ключевых показателей, необходимых для оценки и анализа результатов хозяйственной деятельности экономического субъекта

В целях устранения информационного дефицита, возникающего на первой стадии учетного процесса - недостаточность данных о стоимости сырьевого набора на момент составления технико-технологической документации – необходимо разработать бланки для фиксации предполагаемого сырьевого набора с указанием приблизительных цен для оценки целесообразности производства того или иного изделия.

Примером информационного дефицита на второй стадии учетного процесса может являться невозможность отражения в учете остаточного срока годности сырья и товаров, требования к качеству которых обусловлено нормативно-правовыми актами. Вследствие этого возникает необходимость доработки первичных документов, схемы документооборота на предприятиях общественного питания.

Информационный дефицит, возникающий на третьей стадии учетного процесса – задержка формирования информации о движении МПЗ в финансовом учете в связи с использованием нескольких средств автоматизации, рассмотрим подробнее.

Как правило, учет МПЗ предприятия общественного питания осуществляют в специальных товарно-учетных программах в разрезе номенклатуры. Подобные программы позволяют формировать различные

виды отчетов, однако при этом формирование информации о поступлении, перемещении, продаже и списании МПЗ на счетах бухгалтерского учета происходит при закрытии отчетного периода, когда данные из товарно-учетной программы в обобщенном виде выгружаются в бухгалтерскую программу. Таким образом, в финансовом учете образуется информационный дефицит, связанный с несвоевременным отражением хозяйственных операций на счетах бухгалтерского учета.

Недостаточность управленческой информации, необходимость которой обусловлена требованиями отраслевой специфики, которая возникает на четвертой стадии учетного процесса на предприятиях общественного питания может быть вызвана несколькими причинами. Во-первых, в экономическом субъекте отсутствует учетная политика для целей управленческого учета, включающая перечень основных локальных норм и требований к осуществлению управленческого учета. Во-вторых, требования к составлению и представлению управленческой информации не могут быть соблюдены в связи со слабой технической оснащенностью конкретного экономического субъекта, либо в связи с низким профессиональным уровнем специалистов, осуществляющих учет.

В связи с вышеперечисленными причинами возникает информационный дефицит учетного процесса и на пятой стадии – отсутствие или недостаточность отдельных показателей для осуществления детального анализа. Для устранения этого дефицита необходимо обеспечение тщательного отбора необходимых показателей на стадии бюджетирования деятельности экономического субъекта.

Учетный процесс на предприятиях общественного питания осуществляется с учетом отраслевой и организационно-экономической специфики деятельности по предоставлению продуктов питания и напитков. При этом учетный процесс реализуется посредством системы принципов, которая с нашей точки зрения нуждается в дополнении (рис. 1.7).

Осуществив декомпозицию понятия «учетный процесс» и

охарактеризовав стадии учетного процесса применительно к отрасли общественного питания, мы пришли к выводу, что исследование теоретических и методических аспектов организации учетного процесса в отрасли общественного питания невозможно без охвата единого информационного пространства, которое включает нормативно-правовое поле (регламентация технологического и учетного процессов), подсистемы (финансовый, управленческий учет, налогообложение, анализ), инструментарий, нуждающийся в адаптации к отраслевой специфике, механизмы разработки и принятия управленческих решений, подлежащие оптимизации в процессе учетного цикла.



Рис. 1.7. Принципы организации учетного процесса на предприятиях общественного питания

При этом важным аспектом учетной работы на предприятиях общественного питания является неотделимость технологического и

производственных процессов от учетного, то есть прослеживается принцип сбалансированности учетных данных о технологическом, производственном и учетном процессах, который выражается в параллельности осуществления технологических и учетных процедур.

Принцип единства информационного пространства реализуется при определении нормативно-правовой базы функционирования экономического субъекта общественного питания в части консолидации технических регламентов и санитарно-эпидемиологических норм с действующей системой нормативно-правового регулирования бухгалтерского учета. Единство информационного пространства заключается также в единовременном осуществлении процессов, сопровождающих хозяйственную деятельность предприятия общественного питания: технологического процесса, производственного процесса, учетного процесса, процесса реализации и процесса организации условий потребления продукции общественного питания.

Особенности, обусловленные отраслевой спецификой, формируют отличительные характеристики информационной системы экономического субъекта, в частности, часть учетной информации, сформированной под влиянием результатов технологического и производственного процессов, протекающих на предприятии общественного питания. В подобной информационной обстановке формируется принцип сбалансированности учетных данных о технологическом, производственном и учетном процессе, реализующийся на каждой стадии учетного процесса.

Отраслевые принципы, обусловленные спецификой функционирования экономических субъектов общественного питания играют немаловажную роль в организации учетного процесса, обеспечивая его слаженность и системность. Без соблюдения отраслевых принципов система учетного процесса на предприятиях общественного питания имеет опасность стать дисбалансированной, что, в свою очередь, может привести к некорректным управленческим решениям.

На рисунке 1.8 представлена схема этапов совершенствования организации учетного процесса на предприятиях общественного питания. В диссертационной работе будут исследован каждый из этапов совершенствования организации учетного процесса, обосновано влияние специфики рынка услуг общественного питания на формирование особенностей учетного процесса на всех его стадиях, рассмотрены особенности нормативно-правовых требований к осуществлению хозяйственной деятельности экономических субъектов отрасли общественного питания и их влияние на учетный процесс.

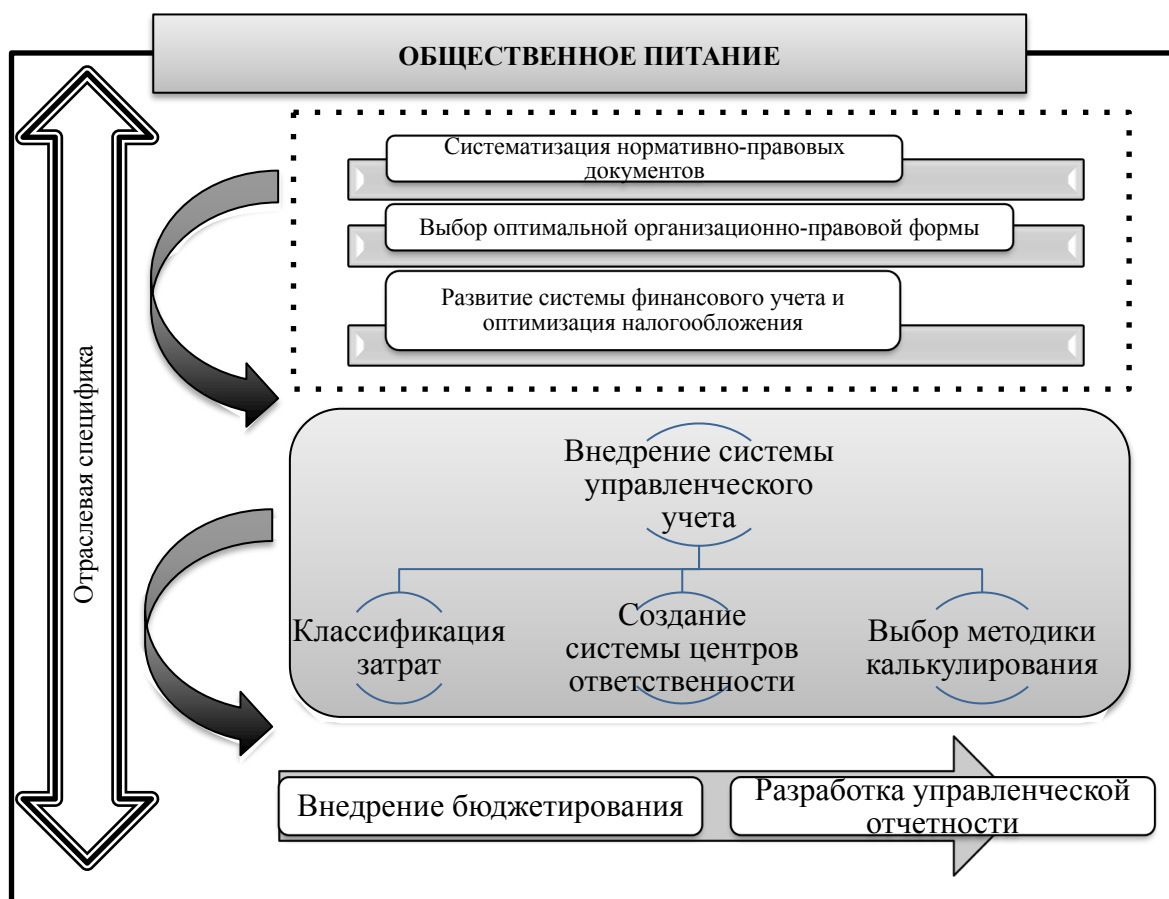


Рис 1.8. Этапы совершенствования организации учетного процесса малых предприятий

Первый блок представляет три взаимосвязанных этапа. Систематизация нормативно-правовых документов в сфере общественного питания заключается во взаимоувязке нормативно-правовой базы функционирования

экономических субъектов отрасли общественного питания с системой нормативно-правового регулирования бухгалтерского учета в Российской Федерации. Выбор организационно-правовой формы для предприятий общественного питания является одним из факторов, определяющих вектор развития учетного процесса в экономическом субъекте.

Развитие системы финансового учета сопровождается внедрением дополнительных методических аспектов осуществления учетного процесса, применением адаптированных к отраслевой специфике отрасли форм документов, регистров. Оптимизация налогообложения заключается в определении и разработке путей снижения налоговой нагрузки на предприятие.

Второй блок включает аспекты формирования в экономическом субъекте общественного питания системы управленческого учета и отчетности. Актуальность применения инструментов управленческого учета обусловлена отраслевыми особенностями функционирования, на практике наблюдается недостаточность информации, необходимой в целях управления экономическим субъектом.

Внедрение системы управленческого учета и отчетности направлено на оптимизацию процесса генерирования, регулирования и контроля управленческих решений. Исследователи Е.И. Костюкова и Т.А. Башкатова [141] утверждают, что возможность выработки управленческого решения, которое можно считать единственно верным, осложняется нестабильным состоянием внешней экономической среды. Учитывая данный фактор, необходимо совершенствовать и обеспечивать практическое применение теоретических основ экономического анализа. О. Колокольников [137] считает, что использование объективных статистических данных оказывает прямое влияние на качество принимаемых управленческих решений и, как следствие, на получаемый фактический экономический результат.

Технологический, производственный и учетный процессы предприятий общественного питания обуславливают формирование большого количества

информационных потоков, интеграция которых позволяет построить комплексную управленческую систему, основой которой является управленческая информация. В зависимости от уровня управления весь массив управленческой информации можно разделить на три уровня, стратегический, тактический и оперативный (табл. 1.8).

Таблица 1.8

Уровни и характеристика управленческой информации на предприятиях
общественного питания

№ п/п	Уровень управленческой информации	Характеристика управленческой информации	Специфика в общественном питании
1	2	3	4
1	Стратегический	Информация о внешней среде, конкурентах фирмы. Оценка конкурентоспособности предприятия, сбор сведений об экономической обстановке на рынке индустрии, финансовом положении партнеров компании. Сбор и обработка учетной информации, позволяющей определять направления достижения устойчивого уровня конкурентоспособности с учетом долгосрочной перспективы функционирования предприятия	Вследствие высокой конкуренции осуществляется всестороннее исследование особенностей деятельности (расположение, квалификация работников, ценовая политика) предприятий со смежной направленностью (профилем, тематикой кухни), изучение среднего уровня цен на схожие позиции меню. Изучение репутации в Интернете, социальных сетях
2	Тактический	Управленческая информация, период использования которой составляет от 1 месяца до года. Позволяет оценить состояние ресурсов и средств предприятия	Формирование сводной информации, например, товарного отчета, материальной ведомости, ABC-анализ, XYZ-анализ и др.
3	Оперативный	Глубоко детализированная, узко направленная, необходимая для обеспечения оперативного реагирования на меняющиеся условия внутренней и внешней среды предприятия	Формирование среднего чека, детализация продаж по способам оплаты, секциям, официантам, залам. Просмотр текущих заказов, статуса их выполнения. Информация о проведенных скидках, примененных программах лояльности. Оценка состояния взаиморасчетов с контрагентами, выявления отклонений цен

Ключевыми компонентами системы управленческого учета выступают субъекты, объекты, а также совокупность их взаимосвязей. В качестве объекта управленческого учета, как правило, выступает организация или ее часть (сегмент, структурное подразделение, отдел). При этом к предмету управленческого учета относят все направления деятельности хозяйствующего субъекта в целом (финансовую, операционную, инвестиционную, производственную) и в разрезе его структурных подразделений (центров ответственности).

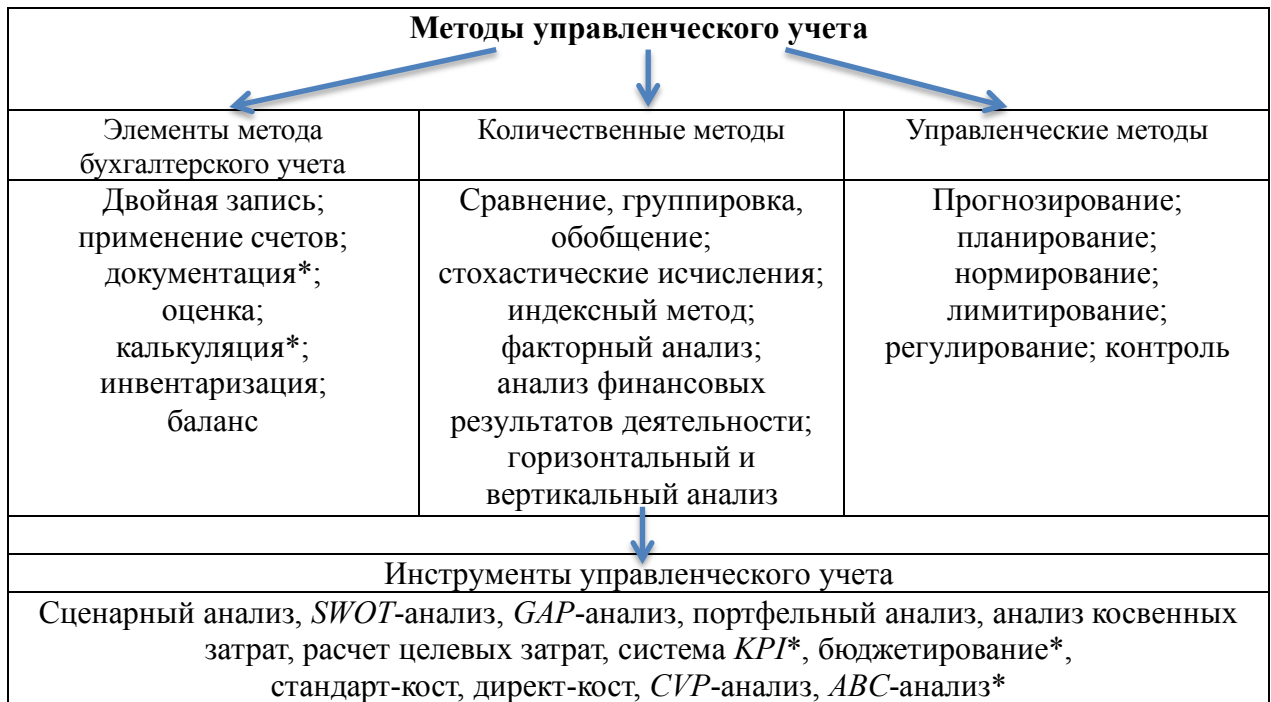
Субъекты управленческого учета можно подразделить на несколько взаимосвязанных уровней:

1. Высшее руководство малого предприятия – определяет долгосрочные цели управления деятельностью предприятия, рассматривает, корректирует и утверждает планы-бюджеты, оценивает результаты деятельности;

2. Менеджеры структурных подразделений – несут ответственность за формирование оперативных стратегий развития, получают плановую и прогнозную информацию, сведения о контрагентах, изучают ключевые показатели деятельности структурных подразделений / центров ответственности / мест возникновения затрат с целью их дальнейшего агрегирования в управленческие отчеты для предоставления высшему руководству;

3. Работники структурных подразделений – несут ответственность в пределах должностных обязанностей за реализацию целей деятельности предприятия, получают и обрабатывают первичную учетную информацию.

В настоящее время в рамках управленческого учета функционирует множество методов и инструментов, систематизация которых представлена на рисунке 1.9. Отдельные методы, являющиеся инструментами учетного процесса, адаптированы к специфике вида экономической деятельности в ходе диссертационного исследования.



* - в процессе исследования адаптировано автором к специфике деятельности предприятий общественного питания

Рис. 1.9. Система методов и инструментов управленческого учета

Построение и внедрение управленческой системы напрямую зависит от системного характера внешних и внутренних связей каждого из объектов управления, а сущность и содержание управленческой системы обусловлено характеристиками управленческих воздействий, оказываемых на объект управления субъектом управления. Усовершенствование функциональной системы учетного процесса экономического субъекта отрасли общественного питания направлено на стимулирование роста эффективности финансовых результатов деятельности экономического субъекта.

Выводы. Исследование понятия учетного процесса выявило, что преобладающая доля ученых рассматривает учетный процесс исключительно как систему документирования и обработки информации о хозяйственных операциях. Однако, по нашему мнению, применительно к малым предприятиям, следует определять учетный процесс шире нежели исключительно набор учетных процедур.

Определены стадии учетного процесса, каждая стадия охарактеризована и синхронизирована с перечнем документов, регистров и

отчетов, составляемых на предприятиях общественного питания. При этом констатирован тот факт, на каждой стадии учетного процесса возникают информационные пробелы, которые предлагается определять как информационные дефициты учетного процесса.

С позиции автора, информационный дефицит учетного процесса - это состояние учетного процесса, характеризующееся низкими качественными свойствами учетной информации, либо ее недостаточностью, избыточностью или отсутствием при принятии экономических решений. Помимо этого, предложена классификация информационных дефицитов, признаки которой охватывают широкий спектр причин, обстоятельств и факторов, обуславливающих формирование информационных дефицитов в учете. Дополнена система принципов организации учетного процесса принципами единого информационного пространства и сбалансированности данных о технологическом, производственном и учетном процессах.

На основании вышеизложенных выводов переходим к обоснованию влияния специфики вида экономической деятельности на учетный процесс малых предприятий.

1.3 Особенности организации учетного процесса малых предприятий общественного питания

Предприятия общественного питания располагают особым комплектом показателей, характеризующих их деятельность. Данные характеристики имеют прямое влияние на учетные механизмы. Работы ученого-экономиста И.А. Лисицкого [180] продемонстрировали взаимосвязь предприятий общественного питания по типу деятельности с двумя отраслями народного хозяйства.

Деятельность предприятия общественного питания относится как к пищевой промышленности, так и попадает в сферу торговли. Таким образом деятельность по оказанию услуг общественного питания подразумевает не

только производство продукции, но и организацию обращения продукции и непосредственно торговые операции.

Работа предприятий общественного питания в рамках рынка потребительских услуг выражается в функциях ими выполняемых (рис. 1.10).

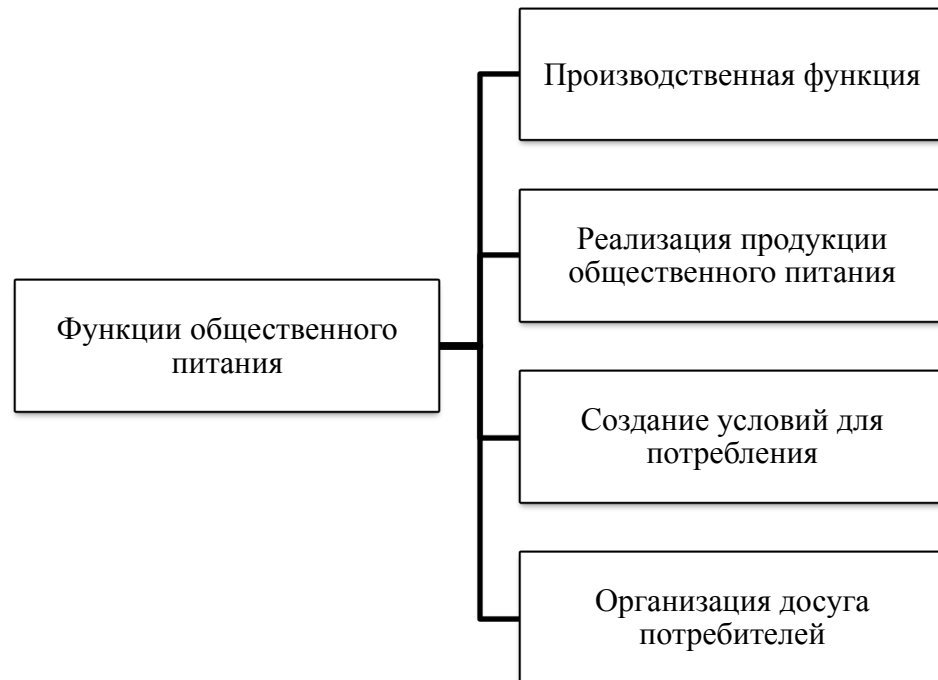


Рисунок 1.10 – Функциональный набор общественного питания

На рисунке 1.10 видно, что в современных рыночных условиях отрасль общественного питания состоит из услуг, каждая из которых обладает собственными характерными особенностями.

Данный вывод основан на совмещении в отрасли сразу четырех функций: производственный процесс, продажа готовой кулинарной продукции, работы по организации условий потребления и услуги по организации досуговых мероприятий.

Производственная функция индустрии общественного питания заключается в изготовлении кулинарных изделий, полуфабрикатов как из собственного сырья предприятия общественного питания, так и из сырья, предоставленного заказчиком.

Функция «Реализация продукции общественного питания» включает

продажу кулинарной продукции в магазинах и отделах, реализацию вне предприятия, формирование комплектов (ланч-боксов) в дорогу и т.д.

Функция «Создание условий для потребления» включает организацию доставки продукции общественного питания, в частности, в номера гостиниц, на дом, на рабочее место; осуществление бронирования столов в торговом зале ресторана; обслуживание различного рода торжественных и культурно-массовых мероприятий.

Функция «Организация досуга потребителей» включает музыкальное обслуживание, проведение концертов, мастер-классов, презентаций, а также предоставление игр, книг, журналов и др.

Современная классификация относит общественное питание как индустрию в сектор материального производства и в поле обращения товара. Это обусловлено тем, что текущие расходы в организациях общественного питания отражаются в издержках обращения и издержках, относящихся к организации потребления продукции.

В понятие изготовления кулинарной продукции входит организация технологических процессов, подразумевающих работу оборудования и проработку рецептуры.

Направляемые в производственные помещения сырье и/или материалы подвергаются разным вариантам обработки, что в результате позволяет получить готовую услугу, то есть продукт, отправляющийся на непосредственную реализацию. Таким образом происходит формирование потребительской стоимости.

Такой принцип работы предприятия общественного питания (товарообменные операции) может иметь отношение и к организациям, функционирующим в сфере пищевой промышленности. При этом область работы предприятий общественного питания обладает перечнем различных особенностей, которые распространяют влияние на функционирование учетного процесса:

1. Производство в рамках сферы общественного питания имеет конечную ориентацию на потребителей, объемы реализации напрямую зависят от объемов спроса;

2. На деятельность организации общественного питания оказывает влияние фактор сезонности;

3. Тип предприятия общественного питания диктует широту ассортимента и направления производства продукции;

4. Необходимость быстрой реализации продукции, так как производство в рамках предприятия общественного питания подразумевает короткий интервал хранения готовой продукции;

5. Неустойчивый показатель характеристик качества продукции. Уровень стабильности качества готовой продукции на предприятиях общественного питания имеет зависимость от целого ряда факторов. К таковым относятся профессиональная компетентность сотрудников предприятия, технологические условия изготовления продукции, качество исходных продуктов, используемых в качестве сырьевой основы. Жабина С.Б. [87] полагает, что нестабильность качественного уровня предоставления услуг в общественном питании является главной негативной чертой сферы с точки зрения потребителя.

6. Особенность организации услуг общественного питания в комплексе подразумевает расположение производственного процесса и организацию услуг по потреблению готовой продукции в едином помещении, подразделенном на цеха и торговые залы;

7. Направленность услуг в сфере общественного питания имеет личностный и индивидуальный характер.

Производственный процесс на предприятиях общественного питания направлен на поддержание качества готовой продукции и совершенствование ее ассортимента. Вместе с тем процесс торговли и работа по организации потребления готовой продукции относится к сегменту обслуживания потребителей.

Стоит отметить и тесную взаимосвязь указанных функций, каждая из которых оказывает собственное влияние на качество услуги общественного питания. Процесс реализации продукции подразумевает фактический обмен продукции на денежные средства, поступающие от потребителей. Итоговой стадией производственного процесса становится потребление продукции, то есть фактический переход продукции в собственность потребителя. Процесс реализации продукции характерен также и для предприятий, оказывающих услуги в сегменте торговли. Разница функционала заключается в типах реализуемой продукции.

Предприятия общественного питания предоставляют потребителям товары собственного производства, в то время как торговые экономические субъекты предлагают товары в качестве посреднической услуги, то есть предприятия розничной торговли являются посредниками между товаропотребителями и товаропроизводителями.

В результате, осуществляя реализацию собственной продукции, экономические субъекты общественного питания вступают в сферу розничного товарооборота.

Именно поэтому в статистических данных до 2006 г. отчетные показатели по предприятиям общественного питания подлежали отражению в разделе «Торговля и услуги населению». В настоящее время Федеральная служба государственной статистики включает оборот общественного питания в отдельный раздел «Гостиницы, рестораны (общественное питание)».

Функция реализации в сфере общественного питания развивается исходя из количественных (в основном, внешних) и качественных (в основном, внутренних) факторов.

Количественные факторы получают выражение в количестве клиентов, пользующихся услугой общественного питания. Качественные характеристики имеют зависимость от форм и методов, которые внедряются в хозяйственную деятельность экономического субъекта.

Индустрию общественного питания отличает особенность

организации, при которой подразумевается потребление продукции. Соответственно, одной из основных задач, которая характеризует социально-экономическое существование организации общественного питания, является создание условий для потребления готовой продукции. Данная задача является составным этапом производственного процесса, без которого производство теряет всякий экономический смысл.

Задача по обеспечению возможности клиента потреблять готовую продукцию предприятия отчасти относится к сектору досуговых мероприятий.

В современных экономических условиях обеспечение досуга неразрывно связано с потреблением, оно оказывает влияние на итоговый выбор потребителя ничуть не меньше, чем непосредственно качество продукции.

В целях максимально полного удовлетворения потребителей в сфере организации досуга и привлечения общественного интереса к собственным услугам предприятия общественного питания могут использовать различные маркетинговые инструменты.

К ним относятся специальные акции, конкурсы; образовательные встречи по теме кулинарии и поварского искусства; дегустации готовой продукции или отдельных продуктов, напитков; организация показов фильмов, прямые трансляции спортивных событий.

Социально-экономическое значение общественного питания как сферы экономической деятельности повышается исходя из многозадачности деятельности предприятий сферы, задача которых состоит не только в производстве, но еще и в организации сбыта и потребления.

Таким образом, предприятия общественного питания удовлетворяют не только потребность клиентов по организации питания, но и занимаются культурным развитием общества в целом, определяют вектор досуговых мероприятий.

Сопоставление функционального набора индустрии питания с

функциями других отраслей позволило определить следующий результат (табл. 1.9).

Таблица 1.9

Соотношение функций общественного питания относительно иных направлений бизнеса

Функции	Предприятия пищевой промышленности	Предприятия индустрии развлечений	Предприятия розничной торговли	Предприятия общественного питания
1	2	3	4	5
Производство продукции	+	-	-	+
Продажа продукции	-	+	+	+
Организация потребления	-	-	-	+
Формирование условий для досуга	-	+	-	+

Необходимо отметить, что экономические субъекты общественного питания отличаются от предприятий пищевой промышленности процессом продажи произведенной продукции и товаров для перепродажи, а также созданием условий для потребления готовой продукции, а от предприятий розничной торговли – организацией собственного производства продукции, формированием условий ее потребления, а также организацией досуговых мероприятий.

Результаты проведенных исследований позволяют прийти к выводу, что отраслевая специфика функционального набора общественного питания влияет на организацию учетного процесса на экономических субъектах исследуемой отрасли в части соблюдения нормативно-правовой базы, оценки оптимальности при выборе системы налогообложения, осуществлении учетных процедур в целом и на отдельных участках учета (рис. 1.11). Специфика вида экономической деятельности, набор функций и целей осуществляемой деятельности требуется учитывать при разработке мер, направленных на развитии организационно-методического обеспечения

учетного процесса.



Рис. 1.11. Влияние функций общественного питания на организацию учетного процесса малого предприятия

Также следует акцентировать внимание на системе внешних и внутренних факторов, которые совместно с отраслевыми и организационно-экономическими особенностями деятельности предприятий общественного оказывают воздействие на учетный процесс (табл. 1.10).

А.Ю. Латышева [144] обращает внимание, что на установление

информационных характеристик учета также влияют такие факторы и условия как развитие информационных и производственных технологий, расширение бизнеса, автоматизация процессов производства, изменения в финансовой структуре организации.

Таблица 1.10

Факторы, влияющие на организацию учетного процесса на предприятиях
общественного питания

Вид факторов	Характеристика факторов	Содержание факторов
1	2	3
Внешние факторы	<ol style="list-style-type: none"> 1. Конъюнктура рынка. 2. Ценообразование. 3. Фискальная политика. 4. Состояние развития отрасли. 5. Уровень конкуренции. 6. Условия функционирования экономического субъекта 	<p>В общественном питании большую роль играет сегментация рынка, его структура, на основании которой предприятия общественного питания формируют концепцию и соответственно ценовую политику конкретного ресторана. Кризисные явления в индустрии общепита, вызвавшие скачок фудкоста, привели к развитию сегмента демократичных ресторанов и фаст-фуда. Фискальная политика государства, а также ужесточение государственного контроля усложняет процесс образования новых экономических субъектов</p>
Внутренние факторы	<ol style="list-style-type: none"> 1. Степень самостоятельности экономического субъекта (наличие/отсутствие франшизы). 2. Организационная структура управления предприятием. 3. Система центров ответственности. 4. Децентрализация ответственности. 5. Уровень профессионализма работников экономического субъекта. 6. Взаимосвязи с руководством экономического субъекта. 7. Социально-психологический климат в коллективе. 8. Мотивация и стимулирование труда 	<p>Наличие или отсутствие франшизы зачастую обуславливает влияние остальных внутренних факторов, что позволяет назвать франчайзинг одним из основополагающих факторов, влияющих на организацию учетного процесса, начиная от организационно-экономической структуры, которая может включать управляющую компанию и обособленный аппарат бухгалтерии до разработанной системы ключевых показателей эффективности</p>

Таким образом, особенности функционирования предприятий индустрии питания и система внутренних и внешних факторов осуществления их деятельности оказывают прямое влияние на отдельные элементы и стадии учетного процесса.

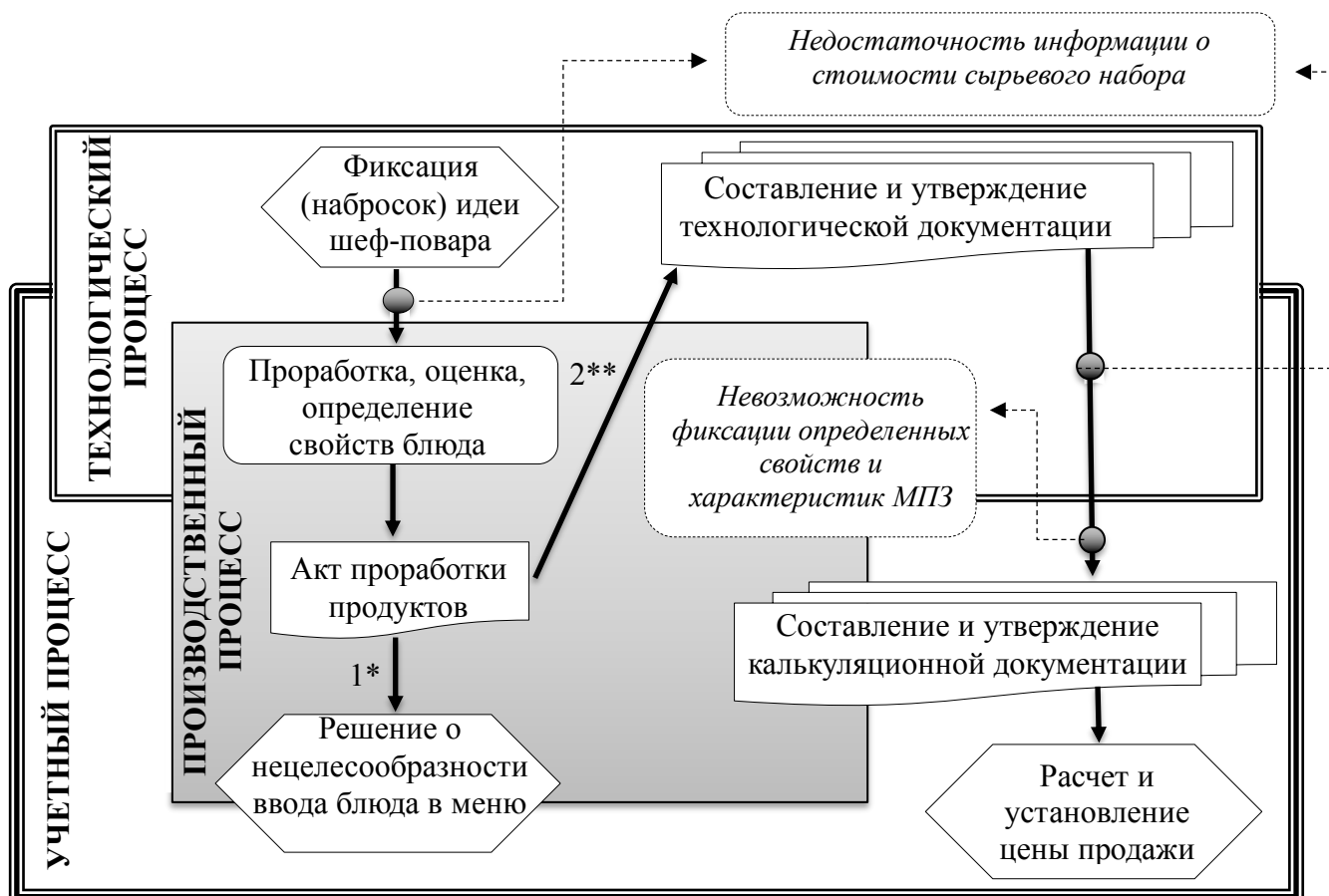
К существенным особенностям учетного процесса малых предприятий, с нашей точки зрения, относятся организационные аспекты бухгалтерского аппарата (совмещение функций бухгалтера, бухгалтера-калькулятора, кадрового работника, обязанностей взаимодействия с государственными информационными системами в одном лице) и упрощенные способы ведения учета (сокращенный рабочий план счетов, ограниченный перечень статей затрат, упрощенный состав отчетности).

Следовательно, при организации учетного процесса требуется создание условий для оперативного и эффективного взаимодействия между подразделениями / работниками.

Для решения этой задачи необходимо с позиции комплексного подхода формировать единое информационное пространство, которое будет выражено в совокупности баз данных, информационно-учетных средств и систем, технологий, функционирующих на основе единых принципов и правил.

Целью формирования единого информационного пространства является обеспечение внутрифирменного информационного взаимодействия и интеграция информационных потоков о технологическом, производственном и учетном процессах.

Рассмотрим взаимосвязь технологического, производственного и учетного процесса обозначены информационные дефициты, которые могут возникать в предприятиях общественного питания, что подтверждает необходимость комплексного подхода к формированию единого информационного пространства малых предприятий (рис. 1.12) для их устранения.



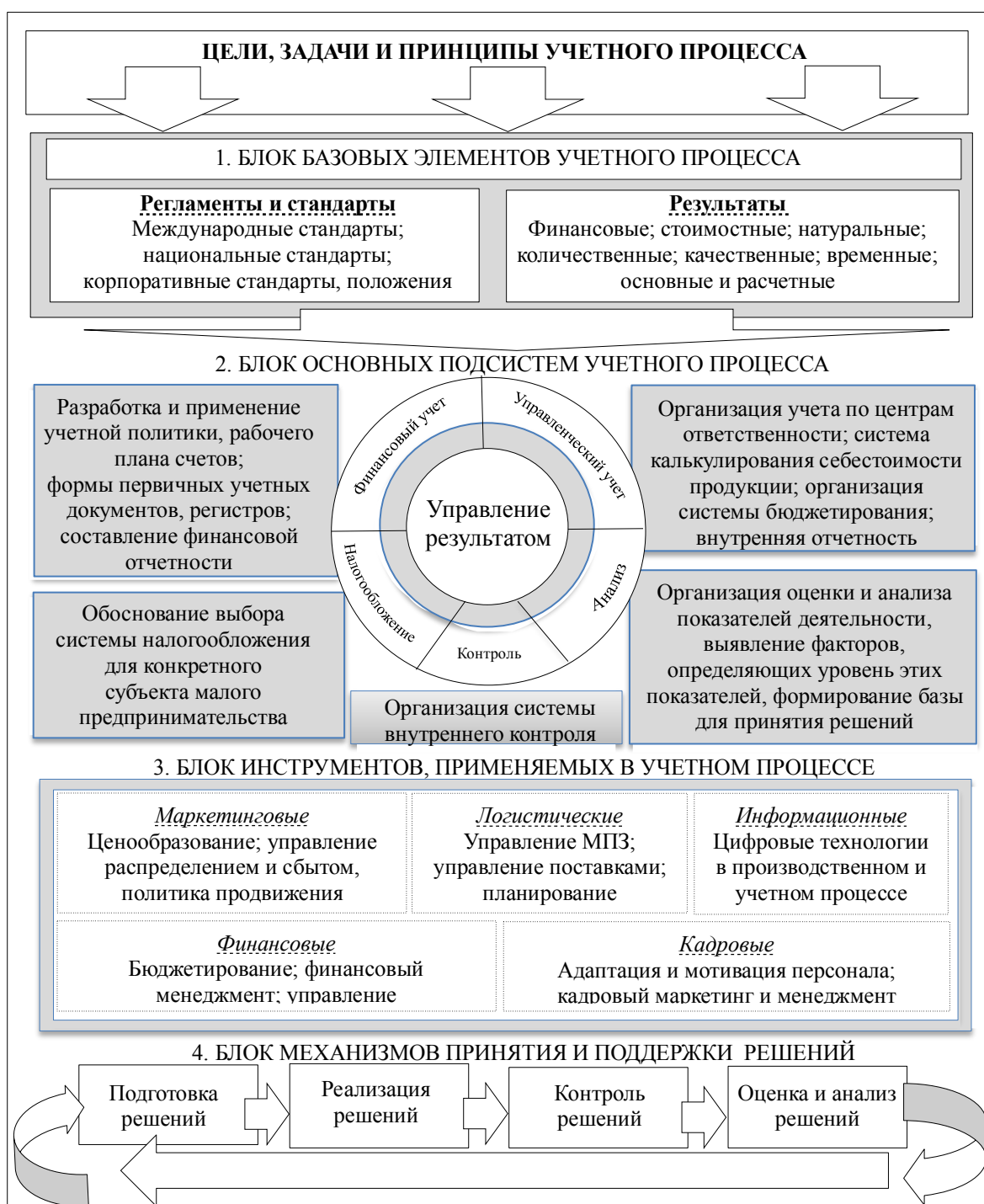
1* - неудовлетворительный результат проработки блюда;
2** – удовлетворительный результат проработки блюда

Рис. 1.12. Взаимосвязь технологического, производственного и учетного процессов с указанием мест возможного формирования информационных дефицитов

Проведенные исследования относительно формирования единого информационного пространства малых предприятий приводят к выводу о необходимости разработки модели учетного процесса, отличающейся высокой степенью адаптивности ее элементов к видам экономической деятельности (рис. 1.13).

Модель учетного процесса применительно к деятельности субъектов общественного питания закономерно будет обладать специфическими характеристиками, элементами, инструментами и механизмами генерирования управленческих решений, направленных на непрерывность

технологического, производственного и учетного процесса в экономическом субъекте отрасли общественного питания.



* адаптировано автором к отраслевой специфике предприятий общественного питания

Рис. 1.13. Модель учетного процесса малых предприятий

Представленная модель учетного процесса малых предприятий состоит из четырех взаимосвязанных блоков и включает цели, задачи, принципы,

основные элементы учетного процесса, аспекты бухгалтерского (финансового и управленческого) учета, налогообложения, экономического анализа и контроля, инструменты и механизмы учетного процесса малых предприятий.

Представление модели учетного процесса в виде блоков подразумевает комплексный подход к организации учетного процесса на предприятиях общественного питания с учетом отраслевых принципов.

В ходе диссертационного исследования элементы каждого из блоков модели учетного процесса будут адаптированы к отраслевой и организационно-экономической специфике осуществления производственно-хозяйственной деятельности экономических субъектов общественного питания.

Совершенствование организации учетного процесса экономических субъектов общественного питания направлено на повышение эффективности финансовых результатов деятельности.

Как правило, на современных малых предприятиях наблюдается ряд недостатков в действующей системе учетного процесса, влияющих на достоверность принимаемых экономических решений:

- сложности в децентрализации ответственности, отсутствие способа формирования отдельных центров ответственности;
- система отчетности недостаточно адаптирована к нуждам пользователей информации, не отвечает требованиям по информационному обеспечению управленческого аппарата сведениями о производственном, технологическом и учетном процессах;
- статьи затрат недостаточно детализированы и требуют доработки с учетом запроса пользователей;
- отсутствие определенного регламента составления и представления системы внутренних отчетов для руководства экономического субъекта и структурных подразделений, отсутствие иерархии и ряда

конкретных форм отчетов для различных уровней управления экономическим субъектом.

Учитывая вышеизложенное, в ходе исследования нами будут разработаны, обоснованы и рекомендованы к применению ряд мер по совершенствованию организационно-методических аспектов учетного процесса, учитывающих специфику отраслевых и организационно-экономических особенностей функционирования экономических субъектов отрасли общественного питания:

- разработка расширенной номенклатуры статей затрат;
- методика расчета показателей деятельности экономического субъекта индустрии питания;
- совершенствование иерархии и структуры (форма, содержание) отчетов и отчетности с указанием периодичности составления и представления;
- разработка схемы учетного процесса для предприятий с указанием средств автоматизации;
- совершенствование технологической и калькуляционной документации; применение элементов системы бюджетирования;
- система ключевых показателей эффективности и результативности (*KPI*) для предприятий общественного питания.

Выводы. Обосновано прямое влияние функционального набора рынка услуг общественного питания на организацию учетного процесса, выделены организационно-экономические и иные особенности учетного процесса, обусловленные спецификой вида экономической деятельности.

Анализ статистических данных продемонстрировал, что большинство предприятий общественного питания являются субъектами малого предпринимательства (в том числе, микропредприятиями), в связи с чем возникает необходимость в исследовании и формировании упрощенных способов ведения бухгалтерского учета, разработке упрощенной схемы учетного процесса.

Обоснована необходимость комплексного подхода к созданию единого информационного пространства малых предприятий, на основании этого разработана модель учетного процесса, отдельные элементы которой (системы первичной учетной документации, внутренней отчетности, алгоритмизации организации взаимодействия государственных информационных систем с информационно-учетными технологиями экономического субъекта) адаптированы автором к специфике вида экономической деятельности, что позволит исключить возможность возникновения информационных дефицитов и обеспечит непрерывность учетного процесса.

Преимущество предлагаемой модели заключается в централизованном управлении учетной информацией о всех хозяйственных операциях экономических субъектов общественного питания, что позволяет формировать представление о реальном финансовом положении предприятия.

Модель учетного процесса на предприятиях общественного питания состоит из четырех взаимосвязанных блоков, включающих особенности регламентации организации учетного процесса, характеристику каждой из составляющих учетного процесса – бухгалтерского (финансового и управленческого) учета, налогообложения и анализа.

Разработанная модель учетного процесса малых предприятий выступает научным фундаментом диссертационного исследования, основой разработки рекомендаций для развития организационно-методических аспектов учетного процесса субъектов малого предпринимательства во взаимоувязке с организационно-экономической и отраслевой спецификой исследуемого вида экономической деятельности.

ГЛАВА 2. МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИИ УЧЕТНОГО ПРОЦЕССА МАЛЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ

2.1 Оценка влияния нормативно-правового регулирования организации бухгалтерского учета в общественном питании на учетный процесс

Функционирование системы управления малым предприятием должно строиться на скрупулезном подходе к соблюдению законодательных норм и правил. В рамках формирования единства информационного пространства, а также в целях выявления специфики организационно-методических аспектов учетного процесса на малых предприятиях необходимо исследовать влияние норм государственного регулирования деятельности предприятий общественного питания на организацию учета.

Оценка влияния нормативно-правового регулирования организации бухгалтерского учета малых предприятий на учетный процесс с одновременной синхронизацией с нормативно-правовой базой, регламентирующей деятельность предприятия в целом способствует корректному сбору, обработке, обобщению и систематизации учетной информации о бизнес-процессах, затратах и финансовых результатах функционирования малых предприятий.

Общеизвестно, что в настоящее время независимо от отраслевой принадлежности, вида, форм собственности и структуры подчиненности все экономические субъекты обязаны осуществлять бухгалтерский учет имущества, обязательств и хозяйственных операций согласно действующему законодательству Российской Федерации.

В соответствии с положениями ст. 4 Федерального закона от 06.12.2011 № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете» (далее - Закон № 402-ФЗ) [12],

законодательство Российской Федерации о бухгалтерском учете состоит из следующих документов:

- названного Закона № 402-ФЗ,
- других федеральных законов,
- принятых в соответствии с ними нормативных правовых актов.

К нормативно-правовым документам в области регулирования бухгалтерского учета в соответствии с частью первой статьи 21 Закона № 402-ФЗ относятся:

- федеральные стандарты;
- отраслевые стандарты;
- рекомендации в области бухгалтерского учета;
- стандарты экономического субъекта.

Основываясь на выводах, сформулированных в первой главе диссертационного исследования относительно влияния основных функций отрасли общественного питания на аспекты организации учетного процесса, полагаем, что исследование аспектов нормативно-правового регулирования учетного процесса на предприятиях общественного питания будет недостаточно полным без подробного рассмотрения системы нормативно-правового регулирования функционирования предприятий общественного питания. К сожалению, в существующем правовом поле не имеется единого нормативно-правового документа, выполняющего регулятивную функцию всех сторон деятельности предприятий, осуществляющих деятельность ресторанов и услуги по доставке продуктов питания. Более того, многие положения и нормы устарели и не могут быть корректно соблюдены в современных условиях осуществления деятельности, вследствие чего возникает угроза наступления административной ответственности. Целесообразно осуществить систематизацию действующих международных, федеральных, региональных, муниципальных нормативных правовых актов и документов, регламентирующих порядок функционирования предприятий и организацию учетного процесса в сфере общественного питания, с

определением направления регулирующего воздействия. Результаты авторского исследования представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1

**Систематизация нормативно-правового регулирования
функционирования предприятий общественного питания**

Нормативные правовые акты, документы	Область регулирования / направление регулирующего воздействия
1	2
1 ступень — Конституция Российской Федерации	Ключевой фундамент законодательной базы; декларирующий свободное право на предпринимательскую деятельность (КРФ, часть 1, ст. 8); закрепляющий верховенство прав и свобод гражданина, стоящие выше интересов государственного аппарата (КРФ, часть 1, ст. 2); дающий гарантию любому гражданину свободно пользоваться собственными способностями и распоряжаться имущественными правами в процессе предпринимательства и другой разрешенной законодательством работы в сфере экономики
2 ступень - Технические регламенты Евразийского экономического (Таможенного) союза	Закрепляют: перечень объектов, на которые направлено техническое регулирование; нормативные требования к ним безопасности (в том числе совокупность санитарно-эпидемиологических, гигиенических и ветеринарных), применимых в отношении объектов технического регулирования; нормы определения объектов технического регулирования. Применяются к выпускаемым в рамках таможенной территории Таможенного союза пищевым продуктам в разрезе их маркирования; содержит нормы относительно пищевых продуктов в разделе их маркирования для предотвращения возможного заблуждения покупателей в части соблюдения прав потребителей на получение достоверных данных относительно пищевых продуктов
3 ступень – Кодексы, федеральные законы, Указы Президента, постановления Правительства РФ	Излагают главные позиции государственной политики в части регулирования прав, обязанностей и ответственности организаций
4 ступень – Нормативно-правовые акты федеральных органов исполнительной власти (приказы Министерства финансов РФ, постановления Главного государственного санитарного врача, приказы Ростехрегулирования и т.д.), указания Банка России, методические рекомендации и указания	Декларируют конкретные порядки реализации хозяйствующими субъектами задач по документированию, учету, контролю, включают положения, правила, предпосылки, и нормы стандартов. Закрепляют санитарно-эпидемиологические нормы и положения, носящие обязательный характер в вопросе соблюдения при оказании услуг общественного питания

Продолжение таблицы 2.1

1	2
5 ступень – Нормативно-правовые акты субъектов РФ	Включают положения, регулирующие спорные вопросы, возникающие в процессе реализации определенных видов продуктов питания и иных товаров
6 ступень – Нормативно-правовые акты муниципальных образований	Декларируют правила, распространяющиеся на различные аспекты процесса торговли и реализации определенных категорий продуктов питания и иных товаров. Содержат значение корректирующего коэффициента базовой доходности K2 по видам предпринимательской деятельности
7 ступень – Локальные нормативно-правовые акты хозяйствующих субъектов	Фиксируют организационно-экономические аспекты учета, налогообложения и внутреннего контроля, закрепляют порядок автоматизации учетного процесса экономического субъекта. Определяют порядок документооборота, механизм работы с учетной информацией. Регламентируют формы документации, разработанной в рамках экономического субъекта самостоятельно

Определение направления регулирующего воздействия позволит пользователям предлагаемой систематизации, своевременно обеспечить не только единообразное осуществление технологического, производственного и учетного процессов, качественное и достоверное отражение фактов хозяйственной жизни экономического субъекта в отчетности, но и грамотно организовать процесс функционирования и управления предприятием общественного питания в целом.

Исследуя вопросы нормативно-правового регулирования бухгалтерского учета, отдельно внимание стоит уделить применению Международных стандартов финансовой отчетности субъектами малого предпринимательства. МСФО, разработанный для малого и среднего бизнеса в 2009 году обозначает в качестве критерия отнесения субъекта хозяйствования к сфере МСП непубличность (не выпускает акций, облигаций, котирующихся на фондовых рынках). Иных четких критериев касемо непосредственно размера фирмы, стандарт не содержит, а это означает, что практически любая фирма может применять МСФО для МСП в целях развития бизнеса. Однако в российских экономических реалиях вопрос о переходе субъектов малого бизнеса на МСФО пока не поднимается, за

исключением перехода по собственной инициативе. Несмотря на ряд упрощений, нашедших отражение в МСФО для МСП в отличие от полного комплекта МСФО (затраты на исследования и расходы по займам относятся на расходы периода, государственные гранты без исключения признаются доходом, признание финансовых инструментов осуществляется по себестоимости или по первоначальной стоимости за вычетом амортизации, а также по справедливой стоимости и др.), применение МСФО для МСП на практике затруднительно по ряду причин:

- уровень малого бизнеса в экономике страны в настоящее время невысок, а внедрение МСФО для МСП требует значительных доработок и изменений в законодательстве;

- малые (а в особенности микропредприятия) предприятия не всегда готовы нести затраты на обучение и повышение квалификации работников, а при переходе на МСФО это будет необходимо.

В ст. 320 НК РФ главы 25 «Налог на прибыль организаций» [7] указаны особенности формирования расходов на реализацию (издержек обращения). Так, расходы текущего месяца разделяются на прямые и косвенные. К прямым расходам относятся стоимость приобретения товаров, реализованных в данном отчетном (налоговом) периоде, и суммы расходов на доставку (транспортные расходы) покупных товаров до склада налогоплательщика - покупателя товаров в случае, если эти расходы не включены в цену приобретения указанных товаров. Все остальные расходы, за исключением внереализационных расходов, осуществленные в текущем месяце, признаются косвенными расходами и уменьшают доходы от реализации текущего месяца. Сумма прямых расходов в части транспортных расходов, относящаяся к остаткам нереализованных товаров, определяется по среднему проценту за текущий месяц с учетом переходящего остатка на начало месяца в следующем порядке:

- 1) Определяется сумма прямых расходов, приходящихся на остаток нереализованных товаров на начало месяца и осуществленных в текущем

месяце;

2) Определяется стоимость приобретения товаров, реализованных в текущем месяце, и стоимость приобретения остатка нереализованных товаров на конец месяца;

3) Рассчитывается средний процент как отношение суммы прямых расходов к стоимости товаров;

4) Определяется сумма прямых расходов, относящаяся к остатку нереализованных товаров, как произведение среднего процента и стоимости остатка товаров на конец месяца.

Авторы методических рекомендаций по бухгалтерскому учету затрат и калькулированию себестоимости продукции и услуг общественного питания [81] рекомендуют осуществлять деление всех затрат по двум направлениям:

- затраты на производство продукции общественного питания, которые необходимо учитывать на счетах 20 «Основное производство», 25 «Общепроизводственные расходы», 26 «Общехозяйственные расходы» (сырье, полуфабрикаты и иные материальные затраты, затраты на обслуживание производства);

- затраты на реализацию продукции и услуг общественного питания, которые необходимо учитывать на счете 44 «Расходы на продажу».

При использовании такого варианта учета затрат требуется распределять общепроизводственные и общехозяйственные расходов. При этом в методических рекомендациях предложено использовать два метода: позаказный метод (учет затрат ведется в разрезе заказов, а косвенные расходы распределяются пропорционально величине прямых затрат) и простой (котловой) метод, при котором производится сбор всех затрат, направленных на производство, а затем все затраты распределяются в зависимости от объема произведенной продукции общественного питания.

Однако эта методика учета затрат предприятий общественного питания представляется нам излишне трудоемкой и сложной, направленной на формирование полной себестоимости производства 1 единицы продукции.

Целесообразнее применять такую методику на крупных и средних экономических субъектах с большой номенклатурой и объемами производимой продукции. В учетном процессе малых предприятий требуется применение методических подходов, упрощающих и ускоряющих осуществление учетных процедур.

Законодательством Российской Федерации в области бухгалтерского учета установлено, что любое предприятие обязано формировать и утверждать учетную политику и закреплять в ней применяемые способы, методы и инструменты, используемые в учете. Данный норматив имеет непосредственное отношение и к предприятиям, работающим в сфере общественного питания. Это связано с тем, что данные предприятия, наравне с иными компаниями, имеют обязанности по ведению бухгалтерской отчетности. Отметим, что в самостоятельно разработанной экономическим субъектом учетной политике подлежат закреплению исключительно те аспекты учетной работы, относительно которых законодательные нормы содержат вариативные способы учета.

В современной действительности с учетом непрекращающегося развития условий осуществления финансово-хозяйственной деятельности и изменений в отечественном законодательстве организационно-методические аспекты организации учетного процесса в индустрии общественного питания нуждаются в значительном усовершенствовании, концепция которого базируется на принципе единства учетного пространства и принципе сбалансированности данных о технологическом, производственном и учетном процессах. В связи с этим, для предприятий общественного питания учетная политика является инструментом, без применения которого фактически не представляется возможным грамотно и четко организовать и построить систему учета в отдельно взятом экономическом субъекте.

При разработке учетной политики экономический субъект, оказывающий услуги общественного питания, в первую очередь руководствуется нормами Закона № 402-ФЗ. Требование о формировании и

утверждении учетной политики содержится в ст. 8 Закона № 402-ФЗ, согласно которой организация самостоятельно составляет и утверждает учетную политику, применяя нормы, диктуемые законодательством Российской Федерации о бухгалтерском учете, федеральными и отраслевыми стандартами. П. 3 ст. 8 Закона № 402-ФЗ закреплен тот факт, что в процессе формирования положений учетной политики относительно отдельно взятого объекта бухгалтерского учета подлежит выбору и определению способ ведения бухгалтерского учета из перечня способов, применение которых допускается федеральными стандартами. П.4 ст.8 Закона № 402-ФЗ устанавливает следующее правило: в ситуации, когда относительно конкретного объекта бухгалтерского учета федеральные стандарты не содержат способ ведения бухгалтерского учета, такой способ подлежит самостоятельной разработке и утверждению экономическим субъектом в соответствии с требованиями, установленными нормативно-правовыми актами.

Таким образом, Закон № 402-ФЗ включает лишь общие принципы формирования учетной политики экономического субъекта, а конкретный порядок ее разработки регламентируется соответствующим федеральным стандартом, на что прямо указывает ст. 21 Закона № 402-ФЗ.

В соответствии с п. 1.1 ст. 1 Федерального закона от 18.07.17г. №160-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «О бухгалтерском учете» Положения по бухгалтерскому учету, утвержденные Министерством финансов Российской Федерации в период с 1 октября 1998 года до дня вступления в силу ФЗ «О бухгалтерском учете», признаются федеральными стандартами.

При этом в отношении указанных положений не применяется установленное вторым предложением части 15 статьи 21 ФЗ «О бухгалтерском учете» требование о том, что отраслевые стандарты и предусмотренные частью 6 статьи 21 ФЗ «О бухгалтерском учете» нормативные акты Центрального банка Российской Федерации не должны

противоречить федеральным стандартам.

Таким образом, в настоящее время при разработке положений учетной политики экономические субъекты, в том числе малые предприятия, руководствуются Положением по бухгалтерскому учету «Учетная политика организации» (ПБУ 1/2008) [25], утвержденным Приказом Минфина России от 6 октября 2008 г. № 106н (далее - ПБУ 1/2008), применяемым в части, не противоречащей Закону № 402-ФЗ.

В соответствии с положениями ПБУ 1/2008 учетная политика является совокупностью принятых в организации способов ведения бухгалтерского учета - первичного наблюдения, сбора, стоимостного измерения, текущей группировки и итогового обобщения фактов хозяйственной деятельности в целях формирования бухгалтерской отчетности.

Так как предприятия общественного питания зачастую представлены субъектами малого предпринимательства, в том числе микропредприятиями, для них Законом № 402-ФЗ предоставляется право применения упрощенных способов ведения бухгалтерского учета (далее - УСВБУ), включая упрощенную бухгалтерскую (финансовую) отчетность. В п. п. 4 и 5 ст. 6 Закона № 402-ФЗ определено, кому может быть предоставлено право применения УСВБУ.

Перечень критериев включения в состав субъектов малого и среднего предпринимательства определен ст. 4 Федерального закона от 24 июля 2007 г. № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» [11].

Ст. 313 НК РФ закрепляет принципы формирования учетной политики экономических субъектов для целей налогообложения [7]. При этом вновь созданное предприятие обязано сформировать налоговую политику до окончания первого налогового периода, но применять ее следует уже со дня образования юридического лица, на данное обстоятельство указывает п. 12 ст. 167 НК РФ [6].

Принятые экономическим субъектом отрасли общественного питания

бухгалтерская и налоговая учетные политики являются обязательными для всех его обособленных подразделений.

К тому же, сформировав свою учетную политику при образовании экономического субъекта, применяемую в целях ведения бухгалтерского и налогового учета, предприятие общественного питания может применять ее непрерывно, фиксируя вносимые изменения и дополнения в случае необходимости. Дополнения, необходимость фиксации которых может появиться, например, при внедрении новых видов деятельности, реорганизации, также необходимо подлежат внесению в учетную политику.

Дополнить учетный регламент экономический субъект имеет право в течение года в любой момент, что, в частности, подтверждают п. 10 ПБУ 1/2008, ст. 313 НК РФ. Если изменения, вносимые в учетную политику, повлекут существенные изменения в финансовом положении экономического субъекта, то их необходимо выразить в денежном выражении.

Эффект возможных последствий рассчитывается на основании выверенных экономическим субъектом данных по состоянию на дату, с момента которой подлежит применению измененный способ ведения бухгалтерского учета. На основании п. 6 ПБУ 1/2008 предприятие общественного питания, применяющее УСВБУ, может применять сокращенное количество синтетических счетов.

Так, согласно Информации № ПЗ-3/2015 [30] рабочий план счетов субъекта малого предпринимательства, применяющего УСВБУ, имеет право использовать:

- вместо счетов 07 «Оборудование к установке», 10 «Материалы», 11 «Животные на выращивании и откорме» только счет 10 «Материалы» для учета сырья и материалов;

- вместо счетов 20 «Основное производство», 23 «Вспомогательные производства», 25 «Общепроизводственные расходы», 26 «Общехозяйственные расходы», 28 «Брак в производстве», 29 «Обслуживающие производства и хозяйства» только счета 20 «Основное

производство», 44 «Расходы на продажу» для учета затрат, обусловленных процессом оказания услуг питания;

- вместо счетов 41 «Товары» и 43 «Готовая продукция» только счет 41 «Товары» для учета товаров и готовой продукции общественного питания;

- вместо счетов 51 «Расчетные счета», 52 «Валютные счета», 55 «Специальные счета в банках», 57 «Переводы в пути» только счет 51 «Расчетные счета» для учета денежных средств экономического субъекта в банках;

- вместо счетов 62 «Расчеты с покупателями и заказчиками», 71 «Расчеты с подотчетными лицами», 73 «Расчеты с персоналом по прочим операциям», 75 «Расчеты с учредителями», 76 «Расчеты с разными дебиторами и кредиторами», 79 «Внутрихозяйственные расчеты» только счет 76 «Расчеты с разными дебиторами и кредиторами» для учета дебиторской и кредиторской задолженности;

- вместо счетов 80 «Уставный капитал», 82 «Резервный капитал», 83 «Добавочный капитал» только счет 80 «Уставный капитал» для учета капитала.

В.В. Семенихин [109] обращает внимание, что применение сокращенного рабочего плана счетов может затруднить формирование бухгалтерской финансовой отчетности.

Одним из преимуществ малого предпринимательства экономисты признают скорость прохождения обработки информации. По мнению исследователей, это связано с относительно небольшими объемами информации, а также с непосредственным вовлечением руководителя во все процессы и узкостью трудового коллектива. Безусловно, быстрота обработки информации разного рода играет большую роль в принятии решений. Одновременно с этим ограниченный объем информации зачастую приходится обрабатывать 1-2 бухгалтерам, совмещающим помимо непосредственно бухгалтерских обязанностей, функции товароведов, логистов, калькуляторов, кадровиков и т.д.

Более того, введение государственных информационных систем, в частности, ЕГАИС, обязало предприятия дополнительно осуществлять контроль движения и остатков алкогольной продукции путем марочного учета. Во избежание несоответствия данных бухгалтерского учета данным ЕГАИС бухгалтеры производят регулярные сверки.

Таким образом, информационная и документальная нагрузка на специалиста возрастает и появляется необходимость в разработке мер, позволяющих строить работу грамотно и избегать перегрузки бухгалтера. Для разрешения подобных проблем автор предлагает разделить всю систему управления документами на сферы электронного и бумажного документооборота, что позволит упорядочить информационные потоки (рис. 2.1).

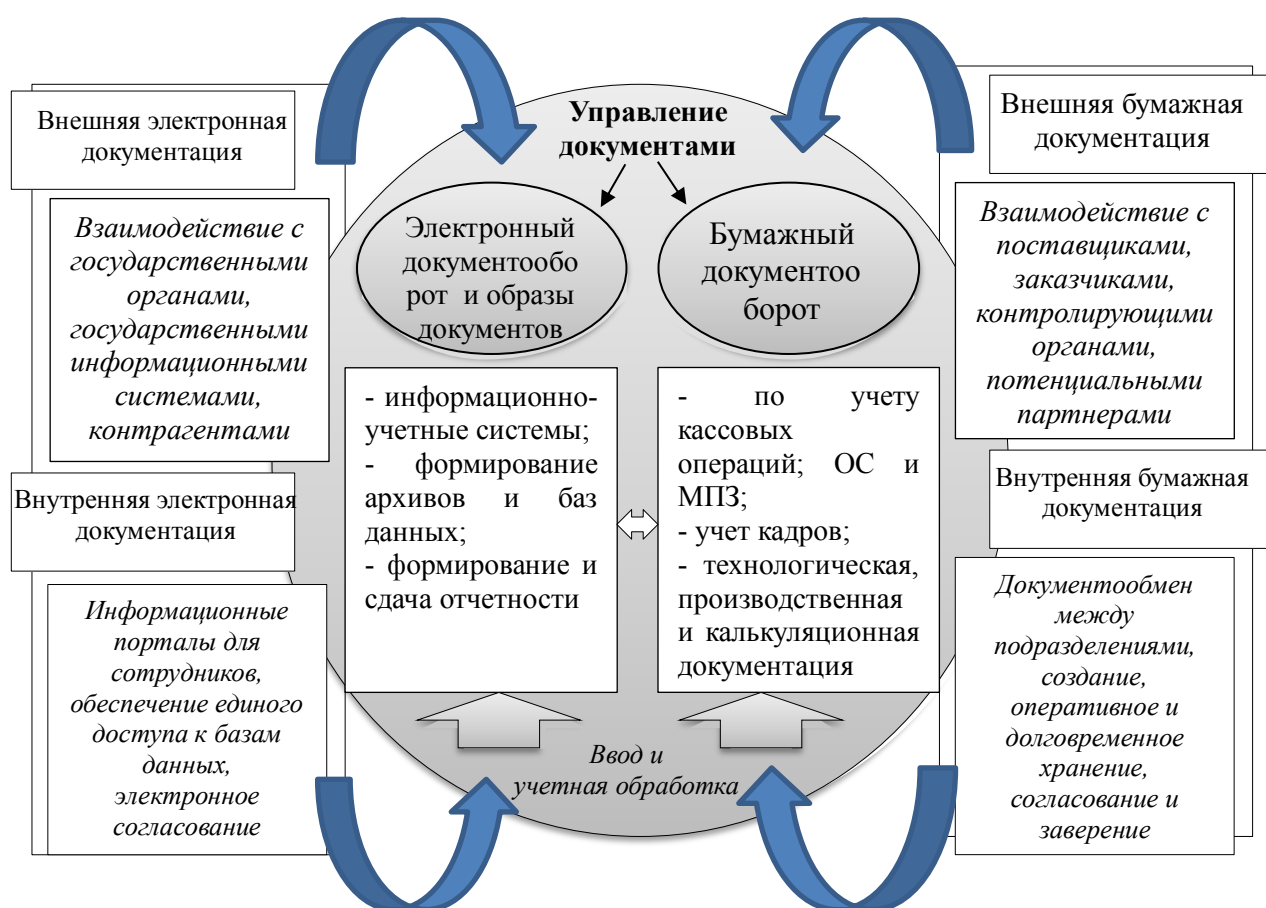


Рис. 2.1. Схема организации документооборота на предприятиях общественного питания

Такое разграничение способно привести к снижению бумажного

документооборота, упрощению и ускорению процессов обмена информацией между подразделениями.

В рамках проводимого исследования предложен учетный регламент для целей бухгалтерского учета экономического субъекта отрасли общественного питания, включающий аспекты организации финансового и управленческого учета, налогообложения, учитывающий особенности, обусловленные отраслевой спецификой, влияние которых на учетный процесс обосновано в ходе исследования (приложение 1). Учетный регламент построен на основе упрощенных способов ведения бухгалтерского учета.

Учетный регламент включает ряд нововведений и рекомендаций, регламентирующих порядок осуществления финансового и управленческого учета на предприятиях общественного питания, включены уточненные и дополненные формы первичных учетных документов, комплект внутренней отчетности малого предприятия, адаптированный к отраслевой специфике (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Учетный регламент малого предприятия общественного питания для целей бухгалтерского учета

Представленный проект учетного регламента при практическом применении положительно отразится на организации учетного процесса, так как он охватывает единое информационное пространство малого предприятия. В ходе его разработки учтены организационно-экономические особенности функционирования предприятий общественного питания, отраслевая специфика, усовершенствован комплекс документов, уточнены методические аспекты.

В целом, данный учетный регламент является полноценным самостоятельным локальным нормативно-правовым документом малого предприятия общественного питания.

С учетом особенностей, обусловленными организационно-экономической и отраслевой спецификой предприятий исследуемой отрасли, реализуя принцип единства учетного пространства и принцип сбалансированности данных о технологическом, производственном и учетном процессах, нами была разработана структура учетного процесса для предприятий общественного питания в разрезе стадий учетного процесса, (рис. 2.3).

Установлено, что комплекс автоматизации учетного процесса предприятия общественного питания, как правило, состоит из 4-5 блоков программного обеспечения: основной бухгалтерской программы (на платформе 1С), кассовой консоли с терминалом, товарно-учетной программы, программы для учета заработной платы, специализированного программного обеспечения для целей взаимодействия с Единой Государственной Автоматизированной Информационной Системой (далее - ЕГАИС) в части обеспечения контроля за движением алкогольной продукции, пива и пивных напитков.

Для целей настоящего исследования предположим, что взаимодействие с ЕГАИС осуществляется посредством кассовой консоли и (или) товарно-учетной программы.

1 СТАДИЯ УЧЕТНОГО ПРОЦЕССА				
Наблюдение, измерение, фиксация, регистрация фактов хозяйственной жизни, автоматизированный ввод данных				
	Программное обеспечение			
	1С:Бухгалтерия	1С:Зарплата и Управление персоналом	Товарно-учетная программа	Консоль «Касса»
Операции / документы	Учет внеоборотных активов, кассовые операции; поступление услуг; банковские операции; учет капитала, обязательств	Документы по учету заработной платы; учет НДФЛ, страховых взносов	Оприходование; перемещение; списание; технологическая карта; калькуляционная карта; производство; акт реализации; акт оприходования излишков; закрытие дня ресторана	Заказ; чек
2 СТАДИЯ УЧЕТНОГО ПРОЦЕССА				
Группировка учетной информации, составление учетных регистров				
Документы	Оборотные ведомости в разрезе контрагентов, договоров, складов, видам платежей в бюджет и т.д.	Расчетные ведомости; Регистры налогового учета по НДФЛ	Взаиморасчеты с поставщиками; Приход по поставщикам в разрезе номенклатуры товаров; Изменение цен закупки; Материальная ведомость; Остатки по складам; Товарный отчет; Инвентаризационная ведомость	Отчет о скидках; Списки чеков; Средний чек; Продажи в разрезе официантов, элементов меню, станций торгового зала
Подготовка документов к экспорту и обмену				
Операции	Загрузка данных; Групповая обработка документов; Проверка соответствия данных	Документ «Отражение заработной платы в бухучете»; Выгрузка в 1С:Бухгалтерия	Закрытие месяца; Проверка недорасхода; Проверка партий; Формирование файла выгрузки; Экспорт в 1С:Бухгалтерия	Выгрузка продаж в товарно-учетную программу
3 СТАДИЯ УЧЕТНОГО ПРОЦЕССА				
Систематизация учетных показателей, составление форм отчетности				
Документы	Промежуточная отчетность, отчет по расходам на продажу	Отчетность в фонды	Анализ себестоимости отдельных блюд, фудкоста, наценки	Отчеты по количеству клиентов
4 СТАДИЯ УЧЕТНОГО ПРОЦЕССА				
Использование учетной и отчетной информации в экономическом анализе				
Операции	Анализ отчетных показателей	Анализ свода начисленной заработной платы, средней численности	Разработка путей снижения себестоимости, изменения в калькуляционной документации	Регулирование дисконтной системы

Рис. 2.3. Структура применения информационно-учетных технологий на предприятиях общественного питания

Структура применения информационно-учетных технологий дополняется индивидуальными особенностями исходя из функционирования конкретного предприятия.

Данная структура входит в учетный регламент для целей бухгалтерского учета, предлагаемый автором, как инструмент усовершенствования учетного процесса с одновременным соблюдением особенностей автоматизации учетного процесса на предприятиях общественного питания. В связи с тем, что выгрузка в бухгалтерскую программу производится в обобщенном виде, считаем необходимым подробно рассмотреть особенности документального обмена между программами и составить таблицу соответствия операция при документальном обмене между программными продуктами – средствами системы автоматизации учетного процесса на предприятиях общественного питания (табл. 2.2). Соответствие операций содержит перечень параметров экспорта и импорта документов при документальном обмене между средствами автоматизации учетного процесса.

Таблица 2.2

Соответствие операций при документальном обмене между
программными продуктами

Программное обеспечение		Документ экспорта	Документ – результат загрузки	Корреспонденция счетов
Источник выгрузки	Адресат загрузки			
1	2	3	4	5
Консоль «Касса»	Товарно-учетная программа	Продажи	Акт реализации	X
Товарно-учетная программа	1С:Бухгалтерия	Приходная накладная	Поступление товаров и услуг	Дебет счетов 10 «Материалы», 41 «Товары» Кредит счета 60 «Расчеты с поставщиками и подрядчиками»
Товарно-учетная программа	1С:Бухгалтерия	Марочный отчет	Отчет о розничных продажах	Дебет счета 90.2 «Себестоимость продаж» Кредит счетов 10 «Материалы», 41 «Товары»

Продолжение таблицы 2.2

1	2	3	4	5
Товарно-учетная программа	1С:Бухгалтерия	Накладная на перемещение	Перемещение товаров	Дебет счета 41 «Товары» Кредит счета 41 «Товары». Субконто: склады
Товарно-учетная программа	1С:Бухгалтерия	Списание	Списание товаров	Дебет счетов 91.2 «Прочие расходы», 94 «Недостачи и потери от порчи ценностей» Кредит счетов 10 «Материалы», 41 «Товары»
Товарно-учетная программа	1С:Бухгалтерия	Акт оприходования излишков	Оприходование излишков	Дебет счетов 10 «Материалы», 41 «Товары» Кредит счета 91.1 «Прочие доходы»
1С:ЗУП	1С:Бухгалтерия	Отражение зарплаты в бухучете	Отражение зарплаты в бухучете	Корреспонденция счетов по начислению заработной платы, взносов, НДФЛ

Выводы. Систематизированы нормативно-правовые документы, прямым и косвенным образом влияющие на организацию учетного процесса путем регламентирования производственного, технологического и иных процессов функционирования предприятий общественного питания. Составленный перечень объединен в единую систему, разделен по уровням и охарактеризован, что демонстрирует степень влияния положений и норм каждого из нормативно-правовых актов и документов на учетный процесс.

Исследование аспектов нормативно-правового регулирования учетного процесса показало, что несмотря на государственные меры поддержки субъектов малого предпринимательства, в числе которых допустимость применения упрощенных способов ведения бухгалтерского учета, организация учетного процесса осуществляется с учетом требований, предъявляемых в зависимости от выбранного вида экономической деятельности. В современных условиях (внедрение государственных информационных систем в качестве средств государственного регулирования и контроля, распространение облачных технологий, информационно-учетных систем) необходимо принимать локальные меры для снижения трудоемкости

бухгалтера. С этой целью в рамках развития организационно-методического обеспечения учетного процесса предлагается разграничивать электронный и бумажный документооборот, что позволит упростить и ускорить сбор, обработку и использование информации при принятии экономических решений. Структура автоматизации учета на современном предприятии имеет немаловажное значение, от правильного распределения участков учета между средствами автоматизации зачастую зависит правильность и оперативность осуществления учетных процедур и формирования учетной информации.

2.2 Развитие учета затрат на производство и продажу продукции общественного питания как элемента учетного процесса

Управление затратами предполагает сложный поэтапный процесс, включающий в себя планирование, прогнозирование, регулирование, координацию и организацию затрат, анализ, учет и контроль, стимулирование и активацию персонала малых предприятий. На сегодняшний день известно значительное количество научных взглядов относительно сущности и содержания экономической категории «центр ответственности» как элемента системы управления экономическим субъектом. В таблице 2.3 представлены некоторые из них.

Таблица 2.3

Обзор понятия «центр ответственности»

Автор	Определение «центр ответственности»
1	2
Пономарева Л.Н. [157]	Центры ответственности могут быть структурными подразделениями или отдельными должностными лицами организации, наделенными полномочиями и ответственностью за выполнение управленческих функций и достижение установленных значений контролируемых показателей
Ивашкевич В.Б. [64]	Центр ответственности - это вид деятельности, область или сфера, которыми руководит назначенный менеджер, обладающий правами принимать, осуществлять и регулировать исполнение управленческих решений

1	2
Кондраков Н.П., Иванова М.А. [74]	Центр ответственности — это часть экономического субъекта, выделяемая в учете для контроля над его деятельностью
Суйц В.П. [113]	Центр ответственности — структурное подразделение предприятия, наделенное ресурсами и полномочиями для выполнения четко определенных задач, менеджер которого несет ответственность за их решение
Вахрушина М.А. [51]	Центр ответственности является структурным подразделением экономического субъекта, во главе которого стоит менеджер, осуществляющий контроль затрат, доходов и средств, инвестируемых в этот сегмент бизнеса

Изучение научных точек зрения относительно понятия «центр ответственности» позволило отметить, что все авторы схожи во мнении, что центр ответственности – это часть/подразделение предприятия, выделяемая для осуществления оперативного контроля над его деятельностью.

Применительно к деятельности предприятий общественного питания учетный процесс по центрам ответственности требует безусловного учета специфических отраслевых и организационно-экономических особенностей хозяйствования.

Положительные черты децентрализованной структуры руководства центрами ответственности формулируются следующим образом:

- менеджер децентрализованного центра ответственности по сравнению с коллегами высшего уровня руководства имеет доступ к большему количеству фактической информации для реальной статистики. В процессе принятия управленческого решения может образоваться недостаток фактической информации, которая имеется в распоряжении. Не следует исключать и фактор искажения данных, которые поступают в оперативное управление;

- клиенты всегда позитивно оценивают возможность оперативного принятия экономических решений, которая существует у руководителей децентрализованных центров ответственности;

– возможность личного принятия экономических решений позволяет руководителям децентрализованных центров ответственности повышать уровень своей профессиональной подготовки;

– руководители децентрализованных центров ответственности должны обладать необходимым уровнем полномочий, а также понимать меру финансовой ответственности за принимаемые решения. Данная практика позволяет накапливать руководящий опыт;

– небольшие центры ответственности могут работать в формате небольшого коллектива, что можно считать преимуществом, но только при необходимости решения определенного рода задач;

– руководители высшего звена предприятия путем делегирования части управленческих решений получают возможность сконцентрироваться на стратегическом планировании.

Недостатками децентрализованной структуры управления центра ответственности являются:

– неверно принятое управленческое решение способно привести к получению отрицательного финансового результата, то есть прямого убытка, как конкретным подразделением, так и организацией в целом;

– уменьшение объемов работы предприятия.

По мнению К. Друри, учет по центрам ответственности строится с точки зрения принципа признания зон индивидуальной ответственности менеджера [59]. Экономист объясняет это тем, что затраты фирмы напрямую связаны с местами их возникновения, поэтому требуется дробить организационную структуру на участки, подразделения, цеха, рабочие места [58, 59]. Конкретные затраты подлежат расчету и учету по тому центру, в котором они возникают, при этом выполняется принцип сопоставления доходов и расходов. С точки зрения В.Б. Ивашкевича, существует проблема определения измерителя для оценки объемов деятельности при реализации функций, с выполнением которых связан центр ответственности [63]. Как считает В.Ф. Палий, на деятельность организации, включающей основные и

вспомогательные направления, накладывается система центров ответственности. При этом взаимосвязь между центрами осуществляется за счет линий ответственности и обеспечивается необходимой инфраструктурой для формирования информации [92]. С нашей точки зрения, центр ответственности в отличие от места возникновения затрат имеет больший масштаб, то есть центр ответственности способен включать несколько мест возникновения затрат и нести расходы, не имеющие четко оформленного места их осуществления внутри структуры управления экономического субъекта. При дроблении организационной структуры на центры ответственности и/или места возникновения затрат важно учитывать, что каждое из них должно разработать схему, порядок и формы документооборота.

Это необходимо для обеспечения оперативности и достоверности при формировании внутренней отчетности, а также для наделения линейных сотрудников долей ответственности.

Учет по центрам ответственности в системе внутрифирменного управления организацией обеспечивает функции:

- функция информационного обеспечения системы управления внутри организации – обеспечивает возможность оперативного осуществления контроля за расходами и иными показателями в разрезе разных уровней организации, а также дает возможность оценки работы руководителя и центра ответственности на основании итогов первичного анализа;

- функция исполнения роли информационного ресурса, который способен обеспечивать равновесие совместно с свободой действий руководителя центров ответственности, что позволяет избежать конфликтов внутри организации.

Руководителем центра ответственности обеспечивается формирование внутренней периодической отчетности, которая отражает текущие результаты, что позволит учитывать объективное состояние и принимать

верные решения.

Немаловажным аспектом при осуществлении децентрализации управления, внедрении и организации учетного процесса по центрам ответственности является действующая на предприятии организационная структура.

На рисунке 2.4 представлена организационная структура, распространенная на предприятиях общественного питания.

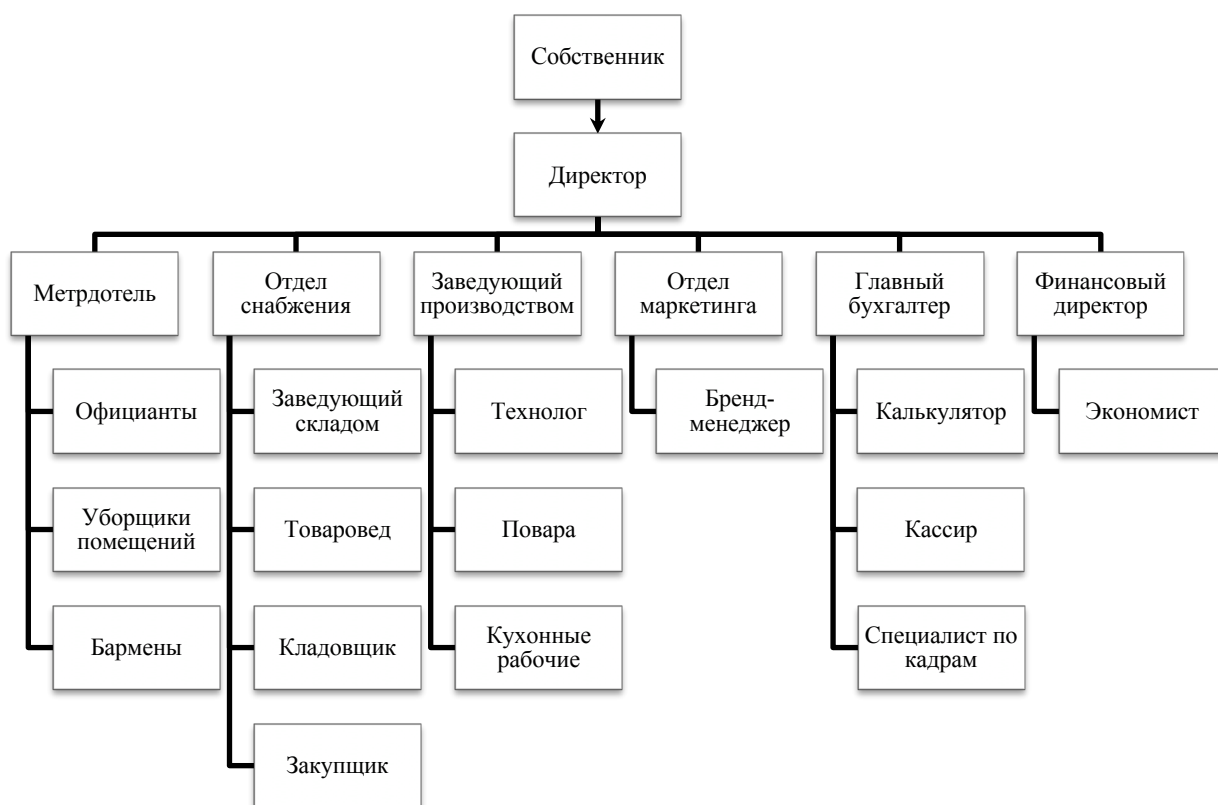


Рис. 2.4. Организационная структура управления предприятием общественного питания

Представленная организационная структура управления предприятием общественного питания по типу управленческих связей является линейной.

Для линейной структуры управления предприятием общественного питания характерно сосредоточение управленческих функций в линейных звеньях.

В основе функционирования линейной организационной структуры управления стоит принцип подчиненности каждого работника одному руководителю. Данное обстоятельство позволяет исключить получение подчиненными противоречивых распоряжений, что в свою очередь повышает уровень ответственности руководителей.

Однако линейная организационная структура имеет существенный недостаток — ограничение возможностей решения руководством возникающих функциональных проблем. Так как в линейной структуре отсутствуют функциональные отделы, а решение функциональных проблем подразумевает наличие у руководителей специальных знаний, уровень эффективности управления может быть ограничен.

В целях повышения эффективности управления предприятием общественного питания, а также в целях оптимизации процесса формирования центров ответственности на предприятиях общественного питания предлагаем использовать классификацию центров ответственности в рамках выделенных производственно-хозяйственных стадий предприятий общественного питания (табл. 2.4).

Классификация центров ответственности в рамках выделенных производственно-хозяйственных стадий предприятий общественного питания представляет собой совокупность операций, позволяющих производить деление управленческой структуры экономического субъекта общественного питания на центры ответственности, наделенные полномочиями предоставления оперативной учетной информации о конкретной производственно-хозяйственной стадии и ее результате.

Предлагаемая система способствует оперативному определению перечня подразделений предприятия общественного питания и круга лиц, ответственных за сбор, регистрацию, обработку и предоставление информации, равномерному распределению обязанностей между центрами ответственности и ответственными должностными лицами.

Классификация центров ответственности в рамках производственно-хозяйственных стадий предприятий общественного питания

Производственно-хозяйственная стадия	Центр ответственности
1	2
<p>Производство: Составление технологической и технико-технологической документации, подготовительный процесс, предшествующий производству, производственный процесс (производство полуфабрикатов, кулинарной продукции и изделий). Корректировка технико-технологической и калькуляционной документации. Техническое обслуживание, ремонт, утилизация производственного оборудования</p>	<p>1. Основное производство: 1.1 Кухня: 1.1.1 Горячий цех (в т.ч. производство полуфабрикатов); 1.1.2 Холодный цех (в т.ч. производство полуфабрикатов); 1.1.3 Кондитерский цех (в т.ч. производство полуфабрикатов); 1.1.4 Моечные; 1.2 Торговый зал: 1.2.1 Бар; 2. Вспомогательное производство: 2.1 Котельная 3. Обслуживание: 3.1 Сантехнический персонал; 3.2 Электрик; 3.3 Менеджер по охране труда и технике безопасности</p>
<p>Маркетинг: Разработка, корректировка, анализ ассортимента. Мониторинг конкурентов. Взаимодействие с организациями рекламы и полиграфии. Организация имиджевых мероприятий (например, дегустаций), обеспечение обратной связи, маркетинг в социальных сетях</p>	<p>Отдел по продвижению и развитию бренда (PR-отдел)</p>
<p>Продажи: Формирование клиентской базы. Юридическое сопровождение сделок с клиентами в рамках оказания услуг питания и организации досуга. Оформление заявок на организацию кейтеринга</p>	<p>Отдел кейтеринга</p>
<p>Снабжение: Входящая логистика. Приобретение материально-производственных запасов, оборудования, хозяйственных принадлежностей, инвентаря</p>	<p>1. Отдел закупки и снабжения; 2. Склады сырья, товаров, материалов, хозяйственного инвентаря и принадлежностей</p>
<p>Управление: Финансовый менеджмент. Организация учетного процесса, составление и представление отчетности. Управление персоналом, мотивация и стимулирование работников. Управление информацией. Планирование деятельности</p>	<p>1. Бухгалтерия; 2. Планово-финансовый отдел; Административно-хозяйственный персонал</p>

Расчет затрат по центрам ответственности в предприятиях общественного питания позволяет решить следующие немаловажные задачи управления:

- обобщение данных о расходах в местах возникновения и при возможности их определения в соответствии с причинами на местах затрат;
- контрольная деятельность в сфере затрат и контроль над процессом производства в отдельных местах затрат (подразумевается контроль за затратами, на которые оказывается влияние в месте возникновения).

Необходимость определить места возникновения затрат дает возможность детально осуществлять производственный учет. В свою очередь, это означает возможность повышения эффективности учета и уровень точности калькулирования. Задачи расчета затрат по центрам ответственности обозначают основные допущения создания мест затрат:

- для отдельного места затрат необходимо производить расчет по базовым величинам, которые дают указание на источник возникновения затрат;
- место затрат необходимо определить как самодостаточный центр ответственности, дабы дать объективную оценку экономической эффективности;
- основополагающее допущение экономической эффективности определяет, что каждое место затрат необходимо создавать с документальным подтверждением затрат, с целью легкости учета.

В целях научного обоснования и прогнозирования оптимального и эффективного управленческого решения необходимо обеспечить изучение и анализ затрат. Затраты выступают главным объектом учета на любого экономического субъекта. В соответствии с п.8 ПБУ 10/99 «Расходы организации» экономический субъект самостоятельно устанавливает перечень статей затрат [23]. Учет и группировка затрат осуществляется в разрезе видов, центров ответственности, местам возникновения, номенклатурным группам и другим признакам, определяемым предприятием

самостоятельно в учетном регламенте.

Разработчики Методических рекомендаций по бухгалтерскому учету затрат и калькулированию себестоимости продукции и услуг общественного питания [81] рекомендуют производить планирование, учет и калькулирование себестоимости продукции общественного питания с применением следующих статей затрат:

- основное и дополнительное сырье (организации общественного питания могут выделять из статьи «Основное и дополнительное сырье» в качестве самостоятельных статьи: «Транспортно-заготовительные расходы на основное и дополнительное сырье», «Вспомогательные материалы»);

- топливо и энергия на технологические цели;

- заработная плата работников производства;

- отчисления на социальные нужды;

- общепроизводственные расходы (счет 25 «Общепроизводственные расходы»);

- общехозяйственные расходы (счет 26 «Общехозяйственные расходы»);

- коммерческие расходы (счет 44 «Расходы на продажу»).

Представленная выше классификация статей затрат представляется нам достаточно узкой в плане расшифровки показателей по отдельным статьям затрат.

В рамках направлений совершенствования учетного процесса на предприятиях общественного питания одним из основных акцентов является исследование точек влияния элементов отраслевой специфики функционирования предприятий общественного питания на организационно-методические аспекты учетного процесса.

В целях совершенствования учетного процесса на предприятиях общественного питания считаем целесообразным определить состав переменных и постоянных затрат, присущих деятельности экономических субъектов отрасли общественного питания, необходимых для разработки

системы бюджетирования и управленческой отчетности малых предприятий общественного питания (табл. 2.5).

Предлагаемый состав постоянных и переменных затрат не является исчерпывающим и может быть дополнен новыми группами и подгруппами специфических видов затрат, возникающих в процессе развития учетного процесса на малых предприятиях общественного питания и определяемых отраслевой и организационно-экономической спецификой.

При этом, мы считаем, что руководство предприятий общественного питания, а также предполагаемые инвесторы нуждаются в детализированной учетной информации для оценки текущего положения дел и определения перспектив развития.

В то же время, в целях снижения трудозатрат, на основании п. 6 ПБУ 1/2008, позволяющего предприятиям общественного питания – субъектам малого предпринимательства - применять сокращенное количество синтетических счетов, мы предлагаем использовать:

- вместо счетов 20 «Основное производство», 23 «Вспомогательные производства», 25 «Общепроизводственные расходы», 26 «Общехозяйственные расходы», 28 «Брак в производстве», 29 «Обслуживающие производства и хозяйства» только счета 20 «Основное производство», 44 «Расходы на продажу» для учета затрат, обусловленных процессом оказания услуг питания.

При этом учет по счету 44 «Расходы на продажу» автор предлагает вести в разрезе расширенной номенклатуры издержек обращения, посредством чего будет обеспечиваться детализация учетной информации, необходимой для оценки результатов деятельности экономического субъекта (табл. 2.6).

Состав переменных и постоянных затрат на предприятиях общественного питания

Затраты	Группа затрат	Подгруппа затрат	Расшифровка
1	2	3	4
Переменные	Переменные затраты дистрибуции / производства	Себестоимость (сырье, материалы, товары)	В разрезе номенклатурных групп (склады, станции реализации, официанты, секции меню и т.д.)
		Списание товаров, полуфабрикатов, продукции	В разрезе причин / оснований (бесплатная продукция, замена декора блюд, замена масла, комплемент от заведения и т.д.)
		Переменные затраты логистики	Расходы на автопарк (компенсации за использование автомобиля, топливо, транспортные услуги), оплата труда водителей
Постоянные	Затраты на маркетинг	X	Затраты на рекламу (внешнюю, внутреннюю), франчайзинг, оплата труда маркетолога, затраты на услуги <i>SMM</i>
		Постоянные затраты производства	Оплата труда
	Расходы на производственные здания, помещения		Затраты на аренду, коммунальные услуги, эксплуатационные затраты, вывоз ТКО
	Расходы на производственное оборудование		Аренда, ремонт, обслуживание оборудования, систем вентиляции
	Прочие производственные затраты		Дератизация, дезинсекция, спецодежда, производственный контроль
	Обеспечение безопасности		Обслуживание систем обеспечения безопасности, охранные услуги, обеспечение пожарной безопасности
	Услуги сторонних организаций		Экологическое сопровождение, обслуживание ККМ, сервисная поддержка ПО, вознаграждение за использование произведений
	Административно-хозяйственные затраты		Приобретение хозяйственных средств, канцелярские расходы для производства, клининговые услуги, электрофурнитура, услуги прачечной
	Постоянные административные затраты	Оплата труда	Заработная плата работников администрации
		Содержание зданий, помещений	Аренда офисных помещений, коммунальные, эксплуатационные расходы
		Административно-хозяйственные расходы	Канцелярские расходы, техническое обслуживание оргтехники, расходные материалы к оргтехнике
		Услуги связи	Телефонная связь, Интернет, почтовые расходы
		Расходы на персонал	Найм персонала, обучение персонала, поздравительный фонд
	Общехозяйственные расходы	Юридические, информационные и консультационные услуги, услуги инкассации, представительские расходы и т.д.	

Учет в разрезе представленных ниже статей затрат подлежит осуществлению предприятиями общественного питания на счете 44 «Расходы на продажу» в качестве статей аналитического учета (в виде субконто).

Таблица 2.6

**Номенклатура статей затрат предприятия общественного питания
(субконто счета 44 «Расходы на продажу»)**

№ п/п	Статьи затрат	№ п/п	Статьи затрат
1	2	3	4
1	Амортизация основных средств	11	Реклама (в т.ч. услуги дизайнера, фотоуслуги)
2	Аренда	12	Ремонт и содержание помещений (в т.ч. обслуживание вентиляции, обеспечение пожарной безопасности, охранные услуги, клининговые услуги)
3	Аудиторские услуги	13	Ремонт и техническое обслуживание оргтехники, ККМ и сопровождение программного обеспечения (в т.ч. расходы на изготовление электронных ключей)
4	Вознаграждение за использование авторских произведений	14	Техническое обслуживание оборудования (производственного, сантехнического, электрооборудования)
5	Вспомогательные материалы	15	Транспортно-логистические расходы (в т.ч. страхование грузов)
6	Декорирование помещения (в т.ч. услуги ателье и швей)	16	Расходы по договору коммерческой концессии (франчайзинг)
7	Коммунальные, эксплуатационные расходы, обращение с ТКО (вывоз и переработка отходов)	17	Услуги аутсорсинга и аутстаффинга
8	Консультационные услуги	18	Услуги связи (в т.ч. почтовые услуги, Интернет)
9	Оплата труда и страховые взносы	19	Экологическое сопровождение
10	Производственный контроль СЭС, ветеринарные обследования, дезинсекция, дератизация	20	Юридические, нотариальные услуги

При использовании специализированного бухгалтерского программного обеспечения на платформе 1С:Предприятие приведенная номенклатура статей затрат рекомендована автором к применению в рабочем плане счетов предприятия общественного питания в качестве субконто

первого порядка для счета 44 «Расходы на продажу».

Необходимо отметить, что предлагаемая номенклатура статей затрат готова к адаптивному взаимодействию с модифицированной системой учета затрат, исследования в отношении которой будут проведены в предыдущем параграфе диссертации, а также имеет возможности к расширению и дополнению. В целях интеграции номенклатуры статей затрат в модифицированную систему учета затрат, все затраты должны быть распределены по группам затрат. Деление затрат на группы является прерогативой конкретного предприятия общественного питания, в качестве примера на рисунке 2.5 представлена условная группа переменных затрат транспортной логистики.



Рис. 2.5. Переменные затраты логистики предприятий общественного питания

Предлагаемая номенклатура статей затрат предполагает возможность более рационального использования материальных, трудовых и финансовых ресурсов, принятия верных тактических решений, минимизации рисков, позволит оптимизировать процесс планирования затрат.

Подробный перечень затрат позволяет конкретизировать и сопоставлять плановые и фактические показатели в целях бюджетирования, предоставления достоверной и полной управленческой информации, необходимой для генерирования, регулирования и контроля принимаемых экономических решений.

Выводы. В данном параграфе диссертационной работы были рассмотрены, уточнены и дополнены методические аспекты учета затрат и калькулирования себестоимости продукции общественного питания. Предлагаемая модифицированная система учета затрат, построенная с учетом отраслевых, организационно-экономических особенностей предприятий исследуемой вида экономической деятельности, по нашему глубокому убеждению, направлена на ликвидацию дефицита управленческой информации в распоряжении руководящего состава предприятий.

В рамках предлагаемой системы учета затрат разработана и обоснована классификация центров ответственности в рамках выделенных производственно-хозяйственных стадий, позволяющая оперативно организовать учет затрат. В процессе исследования определен состав переменных и постоянных затрат, представленный в разрезе групп и подгрупп затрат, что направлено на обеспечение детального подхода к изучению уровня затрат на предприятиях общественного питания.

В целях повышения оперативности при принятии экономических решений, своевременной регулировки уровня затрат и их минимизации разработана детализированная номенклатура статей затрат, рекомендуемая к использованию в качестве субконто первого порядка счета 44 «Расходы на продажу» рабочего плана счетов предприятия общественного питания.

2.3 Методические подходы к калькулированию себестоимости продукции общественного питания и формированию показателя «фудкост»

В современной действительности очень актуален вопрос цены на продукцию, ее калькулирования, которое невозможно произвести без калькулирования себестоимости единицы продукции. Если раньше нерентабельную продукцию можно было реализовать за счет недостатка предложения, то в сегодняшних условиях рынка успех организации во многом предопределяет правильно рассчитанная цена на продукцию.

Как отмечает М.А. Вахрушина [51], без правильных оценок производственных и коммерческих затрат, относящихся к тому или иному товару, невозможно адекватно оценить достигнутые финансовые результаты организации.

Значение калькулирования в условиях рынка основывается на конкретных условиях производственного процесса на предприятии, необходимости получения достоверной информации о себестоимости для соизмерения затрат, особенностях ценовой политики, организации внутреннего контроля и принятия эффективных управленческих решений.

Оценка продукции является одним из признаков классификации систем учета затрат, применяемых в практике. Выделяют систему учета полных затрат и систему учета ограниченных затрат. Система учета полных затрат характеризуется традиционным учетом затрат на производство продукции и калькулированием ее себестоимости.

Основной группировкой затрат выступает их разделение на прямые, то есть относимые прямо на объект калькулирования, и косвенные, которые, в свою очередь, распределяют по центрам ответственности, а затем включают в себестоимость продукции пропорционально выбранной базе.

Вопрос о целесообразности калькулирования полной фактической себестоимости продукции является в настоящее время дискуссионным.

Существуют мнения, что в современных рыночных условиях высокая конкуренция делает полную фактическую калькуляцию бесполезной, ведь цена на продукцию формируется под воздействием спроса и предложения, то есть фактическая себестоимость на продажную цену не оказывает влияния. Однако затраты считать необходимо, в первую очередь, для того, чтобы понимать, выгодно ли производство продукции и стоит ли им заниматься.

М.А. Вахрушина [51] также обращает внимание на то, что основой при выработке решений в отношении определения цен является себестоимость продукции. При этом себестоимость демонстрирует общий расход ресурсов предприятия, выраженных в денежных средствах.

Система ограниченных затрат представляет собой подход, при котором осуществляется подбор элементов затрат, носящих прямой характер и входящих в себестоимость отдельных видов продукции. Т.П. Карпова [68] поясняет, что такие затраты называют переменными, так как они напрямую зависят от объемов производства.

Процесс калькулирования ограниченных затрат включает в себя их переменную часть, которая непосредственно связана с выпуском конкретного калькулируемого продукта. Затраты, носящие косвенный характер, относятся ко всей выпускаемой продукции и возмещаются из выручки. В современной практике подобная схема управленческого учета выражена в системе «директ-костинг» (маржинальный метод).

В ходе исследования нами была установлена взаимосвязь основных функций предприятий общественного питания с различными сторонами учетного процесса.

Результаты исследования позволяют предположить, что ни один из существующих методов калькулирования себестоимости продукции и учета затрат общественного питания не способен в полной мере учесть специфику и особенности функционирования предприятий исследуемой отрасли хозяйствования.

Основываясь на выводах, сформулированных в ходе исследования,

предлагаем к внедрению модифицированный вариант системы учета затрат, построенный на основе маржинального метода (рис. 2.6).

В рамках этой системы предлагается учитывать переменные затраты производства, формирующие себестоимость продукции общественного питания обособленно от иных затрат с целью формирования показателя фудкост – отношения сырьевых затрат к выручке, делить расходы на продажу (издержки обращения) на следующие группы затрат: постоянные затраты производства, переменные затраты логистики, затраты на маркетинг и постоянные административные затраты.



Рис. 2.6. Модифицированная система учета затрат, предлагаемая к внедрению на предприятиях общественного питания

Предлагаемая автором модифицированная система учета затрат позволит разработать форму плана-бюджета деятельности предприятия общественного питания, а также формы управленческой отчетности, адаптированной к нуждам управленческого состава экономических субъектов исследуемой отрасли хозяйствования.

Схема учета затрат позволяет выделять специфичные для общественного питания виды затрат, определять важнейшие финансовые показатели, необходимые для принятия управленческих решений. Вместе с тем, учет затрат предлагается вести в разрезе центров ответственности в части отражения информации о конкретных бизнес-процессах и формировании управленческой отчетности.

Предлагаемая система учета затрат учитывает особенности функционирования субъектов рынка общественного питания и имеет ряд конкретных преимуществ:

1. Дает возможность планировать цены и скидки на каждую группу позиций меню, то есть способствует гибкому ценообразованию. Гибкость ценовой политики для предприятия общественного питания является немаловажным аспектом. Предлагаемая система учета затрат позволяет максимально точно рассчитывать себестоимость конкретного блюда на основании калькуляционной документации, что позволит оперативно определять необходимость в корректировке цен.

2. Позволяет построить оптимальную для предприятия индустрии питания смету/план затрат в разрезе статей, центров ответственности, что, в свою очередь, способствует оценке, сопоставлению и контролю постоянных затрат, проверке их целесообразности.

В рамках проводимого исследования рассмотрим особенности процесса калькулирования себестоимости продукции на предприятиях индустрии питания.

Процесс калькулирования себестоимости продукции общественного питания представляет собой формирование порядка группировки затрат, при

помощи которого возможно определение себестоимости единицы продукции/услуг общественного питания.

Для сферы общественного питания под калькулированием также следует понимать формирование продажной стоимости конкретного блюда или группы блюд.

Процесс калькулирования себестоимости единицы продукции общественного питания и определения ее продажной цены можно представить следующим образом (рис. 2.7):



Рис. 2.7. Схема калькулирования себестоимости и формирования цены продажи единицы продукции общественного питания

Расчет нормативной себестоимости продукции общественного питания предприятия осуществляют при помощи специально разработанных

нормативов - сборников, включающих проработанные рецепты с технологией обработки и приготовления.

На рисунке 2.8 представлен один из рецептов, включенных в Сборник технических нормативов – Сборник рецептов блюд и кулинарных изделий для предприятий общественного питания [107]:

	БРУТТО	НЕТТО
89. Салат с сыром		
Сыр	251	230
Морковь	252	200 ¹⁾
Огурцы свежие	431	410
Майонез	150	150
Петрушка (зелень)	27	20
<hr/>		
Выход	—	1000
<hr/>		
1) Масса вареной очищенной моркови		
Тертый сыр соединяют с вареной очищенной морковью и огурцами, нарезанными соломкой, добавляют соль, перемешивают, заправляют майонезом		
Салат укладывают горкой, украшают ломтиками моркови, огурцов и зеленью петрушки		

Рис. 2.8. Фрагмент Сборника технологических нормативов

Однако в современной действительности, характеризующейся многообразием направлений ресторанного бизнеса, спрос на использование сборников снижается, получили распространение авторские (фирменные) разработки и технологии хранения, обработки, переработки, приготовления и декорирования.

Оригинальные рецепты и новейшие технологии находят отражение в технологических картах, которые предприятия разрабатывают самостоятельно, осуществляя проработки и утверждая технико-технологическую документацию.

Пример технологической карты фирменного блюда представлен на рисунке 2.9. Технологическая карта содержит сведения об ингредиентах,

нормах их вхождения в готовое блюдо (брутто, нетто), формирует вес готового блюда после осуществления всех необходимых обработок (мытья, очистки, обвалки и др.) и этапов производства, а также включает полное описание технологического процесса и особенности подачи готового блюда. После утверждения технологическая карта становится основой для формирования калькуляционной карты.

Фирма: ООО «Ресторан»						
Технологическая карта № 2758ТеК-6 от 18.02.2015						
Производимый товар: Папарделле аль сальмоне						
Рецептура: Бренд-шеф Д. Занотти						
Выход готового продукта: 270г / порция						
№ п/п	Код	Ингредиент	Норма на 1 порцию			Выход на 1 ед., г
			Ед.изм.	Брутто	Нетто	
1	623	Семга/лосось филе	кг	0,060	0,050	30
2	668	Масло сливочное	кг	0,020	0,020	-
3	650	Коньяк	л	0,020	0,020	-
4	651	Табаско	л	0,002	0,002	-
5	707	Сливки кулинарные	л	0,080	0,080	68
6	1310	Томатный соус п/ф	кг	0,050	0,050	20
7	606	Соль	кг	0,003	0,003	-
8	607	Перец черный	кг	0,001	0,001	-
9	646	Чеснок	кг	0,004	0,003	-
10	672	Бульон п/ф	л	0,060	0,060	30
11	1119	Паприка	кг	0,002	0,002	2
12	5348	Паста (тесто) п/ф	кг	0,100	0,100	120
Технология производства						
<i>Паста (тесто) п/ф отварить в течение 7 мин. Семгу нарезать кубиками, обжарить на сливочном масле, добавить коньяк, томатный соус, табаско, сливки, соль, перец. Добавить сваренную пасту. Перемешать.</i>						
<i>При подаче посыпать паприкой по кругу блюда.</i>						
Посуда, сервировка						
<i>Блюдо – большой овал</i>						

Рис. 2.9. Форма технологической карты фирменного блюда ресторана итальянской кухни (г. Ставрополь)

Калькуляционная документация предназначена для определения цены продажи готового блюда.

В калькуляционной карточке (рис 2.10) формируется стоимость сырьевого набора блюда. Форма калькуляционной карты ОП-1 была

разработана в 1998 году и входила в состав форм первичных учетных документов, рекомендованных к применению на предприятиях общественного питания.

Калькуляционные карты имели порядковые номера и подлежали регулярному пересмотру (с связи с изменением технологии приготовления, состава ингредиентов, изменения цен на сырье и т.д.) на предмет изменения цены продажи.

Папарделле аль сальмоне			Номер блюда по сборнику рецептов, ТТК, СТП			
наименование блюда			Вид деятельности по ОКДП			
			Вид операции			
КАЛЬКУЛЯЦИОННАЯ КАРТОЧКА №			Номер документа			
			2758			
Порядковый номер калькуляции, дата утверждения			№1 от 18 февраля 2015			
№ п/п	Наименование	Продукты	Код	Норма	Цена, руб. коп.	Сумма, руб. коп.
1		2	3	4	5	6
1	Семга/лосось филе		623	6,000 кг	887,00	5 322,00
2	Масло сливочное		668	2,000 кг	251,11	502,22
3	Коньяк д/кухни 229		650	2,000 л	759,00	1 518,00
4	Табаско		651	0,200 кг	3 875,00	775,00
5	Сливки кулинарные		707	8,000 л	788,59	6 308,72
6	Томатный соус (кухня) п/ф		1310	5,000 кг	191,70	958,50
7	Соль		606	0,300 кг	7,33	2,20
8	Перец черный		607	0,100 кг	1 244,34	124,43
9	Чеснок		646	0,400 кг	258,84	103,54
10	Бульон п/ф		672	6,000 кг	22,82	136,92
11	Бульон рыб. сух.		897	0,300 кг	407,95	122,39
12	Паприка		1119	0,200 кг	354,00	70,80
13	Паста тесто свежая новая п/ф(тальял,тальятел,лаз)		5348	10,000 кг	112,80	1 128,00
Общая стоимость сырьевого набора на 100 порц.				X	X	17 072,71
Наценка 163,58 %, руб. коп.					279,27	
Цена продажи блюда, руб. коп.					450,00	
Выход одного блюда в готовом виде, г					270	

Рис. 2.10. Калькуляционная карточка ресторана итальянской кухни
(г. Ставрополь) по форме ОП-1

В связи с меняющимися технологическими и производственными процессами возникает необходимость в применении более информативных и эффективных форм калькуляционной документации.

С нашей точки зрения, общепринятая форма калькуляционной карточки, представленная на рисунке 2.10 не в полной мере соответствуют нуждам современных экономических субъектов общественного питания, в связи с чем автором разработана форма калькуляционной карты, обладающая универсальными характеристиками в части оперативного отслеживания колебаний стоимости сырьевого набора и наценки (рис. 2.11).

28.02.2018 <i>(дата формирования документа)</i>								
КАЛЬКУЛЯЦИОННАЯ КАРТА №2758 / 1 / 18.02.2015 <i>(номер калькуляционной карты, порядковый номер калькуляции, дата утверждения)</i>								
ООО «Ресторан»				Структурное подразделение: Кухня				
Группа: <u>Паста и ризотто</u>				Количество порций: <u>100</u>				
Выход одного блюда в готовом виде: <u>270 г</u>				Цена продажи блюда: <u>450,00 руб.</u>				
Папарделле аль сальмоне <i>(наименование блюда)</i>								
№ п/п	Ингредиент				Норма	Цена, руб.	Сумма, руб.	
	Наименование	Остаток срока годности, %*	Код	Ед. изм.				
1	Семга филе	85	623	кг	6,000	887,00	5322,00	
2	Масло сливочное	25	668	кг	2,000	251,11	502,22	
3	Коньяк	60	650	л	2,000	759,00	1518,00	
4	Табаско	60	651	кг	0,200	3875,00	775,00	
5	Сливки 33%	30	707	л	8,000	788,59	6308,72	
6	Томатный соус	10	131	кг	5,000	191,70	958,50	
7	Соль	95	606	кг	0,300	7,33	2,20	
8	Перец черный	90	607	кг	0,100	1244,34	124,43	
9	Чеснок	50	646	кг	0,400	258,84	103,54	
10	Бульон п/ф	10	672	л	6,000	22,82	136,92	
11	Паприка	60	111	кг	0,200	354,00	70,80	
12	Паста (тесто) п/ф	10	534	кг	10,000	112,80	1128,00	
Общая стоимость сырьевого набора на 100 порц. <i>(на дату утверждения)</i>							17072,71	
Общая стоимость сырьевого набора на 100 порц. <i>(на дату формирования документа)</i>							17585,91	
Наценка 163,58%, руб. <i>(на дату утверждения)</i>						279,27		
Наценка 155,89%, руб. <i>(на дату формирования документа)</i>						274,14		
Пояснение выявленных отклонений <i>(информация на дату формирования документа)</i>								
№ п/п	Ингредиент	Код	Ед. изм.	Норма	Цена, руб	Сумма, руб	Отклонения	
							абсолютно е, руб.	относительное, %
1	Семга филе	623	кг	6,000	936,00	5616,00	+294,00	+5,5
2	Паприка	1119	кг	0,200	375,00	75,00	+4,20	+5,9
3	Томатный соус	1310	кг	5,000	234,70	1173,50	+215,00	+22,4

* - остаток срока годности определяется как отношение количества дней от даты формирования документа до даты истечения срока годности к количеству дней от даты изготовления до даты окончания срока годности, выражен в процентах.

Рис. 2.11. Калькуляционная карта (разработана автором)

Предлагаемая форма калькуляционной карты дополнена аналитическим блоком, позволяющим производить оценку и анализ стоимости сырьевого набора, отклонения в части наценки, что, в свою очередь, а также для оценки

остаточного срока годности ингредиентов сырьевого набора, что будет способствовать оперативному реагированию на изменения экономических показателей и генерированию эффективных управленческих решений по оптимизации процесса калькулирования и ценообразования, минимизации риском, и соответственно, обеспечению непрерывности технологического, производственного и учетного процессов.

Практическое значение предлагаемой автором формы калькуляционной карты продукции общественного питания заключается в обеспечении заинтересованного пользователя достоверной информацией о колебаниях стоимости ингредиентов и соответственно стоимости сырьевого набора и наценки без отвлечения на формирование дополнительных аналитических отчетов. Данная форма рекомендуется к внедрению в товарно-учетные программы экономических субъектов отрасли общественного питания в целях оптимизации документооборота.

В рамках взаимодействия с предлагаемой формой документа пользователь в зависимости от результатов анализа данных будет иметь возможность выбирать вариант принимаемого им экономического решения, выражающегося в выполнении одной или нескольких операций (табл. 2.7):

Таблица 2.7

Варианты экономических решений в зависимости от возможности влияния на цену ингредиента

Условие	Вариант экономического решения	Документ
1	2	3
Возможность изменения цены ингредиента	Согласование с поставщиком дисконтных программ, либо поиск поставщика с более приемлемым уровнем цен	Договор, дополнительное соглашение к договору
	Внесение изменений в калькуляции ингредиентов – полуфабрикатов	Технологическая карта, калькуляционная карта
	Признание установленных отклонений приемлемыми, изменения не вносятся	X
Невозможность изменения цены ингредиента	Внесение изменений в калькуляционную карту путем замены ингредиента	Технологическая карта, калькуляционная карта
	Внесение изменений в калькуляционную карту путем изменения нормы ингредиента	Технологическая карта, калькуляционная карта

Продолжение таблицы 2.7

1	2	3
	Внесения изменений в калькуляционную карту путем удаления ингредиента	Технологическая карта, калькуляционная карта
	Корректировка цены продажи готового блюда путем создания документов по ценообразованию	Приказ по ассортименту, ценообразование меню
	Признание установленных отклонений приемлемыми, изменения не вносятся	X

Калькуляционные карты формируют стоимость сырьевого (ингредиентного) набора, на основании которой определяется цена продажи и формируется ассортимент. Доля стоимости сырьевого набора в цене продажи (выручке от продажи) представляет собой показатель фудкоста (от англ. *food* – еда, продукты и *cost* - стоимость), который демонстрирует, какая доля выручки от продажи блюда была потрачена на сырьевую составляющую блюда [178]. В международной практике учет на предприятиях общественного питания для обозначения доли сырья в выручке используют термин «*food cost percentage*», что переводится как «процент стоимости еды». В отчеты западных ресторанов по строке «*food cost*» включается стоимость продуктов, выраженная в денежных средствах, наряду с «*labour cost*» (расходы на оплату труда персонала) и «*rent (lease)*» (арендные платежи). В России фудкост встречается в отчетах аналитических агентств и отдельных управленцев ресторанного бизнеса, но методика формирования фудкоста, алгоритм его определения и оценки, представлены достаточно однобоко, без учета системы факторов, которые так или иначе оказывают влияние на его величину, что требует разработки методического подхода к формированию и оценке величины фудкоста как действенного инструмента для контроля расходования сырья на производство продукции общественного питания. Кроме этого, фудкост необходимо рассчитывать и оценивать при комплексном анализе деятельности предприятия общественного питания и включить в систему ключевых показателей эффективности и результативности.

В таблице 2.8 представлены формулы расчета планового и фактического фудкоста. Плановый фудкост рассчитывается на этапе первичной калькуляции, в зависимости от его величины формируется ценообразование меню.

Таблица 2.8

Расчет показателя оценки расходования сырья на изготовление 1 порции продукции общественного питания («фудкост»)

Вид показателя	Формула расчета
Плановый фудкост	$Ф_{план} = \frac{С_{плансн}}{Ц_{пр}} * 100\%$, где $Ф_{план}$ – плановый фудкост 1 порции продукции общественного питания; $С_{плансн}$ – стоимость сырьевого набора, предназначенного для изготовления 1 порции продукции общественного питания в соответствии с утвержденной калькуляционной картой; $Ц_{пр}$ – цена продажи 1 порции в соответствии с утвержденным меню
Фактический фудкост	$Ф_{факт} = \frac{С_{фактсн}}{В} * 100\%$, где $Ф_{факт}$ – фактический фудкост 1 порции реализованной продукции общественного питания; $С_{фактсн}$ – стоимость сырьевого набора 1 порции реализованной продукции общественного питания; $В$ – выручка от реализации 1 порции реализованной продукции общественного питания

Предлагаемый методический подход предполагает проводить оценку влияния отдельных факторов на величину искомого показателя (рис. 2.12).

Фактический фудкост рассчитывается по итогам отчетного периода. Правильность расчета и оценки значения фудкоста для современного предприятия общественного питания имеет немаловажное значение. Исследование динамики данного показателя позволит выявлять недочеты в процессе калькулирования, ценообразования, отслеживать стоимость сырьевого набора и вносить своевременные коррективы.

Система внутренних и внешних факторов формируют структуру фудкоста. В процессе анализа определяется доля каждого из факторов, оказавших влияние на его формирование.

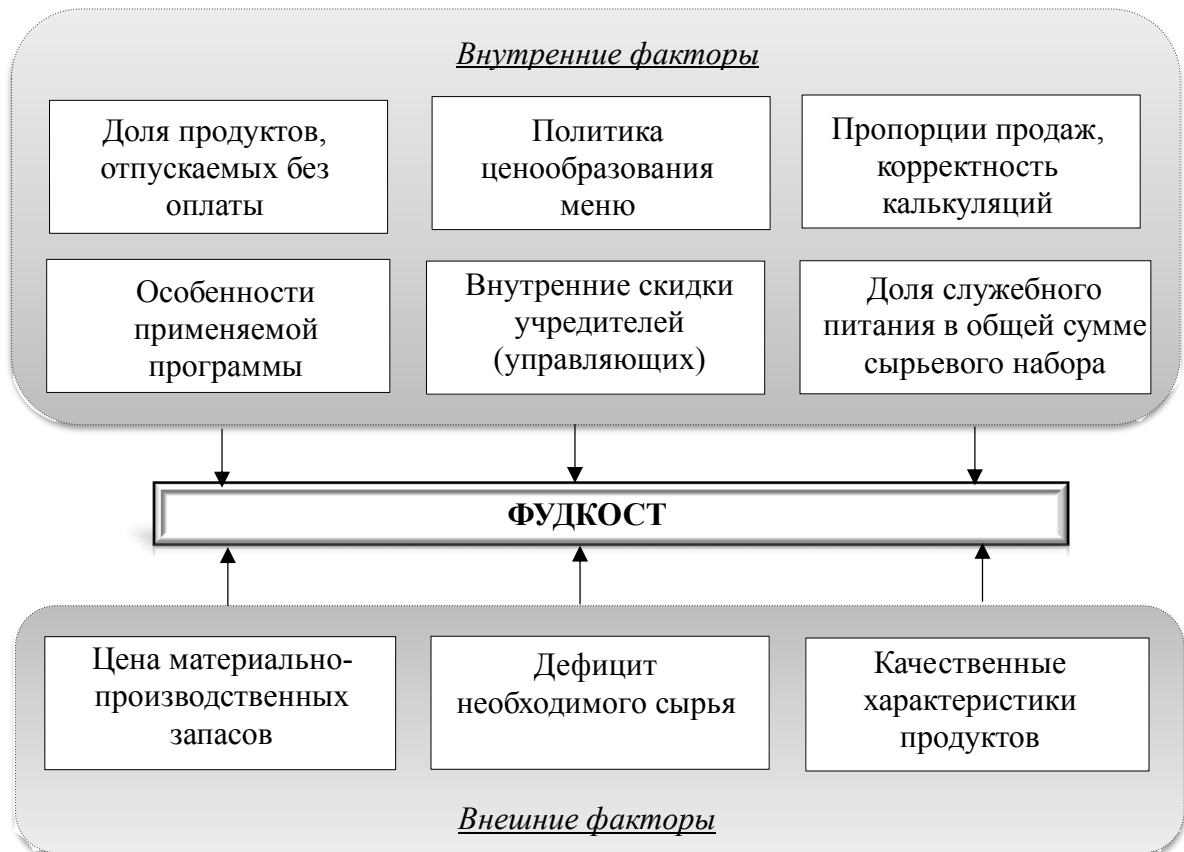


Рис. 2.12. Система факторов, влияющих на значение фудкоста

Немаловажным аспектом процесса калькулирования себестоимости является выбор счетов учета. В настоящее время многие предприятия общественного питания калькулируют себестоимость продукции на счете 20 «Основное производство», а также используют счет 25 «Общепроизводственные расходы» и счет 26 «Общехозяйственные расходы» для отражения расходов компании. Однако специфика осуществления хозяйственной деятельности и распространение средств автоматизации на предприятиях общественного питания, позволяет применять иные варианты учета. В связи с возможностью применения упрощенных способов ведения бухгалтерского учета, предлагаем осуществлять учет затрат на малых предприятиях в разрезе номенклатурных статей издержек обращения на счете 44 «Расходы на продажу», при этом затраченное при изготовлении продукции общественного питания сырье, материалы и товары на основании актов реализации, марочных отчетов или отчетов о розничных продажах

рекомендуется списывать со счетов учета (счет 10 «Материалы» в разрезе субсчетов, счет 41 «Товары» в разрезе субсчетов) в дебет счета 90.02 «Себестоимость продаж». Таким образом, отражение себестоимости продукции общественного питания и учет затрат на предприятии станет более наглядным и позволит оперативно отслеживать уровень затрат и его колебания и отклонения, а также вносить необходимые коррективы в технологическую и калькуляционную документацию, ценообразование позиций меню и затраты экономического субъекта.

Выводы. Оценка актуальности общепринятых форм первичных документов, распространенных на современных предприятиях общественного питания позволила сделать вывод, что отдельные формы нуждаются в доработке и уточнении с учетом требований, предъявляемых к учетной информации. Усовершенствованная автором форма калькуляционной карты при практическом внедрении в учетный процесс предприятия общественного питания будет способствовать оперативному принятию экономических решений в быстро меняющихся экономических условиях. Предлагаемая карта предполагает фиксацию сроков хранения ингредиентов, а также формирование информации об изменении цен на сырье. Разработан методический подход к формированию и оценке показателя использования сырьевых ресурсов предприятий общественного питания «фуджост», отличающиеся разграничением планового и фактического фуджоста, что позволит осуществлять углубленный мониторинг стоимости сырьевого набора.

На основании проведенных исследований в части теории, методики и техники учетного процесса с учетом отраслевой и организационно-экономической специфики функционирования предприятий общественного питания созданы предпосылки в направлении совершенствования системы бюджетирования, разработки системы ключевых показателей эффективности и результативности, а также внедрения комплекта внутренней отчетности малых предприятий.

ГЛАВА 3. ОБОСНОВАНИЕ НАПРАВЛЕНИЙ РАЗВИТИЯ УЧЕТНОГО ПРОЦЕССА МАЛЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

3.1 Развитие системы бюджетирования на предприятиях общественного питания

Верные экономические решения позволяют правильно реализовывать главную функцию предприятия общественного питания и приносить положительный экономический эффект. Существуют различные варианты принятия решений в сфере управления. Среди таких способов различают метод экспертных оценок, метод сценариев и многие другие. Следует отметить, что существует возможность принятия управленческих решений на основании совокупности нескольких методов.

Метод экспертных оценок подразумевает три составных элемента: интуитивно-логический обзор обозначенной задачи, либо ее части; решение и обозначение количественной, либо качественной характеристики (оценка, результат решения); обработка итоговых результатов принятого решения, которые были получены от экспертов оценок.

В процессе решения задач получают использование различные методы экспертных оценок: анкетирование, дискуссия, интервьюирование, сценарий, мозговой штурм, совещание, деловая игра и др. В данном случае также возможно использование суммы методов. Именно суммарный подход часто способен обеспечить комплексный результат при решении задач.

Одним из массовых методов при генерировании управленческих решений является метод сценариев. Данная тенденция обуславливается тем, что метод дает перспективу оценить вероятность наступления того или иного исхода, который наступит в результате принятия решения. Метод сценариев позволяет не только спрогнозировать итоговый результат, но и оценить характеристику промежуточных явлений, а также отследить их взаимосвязь между собой в процессе решения управленческой задачи.

Управленческое решение подразумевает под собой подготовку общности оценок и выводов, характеризующих нынешнее и возможное состояние объекта управления, а также принятие уполномоченным лицом конечного решения, содержащего прямой импульс управляющего воздействия, применяемого на объект управления.

Научный подход включает несколько общих механизмов по принятию решений в сфере управления:

1) экономический: эффективное использование ресурсов всех видов; сотрудники предприятия имеют экономическую заинтересованность; правильность принятых управленческих решений; максимальный экономический эффект;

2) социальный: неформальный принцип группировка сотрудников по группам; высокий уровень организации труда; участие в системе управления персонала; взаимодействие групп не только в рабочее время;

3) организационный: делегирование полномочий; профилактика конфликтных ситуаций; принцип разделения трудовой деятельности; формирование структуры управления экономическим субъектом;

4) правовой: полное исполнение действующих норм права при принятии управленческих решений; принятие управленческих решений в соответствии с уровнем компетенции; принцип распределения ответственность за результаты принимаемых решений;

5) психологический: анализ мотивационного климата в коллективе; анализ социально-психологического аспекта; оценка уровня профессиональных и деловых качеств директора; соотношение управленческой модели и моральных особенностей персонала экономического субъекта;

6) педагогический: управленческие решения с воспитательным характером; обеспечение профессионального роста подчиненных; разработка и продвижение корпоративной культуры и этики.

Персонал несет ответственность не только на этапе принятия и

формирования управленческих решений, но и в период их реализации, потому как данный этап требует особого контроля. С учетом определенной ранее конечной цели, возможны различные шаги по ее достижению, что обеспечивает формирование и повышение профессионального уровня сотрудников.

Важное место в процессе управления затратами отводится бюджетированию, его функции заключаются в следующем:

1. Планирование операций для достижения поставленных целей.
2. Стимулирование руководства и работников организации для достижения целей.
3. Обеспечение плановой дисциплины.
4. Контроль деятельности организации в целом, а так же выполнение работ, услуг центрами ответственности.
5. Координация деятельности структурных подразделений и организации в целом.

Зачастую бюджетирование ограничивается рамками структурных подразделений, либо направлением затрат. Ответственность за суммы и перечень затрат возлагается на руководство структурных подразделений. Это ведет к снижению эффективности бюджетирования как инструмента управления финансовыми потоками, ограничивает число лиц руководящего персонала организации, заинтересованных в рациональном расходовании средств.

В условиях нестабильного положения экономических показателей существует необходимость проводить прогноз предстоящих явлений. Прогноз помогает предвидеть векторы изменений внешней среды и заранее разрабатывать возможные реакции на данные изменения.

Влияние рыночных процессов на объемы производства, торговли, а соответственно, и на колебание уровня затрат, приводит к отклонению показателей эффективности деятельности экономического субъекта.

В целях выявления, оценки и анализа динамического развития

технологического и производственного процессов на предприятиях общественного питания необходимо формирование информации о возникающих затратах за исключением распределенных накладных расходов по номенклатурным группам продукции общественного питания.

Финансовый план, показатели которого представлены в стоимостном выражении, принято определять как бюджет (план-бюджет). Бюджет представляет собой документ, содержащий учетную информацию о взаимосвязке расходов (имеющихся на момент составления бюджета или предполагаемых) экономического субъекта с доходами [155].

Таким образом, можно сделать вывод, что бюджетирование выражается в осуществлении финансового планирования, всесторонне охватывающего финансово-хозяйственную деятельность экономического субъекта, позволяющего формировать и демонстрировать показатели, характеризующие величину доходов и расходов на предстоящий период.

Разработка плана-бюджета является важной стадией в управленческом процессе, поскольку позволяет осуществлять координацию действий на любой из производственно-хозяйственных стадий [156]. Бюджеты дают возможность учесть внешние и внутренние условия, оценить состояние экономической среды и разработать программу действий и управленческих решений по обеспечению исполнения этих действий [33].

Процесс бюджетирования сопровождается налаживанием взаимодействия между подразделениями (центрами ответственности) экономического субъекта. Основная задача при этом состоит в обеспечении согласованности действий, а также в недопущении дублирования функций и действий [35]. На рис. 3.1 представлен стратегический подход к обеспечению оперативного управления процесса бюджетирования.

Экономический субъект самостоятельно определяет перечень бюджетов, формы представления которых подлежат адаптации к организационно-экономической и отраслевой специфике функционирования предприятия.

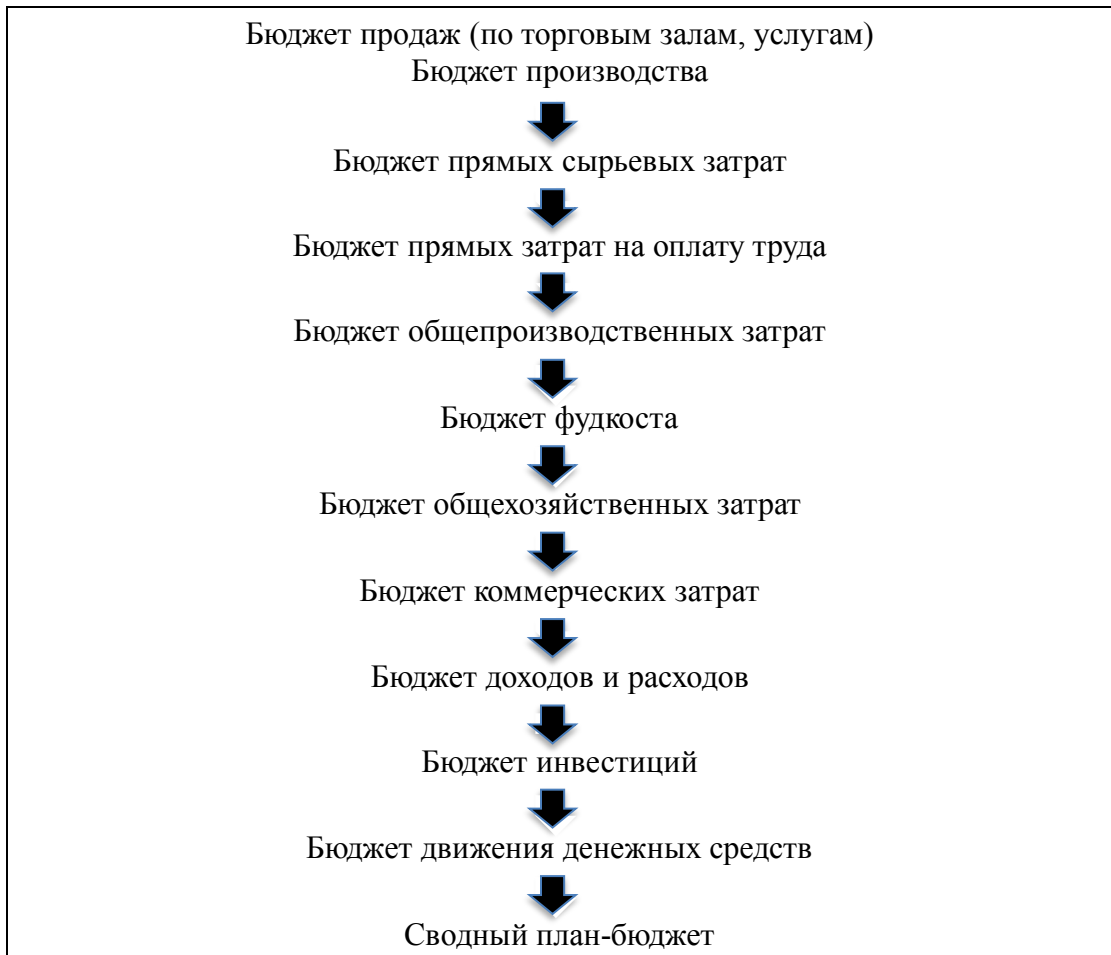


Рис. 3.1. Система бюджетов предприятий общественного питания

Данное схематическое обозначение системы бюджетирования выполнено в упрощенном порядке, в нем отражены не все варианты взаимосвязи возможных планов-бюджетов и смет.

Необходимость грамотной разработки бюджетирования в экономическом субъекте общественного питания обусловлена постановкой учетного процесса.

Бюджетирование позволяет:

- наладить координацию участков экономического субъекта между собой, распределить центры персональной и коллективной ответственности, определить места концентрации затрат;
- предсказать кризисные явления и минимизировать их эффект;
- оптимизировать уровень мотивационной составляющей сотрудников;
- улучшить уровень управленческой ответственности;

- составить прогноз итогов финансовой деятельности;
- исключить возможность возникновения кризисов, которых возможно избежать.

Таким образом, суть бюджетирования сводится к составлению планов и прогнозов, подготовке фундамента для принятия решений в сфере управления, рассмотрению текущего экономического положения экономического субъекта, определению «слабых мест» в модели управления, выработке единых интересов экономического субъекта и его структурных подразделений.

Оценка и анализ финансово-хозяйственной деятельности экономического субъекта находятся в прямой зависимости с осуществлением внутреннего контроля финансовой составляющей.

Фактическое сопоставление показателей бюджета с итоговыми результатами происходит при помощи инструмента обратной связи, а сопоставление бюджетных показателей и данных, которые были установлены экономическим субъектом осуществляется при помощи контроля с прямой связью (рис. 3.2).

Схематичное отображение прямой и обратной связи в бюджетировании наглядно показывает циклический ход процесса бюджетирования, посредством которого возникает возможность проследить поэтапность и границы между стадиями.

Работы по постановке системы бюджетирования можно отнести к совершенствованию и наладке бесперебойной и оптимальной работы организации общественного питания, совершенствованию учетного процесса.

Верная организация системы бюджетирования оказывает прямое и непосредственное влияние на выработку экономических решений на всех уровнях управления, которые, в свою очередь, оказывают влияние на итоговые экономические показатели работы предприятия общественного питания.

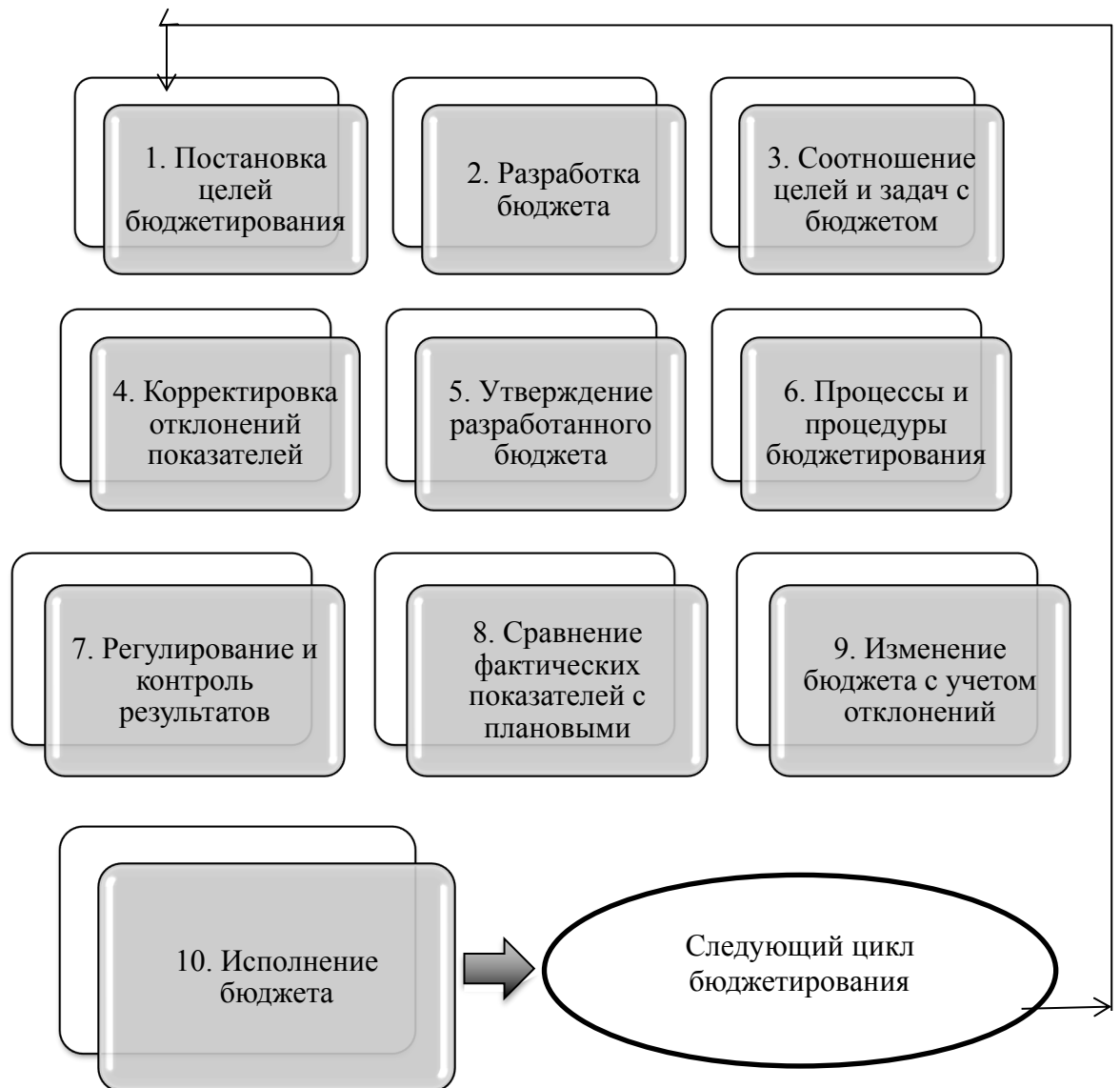


Рис. 3.2. Схема прямой и обратной связи в системе бюджетирования на предприятии общественного питания

Бюджетирование означает определение целевого направления деятельности, выраженное в формате статистики по количественным и качественным показателям.

Бюджетирование на малых предприятиях подразумевает постановку данных количественных и качественных показателей в качестве целей для достижения.

В вопросах анализа процесса выполнения бюджетов необходимо руководствоваться несколькими принципами:

- соотношение контроля на текущем этапе и по итогам периода;

- возможность контролировать не только конечный итоговый результат, но и постановку и достижение промежуточных целей;
- оперативный анализ возможного отклонения от намеченных бюджетных показателей;
- в основании исполнения бюджета лежит коллективная и персональная ответственность;
- возложение персональной ответственности на специалистов;
- итоговые заключения об исполнении бюджета в рациональном формате.

Основными целями, для достижения которых внедряется бюджетирование, являются:

- приведение в общую систему интересов подразделений организации с общими корпоративными интересами, налаживание между ними связей;
- эффективное использование существующих ресурсов;
- достижение положительной динамики основных финансовых показателей экономической отчетности;
- обеспечение возможности принятия оптимальных экономических решений.

Положительный эффект от разработки и внедрения бюджетирования в предприятиях общественного питания требует определенного подготовительного процесса (табл. 3.1).

Исполнение бюджета должно служить для экономического субъекта своего рода промежуточной целью, так как бюджет, как экономическая величина, в свою очередь, тоже служит инструментом для достижения общих экономических целей.

Фактически бюджетирование представляет из себя процесс создания бюджетов организации, либо их объединение, а также налаживание контроля за их исполнением.

Этапы подготовки и внедрения бюджетирования на предприятиях
общественного питания

№ п/п	Действие	Этап	Итоги
1	2	3	4
1	Обозначение структуры организации финансово-экономической деятельности	Подразумевает проведение всестороннего анализа экономического состояния организации, а также анализа эффективности управленческой системы	Каждое структурное подразделение получает определение своей роли и задачи в работе организации, с обозначением центра ответственности (ЦО)
2	Постановка основной модели финансового управления	Означает определение составов бюджетов и их координирование. Разработка структуры бюджетов с определением ответственности за их выполнение	Каждый бюджет должен иметь отношение к определенному центру ответственности
3	Выработка показателей, характеризующих выполнение бюджета	Определение текущего экономического потенциала и финансовых целей	Определение целей, которые есть возможность объективно добиться
4	Разработка финансовой модели с детальными характеристиками	Выявление математической зависимости и влияния друг на друга бюджетных показателей	Определение экономического обоснования целей
5	Постановка регламента бюджетирования	Распределение ответственности при разработке, исполнении и результатов бюджетирования	Обозначение сроков выполнения регламента и ответственности за выполнение
6	Разработка автоматизированного исполнения бюджетирования	Наладка работы программного обеспечения функционирования бюджетирования	Расчеты и аналитика происходят в автоматизированной системе
7	Обучение сотрудников компании.	Персонал организации должен изучить и понять принципы и механизмы работы программного обеспечения	Работа в автоматизированной системе позволяет сократить трудовые затраты

Разработка финансовой структуры компании подразумевает выработку единой стратегии, определение целей и путей их достижения, а также распределение ответственности за исполнение управленческих решений. Стоит отметить, что для каждого участка ответственности подразумевается организация бюджета, с установлением целей и ответственности за их исполнение, а также с включением мотивационной составляющей для персонала.

Документ, который приводит бюджеты экономического субъекта в единую систему, называется планом-бюджетом. В нем обозначаются тактические и стратегические задачи, а также инструменты, при помощи которых цели должны быть достигнуты.

Принимая во внимание рассмотренные методические и технические аспекты учета затрат в экономических субъектах отрасли общественного питания, предлагаем к внедрению форму сводного плана-бюджета, имеющую возможность модифицироваться в сводный управленческий отчет, составленного на основании предложенной во второй главе диссертационной работы модифицированной системы учета затрат и номенклатуры статей затрат (приложение 2). Данная форма обеспечит мониторинг колебаний показателей статей затрат к максимальной степени детализации информативности. Предлагаемая форма сводного плана-бюджета обеспечивает всесторонний охват учетной информации, необходимой для предоставления управленческому персоналу экономических субъектов отрасли общественного питания.

В целях оптимизации процесса обработки и проверки плановых и отчетных данных, считаем необходимым разработать систему контрольных соотношений, позволяющих осуществлять проверку, сопоставление и выявление отклонений и ошибок при осуществлении учетных процедур, применимую к сводному плану-бюджету деятельности предприятий общественного питания (табл. 3.2).

Система контрольных соотношений подлежит применению при

внедрении средств автоматизации и надстройке пользовательских установок программного обеспечения.

Таблица 3.2

Система контрольных соотношений сводного плана-бюджета
деятельности предприятий общественного питания

№ п/п	Соотношение	Расшифровка значения
1	2	3
1	Сумма валовой выручки (гр.3, стр.001) = Σ стр. 002, 003, 004 по гр. 3. Различие недопустимо	1 460 000 Итог [1 460 000] = 1 200 000 + 30 000 + 230 000 Итог [1 460 000]
2	Сумма чистой выручки (гр.3, стр.010) = Σ стр. 001, 005, 006 по гр. 3. Различие недопустимо	1 461 200 Итог [1 461 200] = 1 460 000 + 1200 + 0 Итог [1 461 200]
3	Сумма переменных затрат дистрибуции / производства (гр.3, стр.011) = Σ стр. 012, 020 по гр. 3. Различие недопустимо	481 000 Итог [481 000] = 467 000 + 14 000 Итог [481 000]
4	Сумма валовой прибыли (гр.3, стр.032) = разнице стр. 010 и 011 по гр. 3. Различие недопустимо	980 200 Итог [980 200] = 1 461 200 – 481 000 Итог [980 200]
5	Сумма переменных затрат логистики (гр.3, стр.035) = Σ стр. 036 и 046 по гр. 3. Различие недопустимо	55 260 Итог [55 260] = 16 200 + 39 060 Итог [55 260]
6	Сумма маржинальной прибыли (гр.3, стр.049) = разнице стр. 032 и 035 по гр. 3. Различие недопустимо	924 940 Итог [924 940] = 980 200 – 55 260 Итог [924 940]
7	Сумма затрат на маркетинг (гр.3, стр.050) = Σ стр. 051-056 по гр. 3. Различие недопустимо	37 500 Итог [37 500] = 7 500 + 0 + 0 + 30 000 + 0 + 0 Итог [37 500]
8	Сумма коммерческой прибыли (гр.3, стр.057) = разнице стр. 049 и 050 по гр. 3. Различие недопустимо	887 440 Итог [887 440] = 924 940 – 37 500 Итог [887 440]
9	Сумма постоянных затрат производства (гр.3, стр.058) = Σ стр. 059, 065, 074, 079, 084, 088, 096, 104 по гр. 3. Различие недопустимо	577 656 Итог [577 656] = 423 150 + 108 716 + 0 + 0 + 0 + 24 590 + 18 000 + 3 200 Итог [577 656]
10	Сумма постоянных административных затрат (гр.3, стр.112) = Σ стр. 113, 118, 121, 128, 133, 137, 153 по гр. 3. Различие недопустимо	213 619,3 Итог [213 619,3] = 178 569,3 + 15 000 + 1 100 + 9 300 + 0 + 9 650 + 21 108 Итог [213 619,3]
11	Сумма прибыли до амортизации (гр.3, стр.159) = разнице стр. 057, 058, 112 по гр. 3. Различие недопустимо	96 164,7 Итог [96 164,7] = 887 440 - 577 656 – 213 619,3 Итог [96 164,7]

Выводы. Рекомендуемая форма плана-бюджета позволит управленческому персоналу малых предприятий общественного питания упростить процесс планирования затрат. То обстоятельство, что форма плана-

бюджета трансформируется в сводный управленческий отчет, оптимизирует процесс составления и представления внутренней отчетности на предприятиях общественного питания. Разработанная система контрольных соотношений способствует обеспечению достоверности и правильности формирования плановых показателей, а также обеспечит минимизацию допущения ошибок в ходе осуществления процедур бюджетирования.

3.2 Разработка и внедрение комплекта внутренней отчетности на предприятиях общественного питания

Значительное место в учетном процессе на предприятии общественного питания занимает стадия формирования системы форм внутренней отчетности. Внутренняя отчетность выступает в качестве базы для построения и поддержания всей управленческой структуры. Соблюдение правил ее формирования позволяет проводить объективный анализ работы предприятия. В.Ф. Палий [93] определяет внутреннюю отчетность как совокупность упорядоченных показателей и другой учетной информации, в которой производится трактовка отклонений от плановых и сметных показателей, без чего, по мнению исследователя, управленческий учет можно представить исключительно как совокупность цифровых данных, непригодных для целей управления экономическим субъектом. Экономическая ценность информации, содержащейся в управленческой отчетности, заключается в возможности обнаружения в действующей бизнес-модели конкретного предприятия недоработки, ошибки в управлении, ведущие к регрессии процесса успешного развития фирмы. Внутренняя отчетность, как правило, содержит систему взаимосвязанных оценочных показателей за определенный период, характеризующих результаты деятельности экономического субъекта или составляющих его элементов: бизнес-направлений, конкретных проектов, структурных подразделений, групп персонала и др. Демонстрация как количественных, так и

качественных показателей отличает управленческую отчетность от финансовой. Учетная информация, входящая в управленческий отчет может быть выражена как в стоимостном, так и в натуральном выражении. Порядок составления управленческой отчетности по центрам ответственности не регламентируется законодательными и нормативными актами. Это приводит к необходимости разработки системы внутрифирменных форм отчетов, содержащих все необходимые для принятия решений данные о деятельности конкретного центра ответственности с учетом специфики его функционирования. Каждая организация вправе самостоятельно определять порядок формирования, обработки, содержание отчетных данных, а также сроки их формирования и представления. Это зависит от специфики деятельности каждой конкретного экономического субъекта, его организационно-правовой формы, управленческих связей, применяемой бизнес-модели и занимаемой на рынке ниши. Основываясь на положениях и выводах, сформулированных во второй главе диссертационного исследования относительно организации учетного процесса на предприятиях общественного питания по центрам ответственности и местам возникновения затрат, приступим к подробному изучению специфики процесса формирования управленческой отчетности экономических субъектов отрасли общественного питания.

На рисунке 3.3 представлена авторская схема основных этапов формирования и трансформации управленческой информации – от сбора, обработки и передачи управленческой информации до генерирования, регулирования и контроля управленческих решений. На схеме также представлен порядок информационного обмена на предприятии общественного питания. Как видно на рис. 3.3, процесс сбора и обобщения управленческой информации проходит несколько этапов. Обобщение данных производится путем составления управленческой отчетности, на основании которой производится генерирование управленческих решений. Целью составления внутренней отчетности по центрам ответственности является

сбор информации для удовлетворения нужд управленческого состава экономического субъекта в учетной информации путем предоставления данных, позволяющих производить оценку, анализ, регулирование и контроль, прогнозирование работы отдельных структурных подразделений экономического субъекта отрасли общественного питания.

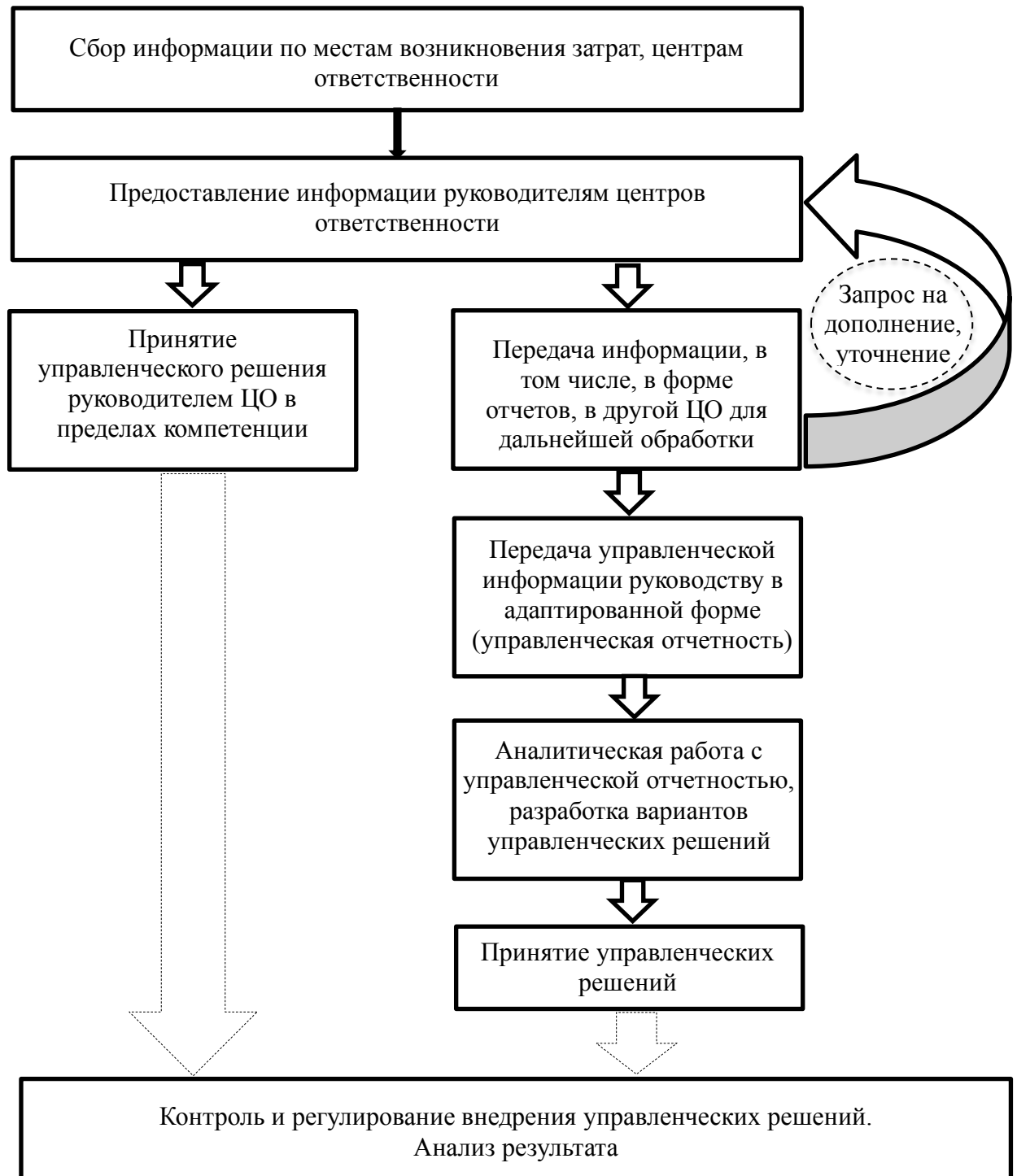


Рис. 3.3. Схема формирования и передачи управленческой информации

На основании классификации центров ответственности в рамках производственно-хозяйственных стадий предприятий общественного питания, обоснованной во второй главе диссертационного исследования, нами была предложена к внедрению на предприятиях общественного питания система центров ответственности с совокупностью признаков (производственно-хозяйственных стадий), позволяющих квалифицировать тот или иной центр ответственности в экономическом субъекте отрасли общественного питания с целью совершенствования организационно-методических аспектов учетного процесса на предприятиях общественного питания.

В продолжение исследования, реализуя принцип формирования единого информационного пространства, представляем в таблице 3.3 представлен комплект отчетов с указанием периодичности их составления и представления, и центров ответственности, адаптированный к нуждам управленческого состава предприятий общественного питания и способствующий получению детализированной и достоверной учетно-управленческой информации о деятельности экономического субъекта, генерированию, контролю и регулированию конструктивных и эффективных управленческих решений.

Представленная в таблице 3.3 система отчетов может быть доработана и детализирована с учетом специфики функционирования конкретной компании.

Предполагаемая периодичность представления отчетности позволить ей быть оперативной, что позволит оказывать существенное влияние на корректировку результатов деятельности определенного центра ответственности.

Комплект отчетности учитывает рекомендации относительно бюджетирования и позволит включать сведения о фактических и предполагаемых отклонениях от плановых показателей.

**Комплект внутренней отчетности, рекомендуемой к применению на
предприятиях общественного питания**

№ п/п	Наименование отчета	Периодичность составления	Центр, ответственный за составление
1	Отчет-предложение о необходимости внесения изменений в технологическую и калькуляционную документацию	Ежемесячно	Отдел производства
2	Отчет-заявка о потребностях в сырьевых и иных материально-производственных запасах	Ежедневно / Еженедельно	
3	Отчет о расходах на маркетинговые нужды	Ежемесячно	Отдел по продвижению и развитию (PR-отдел)
4	Отчет по итогам исследования уровня цен на продукцию и услуги среди конкурентов	Ежеквартально	
5	Отчет о продажах (формируется в разрезе официантов, секций, позиций меню и др. в зависимости от запроса руководителей)	Еженедельно/ Ежемесячно	Отдел кейтеринга, отдел продаж
6	Отчет о примененных скидках	Еженедельно	
7	Отчет об удалениях заказов, возвратах, отмене предварительных счетов	Ежедневно	
8	Отчет о среднем чеке	Ежедневно	
9	Товарный отчет	Еженедельно	Отдел закупки и снабжения, склады
10	Отчет об изменении цен закупки	Еженедельно	
11	Приходы по поставщикам	Ежемесячно	
12	Отчет об уровне сырьевых запасов на складах	Еженедельно	
13	Отчет о движении денежных средств	Ежедневно	Бухгалтерия, планово-финансовый отдел
14	Отчет о кредиторской и дебиторской задолженности (взаиморасчеты с контрагентами)	Ежедневно	
15	Отчет о динамике стоимости сырьевого набора	Еженедельно	
16	Сводный управленческий отчет, сопоставляемый с данными бюджета	Ежемесячно	

Информационными источниками при составлении внутренней отчетности по центрам ответственности будут являться данные

бухгалтерского, статистического и производственно-технического учета; плановая, нормативная, маркетинговая, финансовая, техническая информация.

В числе преимуществ формирования отчетности по центрам ответственности, с нашей точки зрения, можно выделить следующие:

- управленцы конкретного структурного подразделения обладают большей информацией об особенностях его функционирования в отличие от менеджеров высшего уровня управления;
- отчетность по центрам ответственности позволяет оперативно выявлять отклонения и места их возникновения;
- выявленные отклонения дифференцируются по виновным лицам;
- в отчетность по центрам ответственности включаются только те данные, на которые может повлиять менеджер;
- отчетность отражает реальное положение дел малого предприятия;
- рост эффективности управления затратами, денежными средствами путем принятия эффективных экономических решений, необходимых для функционирования конкретного центра ответственности субъекта малого предпринимательства.

Отчет-предложение о необходимости внесения изменений в технологическую и калькуляционную документацию (рис. 3.4) применяется для оперативного внесения изменений в технологические, технико-технологические и калькуляционные карты.

Типы операций: изменение нормы вхождения ингредиента; удаление ингредиента; добавление / замена ингредиента; изменение технологии приготовления.

На основании рассмотрения отчета могут быть приняты следующие управленческие решения: об утверждении изменений в документы без проработки; о представлении дополнительных пояснений по запросу; об отказе во внесении изменений; о необходимости проведения проработки.

Тип операции: Изменение нормы вхождения ингредиента						
Дата	Наименование	Ингредиент	Норма на 1 порцию			Выход на 1 порц., г
			ед.изм.	брутто	нетто	
21.05.2019	Прошутто	Моццарелла	кг	175	175	130
...
Справочно (утвержденная норма)		Моццарелла	кг	180	180	135
...	
Изменения в технологии приготовления						
Отсутствуют						
Пояснительная записка						
Изменения связаны с вынужденной заменой фирмы-производителя сыра. Поступивший сыр плавится более легко, в связи с чем норму необходимо уменьшить.						
Заведующий производством			А.Н. Козлевич			
Статус утверждения изменений			_____		_____	
			(утверждены, не утверждены, требуют доп. пояснений)		(подпись руководителя)	
Статус внесения изменений			_____		_____	
			(дата, Ф.И.О. бухгалтера-калькулятора)		(подпись бухгалтера-калькулятора)	

Рис. 3.4. Отчет-предложение о необходимости внесения изменений в технологическую и калькуляционную документацию

Отчет-заявка о потребностях в сырьевых и иных материально-производственных запасах (рис. 3.5) составляется руководителем отдела производства (шеф-поваром, заведующим производством), либо иным уполномоченным лицом (су-шефом и т. д.), ежедневно в зависимости от объемов работы предприятия общественного питания для обеспечения непрерывности производственного процесса.

После составления отчет передается в отдел снабжения, который совместно с бухгалтерией в выборочном порядке производит сверку фактического наличия МПЗ с учетными данными во избежание:

- неправильного снятия фактических остатков работниками производства вследствие невнимательности;
- случаев хищений, порчи МПЗ по вине материально ответственных лиц и т. д.

ООО «Ресторан»							
Структурное подразделение: Производство							
Отчет-заявка о потребностях в сырьевых и иных материально-производственных запасах							
№ п/п	Дата	Наименование МПЗ	Ед. изм.	Фактический остаток	Требуемое количество	Отметка отдела снабжения	Отметка бухгалтерии
1	15.04.2019	Куриное филе	кг	2,5	30	<i>согласовано</i>	<i>Факт. остатки соответствуют учетным</i>
2	15.04.2019	Говядина (вырезка)	кг	0,8	9	<i>согласовано</i>	--
3	15.04.2019	Мука (из твердых сортов пшеницы)	кг	5	50	<i>согласовано</i>	--
...
Заведующий производством				<i>А.Н. Козлевич</i>			<i>подпись</i>
Отдел снабжения				<i>Б.Б. Ардуч</i>			<i>подпись</i>
Бухгалтер				<i>Л.А. Борисоглебская</i>			<i>подпись</i>

Рис. 3.5. Отчет-заявка о потребностях в сырьевых и иных материально-производственных запасах

Апробация комплекта отчетности предполагает предоставление информации от каждого из центров ответственности для оценки реального положения дел на предприятии и для исключения случаев представления некорректных данных. Отчет о расходах на маркетинговые нужды составляется в отделе по продвижению и развитию по истечении отчетного периода — месяца. По требованию руководителя обязан предоставить расшифровку и пояснения по расходам (рис. 3.6).

ООО «Ресторан»			
Структурное подразделение: Отдел маркетинга			
Отчетный период: Март 2019г.			
Отчет о расходах на маркетинговые нужды			
Статья расходов	Код	Сумма, руб.	Доля в выручке, %
1	2	3	4
Расходы на маркетинг — всего, в т.ч.:	050	37500	2,7
Реклама внешняя	051	7500	0,5
Услуги дизайнера	052	0	0,0
Разработка и администрирование сайта	053	0	0,0
Франчайзинг	054	30000	2,1
Фотоуслуги	055	0	0,0
Полиграфические услуги	056	0	0,0

Рис. 3.6. Отчет о расходах на маркетинговые нужды

Помимо этого, отдел по продвижению и развитию обязан проводить оценку состоянию локального рынка конкурентов в части мониторинга колебаний цен продажи ассортиментных групп. На рисунке 3.7 представлен отчет по итогам исследования уровня цен на продукцию и услуги среди конкурентов.

ООО «Ресторан»						
Структурное подразделение: Отдел маркетинга						
Отчетный период: 1 квартал 2019г.						
Отчет по итогам исследования уровня цен на продукцию и услуги среди конкурентов						
№ п/п	Конкурент	Месторасположение конкурента	Категория блюд	Диапазон цен, руб.	Средняя цена, руб.	Специальные предложения
1	2	3	4	5	6	7
1	Кафе «Пицца»	ул. Ленина, 277	пицца	370-940	455	отсутствуют
2	Ресторан «Патио»	ул. Тухачевского, 72	пицца	490-890	630	4 пиццы по цене 3
Отдел маркетинга				И.И. Кузьменко		подпись

Рис. 3.7. Отчет по итогам исследования уровня цен на продукцию и услуги среди конкурентов

Отчет предоставляется в бухгалтерию, бухгалтер производит сравнительный анализ отчетных данных с фактическими показателями предприятия и вносит дополнительные сведения в отчет.

Анализ данных отчета позволит производить корректировки в ценообразовании и политике позиционирования бренда предприятия на рынке общественного питания.

Ежедневно подлежит отслеживанию учетная информация о продажах. Для обеспечения прозрачности и релевантности учетной информации о выручке предприятия общественного питания предложены формы отчета о продажах, предполагающие модификации по запросу пользователя (в разрезе официантов (кассиров), секций, зон реализации, категорий блюд, столов) (рис. 3.8-3.10).

Применение отчетов позволит объективно оценить структуру продаж, определить сильные и слабые стороны работников торгового зала, определить целесообразность применяемых программ лояльности и дисконтных предложений.

Период: 01.06.2019 по 12.06.2019

Дата и время формирования отчета: 13.06.2019 11:53:39

Ответственное лицо: Н.С. Сапрыкина

Официант (кассир)	Сумма, руб., коп.			Расчет КРІ		Доля личных продаж, %
	Продажи без учета скидок	Скидки	Продажи с учетом скидок	Ставка, %	Премия, руб., коп.	
1	2	3	4	5	6	7
Брынза Н.А.	37430,50	24,00	37406,50	-	-	16,64
Дементьев В.О.	58084,00	2408,80	55675,20	2	1113,50	24,77
Шульгин И.А.	53258,30	7824,34	45433,96	2	908,68	20,21
Михно Л.А.	88159,78	1896,10	86263,68	2	1725,27	38,38
ИТОГО	236932,58	12153,24	224779,34	X	3747,45	100,00

Рис. 3.8. Отчет о продажах в разрезе официантов (кассиров)

В комплекте отчетов предусмотрена еженедельная (ежемесячная) периодичность представления отчетов о продажах отделом продаж, однако стоит отметить, что в микропредприятиях этот набор отчетов возможно

формировать в бухгалтерии в ежедневном режиме.

Период: 01.06.2019 по 12.06.2019

Дата и время формирования отчета: 13.06.2019 11:53:39

Ответственное лицо: Н.С. Сапрыкина

Зона реализации	Сумма, руб., коп.			Доля продаж в зоне реализации, %	Продажи на 1 кв.м. зоны реализации, руб., коп.	Средний чек, руб., коп.
	Продажи без учета скидок	Скидки	Продажи с учетом скидок			
1	2	3	4	7	8	9
Торговый зал №1	134830,50	9251,6	125578,90	55,87	896,99	496,36
Торговый зал №2	29084,00	425,00	28659,00	12,75	796,08	301,67
VIP-комната	73018,08	2476,64	70541,44	31,38	4702,76	2519,34
ИТОГО	236932,58	12153,24	224779,34	100,00	6395,83	3317,37

Рис. 3.9. Отчет о продажах в разрезе зон реализации

Период: 01.06.2019 по 12.06.2019

Дата и время формирования отчета: 13.06.2019 11:53:39

Ответственное лицо: Н.С. Сапрыкина

Секция	Сумма, руб., коп.			Доля продаж в секции, %
	Продажи без учета скидок	Скидки	Продажи с учетом скидок	
1	2	3	4	7
Бар	85863,5	7985,60	77877,90	34,65
Кухня	151069,08	4167,64	146901,44	65,35
ИТОГО	236932,58	12153,24	224779,34	100,00

Рис. 3.10. Отчет о продажах в разрезе секций

На рисунке 3.11 представлен отчет о примененных скидках.

Отчет о примененных скидках применяется в предприятиях общественного питания для определения:

- общего объема предоставленных скидок как фактора формирования величины фудкоста;
- доли скидок лояльных клиентов в общем объеме скидок;
- фактов злоупотребления внутренними (административными) скидками;

– результатов рекламных кампаний, направленных на привлечение определенного контингента потребителей.

ООО «Ресторан»					
Отчет о примененных скидках					
Настройки отчета		Сумма без скидки, руб.	Сумма скидки, руб.	Сумма со скидкой, руб.	Количество чеков, шт.
Кассовый период	03.09.2019г.				
Подразделение	Торговый зал №1				
Зона реализации	Кухня				
Вид скидки	Персональная				
Скидка	К. Козлов				
Официант (кассир)	Е. Сурикатина				
Процент скидки	20				
Категория меню	Бар				
Документ-заказ	0872-1 (14:39:10) 0872-7 (17:19:10)				
Позиция меню	Американо	240,00	48,00	192,00	2
...
Итого		240,00	48,00	192,00	2
Отдел продаж		А.Н. Лизина			подпись

Рис. 3.11. Отчет о примененных скидках

Для контроля работы торгового зала (официантов, кассиров, администраторов, барменов) предусмотрен отчет об удалении заказов, возвратах, отмене предварительных счетов (рис. 3.12).

При заполнении отчета об удалении заказов, возвратах, отмене предварительных счетов представляются объяснения работника, осуществившего отмену или возврат с указанием причин и обстоятельств.

Формирование данного отчета позволит устанавливать:

1. Ошибки и причины их совершения в работе подразделений, виновных лиц;
2. Случаи мошенничества и краж.

ООО «Ресторан»					
Отчет об удалении заказов, возвратах, отмене предварительных счетов					
Настройки отчета		Количество, порций	Сумма, руб.	Пояснения	
Кассовый период	05.09.2019г.	1	219,00	Удаление позиции «Ганнаудер» из заказа 0874-1 произведено из-за ошибки официанта Сурикатиной Е. Вместо позиции «Ганнаудер» гость заказал «Сенча», верная позиция после удаления добавлена в заказ.	
Подразделение	Торговый зал №1				
Тип операции	Отмена заказа				
Причина	Ошибка официанта				
Официант (кассир)	Е. Сурикатина				
Категория меню	Бар				
Документ-заказ	0874-1 (12:15:03)				
Позиция меню	Ганнаудер				
...
Итого		1	219,00	219,00	2
Отдел продаж	А.Н. Лизина			подпись	
Администратор	К.Б. Черноус			подпись	

Рис. 3.12. Отчет об удалении заказов, возвратах, отмене предварительных счетов

Во многих субъектах общественного питания применяется форма товарного отчета ТОРГ-29 (рис. 3.13).

Унифицированная форма № ТОРГ-29
Утверждена постановлением Госкомстата
России от 25.12.98 г. № 132

Форма по ОКУД _____ по ОКПО _____
(организация)

_____ Вид деятельности по ОКДП _____
(структурное подразделение) Вид операции _____

Номер документа	Дата составления	Отчетный период	
		с	по

ТОВАРНЫЙ ОТЧЕТ

Материально ответственное лицо _____
(должность, фамилия, имя, отчество)

Код	
0330229	

Наименование	Документ		Сумма, руб. коп.		Отметки бухгалтерии	
	дата	номер	товара	тары	6	7
1	2	3	4	5	6	7
Остаток на _____ г.	X	X				
Приход						

Табельный номер _____

Рис. 3.13. Унифицированная форма товарного отчета ТОРГ-29

Указанная форма входила в «Альбом унифицированных форм первичной учетной документации по учету торговых операций» [16]. Данная форма достаточно громоздкая и нуждается в доработке. В целях оптимизации товарно-учетных операций предлагаем к применению на предприятиях общественного питания упрощенную форму товарного отчета (рис. 3.14).

ООО «Ресторан»				Период с 01.01.2018 по 31.01.2018			
<i>По всем контрагентам</i>							
Наименование	Документ			Сумма закупки, руб	Профит	Отметка бухгалтерии	
	дата	номер	дата				
1	2	3	4	5	6	7	8
Остаток на 01.01.2018	X	X	X	456056,66			
Остаток на начало дня 01.01.2018 по складу Кухня				456056,66			
Приход:							
Закупка				286781,39			
Альянс Юг, ООО			35683,00				
Анна, ООО			1035,00				
Борцова Л.Д., ИП			5879,76				
Дашенко В.А., ИП			150,20				
Душина А.И., ИП			180,00				
Зельгрос, ООО			1946,00				
Интегфуд-Краснодар, ООО			37740,65				
Личунц М.Х., ИП			800,00				
Магнит, Тандер, ЗАО			7003,00				
Маргарян А.М., ИП			2848,00				
Метро Кэш энд Кэрри, ЗАО			98065,15				
Милктрейд, ООО			6466,68				
Мираторг ТК, ООО			13109,72				
Мишукова Г.Г., ИП			1090,00				
Морозова В.А., ИП			1148,00				
Окей, ЗАО			1627,10				
Перекресток ТД, ЗАО			280,00				
Пилиянц Д.Р., ИП			34547,50				
Хван Е.Р., ИП			11242,23				
Шеф Соль Перчик Хорека, ООО			24065,20				
Яковлев О.Е., ИП			1874,00				
Перемещение				579,36			
Оприходование излишков				41266,67	41266,67		
Итого приход:	X	X	X	328627,52			
Расход							
Перемещение				323416,37			
Списание товаров				3109,94	-3109,94		
Списание по итогам инвентаризации				15189,50	-15189,50		
Итого расход:	X	X	X	341715,80			
Остаток на конец дня по складу Кухня				442968,37			
Остаток на 31.01.2018 по ООО «Ресторан»				442968,37			

Рис. 3.14. Рекомендуемая форма управленческого товарного отчета

Представленный товарный отчет предполагается формировать в системах автоматизации учета в разрезе поставщиков, складов за необходимый период времени.

Разработанная в рамках диссертационного исследования форма товарного отчета представляется нам менее громоздкой по сравнению с формой ТОРГ-29 и более адаптированной к нуждам работников центров ответственности «Отдел закупки и снабжения» и «Отдел производства», а также управленческого персонала экономического субъекта, осуществляющего деятельность в сфере общественного питания.

С нашей точки зрения, такая форма отчета позволит оптимизировать товарный учет, снизить временные затраты на подготовку и обобщение управленческой информации для представления заинтересованным пользователям.

Немаловажное значение имеет достоверная и оперативная управленческая информация об изменении цен на приобретаемые товары и сырьевые ресурсы, в связи с чем считаем обоснованным и целесообразным разработку и внедрение «Отчета об изменении цен закупки» (рис. 3.15).

ОТЧЕТ ОБ ИЗМЕНЕНИИ ЦЕН ЗАКУПКИ		
Период: с 01.11.2017 по 30.11.2017		
		<i>По выбранным товарам По всем поставщикам</i>
Товар / Поставщик / Документ	Код	Цена
Апельсин	807	56,68
Магнит, Тандер, ЗАО	69	
<i>Приходная накладная ЗПрН-29216 (05.11.2017 16:10:34)</i>		78,90
<i>Приходная накладная ЗПрН-29251 (11.11.2017 10:50:01)</i>		68,90
Метро Кэш энд Керри, ЗАО	40	
<i>Приходная накладная ЗПрН-29387 (09.11.2017 16:55:43)</i>		90,91
<i>Приходная накладная ЗПрН-29482 (16.11.2017 12:16:24)</i>		59,90
<i>Приходная накладная ЗПрН-29476 (21.11.2017 11:38:23)</i>		54,50
<i>Приходная накладная ЗПрН-29435 (23.11.2017 16:39:49)</i>		59,90
<i>Приходная накладная ЗПрН-29468 (29.11.2017 11:03:03)</i>		58,68

Рис. 3.15. Форма управленческого отчета об изменении цен закупки

Центру ответственности «Отдел закупки и снабжения» на основании введенных данных из приходных документов (товарных накладных, товарных чеков, универсальных передаточных документов) необходимо предоставлять данные о поступлении сырьевых и материальных ресурсов на конкретный склад в обобщенном виде в разрезе контрагентов за определенный период.

Для этих целей рекомендуем к внедрению и практическому использованию управленческий отчет «Приход по поставщикам», который предназначен для представления информации о поступлении материально-производственных запасов в разрезе номенклатуры, количества, цена за 1 единицу, суммы и поставщика (рис. 3.16).

ОТЧЕТ «ПРИХОД ПО ПОСТАВЩИКАМ»						
Период: с 01.02.2016 по 29.02.2016 Фирма: ООО «Ресторан» Склад: Бар						
Код	Наименование товара	Ед. изм.	Кол-во	Цена прихода за 1 ед., рублей	Сумма, рублей	Поставщик
777	Белла Тавола Санджовезе 1л	л	6,000	501,27	3007,62	Генри и Ко, ООО
5586	Граппа Москато д'асти 0,5л	л	1,000	2600,00	2600,00	Мишель-алко, ООО
288	Дж. Уолкер Рэд	л	1,000	1976,27	1976,27	Мишель-алко, ООО
4126	Джек Дениелс	л	0,700	3109,76	2176,83	Генри и Ко, ООО
5724	Мартини Асти 0,75л	л	9,000	1440,00	12960,00	Меркурий ТПП, ООО
5316	Москато д'асти 0,75л	л	3,000	1174,44	3523,32	Генри и Ко, ООО
4370	Палаццо Нобили 0,75л	л	9,000	479,12	4312,08	Генри и Ко, ООО
237	Аква Панна 0,25л	шт	72.000	63,79	4592,88	Мишель-алко, ООО
5918	Пино Гриджио делле Венецие ИГТ 0,75л	л	9,000	680,00	6120,00	Мишель-алко, ООО

Рис. 3.16. Форма отчета «Приход по поставщикам»

Формирование отчета позволит оценить объемы закупки и уровень цен у каждого конкретного поставщика. В рамках составления центром ответственности «Отдел закупки и снабжения» отчетов о поступлении и распределении сырьевых и материальных ресурсов между структурными подразделениями, могут формироваться детализированные отчеты по поступлению товаров в разрезе складов, отчеты по перемещению товара между складами или конкретными местами возникновения затрат и др.

Важным аспектом в формировании внутренней отчетности является подготовка отчета о поступлении, выбытии и остатках денежных средств предприятия. Для этих целей в предлагаемом комплекте отчетности предложена форма отчета о движении денежных средств. Преимуществом формы можно считать упрощенный порядок заполнения (рис. 3.17), возможность подготовки отчета в максимально сжатые сроки (от нескольких минут до нескольких часов).

ОТЧЕТ О ДВИЖЕНИИ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ			
18 сентября 2019 г.			
Банк		Касса	
Статья движения ДС	Сумма, руб.	Статья движения ДС	Сумма, руб.
<i>Сальдо на начало дня</i>	818,86	<i>Сальдо на начало дня</i>	2786,20
<i>Движение ДС</i>			
<i>Поступления</i> –	27376,17	<i>Поступления</i> –	17735,50
<i>итого, в т.ч.:</i>		<i>итого, в т.ч.:</i>	
Возвраты	0,00	Выручка	17735,50
Эквайринг	3956,49	Возврат подотчетных сумм	
Инкассация	100,00	Возмещение боя	
Оплата покупателей	23419,68	Прочие поступления	
<i>Расходы – итого, в т.ч.:</i>	4830,75	<i>Расходы – итого, в т.ч.:</i>	5453,52
Поставщики	3787,75	Заработная плата	
Услуги	1000,00	Выдача под отчет	
Подотчетные средства	0,00	Закупка	1728,52
Заработная плата	0,00	Оплата услуг	3625,00
Налоги	0,00	Инкассация	100,00
Прочее (комиссии)	43,00	Прочее	
<i>Сальдо на конец дня</i>	23364,28	<i>Сальдо на конец дня</i>	15068,18

Рис. 3.17. Отчет о движении денежных средств

Для расчета, оценки и анализа одного из ключевых показателей деятельности предприятий общественного питания – фудкоста – предлагается применять на практике форму отчета о динамике стоимости сырьевого набора (рис. 3.18).

Отчет также включает информацию о наценке и уровне маржи, что позволяет составить наиболее полное представление о степени эффективности продаж определенной позиции меню, категории блюд и т.д.

Формирование предлагаемой формы отчетности позволит своевременно реагировать на колебания стоимости сырьевого набора и принимать решения по разработке мер, направленных на повышение эффективности деятельности организации, корректировать ценовую и ассортиментную политику, программы лояльности и условия оказания дополнительных услуг.

ООО «Ресторан»							
Период: 16.01.2019 – 20.01.2019							
Зона реализации: Торговый зал №1							
ОТЧЕТ О ДИНАМИКЕ СТОИМОСТИ СЫРЬЕВОГО НАБОРА							
Дата	Модификатор: <i>позиция меню</i>	Количество продаж, порц	Стоимость сырьевого набора, руб.	Выручка, руб.	Наценка, %	Уровень маржи, %	Фудкост, %
1	2	3	4	5	6	7	8
16.01.2019	Спагетти интеграле с каракатицей	1	164,67	395	139,87	58,31	41,69
17.01.2019	Спагетти интеграле с каракатицей	1	164,67	395	139,87	58,31	41,69
18.01.2019	Спагетти интеграле с каракатицей	1	169,73	395	132,72	57,03	42,97
19.01.2019	Спагетти интеграле с каракатицей	1	188,78	395	109,24	52,21	47,79
20.01.2019	Спагетти интеграле с каракатицей	1	188,78	395	109,24	52,21	47,79

Рис. 3.18. Отчет о динамике стоимости сырьевого набора

В конце отчетного месяца бухгалтерия формирует сводный управленческий отчет, который включает отчетную информацию о

финансовом положении предприятия (рис. 3.19, приложение 3).

Наименование предприятия ООО «Ресторан»

Отчетный период Ноябрь 2017г.

Ответственный Л.Б. Кубовидная

СВОДНЫЙ УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ОТЧЕТ

Наименование показателя	Код строки	Плановый уровень		Фактический уровень		Отклонение (абсолютное, относительное)	
		рублей	%	рублей	%	рублей	%
1	2	3	4	5	6	7	8
Валовая выручка — всего, в т.ч.:	001	1460000	99,9	1565306	98,4	105306	7,2
Торговый зал	002	1200000	82,1	1072306	67,4	-127694	-10,6
Доставка	003	30000	2,1	37000	2,3	7000	23,3
Кейтеринг	004	230000	15,7	456000	28,7	226000	98,3
Прочие доходы	005	1200	0,1	1665	0,1	465	38,8
<i>Результат инвентаризации</i>	<i>006</i>	0	0,0	23400	1,5	23400	-
СПРАВОЧНО							
Служебное питание	007	32000	2,2	26559	1,7	-5441	-17,0
Скидки клиентам	008	25000	1,7	45238	2,8	20238	81,0
Внутренние скидки (сотрудники)	009	46000	3,1	80745	5,1	34745	75,5
Чистая выручка	010	1461200	100,0	1590371	100,0	129171	8,8
Переменные затраты дистрибуции/производства	011	481000	32,9	418160	26,3	-62840	-13,1
<i>Стоимость сырьевого набора (фудкост) – всего, в т.ч.:</i>	<i>012</i>	467000	32,0	475068	29,9	8068	1,7
Торговый зал	013	410000	28,1	406171	25,5	-3829	-0,9
Доставка	014	7000	0,5	10701	0,7	3701	52,9
Кейтеринг	015	50000	3,4	58195	3,7	8195	16,4
СПРАВОЧНО							
Закупка – всего, в т.ч.:	016	503000	34,4	437086	27,5	-65914	-13,1
Торговый зал	017	463000	31,7	313000	19,7	-150000	-32,4
Склад	018	40000	2,7	124086	7,8	84086	210,2
Остаток товара	019	645700	44,2	657009	41,3	11309	1,8

Рис. 3.19. Фрагмент сводного управленческого отчета

В сводном управленческом отчете интегрируются данные о всех доходах и расходах предприятия, детализирована информация о всех затратах. Предлагаемый документ содержит данные о выявленных отклонениях, тем самым позволяет обеспечить достоверной и полной управленческой информацией руководство предприятия общественного питания, формируя базу для принятия верных экономических решений.

Выводы. Предлагаемый комплекс внутренней отчетности представляется нам максимально адаптированным к информационным запросам управленческого персонала малых предприятий. Апробация показала, что внедрение предлагаемого комплекта внутренней отчетности способствует интеграции информационных потоков о технологическом, производственном и учетном процессах, что, в свою очередь, способствует поддержанию их непрерывности и повышению эффективности и результативности деятельности.

3.3 Обоснование системы ключевых показателей эффективности (KPI) на предприятиях общественного питания

В России в условиях перехода на международные стандарты учета и отчетности и рыночной экономики использование ключевых показателей эффективности получило большое распространение в различных направлениях бизнеса.

Часть авторов дают определение ключевым показателям эффективности (англ. *KeyPerformanceIndicators*, *KPI*) как системе оценки, призванной осуществлять поддержку в вопросе достижения тактических (операционных) и стратегических целей. Применение такой системы на практике позволяет осуществлять правдивый и объективный анализ текущих показателей деятельности организации, исходя из которых появляется возможность правильно построить план дальнейшей деятельности. Иные специалисты определяют *KPI* как систему показателей, которые применяются

для получения показателей работы, позволяющих предприятию достигать поставленные цели, которые выражаются в количественном выражении. На основании данных определений возможно сделать вывод, что *KPI* представляет собой систему данных, которая играет роль помощника при достижении поставленных целей. Эксперты в области ресторанного бизнеса, консалтинг-менеджеры и управленцы предприятий общественного питания не приходят к единому мнению относительно применения системы ключевых показателей эффективности в индустрии питания [171]. Некоторые считают эту систему полезной исключительно с точки зрения мотивации и стимулирования персонала, другие утверждают, что система *KPI* должна выступать информационной основой управления и базой для принятия управленческих решений. Говоря о перспективах применения *KPI* в общественном питании, представители исследуемого вида деятельности сходятся во мнении по следующим позициям:

1. Применение *KPI* в ресторанном бизнесе позволит определить не только слабые места, но и выявить факторы успеха, которые следует поддерживать и развивать;
2. Объективность *KPI* позволяет осуществлять контроль всех процессов в экономическом субъекте;
3. Мониторинг показателей необходимо осуществлять оперативно, по возможности в режиме онлайн.

Внедрение системы ключевых показателей позволяет определить меры для повышения эффективности и результативности функционирования экономического субъекта. В настоящее время система *KPI* способна быть мощным управленческим инструментом, выполняющим определенные управленческие задачи. Основное преимущество системы ключевых показателей эффективности — возможность оперативной подстройки под меняющиеся хозяйственные условия внутренней и внешней среды, дополнение и устранение конкретного показателя.

Круг проблем, затрудняющих применение системы ключевых

показателей эффективности в сфере общественного питания представлен на рисунке 3.20. Все вышеперечисленные затруднения, с нашей точки зрения, отрицательно влияют не только на процесс разработки и внедрения *KPI*, но и в целом на функционировании экономического субъекта.



Рис. 3.20. Проблемы внедрения системы *KPI* на предприятиях общественного питания

С точки зрения скорости формирования информации ключевые показатели эффективности можно разделить на две группы:

- оперативные или опережающие показатели. Данные показатели позволяют в течение отчетного периода влиять на принятие управленческих решений. Оперативные показатели достаточно быстро формируются, анализируются и дают возможность своевременно направлять деятельность компании в нужное русло. В общественном питании к оперативным ключевым показателям эффективности, в первую очередь, относят средний

чек, количество посетителей в разрезе часов работы ресторана, количество претензий по качеству предоставляемых услуг питания и др. Современные средства автоматизации позволяют формировать информацию по этим показателям в режиме реального времени. Оперативные показатели позволяют осуществить анализ качественных характеристик рабочих процессов, изготавливаемой кулинарной продукции и степень удовлетворенности потребителя.

– запаздывающие показатели, которые формируют представление об итогах проделанной работы, а также определяют пути развития деятельности экономического субъекта.

Ключевые показатели в общественном питании можно группировать по структурным подразделениям, категориям работников, торговым залам, уровням управления. Представлена классификация индикаторов *KPI* с примерами применительно к общественному питанию (табл. 3.4).

Таблица 3.4

Классификация индикаторов системы ключевых показателей эффективности (*KPI*) в общественном питании

Индикатор KPI	Характеристика	Индикатор в общественном питании	Пример
1	2	3	4
<i>KPI</i> затрат	Показатели позволяют оценить величину задействованных затрат	Затраты на приобретение сырья и товаров для перепродажи, затраты на приобретение импортного сырья и оборудования, затраты на персонал	Сумма затрат на приобретение конкретного вида /партии сырья или товаров за отчетный период
<i>KPI</i> производительности	Показатели производительности демонстрируют соотношение полученного результата к периоду времени, за который результат был достигнут	Среднее количество чеков, отданных заказов, изготовленных блюд	Среднее количество чеков — отношение общего числа чеков за отчетный период к общему числу дней отчетного периода

Продолжение таблицы 3.4

1	2	3	4
<i>KPI</i> результата	Показатели используются для оценки результативности итогов деятельности	Объем продаж, средний чек, наличие / отсутствие отзывов, объем сырьевых и товарных остатков с надлежащим сроком годности	Средний чек — отношение выручки к количеству чеков за отчетный период
<i>KPI</i> процесса	Показатели позволяют оценить эффективность процесса деятельности, выявить и устранить тормозящие развитие факторы	Средняя длительность изготовления кулинарного изделия	Время с момента фиксации официантом заказа до фактического предоставления блюда потребителю
<i>KPI</i> функционирования	Показатели демонстрируют эффективность работы административных подразделений	Количество непредоставленных вовремя отчетов, планов-бюджетов	Количество дней просрочки подачи документов
<i>KPI</i> внешней среды	Показатели, обусловленные внешними факторами и не зависящие от персонала предприятия	Уровень инфляции, рост акцизов на топливо	Процент повышения цен на отдельные категории товаров
<i>KPI</i> целей	Показатели используются для оценки степени достижения поставленных маркетинговых целей	Результат проведения рекламных кампаний	Количество привлеченных клиентов, количество лояльных потребителей

Разработка системы *KPI* целесообразна на предприятиях общественного питания, так как большая часть работников, а именно труд работников производства и торгового зала оказывает непосредственное влияние на экономические показатели деятельности ресторанов и доставке продуктов питания.

Из предлагаемых ключевых показателей рекомендуется выбирать наиболее существенные с учетом особенностей функционирования

конкретного экономического субъекта, формировать карты индикаторов *KPI*.

На рис. 3.21 представлена схема внедрения системы ключевых показателей эффективности и результативности (*KPI*) в малом предприятии.



Рис. 3.21. Методика применения системы ключевых показателей

Система ключевых показателей на предприятии общественного

питания может быть внедрена в отдельно взятом подразделении или центре ответственности, либо охватывать определенное направление оказываемых услуг, например, доставку готовых блюд.

Предлагаемая методика отличается от комплексной процедуры оценки и анализа эффективности деятельности экономического субъекта тем, что в рамках классического подхода анализ внешней и внутренней деятельности предприятия осуществляется на основном этапе исследования.

При *KPI* оценка этих факторов предопределяет необходимость применения системы ключевых показателей, содержание основных аналитических процедур и обоснование выбора ключевых показателей. Помимо этого, *KPI* более маневренна, обладает способностью подстраиваться под любую организационную структуру, обладает возможностью оценки текущего положения с минимальными временными затратами, что способствует оперативному вмешательству в процесс управления с целью корректировки управленческого воздействия.

Ключевые показатели разделены на финансовые и нефинансовые в разрезе пяти направлений: «Продажи», «Инфраструктура», «Персонал», «Инновации», «Экология» (табл. 3.5).

Таблица 3.5

Ключевые показатели эффективности и результативности деятельности малых предприятия (на примере предприятий общественного питания)

Финансовые показатели <i>KPI</i>	Нефинансовые показатели <i>KPI</i>
1	2
1. Продажи	
<ul style="list-style-type: none"> - Фактический фудкост, %; - Средняя стоимость заказа (средний чек), руб.; - Выручка, руб.; доля кейтеринговых услуг в общем объеме выручки, %; - Доля брака, возвращенных на кухню заказов, отмен заказов, в выручке %; - Темп роста выручки, %; - Доля налоговых платежей в выручке, %; Доля расходов на продажу в выручке, % 	<ul style="list-style-type: none"> - Коэффициент посадки (оборачиваемость посадочного места); - Количество гостей, чел.; - Лучшие / худшие продажи, порций (% - если определяется доля конкретных блюд в номенклатурной группе); - Коэффициент загрузки торгового зала

Продолжение таблицы 3.5

1	2
2. Инфраструктура	
<ul style="list-style-type: none"> - Удельный вес управленческих расходов в общем объеме выручки, %; - Рентабельность затрат на качество, %; - Затраты на эксплуатацию основных средств, руб.; - Затраты на комплексное программное обеспечение, руб. 	<ul style="list-style-type: none"> - Уровень автоматизации производственного и учетного процессов; - Уровень качества продукции
3. Персонал	
<ul style="list-style-type: none"> - Затраты на обучение и повышение квалификации персонала, руб.; - Затраты на охрану труда и технику безопасности, руб.; - Производительность труда, трудоемкость продукции, выработка, зарплатоотдача, зарплатоемкость 	<ul style="list-style-type: none"> - Коэффициент текучести / постоянства; численность персонала, чел.; - Уровень компетентности персонала; - Средний возраст персонала, лет; - Уровень удовлетворенности условиями труда
4. Инновации	
<ul style="list-style-type: none"> - Затраты на разработку технологического процесса, руб.; - Затраты на модернизацию производственного оборудования, руб.; - Затраты на внедрение новых форм обслуживания и организации досуга, руб. 	<ul style="list-style-type: none"> - Эффективность от инновационной деятельности (сокращение затрат труда, результат смены формата обслуживания, улучшение условий труда), %
5. Экология	
<ul style="list-style-type: none"> - Затраты на установку оборудования сортировки отходов, руб. 	<ul style="list-style-type: none"> - Объемы ТКО, куб.м

Направление «Продажи» позволяет оперативно оценить результаты работы отдела продаж, торговых залов.

Направление «Инфраструктура» оценивает эффективность реализуемых на предприятии процессов, связанных с его основным видом деятельности. Производится оценка обеспечения предприятия или отдельно взятого подразделения необходимой инфраструктурой (оборудование, производственные помещения, программное обеспечение и т.д.).

Направление «Персонал» позволяет оценить подразделения предприятия общественного питания на обеспечение трудовыми ресурсами, показывает эффективность и результативность работы трудовых ресурсов.

Направление «Инновации» позволяет определить, как протекает инновационная деятельность в организации, проследить эффект от

инновационных мероприятий, отразившийся на технологическом и производственном процессах.

Направление «Экология» оценивает мероприятия экологического характера, которые реализуют предприятия общественного питания: минимизация и сортировка отходов и т.д.

Предприятие производит группировку показателей эффективности из в зависимости от поставленных задач внедрения системы ключевых показателей.

Таким образом, система ключевых показателей эффективности для одного и того же экономического субъекта не может быть всегда одинаковой, она подстраивается по организационно-экономические особенности функционирования.

Каждому показателю присваивается базовое, нормативное и целевое значения, распределяется вес.

После сбора и обработки фактических данных определяется индекс *KPI*, расчет которого направлен на приведение значения каждого показателя в единую метрическую шкалу, расчет производится по формуле:

$$Иkpi = \frac{\text{Факт}-\text{База}}{\text{Норма}-\text{База}} \times 100\% , \quad (3.1)$$

где *Иkpi* – индекс *KPI*.

После расчета индексов *KPI* по каждому показателю определяется коэффициент, позволяющий оценить эффективность и результативность по конкретному направлению. Коэффициент результативности направления рассчитывается следующим образом:

$$K_{рез} = \sum И kpi \times \varepsilon, \quad (3.2)$$

где ε - вес каждого показателя.

Определив коэффициенты результативности по каждому направлению, предложено рассчитывать интегральный показатель эффективности деятельности предприятия общественного питания:

$$K_{эфф} = \sqrt[5]{K_{резф} \times K_{резпхо} \times K_{резп} \times K_{рези} \times K_{резэк}} \quad (3.3)$$

Одной из основных целей использования системы *KPI* является определение уровня результативности персонала.

В таблице 3.6 представлен перечень ключевых показателей результативности работников предприятия общественного питания.

Таблица 3.6

**Система ключевых показателей результативности персонала
предприятия общественного питания**

Показатели персонала	Единица измерения	Формула (алгоритм) расчета	Детализация
1	2	3	4
Полная стоимость труда	%	Доля общей суммы расходов на оплату труда, НДФЛ, страховых взносов в выручке предприятия	По цехам, центрам ответственности, торговым залам
Текучесть кадров	%	Отношение количества уволенных работников к среднесписочной численности	По цехам, центрам ответственности, торговым залам
Средняя почасовая оплата	руб.	Отношение суммы фонда оплаты труда к количеству часов, отработанных всеми работниками	По цехам, центрам ответственности, торговым залам
Средняя загрузка	%	Отношение количества штатных единиц к фактическому количеству работающих.	По цехам, центрам ответственности, торговым залам
Расходы на оплату труда	%	Отношение расходов на заработную плату к выручке предприятия	По цехам, центрам ответственности, торговым залам
Средняя продолжительность найма	дней	Отношение количества рабочих дней по всем работникам к количеству работников	По цехам, центрам ответственности, торговым залам
Индекс потребительской лояльности	%	Обобщение отзывов, оценок клиентов, результатов опросов и анкетирования в мобильных приложениях и на сайте	По секциям, сотрудникам, ассортименту

Представленные выше показатели позволяют оценить текущее положение относительно персонала предприятия общественного питания.

Для оценки эффективности работы конкретных работников / групп работников система *KPI* может включать следующие ключевые показатели:

- количество продаж конкретного блюда – результаты *ABC*- и *XYZ*-анализа (лучшие и худшие продажи);
- результат инвентаризации;
- фудкост – отношение стоимости сырья, затраченного на производство, к объему продаж;
- расходы на приобретение и стирку униформы, фирменных нашивок;
- отношение расходов на оплату труда к объему продаж
- индекс лояльности клиентов.

Далее необходимо составить матрицу *KPI*, которая позволит оценить результаты работы.

Коэффициент результативности исчисляется путем сложения произведений весов и индекса *KPI* по каждому ключевому показателю.

Приведем пример матрицы *KPI* для оценки и анализа результатов работы подразделения «Бар» предприятия общественного питания (табл. 3.7).

Таблица 3.7

Матрица *KPI* (секция - бар)

Ключевой показатель	Вес	База		Норма		Цель		Факт	Индекс <i>KPI</i>
		min	max	min	max	min	max		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Объем продаж позиций секции «Бар» на 1 клиента, руб.	0,3	89	X	119	X	159	X	132	143%
Отношение суммы недостач к выручке по секции «Бар», %	0,3	X	0,7	X	0,6	X	0,5	1	30%
Индекс потребительской лояльности, %.	0,4	65	X	70	X	85	X	70	100%
Коэффициент результативности									91,9%

В матрицу помимо перечисленных выше ключевых показателей включены следующие данные:

- веса – используются для определения приоритета ключевого показателя, определяются руководством предприятия общественного питания самостоятельно, в сумме составляют единицу (1);
- база – определяет допустимое (минимальное или максимальное значение в зависимости от типа показателя) значение, положение ниже или соответственно выше которого говорит об отсутствии результата;
- норма – плановое значение показателя, обязательное к выполнению;
- цель – показатель, к которому необходимо стремиться;
- факт – демонстрирует фактические результаты работы;
- индекс *KPI*, который равняется отношению разницы фактического и базового показателей к разнице нормативного и базового показателей.

В таблице 3.8 представлен пример оценочной шкалы для оценки результата деятельности секции «Бар».

Таблица 3.8

Оценочная шкала коэффициента результативности матрицы *KPI*
(секция - бар)

Значение коэффициента результативности	Признак результата
1	2
Более 75%	Положительный
От 60% до 75%	Удовлетворительный
Менее 60%	Неудовлетворительный

Низкие показатели могут быть связаны с тем, что план составлен неправильно или сама стратегия применения *KPI* неверна. Проблемный участок нужно контролировать, и, если дела со временем не улучшатся, то правильным выходом из ситуации будет изменение показателей эффективности.

Система ключевых показателей эффективности на предприятиях общественного питания будет демонстрировать корректные результаты и быть действенным управленческим инструментом исключительно при

установлении адекватных значений базовых, нормативных и целевых показателей.

Отличие матрицы *KPI* на предприятиях общественного питания заключается в фиксации не только нижней границы базы, нормы и цели, как, например, при формировании системы ключевых показателей для персонала предприятий розничной и оптовой торговли, но и в определении верхней границы уровней.

Помимо рассмотренных выше вариантов матриц существует широкий перечень показателей деятельности предприятия общественного питания или отдельных его подразделений.

Например, для оценки эффективности и результативности работы управленческого состава и рядового персонала торгового зала можно применять следующие показатели (табл. 3.9):

Таблица 3.9

Показатели эффективности подразделения «Торговый зал» предприятия общественного питания

Показатель	Расшифровка
1	2
Количество клиентов	Градация посещаемости ресторана по часам, дням недели и времени года
Средний чек	Позволяет определить «проблемные» часы работы ресторана. Формируется по часам, а также по долям заказываемых блюд, что позволяет определить круг потребностей клиентов
Расходы на форму для персонала	Сумма расходов на обеспечение персонала торгового зала формой, в том числе брендированной
Характеристика заказа	Демонстрирует перечень и количество заказываемых блюд
Лояльность клиентов	Процент лояльных клиентов, постоянных заказчиков, количество отзывов клиентов за определенный период времени

Выводы. Перед разработкой и внедрением системы *KPI* в субъекте ресторанного бизнеса необходимо провести оценку процессов и результатов

функционирования предприятия, оценить степень формализованности и централизованности в управленческой системе.

Необходимо проанализировать стратегию развития субъекта, оценить достоверность и адекватность бюджетов, их соизмеримость с фактическими показателями деятельности. После сбора и анализа всех характеристик принимается решение о целесообразности использования системы ключевых показателей. Затем определяются цели и предполагаемые результаты функционирования системы *KPI*.

Далее производится выбор ключевых показателей, объединение их в матрицы, присвоение весов и определение планируемых значений; определяется шкала оценки коэффициента результативности, а также варианты управленческих решений. В рамках изучения процесса разработки и внедрения системы ключевых показателей эффективности экономического субъекта обозначены проблемные аспекты применения системы *KPI* в общественном питании, осуществлена классификация индикаторов системы ключевых показателей применительно к исследуемому виду деятельности.

Автором осуществил систематизацию ключевых показателей эффективности персонала предприятия общественного питания с указанием формул расчета и признаков детализации. В процессе исследования были разработаны и предложены к внедрению матрицы ключевых показателей эффективности и результативности для предприятий общественного питания с учетом отраслевой специфики, применение которых позволит управленческому персоналу экономических субъектов общественного питания оперативно формировать объективные данные о текущем положении дел, функционировании конкретного подразделения, группе работников, результативности отдельно взятого работника и т.д.

Таким образом, третья глава диссертационной работы посвящена оптимизации и совершенствованию отдельных практических аспектов учетного процесса на предприятиях общественного питания.

Рассмотрены аспекты разработки и внедрения системы

бюджетирования, сформирована схема прямой и обратной связи этапов бюджетирования. Разработана форма плана-бюджета деятельности предприятия общественного питания, которая позволит досконально планировать затраты, обеспечивает сопоставление плановых показателей с фактическими результатами в разрезе детализированной номенклатуры расходов на производство и продажу продукции общественного питания, которое способно выявить неэффективные затраты.

В ходе исследования установлена важность разработки системы внутренних отчетов экономического субъекта, подчеркивается значение внутренней отчетности для повышения дисциплинированности и ответственности управленческого персонала. Отклонения, недоработки и несовершенства, которые могут быть обнаружены и отражены во внутренней отчетности формируют возможность для маневрирования в принятии экономического решения и способствуют повышению степени управляемости сложившегося положения.

Автором разработан комплект внутренней отчетности по центрам ответственности с указанием периодичности составления и представления, использование которое позволит координировать информационные потоки о технологическом, производственном и учетном процессах малых предприятий.

Предложена модифицированная методика разработки и внедрения системы ключевых показателей эффективности деятельности (*KPI*) малых предприятий, которая в отличие от существующих методик включает финансовые и нефинансовые показатели эффективности, сгруппированные по пяти направлениям («Продажи», «Инфраструктура», «Персонал», «Инновации», «Экология») и предполагает определение интегрального показателя эффективности деятельности; разработана система показателей и оценочная шкала коэффициента результативности для матрицы *KPI*, позволяющие оценивать результаты работы структурных подразделений малых предприятий.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Недостаточность научных исследований о влиянии организационно-экономических характеристик и специфики видов экономической деятельности на организацию учетного процесса малых предприятий предопределили актуальность диссертационного исследования. Проведенное исследование позволило сформировать и обосновать следующие выводы и научные результаты:

1. Совершенствование организации учетного процесса на малых предприятиях содержит важнейшую для исследования направленность – отражение влияния организационно-экономической специфики функционирования субъектов малого предпринимательства и видов осуществляемой ими экономической деятельности на учетный процесс. Проведено исследование рынка услуг общественного питания, изучение его социально-экономического значения, системы объектов и субъектов, направленное на определение особенностей отрасли хозяйствования, влияющих на организацию учетного процесса.

2. В ходе исследования рассмотрены существенные характеристики понятия «учетный процесс», проведен обзор научной литературы, представлена модель учетного процесса предприятия общественного питания, включающая четыре взаимосвязанных блока, обоснована необходимость осуществления декомпозиции понятия «учетный процесс» с выделением этапа использования учетной информации при генерировании экономических решений, вследствие чего понятие учетного процесса было уточнено и дополнено. Охарактеризованы стадии учетного процесса на предприятиях общественного питания с учетом требований, обусловленных отраслевой спецификой и факторов, затрудняющих учетный процесс.

3. С целью фиксации состояния в учете, при котором констатируется недостаточность или некачественность учетной информации автором разработано понятие «информационный дефицит учетного

процесса», который предлагается определять как состояние учетного процесса, характеризующее низкими качественными свойствами учетной информации, либо ее недостаточностью для принятия экономических решений. Сформулированы информационные дефициты, возникающие в ходе стадий учетного процесса. Система принципов организации учетного процесса дополнена отраслевыми принципами: принципом единства информационного пространства и принципом сбалансированности данных о технологическом и учетном процессах. Обоснование необходимости формирования единого информационного пространства обусловлено организационно-экономическими характеристиками малых предприятий, взаимосвязью технологического, производственного и учетного процессов.

4. На основании анализа функций общественного питания мы пришли к выводу, что их специфичность напрямую влияет на организацию учетного процесса в части нормативно-правового регулирования, выбора системы налогообложения, методических и счетоводческих аспектов, бюджетирования, автоматизации и др., таким образом реализуется принцип сбалансированности данных о технологическом и учетном процессах. Помимо этого определены организационно-экономические особенности и система внутренних и внешних факторов, от которых зависит организация учетного процесса на предприятиях общественного питания. На основании подробного исследования отраслевых, организационно-экономических характеристик предприятий общественного питания, была осуществлена авторская систематизация особенностей учетного процесса на предприятиях общественного питания в зависимости от их размера.

5. Рассмотрев нормативно-правовые аспекты функционирования предприятий общественного питания, сделан вывод, что в целях совершенствования организации учетного процесса необходимо осуществить синхронизацию и взаимоувязку нормативно-правовой документации по регулированию бухгалтерского учета с системой государственного регулирования функционирования предприятий общественного питания в

консолидированную систему нормативно-правового регулирования функционирования предприятий общественного питания, что направлено в первую очередь на осуществление корректного сбора, обработки, обобщения и систематизации учетной информации о бизнес-процессах, затратах и финансовых результатах.

6. Объемы информации и документации, проходящей через малые предприятия зачастую недооцениваются руководством, вследствие чего бухгалтерские работники оказываются перегруженными из-за совмещения функций смежных специальностей. В этой связи, требуется упрощение и ускорение документооборота. Разграничение информационных потоков в системе управления документами, предложенное автором, позволит уменьшить долю бумажной документации, которую затруднительнее обрабатывать и хранить.

7. Среди элементов учетного процесса одними из основных являются затраты. В ходе диссертационного исследования предпринята попытка систематизации затрат, определен состав переменных и постоянных затрат на предприятиях общественного питания.

8. Одним из направлений совершенствования организации учетного процесса на предприятии общественного питания является внедрение системы статей затрат, номенклатура которых разработана в рамках диссертационного исследования. Предлагаемая номенклатура представляет собой расширенный перечень, учитывающий отраслевые и организационно-экономические особенности функционирования предприятий общественного питания. Практическое применение номенклатуры позволит повысить рациональность использования ресурсов.

9. В ходе диссертационного исследования нами была установлена взаимосвязь основных функций общественного питания с различными сторонами учетного процесса. Результаты исследования позволяют предположить, что ни один из существующих методов калькулирования себестоимости продукции и учета затрат не способен в полной мере учесть

специфику и особенности функционирования предприятий общественного питания. В ходе исследования нами предложен к применению модифицированный вариант системы учета затрат, построенный на основе маржинального метода. Предлагаемая схема позволит выделять специфичные для общественного питания виды затрат, определять важнейшие финансовые показатели, необходимые для принятий экономических решений.

10. Уточнена форма калькуляционной карты, дополненная аналитическим блоком для отслеживания колебаний стоимости сырьевого набора и наценки. Применение данной формы направлено на оптимизацию ценовой и ассортиментной политики предприятия общественного питания.

11. Разработаны методические положения формирования показателя оценки использования сырьевых ресурсов «фудкост», отличающиеся разграничением планового и фактического фудкоста, позволяющие осуществлять применять фудкост в качестве действенного инструмента для углубленного мониторинга расходования сырьевых ресурсов, а также предложена внутренняя форма бухгалтерской отчетности – «Отчет о динамике стоимости сырьевого набора», позволяющая провести оценку и анализ прямых сырьевых затрат на производство продукции общественного питания.

12. Модифицирован учетный регламент для целей бухгалтерского учета и рабочий план счетов, рекомендуемый к практическому применению на предприятиях общественного питания – субъектах малого предпринимательства. Отдельные организационные, технические и методические аспекты учетной политики адаптированы автором к отраслевой специфике предприятий общественного питания.

13. Предложена форма сводного плана-бюджета, разработанного на основании модифицированной системы учета затрат и номенклатуры издержек обращения. Внедрение предлагаемой формы способствует обеспечению всестороннего охвата учетной информации, с одной стороны, и

генерированию эффективных экономических решений, с другой стороны. В целях оптимизации процесса обработки и проверки плановых и отчетных данных, предложена система контрольных соотношений, направленная на минимизацию допущения ошибок в ходе осуществления процедур бюджетирования.

14. Доказана необходимость разработки комплекса внутренней отчетности ввиду отраслевых и организационно-экономических особенностей функционирования предприятий общественного питания, их влияния на организацию учетного процесса, вследствие чего представлена авторская схема процесса формирования и трансформации управленческой информации до генерирования, регулирования и контроля экономических решений, а также порядок информационного обмена на предприятиях общественного питания.

15. Комплект внутренней отчетности представляет собой полностью сформированный пакет отчетов с рекомендациями по составлению и представлению. Внедрение комплекта в практическую деятельность малых предприятий общественного питания позволит всесторонне оценить результаты работы и обозначить проблемные места в учете и производстве. Предложенный сводный управленческий отчет является итоговой формой из разработанного комплекта отчетности и служит важнейшим источником управленческой информации для анализа показателей эффективности деятельности предприятия общественного питания.

16. Использован управленческий инструмент – система ключевых показателей эффективности (*KPI*), определен круг проблем, затрудняющих применение указанной системы на предприятиях общественного питания. Осуществлена классификация индикаторов системы *KPI* в общественном питании, исследованы этапы подготовки к разработке и внедрению системы. Предложена модифицированная методика разработки и внедрения системы ключевых показателей эффективности деятельности (*KPI*) малых предприятий, которая в отличие от существующих методик включает

финансовые и нефинансовые показатели эффективности, сгруппированные по пяти направлениям («Продажи», «Инфраструктура», «Персонал», «Инновации», «Экология») и предполагает определение интегрального показателя эффективности деятельности. Автор предложил применять матрицы *KPI* с оценочными шкалами коэффициента результативности для оценки эффективности и результативности деятельности конкретного работника предприятия общественного питания, отдельного структурного подразделения. Применение подобных матриц позволит осуществлять контроль, поддерживать мотивацию и обеспечивать стимулирование деятельности работников, оказывать своевременное влияние на текущую работу подразделений и малого предприятия в целом.

Подводя общие итоги выполненному диссертационному исследованию проблем совершенствования организации учетного процесса малых предприятий, выражаем надежду, что обоснованный в диссертационной работе комплексный подход к формированию единого информационного пространства, а также предлагаемые разработки и нововведения направленные на развитие организационно-методических аспектов учетного процесса, имеют важное научно-практическое значение, тем самым способствуя повышению эффективности управления малыми предприятиями.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Законы, нормативно-правовые акты, инструкции, стандарты:

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12 дек. 1993 г.) : (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30 дек. 2008 г. № 6-ФКЗ, от 30 дек. 2008 г. № 7-ФКЗ, от 05 февр. 2014 г. № 2-ФКЗ, от 21 июля 2014 г. № 11-ФКЗ) // Консультант Плюс. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399 (дата обращения: 06.08.2018).
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30 нояб. 1994 г. № 51-ФЗ : (с изм. и доп.) // Консультант Плюс. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142 (дата обращения: 06.08.2018).
3. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 26 янв. 1996 г. № 14-ФЗ : (с изм. и доп.). // Консультант Плюс. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_9027 (дата обращения: 06.08.2018).
4. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть четвертая) от 18 дек. 2006 г. № 230-ФЗ : (с изм. и доп.). // Консультант Плюс. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_64629 (дата обращения: 06.08.2018).
5. Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях от 30 дек. 2001 г. № 195-ФЗ : (с изм. и доп.). // Консультант Плюс. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34661 (дата обращения: 06.08.2018).
6. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая) от 31 июля 1998 г. № 146-ФЗ : (с изм. и доп.). // Консультант Плюс. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671 (дата обращения: 06.08.2018).

7. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 05 авг. 2000 г. № 117-ФЗ : (с изм. и доп.). // Консультант Плюс. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28165 (дата обращения: 06.08.2018).

8. Таможенный кодекс Евразийского экономического союза (приложение № 1 к Договору о Таможенном кодексе Евразийского экономического союза, подписанного в г. Москве 11.04.2017 г.) // Консультант Плюс. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_215315 (дата обращения: 06.08.2018).

9. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 дек. 2001 г. № 197-ФЗ : (с изм. и доп.). // Консультант Плюс. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683 (дата обращения: 06.08.2018).

10. О защите прав потребителей : закон Рос. Федерации от 07 февр. 1992 г. № 2300-1 : (с изм. и доп.) // Консультант Плюс. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_305 (дата обращения: 06.08.2018).

11. О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации : федер. Закон Рос. Федерации от 24 июля 2007 г. № 209-ФЗ // Консультант Плюс. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_52144 (дата обращения: 12.08.2017).

12. О бухгалтерском учете : федер. закон Рос. Федерации от 06 дек. 2011 г. № 402-ФЗ // Консультант Плюс. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_122855 (дата обращения: 13.08.2018).

13. Об утверждении Программы реформирования бухгалтерского учета в соответствии с международными стандартами финансовой отчетности : постановление Правительства Рос. Федерации от 06 марта 1998 г. № 283 // Консультант Плюс. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_18125 (дата обращения: 25.06.2016).

14. Об утверждении Правил оказания услуг общественного питания : постановление Правительства Рос. Федерации от 15 авг. 1997 г. № 1036 // Консультант Плюс. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_15559 (дата обращения: 26.07.2016).

15. О введении в действие санитарных правил (вместе с СП 2.3.6.1079-01. 2.3.6. Организации общественного питания. Санитарно-эпидемиологические требования к организациям общественного питания, изготовлению и оборотоспособности в них пищевых продуктов и продовольственного сырья. Санитарно-эпидемиологические правила, утв. Главным государственным санитарным врачом РФ 06.11.2001) : постановление Главного государственного санитарного врача Рос. Федерации от 08 нояб. 2001 г. № 31 // Консультант Плюс. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_4622 (дата обращения: 30.01.2019).

16. Альбом унифицированных форм первичной учетной документации по учету торговых операций : постановление Госкомстата Рос. Федерации от 25 дек. 1998 г. № 132. // Консультант Плюс. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_23886 (дата обращения: 15.08.2017).

17. Методика учета сырья, товаров и производства в предприятиях массового питания различных форм собственности : утв. Роскомторгом 12 авг. 1994 г. № 1-1098/32-2 // Консультант Плюс. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_94506 (дата обращения: 02.07.2019).

18. Об одобрении Концепции развития бухгалтерского учета и отчетности в Российской Федерации на среднесрочную перспективу : приказ Минфина Рос. Федерации от 01 июля 2004 г. № 180 // Консультант Плюс. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_48508 (дата обращения: 15.04.2017).

19. Об утверждении Плана счетов бухгалтерского учета финансово-хозяйственной деятельности организаций и Инструкции по его применению : приказ Минфина Рос. Федерации от 31 окт. 2000 г. № 94н // Консультант Плюс. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_29165 (дата обращения: 15.04.2018).

20. Об утверждении Положения по ведению бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности в Российской Федерации : приказ Минфина Рос. Федерации от 29 июля 1998 г. № 34н // Консультант Плюс. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_20081 (дата обращения: 15.04.2018).

21. Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету «Бухгалтерская отчетность организации» (ПБУ 4/99) : приказ Минфина Рос. Федерации от 06 июля 1999 г. № 43н // Консультант Плюс. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_18609 (дата обращения: 15.04.2018).

22. Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету «Доходы организации» ПБУ 9/99» : приказ Минфина Рос. Федерации от 06 мая 1999 г. № 32н // Консультант Плюс. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_6208 (дата обращения: 15.04.2018).

23. Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету «Расходы организации» ПБУ 10/99» : приказ Минфина Рос. Федерации от 06 мая 1999 г. № 33н // Консультант Плюс. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_12508 (дата обращения: 15.04.2018).

24. Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету «Исправление ошибок в бухгалтерском учете и отчетности» (ПБУ 22/2010)» : приказ Минфина Рос. Федерации от 28 июня 2010 г. № 63н // Консультант Плюс. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_103309 (дата обращения: 15.04.2018).

25. Об утверждении положений по бухгалтерскому учету (вместе с «Положением по бухгалтерскому учету «Учетная политика организации»

(ПБУ 1/2008)», «Положением по бухгалтерскому учету «Изменения оценочных значений» (ПБУ 21/2008)») : приказ Минфина Рос. Федерации от 06 окт. 2008 г. № 106н // Консультант Плюс. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_81164 (дата обращения: 15.04.2018).

26. ГОСТ 31985-2013. Межгосударственный стандарт. Услуги общественного питания. Термины и определения : приказ Росстандарта от 27 июня 2013 г. № 191-ст // Консультант Плюс. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_165477 (дата обращения 23.03.2016).

27. ГОСТ 30389-2013. Межгосударственный стандарт. Услуги общественного питания. Предприятия общественного питания. Классификация и общие требования (вместе с «Минимальными требованиями к предприятиям (объектам) общественного питания различных типов») : приказ Росстандарта от 22 нояб. 2013 г. № 1676-ст // КонсультантПлюс. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_124542 (дата обращения 23.03.2016).

28. ГОСТ Р 50762-2007. Национальный стандарт. Услуги общественного питания. Классификация предприятий общественного питания : приказ Фед. агентства по техническому регулированию и метрологии от 27 дек. 2007 г. № 475-ст // КонсультантПлюс. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_135474 (дата обращения 23.03.2016).

29. Об упрощенной системе бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности для субъектов малого предпринимательства : информация Минфина Рос. Федерации № ПЗ-3/2012 // Консультант Плюс. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_116670 (дата обращения 02.07.2019).

30. Об упрощенной системе бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности : информация Минфина Рос. Федерации № ПЗ-3/2015 //

Консультант Плюс. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_180499 (дата обращения 02.07.2019).

31. Об упрощенной системе бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности : информация Минфина Рос. Федерации от 29 июня 2016 г. № ПЗ-3/2016 // Консультант Плюс. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_200331 (дата обращения: 02.07.2019).

32. Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной инициативы : паспорт национального проекта от 24 дек. 2018 г. № 16 // Гарант. – URL: <https://base.garant.ru/72185938/> (дата обращения: 10.06.2019).

Монографии, учебники, методические пособия и сборники научных трудов:

33. Аверчев И. В. Управленческий учет и отчетность. Постановка и внедрение / И.В. Аверчев. – Москва : Вершина, 2007. – 512 с.

34. Айзикович И. И. Бухгалтерский учет в предприятиях общественного питания : учебное пособие для курсов подготовки и повышения квалификации работников предприятий общественного питания / И.И. Айзикович. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Госторгиздат, 1961. – 211 с.

35. Анискин Ю. П. Планирование и контроллинг / Ю. П. Анискин, А. М. Павлова. – Москва : Издательство «Омега-Л», 2007. – 280 с.

36. Анисов А. А. Бухгалтерский учет в общественном питании : учебник для технол. фак. торг. вузов / А. А. Анисов, Г. С. Дундуков. – 4-е изд., перераб. – Москва : Экономика, 1970. – 293 с.

37. Баева Е. А. Особенности бухгалтерского учета на предприятиях торговли и общественного питания : учебное пособие для студентов, обучающихся по специальности 080109 - Бухгалтерский учет, анализ и аудит / Е. А. Баева. – Тамбов : Изд-во ТГУ, 2010. – 204 с.

38. Бакаев А. С. Бухгалтерские термины и определения / А.С. Бакаев. – Москва : Бухгалтер. Учет, 2002. – 158 с.
39. Бакаев А. С. Учетная политика предприятия / А. С. Бакаев, Л. З. Шнейдман. – Москва : Журн. «Бух. учет», 1994. – 110 с.
40. Бакаев А. С. Нормативное обеспечение бухгалтерского учета : Анализ и коммент. / А. С. Бакаев. – 2 изд., перераб. и доп. – Москва : МЦФЭР, 2001. – 343 с.
41. Баканов М. И. Теория экономического анализа : учебник для студентов экономических специальностей / М. И. Баканов, М. В. Мельник, А. Д. Шеремет. – Изд. 5-е, перераб. и доп. – Москва : Финансы и статистика, 2008. – 534 с.
42. Баканов М. И. Управленческий учет: торговая калькуляция : учебное пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по экономическим специальностям / М. И. Баканов, В. А. Чернов. – Москва : ЮНИТИ, 2008. – 254 с.
43. Березкин И. В. Бухгалтерский учет на предприятиях общественного питания / И. В. Березкин. – Москва : Налоговый вестник (ГУП Чехов. полигр. комб.), 2003. – 267 с.
44. Бойко Е. А. Бухгалтерский управленческий учет / Е. А. Бойко [и др.]. – Ростов на Дону : «Феникс», 2005. – 380 с.
45. Большой бухгалтерский словарь / [под ред. А. Н. Азрилияна]. – Москва : Институт новой экономики, 1999. – 782 с.
46. Борисов А. Б. Большой экономический словарь / А. Б. Борисов. – Москва: Книжный мир, 2001. – 895 с.
47. Бородина В. В. Бухгалтерский учет в общественном питании / В. В. Бородина. – Москва : Кн. мир, 2002. – 313 с.
48. Бреславцева Н. А. Основы бухгалтерского учета и аудита в сферах сервиса и туризма : учебное пособие / Н. А. Бреславцева, В. В. Каращенко, Н. В. Михайлова, Н. А. Рябоконь. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2014. – 208 с.

49. Булычева Е. И. Бухгалтерский учет в общественном питании : учебник для спец. 1729 «Бух. Учет в торговле» / Е. И. Булычева, Э. А. Забалужева, Л. В. Фомина. – 2-е изд., перераб. – Москва : Экономика, 1989. – 318 с.
50. Бухгалтерский учет и отчетность (практикум) : учебное пособие / Н. Н. Хахонова, Т. В. Кушнаренко, И. Н. Богатая [и др.]. – Москва : Издательский центр РИОР, 2018. – 448 с.
51. Вахрушина М. А. Бухгалтерский управленческий учет : учебник для студентов вузов, обучающихся по экон. специальностям / М. А. Вахрушина. – Москва : Омега-Л, 2004. – 576 с.
52. Врублевский Н. Д. Бухгалтерский управленческий учет / Н. Д. Врублевский. – Москва : Бухгалтерский учет, 2005. – 400 с.
53. Врублевский Н. Д. Управленческий учет издержек производства: теория и практика / Н. Д. Врублевский. – Москва : Финансы и статистика, 2002. – 350 с.
54. Гаврилов Б. И. Бухгалтерский учет в общественном питании : учебник для экон. вузов по спец. 1729 «Экономика торговли» (специализация «Экономика обществ. питания») и 1011 «Технология и орг. обществ.питания» / Б. И. Гаврилов, Г. Н. Нестерова. – Минск : Вышэйш. шк., 1986. – 311 с.
55. Говдя В. В. Бухгалтерская финансовая отчетность в инновационной экономике : учебное пособие / В. В. Говдя, З. И. Кругляк, Н. В. Кузнецова. – Краснодар : Кубанский государственный аграрный университет, 2018. – 117 с.
56. Гомонко Э. А. Управление затратами на предприятии: учебник / Э.А. Гомонко, Т.Ф. Тарасова. – Москва : КНОРУС, 2009. – 320 с.
57. Гуккаев В. Б. Учет в организациях общественного питания: бухгалт. и налоговые аспекты / В. Б. Гуккаев. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : ГроссМедиа, 2006 (Саратов : Изд-во Слово). – 223 с.
58. Друри К. Введение в управленческий и производственный учет: пер. с англ. / К. Друри. – Москва : Аудит, ЮНИТИ, 1994. – 560 с.

59. Друри К. Управленческий и производственный учет. Вводный курс : учебник для студентов вузов / К. Друри. - 5-е изд., перераб. и доп. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2005.– 735 с.
60. Ендовицкий Д. А. Комплексный анализ деятельности управленческого персонала: научное издание / Д. А. Ендовицкий, Н. Н. Беленова. – Москва : КноРус, 2010. – 280 с.
61. Ендовицкий Д. А. Малое предприятие: правовое обеспечение, порядок создания, бухгалтерский учет, налогообложение, основы анализа / Д. А. Ендовицкий, Р. Р. Рахматулина. – Москва : Эксмо, 2010. – 420 с.
62. Жабина С. Б. Маркетинг продукции и услуг: Общественное питание / С. Б. Жабина. – Москва: Академия, 2005.
63. Ивашкевич В. Б. Бухгалтерский управленческий учет: учебник / В. Б. Ивашкевич. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Магистр, ИНФРА-М, 2015. 448 с.
64. Ивашкевич В. Б. Калькулирование себестоимости продукции в отраслях промышленности / В. Б. Ивашкевич. – Казань: Изд-во Казанского университета, 1971. – 150 с.
65. Ивашкин Б. Н. Бухгалтерский учет в торговле : учеб.-практ. курс / Б. Н. Ивашкин. – 7. изд., перераб. и доп. – Москва : Дело и сервис (ДиС), 2002. - 459 с.
66. Калупов В. Г. Бухгалтерский учет в общественном питании : учебник для вузов по спец. 1011 «Технология и орг. обществ. питания» и 1729 «Экономика торговли» / В. Г. Калупов, А. Н. Куприенко. – Москва : Экономика, 1987. – 302 с.
67. Камышанов П. И. Основы бухгалтерского учета в общественном питании / П. И. Камышанов. – Москва : Экономика, 1973. – 247 с.
68. Карпова Т. П. Управленческий учет / Т. П. Карпова. – Москва: ЮНИТИ, 2002. – 330 с.

69. Керимов В. Э. Современные системы и методы учета и анализа затрат в коммерческих организациях : учебное пособие / В. Э. Керимов. – Москва : Изд-во Эксмо, 2005. – 144 с.
70. Керимов В. Э. Управленческий учет : учебник / В. Э. Керимов. – 4-е изд., изм. и доп. – Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К0», 2005. – 460 с.
71. Кисилевич Т. И. Особенности бухгалтерского учета в санаторно-курортных организациях / Т. И. Кисилевич. - Москва : Финансы и статистика, 2002. – 159 с.
72. Кисилевич Т. И. Питание в санаторно-курортных организациях: учет и налогообложение / Т. И. Кисилевич. – Москва : Финансы и статистика, 2010. – 150 с.
73. Кондраков Н. П. Бухгалтерский (финансовый, управленческий) учет / Н. П. Кондраков. – Москва : Проспект, 2006. – 448 с.
74. Кондраков Н. П. Бухгалтерский управленческий учет : учебное пособие / Н. П. Кондраков, М. А. Иванова. – Москва : ИНФРА-М, 2003. – 368 с.
75. Корнева Г. В. Бухгалтерский учет и анализ хозяйственной деятельности гостиниц и предприятий общественного питания : учебное пособие / Г. В. Корнева, О. В. Корнева, Е. Е. Малахова ; Образовательное учреждение профсоюзов высшего образования «Академия труда и социальных отношений», Факультет мировой экономики, финансов и страхования, Кафедра бухгалтерского учета и аудита. – Москва : АТиСО, 2016. – 360 с.
76. Лабинский В. В. Механизация учета в общественном питании / В. В. Лабинский, Э. В. Муравлянцева. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Экономика, 1972. – 151 с.
77. Лабынцев Н. Т. Бухгалтерский учет в современных условиях устойчивого развития экономики : учебно-методическое пособие / Н. Т. Лабынцев. – Ростов-на-Дону : Ростовский государственный экономический

университет, 2015. – 92 с.

78. Лобунец Е. Г. Бухгалтерский учет и отчетность на предприятиях общественного питания / Е. Г. Лобунец, М. А. Гончарова. – Москва : Экономика, 1976. – 149 с.

79. Малое и среднее предпринимательство в России. 2017: Статистический сборник / Росстат. – Москва, 2017. – 78 с.

80. Малые и средние предприятия: учет, налогообложение и составление отчетности : учеб. пособие / Ю. И. Сигидов, А. А. Адаменко, Т. Е. Хорольская. – Краснодар : КубГАУ, 2018. – 101 с.

81. Методические рекомендации по бухгалтерскому учету затрат и калькулированию себестоимости продукции и услуг общественного питания: учебное пособие. – Москва : Некоммерческое партнерство «Институт профессиональных бухгалтеров Московского региона», 2014. – 88 с.

82. Мизиковский И. Е. Бухгалтерский управленческий учет: курс-минимум : учебное пособие / И. Е. Мизиковский. – Москва : Магистр, 2009.

83. Мизиковский И. Е. Генезис управленческого учета на отечественных предприятиях / И. Е. Мизиковский. – Москва : Экономистъ, 2006. – 199 с.

84. Морозова Л. Л. Бухгалтерский учет в общественном питании : учебно-практическое пособие / Л. Л. Морозова. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва ; Санкт-Петербург : Актив, 1998. – 523 с.

85. МСФО для предприятий малого и среднего бизнеса : учебное пособие / В. Г. Гетьман, О. В. Рожнова, С. Н. Гришкина [и др.]. – Москва : ООО «Научно-издательский центр ИНФРА-М», 2018. – 451 с.

86. Нарыбаев К. Н. Организация и методология бухгалтерского учета в условиях АСУ / К. Н. Нарыбаев. – Москва : Финансы и статистика, 1983.

87. Принципы бухгалтерского учета / Нидлз Б. [и др.] – Москва : Финансы и статистика, 2000. – 496 с.

88. Никандрова Л. К. Бухгалтерский учет в торговле и общественном питании / Л.К. Никандрова. – Москва : РИОР, 2004. – 108 с.

89. Никитенко Н. Н. Учет затрат и калькулирование в отраслях производственной сферы / Н. Н. Никитенко. – Хабаровск : РИЦ ХГАЭП, 2003. – 115 с.
90. Николаева Г. А. Бухгалтерский учет в торговле: оптовая торговля, розничная торговля, общественное питание, заготовительные предприятия / Г. А. Николаева – Москва : Приор, 2007. – 352 с.
91. Николаева Г. А. Бухгалтерский учет в общественном питании: учебно-практическое пособие / Г. А. Николаева, [Л. П. Блицу], Т. С. Сергеева. – Москва : Приор, 2005. – 255 с.
92. Палий В. Ф. Организация управленческого учета / В. Ф. Палий. – Москва : Бератор-Пресс, 2003. – 224 с.
93. Палий В. Ф. Управленческий учет издержек и доходов с элементами финансового учета / В.Ф. Палий. – Москва : ИНФРА-М, 2006. – 279 с.
94. Патров В. В. Бухгалтерский учет в торговле и общественном питании / В. В. Патров. – Санкт-Петербург : Питер: БИНФА, 2010. – 224 с.
95. Пенкин О. А. Учет и отчетность на предприятиях общественного питания : учебник для технол. отд-ний техникумов сов. торговли и обществ. питания / О. А. Пенкин. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Экономика, 1982. – 174 с.
96. Перетятко Т. И. Основы калькуляции и учета в общественном питании : учебно-практическое пособие / Т. И. Перетятко. – Изд. 4-е , перераб. и доп. – Москва : Дашков и Ко, 2005 (ПИК ВИНТИ). – 231 с.
97. Петров А. М. Общественное питание: учет и калькулирование себестоимости : практическое пособие / А. М. Петров. – 4-е изд., испр. – Москва : ОМЕГА-Л, 2009. – 422 с.
98. Пирогова А.М. Ресторан, кафе, закусочная. Особенности бухгалтерского учета и налогообложения / А. М. Пирогова, Е. И. Свиридова ; под общ. ред. Т. В. Севастьяновой. – Москва : Вершина, 2007. – 171 с.

99. Плоскова Т. И. Бухгалтерский учет в общественном питании : учебное пособие для бухгалтерских отделений техникумов / Т. И. Плоскова, В. П. Русалеев, А. Г. Иваненко. – Москва : Экономика, 1969. – 358 с.
100. Подольский В. И. Бухгалтерский учет в общественном питании: учебник для студентов образоват. учреждений сред. проф. образования, обучающихся по специальности 2711 «Технология продукции обществ. питания» / В. И. Подольский, О. М. Бурдюгова. – Москва : Академия, 2004 (ГУП Саратов. полигр. комб.). – 303 с.
101. Проблемы учета и анализа рентабельности в торговле и общественном питании : сборник статей / редкол.: М. И. Баканов (гл. ред.) и др.]. – Москва : б. и., 1978. - 166 с.; 20 см. – (Сборник научных трудов / Заоч. ин-т сов. торговли; Вып. 7).
102. Проблемы учета и экономического анализа издержек обращения в торговле и общественном питании / [Редкол.: М. И. Баканов (отв. Ред.) и др.]. – Москва : Б. и., 1982 (вып. дан. 1983). – 130 с.
103. Пятов М. Л. Бухгалтерский учет для принятия управленческих решений / М. Л. Пятов. – Москва : 1С-Паблишинг, 2009. – 268 с.
104. Пятов М. Л. Правовые основы бухгалтерского учета: правовой анализ хозяйственных операций, учетная, налоговая и договорная политика организаций, принятие управленческих решений : практическое руководство / М. Л. Пятов. – Москва : Эксмо, 2006 (Псков : Псков. обл. тип.). – 223 с.
105. Расулов Н. Д. Бухгалтерский учет в общественном питании: Корреспонденция счетов. Схемы проводок. Нормат. док. / Н. Д. Расулов. – 2. изд., перераб. и доп. – Москва : Кн. мир, 1999. - 527 с.
106. Сапожникова Н. Г. Принципы бухгалтерского учета : учебное пособие / Н. Г. Сапожникова. — Воронеж : Изд-во Воронеж. гос. ун-та, 2001 . — 141 с.
107. Сборник рецептур блюд и кулинарных изделий для предприятий общественного питания. 2 часть [под общей ред. Н.А. Лупея]. – Москва : Хлебпродинформ, 1997. – С. 49.

108. Селищев Н. В. 1С: Бухгалтерия 8.3 для бухгалтера / Н. В. Селищев. – Санкт-Петербург : Питер, 2014. — 304 с.
109. Семенихин В. В. Общественное питание / В.В. Семенихин. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : ГроссМедиа, РОСБУХ, 2016. – 674 с.
110. Семенихин В. В. Торговля: Правовое регулирование, налоговый и бухгалтерский учет: энциклопедия / В. В. Семенихин. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : ГроссМедиа, РОСБУХ, 2015. – 1733 с.
111. Середа К. Н. Бухучет на предприятиях общественного питания / К. Н. Середа. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2003. – 442 с.
112. Соколова Т. А. Бухгалтерский учет в торговле и общественном питании : учебно-практическое пособие / Т. А. Соколова. – Санкт-Петербург : Свое изд-во, 2015. – 150 с.
113. Суйц В. П. Управленческий учет : учебник / В. П. Суйц. – Москва : Высшее образование, 2007. – 371 с.
114. Управленческий учет : учебник / [под общей редакцией профессора Е. И. Костюковой]. – Ставрополь : типография «Седьмое небо», 2013. – 271 с.
115. Филина Ф. Н. Бухгалтерские проводки и налоговый учет в организациях общественного питания / Ф. Н. Филина. – Москва : РОСБУХ, 2017. – 463 с.
116. Хоружий Л. И. Проблемы теории, методологии, методики и организации управленческого учета в сельском хозяйстве / Л. И. Хоружий. – Москва : Финансы и статистика, 2004. – 496 с.
117. Шеремет А. Д., Финансы предприятий / А. Д. Шеремет, Р. С. Сайфулин. – Москва : ИНФРА-М, 1997. – 343 с.
118. Шестакова Т. И. Калькуляция и учет в общественном питании : учебно-практическое пособие / Т. И. Шестакова. – 7-е изд., доп. и перераб. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2010. – 346 с.
119. Ширококов В. Г. Бухгалтерский финансовый учет : учебное пособие для студентов, обучающихся по специальности «Бух. учет, анализ и

аудит» / В. Г. Широбоков, З. М. Грибанова, А. А. Грибанов. — Москва : КНОРУС, 2007. — 666 с.

Статьи в периодических изданиях:

120. Авдеев В. В. Общественное питание: затраты организации / В. В. Авдеев // Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях. — 2011. — № 14 (278). — С. 22-27.

121. Адамов Н. Внутренняя управленческая отчетность: принципы, виды и методы составления / Н. Адамов, Г. Адамова // Финансовая газета. Региональный выпуск. — Июль, 2007. — № 30. — С. 3.

122. Акименко Е. С. Методические аспекты учета затрат предприятий общественного питания / Е. С. Акименко // Международный научный журнал «Символ науки». — 2016. — № 4. — С. 14-19.

123. Алексеева В. В. Учетный процесс в информационной системе внутреннего контроля аудируемых организаций / В. В. Алексеева // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. — 2013. — № 1. — С. 165-169.

124. Алексеева С. Н. Есть ли смысл делить затраты на переменные и постоянные? / С. Н. Алексеева // Промышленность: бухгалтерский учет и налогообложение. — 2016. — № 5. — С. 35-45.

125. Бабаев Ю. А. Методология и методика учета в общественном питании / Ю. А. Бабаев, А. М. Петров // Все для бухгалтера. — 2006. — № 1. — С. 6-17.

126. Булгакова С. В. Управленческий учет в оценке эффективности экономического субъекта и процессов деятельности / С. В. Булгакова, Н. В. Коротаяева // Современная экономика: проблемы и решения. — 2017. — № 3 (87). — С. 152-168.

127. Бухтиярова Т. И. Организация учета расходов по местам возникновения затрат / Т. И. Бухтиярова, Н. И. Лоскутова // Вестник ЮУрГУ. – 2009. – №41. – С. 58-64.

128. Волочай П. Ю. Особенности предпринимательских структур сферы общественного питания / П. Ю. Волочай // Вестник СпбГЭУ. – 2014. – Выпуск 6 (73). – С. 64-67.

129. Воронова Е. Ю. Влияние институционального изоморфизма на учетный процесс / Е. Ю. Воронова // Аудиторские ведомости. – 2008. – № 6. – С. 26-30.

130. Глущенко А. В. Качество учетной информации как научная категория / А. В. Глущенко // Экономический вестник Ростовского государственного университета. – 2008. – № 1. – С. 90-94.

131. Дессерт А. Е. Понятие учетного процесса в условиях автоматизированной обработки данных / А. Е. Дессерт // Транспортное дело России. – 2010. – № 8. – С. 104-107.

132. Долматова И. А. Фудкост – инструмент контроля затрат предприятия питания / И. А. Долматова, Т. И. Курочкина, А. А. Быстрова // Современные технологии продуктов питания: сборник научных статей международной научно-практической конференции. – 2014. – С. 72-74.

133. Захарова И. И. Эффективность предприятий общественного питания в условиях развития экономики страны / И. И. Захарова, И. В. Шавандина, М. З. Дубиновский // Фундаментальные исследования. – 2014. – № 12-9. – С. 1962-1967.

134. Захарова И. И. Состояние и перспективы развития рынка услуг общественного питания / И. И. Захарова, Р. В. Крылова // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2015. – № 1 (10). – С. 50-53.

135. Захарова И. И. Механизмы и стратегии ценообразования в индустрии питания / И. И. Захарова, Р. В. Крылова // Вестник НГИЭИ. – 2014. – № 11 (42). – С. 41-46.

136. Киосе М. И. Принципы, объекты и методы калькулирования себестоимости продукции на предприятиях общественного питания / М. И. Киосе, Л. В. Бондаренко // Вестник Волгоградского филиала МФЮА. – 2015. – № 1. – С. 5-10.
137. Колокольников О. Метрологическое обеспечение управленческого учета / О. Колокольников // Финансовая газета. Региональный выпуск. – 2011. – № 2. – С. 14–15.
138. Кольцова Т. А. Об управленческом учете в сфере малого бизнеса / Т. А. Кольцова // Академический вестник. – 2010. – № 5. – С. 57-60.
139. Конев К. А. Система нормативно-правового регулирования бухгалтерского учета в Российской Федерации / К. А. Конев // Международный бухгалтерский учет. – 2014. – № 16. – С. 10-22.
140. Коробейникова Е. В. Разработка матрицы ключевых показателей эффективности (KPI) / Е. В. Коробейникова, Ю. А. Масаев, В. Ю. Масаев // Вестник Кузбасского государственного технического университета. – 2015. – №6 (112). – С. 216-222.
141. Костюкова Е. И. Совершенствование системы управленческого учета на хлебопекарных предприятиях / Е. И. Костюкова, Т. А. Башкатова // Все для бухгалтера. – 2012. – № 4. – С. 11–15.
142. Кутаева Т. Н. Общественное питание в системе потребительских услуг / Т. Н. Кутаева, Е. А. Кутаева // Вестник НГИЭИ. – 2013. – № 3 (22). – С. 114-125.
143. Крылова Е. Е. Внутренний контроль затрат на производство продукции и оказания услуг общественного питания / Е. Е. Крылова // Инновационное развитие экономики. – 2016. – № 2 (32). – С. 193-196.
144. Латышева А. Ю. Теоретические основы учетно-аналитического обеспечения управления вспомогательными производствами / А. Ю. Латышева // Вестник АПК Ставрополя. – 2016. – № 51. – С. 178–184.
145. Левкутная Т. В. Особенности бухгалтерского учета на предприятиях общественного питания / Т. В. Левкутная // Вестник Южно-

Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. – 2014. – Т. 8. – № 2. – С. 116-119.

146. Левкутная Т. В. Особенности построения системы внутреннего контроля резервов на предприятиях общественного питания / Т. В. Левкутная // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. – 2015. – Т. 9. № 2. – С. 105-109.

147. Малицкая В. Б. Актуальные проблемы учетного обеспечения в организациях общественного питания / В. Б. Малицкая, П. И. Шиханов // Научные исследования. – 2019. – № 25. – С. 54-58.

148. Мизиковский И. Е. Управленческий учет естественной убыли сырья в сфере общественного питания / И. Е. Мизиковский, А. Н. Милосердова // Аудиторские ведомости. – 2010. – №9. – С. 63-67.

149. Милосердова А. Н. Управление потребительскими характеристиками продукции общественного питания на основе анализа предельного уровня затрат / А. Н. Милосердова // Экономический анализ: теория и практика. – 2010. – № 20. – С. 57-60.

150. Мукожев А. М. Повышение эффективности управления общественным питанием региона в рыночных условиях / А. М. Мукожев // Новые технологии. – 2012. – № 4. – С. 222-226.

151. Мушенко Н. Ф. Организация эффективного внутрифирменного управленческого учета по местам возникновения затрат и центрам ответственности / Н. Ф. Мушенко // Экономический анализ: теория и практика. – 2003. – № 10. – С. 81-86.

152. Насретдинов И. Т. Современное состояние и тенденции развития рынка общественного питания в России / И. Т. Насретдинов // Ученые записки Казанской государственной академии ветеринарной медицины им. Н.Э. Баумана. – 2015. – № 2 (222). – С. 162-166.

153. Никулина С. Н. Применение отдельных элементов управленческого учета в организациях общественного питания / С. Н. Никулина, И. П. Чеглаков // Наука и мир. – 2014. – Т.2. – №4 (8). – С. 34-39.

154. Ованесян С. С. К вопросу об определении понятия «бухгалтерская управленческая отчетность» / С. С. Ованесян, И. А. Слободняк // Финансовый вестник: финансы, налоги, страхование, бухгалтерский учет. – 2011. – № 6. – С. 44–49.

155. Остаев Г. Я. Необходимость внедрения бюджетирования в организациях / Г. Я. Остаев // Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях. – 2016. – № 12. – С. 24 — 31.

156. Пашкова Л. В. История развития бюджетирования в организации / Л. В. Пашкова // Международный бухгалтерский учет. – 2015. – № 25. – С. 9 — 17.

157. Протасова Л. Г. Анализ рынка и классификация предприятий общественного питания / Л. Г. Протасова, Б. Тохириён // Управленец. – 2013. – № 5 (45). – С. 55-57.

158. Пушкарева Е. А. Эффективная организация учетного процесса / Е.А.Пушкарева // Дельта науки. – 2016.– С.76–77.

159. Пшецукова К. Х. Правовое обеспечение предприятий общественного питания в РФ / К. Х. Пшецукова // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. – 2015. – № 23. – С. 186-190.

160. Семина Л. А. Проблемы постановки и внедрения системы управленческого учета в организациях / Л. А. Семина // Аудиторские ведомости. – 2015. – № 6. – С. 77–83.

161. Соколов Я. В. Управленческий учет: миф или реальность? / Я.В. Соколов // Бухгалтерский учет. – 2000. – № 18. – С. 50-52.

162. Терехова Е. С. К вопросу о нормативном регулировании бухгалтерского учета для предприятий малого бизнеса / Е. С. Терехова // Аудитор. – 2016. – № 2. – С. 33-40.

163. Тришканова И. Е. Совершенствование учета затрат по оказанию услуг в организациях общественного питания / И. Е. Тришканова // Вестник Ижевской государственной сельскохозяйственной академии. – 2014. – № 3 (40). – С. 56-58.

164. Хахонова Н. Н. Место учета в системе единого информационного пространства организации / Н. Н. Хахонова // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. – 2015. – № 4. – С. 108-112.

165. Ходыревский Д. И. Методика расчета полной себестоимости продукции на предприятии общественного питания // Д. И. Ходыревский / Новое слово в науке и практике: гипотезы и апробация результатов исследований. – 2014. – № 10. – С. 146-148.

166. Чая В. Т. Этапы развития управленческого учета / В. Т. Чая, Н. И. Чупахина // Экономический анализ: теория и практика. – 2007. – № 21. – С. 2-7.

167. Чурикова А. А. Особенности управления затратами предприятий общественного питания / А. А. Чурикова // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. – 2011. – № 10-2. – С. 20-24.

168. Шумакова Л. И. Совершенствование учетного процесса в системе управления предприятий общественного питания / Л. И. Шумакова // Известия ЮЗГУ. Серия Экономика. Социология. Менеджмент. – 2013. – № 1. – С. 156-160.

169. Эйдельман Б. М. Совершенствование системы управления персоналом на предприятии общественного питания города Казани / Б. М. Эйдельман, Я. А. Рылова // Экологический консалтинг. – 2015. – № 3 (59). – С. 43-46.

170. Anna N. Ermakova, Svetlana Vaytsekhovskaya, Viktoria B. Malitskaya, Natalya A. Prodanova. Investment attractiveness of small innovational business under the conditions of globalization and integration. - European research studies journal. Volume XIX, Issue 2, Special Issue, 2016, pp. 258-267.

Интернет-ресурсы

171. Перспективы ресторанного КПИ – URL: <https://docplayer.ru/26077657-Perspektivy-restorannogo-kpi.html> (дата обращения: 26.11.2018).
172. Ресторанный рынок в России – URL: <http://www.tadviser.ru/a/347681> (дата обращения: 10.08.2018).
173. Росстат впервые раскрыл долю малого и среднего бизнеса в экономике – URL: <https://www.rbc.ru/economics/05/02/2019/5c5948c59a794758389cfd7> (дата обращения: 15.07.2019).
174. Сайт Федеральной службы государственной статистики. - URL: www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/enterprise/retail/ (дата обращения: 14.01.2019).
175. Секреты эффективности в сфере HoReCa – URL: <http://alfabank.rbc.ru/article/sekretyi-effektivnosti-v-sfere-horeca/> (дата обращения: 26.11.2018).
176. Сектор малого и среднего предпринимательства: Россия и Мир – URL: <http://stolypin.institute/novosti/sector-malogo-i-srednego-predprinimatelstva-rossiya-i-mir/> (дата обращения: 28.07.2019).
177. С 2013 по 2017 гг численность посетителей ресторанов и кафе в России сократилась на 4% до 104 млн чел. – URL: <https://marketing.rbc.ru/articles/10480/> (дата обращения: 09.10.2018).
178. Что такое фудкост и как им управлять? / А. Гончарова // Раздел менеджмента на сайте restoranoff.ru – URL: http://restoranoff.ru/solutions/management/Fudkost__test_na_rentabelnost/ (дата обращения 23.03.2016).
179. Steven Bragg. The steps in the accounting process – URL: <https://www.accountingtools.com/articles/what-are-the-steps-in-the-accounting-process.html> (дата обращения: 08.10.2018).

Авторефераты:

180. Лисицкий И. А. Социально-экономическая эффективность и качество обслуживания населения в сфере услуг на примере предприятий

общественного питания: автореф. дис. ... канд. экон. наук / И. А. Лисицкий.
– Всерос. Гос. налоговая акад. Минфина России. Москва, 2008. – 29 с.

181. Россошанская Н. А. Развитие методического обеспечения калькулирования себестоимости услуг на предприятиях общественного питания: автореферат дис. ... канд. экон. наук : 08.00.12 / Н. А. Россошанская [Место защиты: Саратов. гос. соц.-эконом. ун-т]. – Саратов, 2012. – 18 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение к приказу
от 20.11.2017г. № 48

**Учетный регламент
ООО «Ресторан»
для целей бухгалтерского учета**

1. Организационные положения

1.1 ООО «Ресторан» является субъектом малого предпринимательства. Основным видом деятельности ООО «Ресторан» является деятельность ресторанов и услуги по доставке продуктов питания (код ОКВЭД 56.10). В рамках основного вида деятельности ООО «Ресторан» применяет систему единого налога на вмененный доход.

1.2 Бухгалтерский учет в ООО «Ресторан» осуществляется главным бухгалтером.

1.3 Учетный процесс в ООО «Ресторан» базируется на принципе единства учетного пространства и принципе сбалансированности учетных данных о производственном, технологическом и учетном процессах. Реализация вышеуказанных принципов обусловлена отраслевой спецификой функционирования ООО «Ресторан» в соответствии с основным видом деятельности.

1.4 Форма и методы, используемые в бухгалтерском учете.

1.4.1 Настоящий учетный регламент закрепляет автоматизированную форму ведения бухгалтерского учета с применением специализированных бухгалтерских и товарно-учетных программ: 1С:Бухгалтерия, 1С:Зарплата и управление персоналом, Форин-Т: Ресторан, Трезвый Декларант, Консоль: Касса.

1.4.2 Структура автоматизации учетного процесса в ООО «Ресторан» строится следующим образом:

1 СТАДИЯ УЧЕТНОГО ПРОЦЕССА				
Наблюдение, измерение, фиксация, регистрация фактов хозяйственной жизни, автоматизированный ввод данных				
	Программное обеспечение			
	1С:Бухгалтерия	1С:Зарплата и Управление персоналом	Товарно-учетная программа	Консоль «Касса»
Операции / документы	Учет внеоборотных активов, Учет кассовых операций; Поступление услуг; Банковские операции; Учет капитала, обязательств, налогов (кроме НДС)	Документы по учету заработной платы; Учет НДС, страховых взносов	Оприходование; Перемещение; Списание; Технологическая карта; Калькуляционная карта; Производство; Акт реализации; Акт оприходования излишков; Закрытие дня ресторана	Заказ; Чек
2 СТАДИЯ УЧЕТНОГО ПРОЦЕССА				
Группировка учетной информации, составление учетных регистров				
Документы	Оборотные	Расчетные	Взаиморасчеты с	Отчет о скидках;

	ведомости в разрезе контрагентов, договоров, складов, видам платежей в бюджет и т.д.	ведомости; Регистры налогового учета по НДС/Л	поставщиками; Приход по поставщикам в разрезе номенклатуры товаров; Изменение цен закупки; Материальная ведомость; Остатки по складам; Товарный отчет; Инвентаризационная ведомость	Списки чеков; Средний чек; Продажи в разрезе официантов, элементов меню, станций торгового зала
Подготовка документов к экспорту и обмену				
Операции	Загрузка данных; Групповая обработка документов; Проверка соответствия данных	Документ «Отражение заработной платы в бухучете»; Выгрузка в 1С:Бухгалтерия	Закрытие месяца; Проверка недорасхода; Проверка партий; Формирование файла выгрузки; Экспорт в 1С:Бухгалтерия	Выгрузка продаж в товарно-учетную программу
3 СТАДИЯ УЧЕТНОГО ПРОЦЕССА				
Систематизация учетных показателей, составление форм отчетности				
Документы	Промежуточная отчетность, отчет по расходам на продажу	Отчетность в фонды	Анализ себестоимости отдельных блюд, фудкоста, наценки	Отчеты по количеству клиентов
4 СТАДИЯ УЧЕТНОГО ПРОЦЕССА				
Использование учетной и отчетной информации в экономическом анализе				
Операции	Анализ отчетных показателей	Анализ свода начисленной заработной платы, средней численности	Разработка путей снижения себестоимости, изменения в калькуляционной документации	Регулирование дисконтной системы

Соответствие операций при документальном обмене между программными продуктами представлено ниже:

Программное обеспечение		Документ экспорта	Документ – результат загрузки	Корреспонденция счетов
Источник выгрузки	Адресат загрузки			
Консоль «Касса»	Товарно-учетная программа	Продажи	Акт реализации	X
Товарно-учетная программа	1С:Бухгалтерия	Приходная накладная	Поступление товаров и услуг	Дебет счетов 10 «Материалы», 41 «Товары» Кредит счета 60 «Расчеты с поставщиками» и

				подрядчиками»
Товарно-учетная программа	1С:Бухгалтерия	Марочный отчет	Отчет о розничных продажах	Дебет счета 90.2 «Себестоимость продаж» Кредит счетов 10 «Материалы», 41 «Товары»
Товарно-учетная программа	1С:Бухгалтерия	Накладная на перемещение	Перемещение товаров	Дебет счета 41 «Товары» Кредит счета 41 «Товары». Субконто: склады
Товарно-учетная программа	1С:Бухгалтерия	Списание	Списание товаров	Дебет счетов 91.2 «Прочие расходы», 94 «Недостачи и потери от порчи ценностей» Кредит счетов 10 «Материалы», 41 «Товары»,
Товарно-учетная программа	1С:Бухгалтерия	Акт оприходования излишков	Оприходование излишков	Дебет счетов 10 «Материалы», 41 «Товары» Кредит счета 91.1 «Прочие доходы»
1С:ЗУП	1С:Бухгалтерия	Отражение зарплаты в бухучете	Отражение зарплаты в бухучете	Корреспонденция счетов по начислению заработной платы, страховых взносов, удержанию НДФЛ

1.4.3 В ООО «Ресторан» используется метод двойной записи.

1.4.4 Рабочий план счетов ООО «Ресторан» разработан на основе упрощенных способов ведения бухгалтерского учета.

1.5 Оформление первичных учетных документов

1.5.1 ООО «Ресторан» применяет как унифицированные, так и самостоятельно разработанные формы первичных учетных документов. Формы первичных учетных документов, разработанных ООО «Ресторан» самостоятельно, приведены в Приложении № 1 к Учетному Регламенту.

1.5.2 Составление первичных учетных документов производится посредством средств автоматизации с переносом на бумажный носитель.

1.5.3 Документооборот в ООО «Ресторан» регулируется положением о порядке документооборота, утвержденном приказом № 28 от 23.11.2017г.

1.6 Составление регистров бухгалтерского учета

1.6.1 В ООО «Ресторан» применяются регистры, предусмотренные используемыми специализированными бухгалтерскими и товарно-учетными программами.

1.6.2 Формы регистров управленческого учета утверждены приказом №32 от 20.11.2017г., внедрены в автоматизированную товарно-учетную программу «Форин-Т: Ресторан» и консоль «Касса».

1.7 Изменения учетного регламента и исправление ошибок в бухгалтерском учете, внутренний контроль

1.7.1 Существенные ошибки предшествующего отчетного года, обнаруженные после утверждения бухгалтерской отчетности за предшествующий отчетный год, в ООО «Ресторан» подлежат исправлению в текущем году, путем включения в состав прочих доходов или расходов текущего отчетного периода.

1.7.2 Изменения учетного регламента подлежат отражению в бухгалтерской отчетности ООО «Ресторан» перспективно, за исключением случаев, при которых действующим законодательством устанавливается иной порядок.

1.8 Внутренний контроль

1.8.1 Внутренний контроль совершаемых в организации фактов хозяйственной жизни регламентируется Положением о внутреннем контроле, утвержденным приказом №3 от 23.11.2017г.

1.8.2 Инвентаризация активов и обязательств регламентируется Положением об инвентаризации, утвержденном приказом директора № 46 от 27.11.2017г.

2. Учет основных средств

2.1 Принятие основных средств к учету

2.1.1 Первоначальная стоимость определяется в упрощенном порядке:

- при приобретении ОС за плату - исходя из цены поставщика (продавца), и суммы затрат на монтаж (при наличии таких затрат, не учтенных в цене поставщика (продавца));
- при сооружении (изготовлении) ОС - исходя из цены договора строительного подряда и иных договоров, заключенных с целью сооружения (изготовления) объекта ОС.

Другие затраты, непосредственно связанные с приобретением, сооружением, изготовлением объектов ОС, включаются в состав расходов на продажу в полной сумме в периоде их осуществления.

2.1.2 Актив, характеристики которого удовлетворяют условиям п. 4 ПБУ 6/01, подлежит отнесению к объектам ОС, в случае, если его стоимость превышает 40 000 руб.

2.2 ООО «Ресторан» не производит переоценку объектов ОС по текущей (восстановительной) стоимости.

2.3 Учет амортизации ОС

2.3.1 ООО «Ресторан» начисляет амортизацию по всем объектам ОС линейным способом.

2.3.2 Ежемесячно годовая сумма амортизации подлежит начислению пропорциональными частями в течение отчетного года.

3. Учет сырья и материалов

Учет сырья и материалов в разрезе номенклатуры осуществляется в товарно-учетной программе «Форин-Т: Ресторан», по окончании отчетного периода (месяц) учетные данные подлежат выгрузке в обобщенном виде (по номенклатурным группам) в основную бухгалтерскую программу.

3.1 Учет приобретения материалов

3.1.1 Стоимость материалов, необходимых для управленческих нужд, включается в состав расходов на продажу в полной сумме по мере их приобретения.

3.1.2 Активы (кроме предназначенных для управленческих нужд), соответствующие условиям отнесения к ОС, перечисленным в п. 4 ПБУ 6/01, и стоимость которых за единицу не превышает 100 000 руб., включаются в состав материально-производственных запасов и учитываются на счете 10 «Материалы».

3.1.3 ООО «Ресторан» учитывает приобретаемые материалы по цене поставщиков. Помимо этого, другие затраты, обусловленные процессом приобретения материалов, включаются в расходы на продажу и учитываются на счете 44 «Расходы на продажу» в полном размере в момент их осуществления.

4. Учет готовой продукции.

Учет готовой продукции ведется без применения счета 43 «Готовая продукция».

В связи с использованием товарно-учетной программы «Форин-Т: Ресторан» готовая продукция представляет собой совокупность материально-производственных запасов, учитываемых на счетах 10 «Материалы», 41 «Товары», которые при реализации списываются в себестоимость продаж.

Счет 40 «Выпуск продукции (работ, услуг)» не используется. Расходы на упаковку готовой продукции, возникшие после выпуска готовой продукции, сдачи на склад и т.д., не подлежат распределению между отгруженной (проданной) готовой продукцией и остатком готовой продукции на конец каждого месяца, а относятся на расходы на продажу (счет 44 «Расходы на продажу») в полной сумме.

5. Калькулирование себестоимости продукции общественного питания. Ценообразование.

5.1 ООО «Ресторан» осуществляет калькулирование себестоимости продукции, полуфабрикатов в автоматизированной товарно-учетной программе Форин-Т: Ресторан путем составления технологической и калькуляционной документации.

5.2 Калькулирование себестоимости и ценообразование готовой продукции общественного питания ООО «Ресторан» производится в соответствии со следующей схемой:



Формы технологической и калькуляционной карт приведены в составе форм первичных учетных документов ООО «Ресторан».

6. Учет товаров

Учет товаров в разрезе номенклатуры осуществляется в товарно-учетной программе «Форин-Т: Ресторан», по окончании отчетного периода (месяц) учетные данные подлежат выгрузке в обобщенном виде (по номенклатурным группам) в основную бухгалтерскую программу.

6.1 ООО «Ресторан» осуществляет учет товаров на счете 41 «Товары» по цене поставщика. Счет 15 "Заготовление и приобретение материальных ценностей" не используется. Затраты, связанные с приобретением товаров списываются в дебет счета 44 «Расходы на продажу».

6.1.1 ООО «Ресторан», осуществляя отпуск товаров, производит их списание по средней себестоимости, величина которой рассчитывается исходя из среднемесячной фактической себестоимости (взвешенная оценка), в расчет которой включаются количество и стоимость товаров на начало месяца и все поступления за месяц.

6.2 Формирование резерва под снижение стоимости товаров не производится.

7. Спецодежда

7.1 Учет спецодежды

7.1.1 В составе специальной одежды учитываются средства труда, перечень которых утвержден Приказом № 49 от 21.11.2017г.

7.1.2 Учет спецодежды ведется в соответствии с Методическими указаниями по бухгалтерскому учету специального инструмента, специальных приспособлений, специального оборудования и специальной одежды, утвержденными Приказом Минфина России от 26.12.2002 № 135н.

8. Учет кассовых операций

ООО «Ресторан», являясь субъектом малого предпринимательства, не устанавливает лимит остатка кассы. Учет кассовых операций ведутся с применением специализированной бухгалтерской программы 1С:Бухгалтерия. Кассовые документы оформляются главным бухгалтером, подлежат распечатке и подписываются собственноручными подписями.

Расчеты с подотчетными лицами осуществляются как в наличном, так и в безналичном порядке.

Выдача денежных средств под отчет и компенсация сотрудникам документально подтвержденных расходов безналичным способом осуществляются по заявлению подотчетного лица. В нем указываются реквизиты счета подотчетного лица, который открыт в кредитной организации с выпуском к нему личной банковской карты.

9. Учет расходов

9.1 ООО «Ресторан» осуществляет учет расходов на продажу (издержек обращения) на счете 44 «Расходы на продажу».

В качестве субконто 1-го порядка (Статьи затрат) к счету 44 «Расходы на продажу» используется следующая номенклатура статей затрат:

№ п/п	Статьи затрат	№ п/п	Статьи затрат
1	Амортизация основных средств	11	Реклама (в т.ч. услуги дизайнера, фотоуслуги)
2	Аренда	12	Ремонт и содержание помещений (в т.ч. обслуживание вентиляции, обеспечение пожарной безопасности, охранные услуги, клининговые услуги)

3	Аудиторские услуги	13	Ремонт и техническое обслуживание оргтехники, ККМ и сопровождение программного обеспечения (в т.ч. расходы на изготовление электронных ключей)
4	Вознаграждение за использование авторских произведений	14	Техническое обслуживание оборудования (производственного, сантехнического, электрооборудования)
5	Вспомогательные материалы	15	Транспортно-заготовительные расходы (в т.ч. страхование грузов)
6	Декорирование помещения (в т.ч. услуги ателье и швей)	16	Расходы по договору коммерческой концессии (франчайзинг)
7	Коммунальные, эксплуатационные расходы, обращение с ТКО (вывоз и переработка отходов)	17	Услуги аутсорсинга и аутстаффинга
8	Консультационные услуги	18	Услуги связи (в т.ч. почтовые услуги, Интернет)
9	Оплата труда и страховые взносы	19	Экологическое сопровождение
10	Производственный контроль СЭС, ветеринарные обследования, дезинсекция, дератизация	20	Юридические, нотариальные услуги

9.2 ООО «Ресторан» на конец каждого отчетного периода осуществляет списание управленческих расходов, накопленных на счете 44 «Расходы на продажу», в себестоимость продаж (в дебет счета 90 «Продажи», субсчет 90-2 «Себестоимость продаж»).

9.3 Расходы в виде потерь от брака относятся на себестоимость конкретного продукта труда в качестве отдельной комплексной статьи, по элементу «Прочие затраты».

9.4 ООО «Ресторан» ежемесячно производит списание расходов, учтенных на счете 44 «Расходы на продажу» в дебет счета 90 «Продажи», субсчет 90-2 «Себестоимость продаж», в полной сумме.

9.5 Суммы недостач и потерь от порчи ценностей, превышающие нормы естественной убыли и предусмотренные в договоре величины, подлежат включению в состав прочих расходов ООО «Ресторан» на дату возникновения (выявления). Суммы возмещения недостач и потерь от порчи, признанные виновными лицами или присужденные к уплате судом, полностью подлежат включению в состав прочих доходов на дату признания задолженности виновным лицом или на дату вступления в силу решения суда.

10. Планирование и бюджетирование

Планирование и бюджетирование в ООО «Ресторан» осуществляется главным бухгалтером и финансовым директором.

10.1 План-бюджет ООО «Ресторан» составляется и утверждается руководителем предприятия ежемесячно за 10 календарных дней до начала отчетного периода. Форма плана-бюджета и система контрольных соотношений, разработанная в целях проверки показателей плана-бюджета, утверждена приказом № 27 от 20.11.2017г.

10.2 На основании данных плана-бюджета производится сравнение фактических показателей хозяйственной деятельности ООО «Ресторан» с плановыми показателями с выявлением абсолютных и относительных отклонений.

11. Бухгалтерская отчетность

11.1 Объем и периодичность представления отчетности

11.1.1 ООО «Ресторан» представляет сокращенный состав бухгалтерской (финансовой) отчетности, применяет упрощенные формы бухгалтерского баланса и отчета о финансовых результатах согласно Приложению № 5 к Приказу Минфина России от 02.07.2010 № 66н.

13.1.3 Состав и формы управленческой отчетности с указанием периодичности ее составления определен с учетом классификации центров ответственности ООО «Ресторан».

№ п/п	Наименование отчета	Периодичность составления	Центр, ответственный за составление
1	2	3	4
1	Отчет-предложение о необходимости внесения изменений в технологическую и калькуляционную документацию	Ежемесячно	Отдел производства
2	Отчет-заявка о потребностях в сырьевых и иных материально-производственных запасах	Ежедневно / Еженедельно	
3	Отчет о расходах на маркетинговые нужды	Ежемесячно	Отдел по продвижению и развитию (PR-отдел)
4	Отчет по итогам исследования уровня цен на продукцию и услуги среди конкурентов	Ежеквартально	
5	Отчет о продажах (формируется в разрезе официантов, секций, позиций меню и др. в зависимости от запроса руководителей)	Еженедельно/ Ежемесячно	
6	Отчет о примененных скидках	Еженедельно	Отдел кейтеринга, отдел продаж
7	Отчет об удалениях заказов, возвратах, отмене предварительных счетов	Ежедневно	
8	Средний чек	Ежедневно	
9	Товарный отчет	Еженедельно	
10	Отчет об изменении цен закупки	Еженедельно	Отдел закупки и снабжения, склады
11	Приходы по поставщикам	Ежемесячно	
12	Отчет об уровне сырьевых запасов на складах	Еженедельно	
13	Отчет о движении денежных средств	Ежедневно	Бухгалтерия, планово-финансовый отдел
14	Отчет о кредиторской и дебиторской задолженности (взаиморасчеты с контрагентами)	Ежедневно	
15	Отчет о динамике стоимости сырьевого набора	Еженедельно	
16	Сводный управленческий отчет, сопоставляемый с данными бюджета	Ежемесячно	

Приложение № 1 к Учетному Регламенту
для целей бухгалтерского учета,
утвержденному приказом от 20.11.2017г. №48

**Формы первичных учетных документов, самостоятельно разработанные в ООО
«Ресторан»**

1. Технологическая карта
2. Калькуляционная карта

Технологическая карта

Фирма: ООО «Ресторан»						
Технологическая карта № _____ от _____						
Производимый товар: _____						
Рецептура: _____						
Выход готового продукта: _____						
№ п/п	Код	Ингредиент	Норма на 1 порцию			Выход на 1 ед., г
			Ед.изм.	Брутто	Нетто	
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
Технология производства						
Посуда, сервировка						

Калькуляционная карта

(дата формирования документа)								
КАЛЬКУЛЯЦИОННАЯ КАРТА № _____ / ____ / ____ . ____								
(номер калькуляционной карты, порядковый номер калькуляции, дата утверждения)								
ООО «Ресторан»								
Структурное подразделение: Кухня								
Группа: _____ Количество порций: _____								
Выход одного блюда в готовом виде: _____ Цена продажи блюда: _____ руб.								
(наименование блюда)								
№ п/п	Ингредиент				Норма	Цена, руб.	Сумма, руб.	
	Наименование	Остаток срока годности, %	Код	Ед. изм.				
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
11								
12								
Общая стоимость сырьевого набора на 100 порц. (на дату утверждения)								
Общая стоимость сырьевого набора на 100 порц. (на дату формирования документа)								
Наценка _____%, руб. (на дату утверждения)								
Наценка _____%, руб. (на дату формирования документа)								
Пояснение выявленных отклонений (информация на дату формирования документа)								
№ п/п	Ингредиент	Код	Ед. изм.	Норма	Цена, руб	Сумма, руб	Отклонения	
							абсолютное, руб.	относительное, %
1								
2								
3								

Наименование экономического субъекта ___ООО «Ресторан»___

Отчетный период ___Ноябрь 2019г._____

Ответственный _____Кузьменко А.А._____

СВОДНЫЙ ПЛАН-БЮДЖЕТ

Наименование показателя	Код строки	Плановый уровень	
		рублей	%
1	2	3	4
Валовая выручка — всего, в т.ч.:	001	1400000	99,9
Торговый зал	002	1200000	85,6
Доставка	003	30000	2,1
Кейтеринг	004	230000	16,4
Прочие доходы	005	1200	0,1
<i>Результат инвентаризации</i>	<i>006</i>	<i>0</i>	<i>0,0</i>
СПРАВОЧНО			
Служебное питание	007	32000	2,3
Скидки клиентам	008	25000	1,8
Внутренние скидки (сотрудники)	009	46000	3,3
Чистая выручка			
Чистая выручка	010	1401200	100,0
Переменные затраты дистрибуции/производства	011	481000	34,3
<i>Стоимость сырьевого набора (фудкост) – всего, в т. ч.:</i>	<i>012</i>	<i>467000</i>	<i>33,3</i>
Торговый зал	013	410000	29,3
Доставка	014	7000	0,5
Кейтеринг	015	50000	3,6
СПРАВОЧНО			
Закупка – всего, в т. ч.:	016	503000	35,9
Торговый зал	017	463000	33,0
Склад	018	40000	2,9
Остаток товара	019	645700	46,1
Списание товаров, продукции — всего, в т. ч.:			
<i>Списание товаров, продукции — всего, в т. ч.:</i>	<i>020</i>	<i>14000</i>	<i>1,0</i>
Бесплатная продукция (масло, пармезан, уксус бальзамический)	021	1000	0,1
Замена декора блюд	022	200	0,0
Замена масла (фритюр)	023	850	0,1

Продолжение приложения 2

1	2	3	4
Истечение сроков годности (бар)	024	1000	0,1
Истечение сроков годности (кухня)	025	8000	0,6
Комплемент от заведения	026	100	0,0
Отход	027	2000	0,1
Представительские расходы	028	0	0,0
Промывка оборудования	029	300	0,0
Проработка новых блюд	030	500	0,0
Прочее (материалы)	031	50	0,0
Валовая прибыль	032	920200	65,7
Уровень маржи	033	65,7%	X
Наценка	034	191,3%	X
Переменные затраты логистики — всего, в т. ч.:	035	55260	3,9
<i>Расходы на автопарк</i>	<i>036</i>	<i>16200</i>	<i>1,2</i>
Компенсация за использование автомобиля	037	5200	0,4
Техническое обслуживание и ремонт автотранспорта	038	0	0,0
ГСМ (администрация)	039	1000	0,1
ГСМ (закупка)	040	2000	0,1
ГСМ (доставка)	041	2000	0,1
ГСМ (прочие поручения)	042	0	0,0
Транспортные услуги (доставка по городу)	043	1000	0,1
Транспортные услуги (г. Москва)	044	1000	0,1
Транспортные услуги (г. Ростов-на Дону)	045	4000	0,3
<i>Оплата труда</i>	<i>046</i>	<i>39060</i>	<i>2,8</i>
Заработная плата (водитель)	047	30000	2,1
Страховые взносы (водитель)	048	9060	0,6
Маржинальная прибыль	049	864940	61,7
Затраты на маркетинг — всего, в т. ч.:	050	37500	2,7
Реклама внешняя	051	7500	0,5
Услуги дизайнера	052	0	0,0
Разработка и администрирование сайта	053	0	0,0
Франчайзинг	054	30000	2,1
Фотоуслуги	055	0	0,0
Полиграфические услуги	056	0	0,0
Коммерческая прибыль	057	827440	59,1
Постоянные затраты производства	058	577656	41,2

Продолжение приложения 2

1	2	3	4
<i>Оплата труда — всего, в т. ч.:</i>	059	423150	30,2
Заработная плата (кафе)	060	325000	23,2
Заработная плата (иностраный персонал)	061	0	0,0
Отпуск	062	0	0,0
Компенсация	063	0	0,0
Страховые взносы	064	98150	7,0
<i>Расходы на производственные здания — всего, в т. ч.:</i>	065	108716	7,8
Аренда производственных площадей	066	50073	3,6
Аренда квартиры для персонала	067	12000	0,9
Электроэнергия	068	30000	2,1
Вода и стоки	069	2500	0,2
Газ, отопление	070	1500	0,1
Эксплуатационные расходы	071	7000	0,5
Вывоз ТКО	072	5643	0,4
Содержание, ремонт зданий, помещений	073	0	0,0
<i>Расходы на производственное оборудование</i>	074	0	0,0
Аренда оборудования	075	0	0,0
Содержание, ремонт оборудования	076	0	0,0
Ремонт и обслуживание сантехнического оборудования	077	0	0,0
Обслуживание систем вентиляции	078	0	0,0
<i>Прочие производственные расходы</i>	079	0	0,0
Дератизация, дезинсекция	080	0	0,0
Спецодежда и форма персонала	081	0	0,0
Проведение контроля реализуемой продукции	082	0	0,0
Прочие производственные расходы	083	0	0,0
<i>Обеспечение безопасности</i>	084	0	0,0
Обслуживание систем обеспечения безопасности	085	0	0,0
Охранные услуги	086	0	0,0
Техническое обслуживание систем пожарной безопасности	087	0	0,0
<i>Услуги сторонним организациям</i>	088	24590	1,8
Экологическое сопровождение	089	0	0,0
Музыканты	090	0	0,0
Обслуживание ККМ	091	1300	0,1
Сервисная поддержка ПО	092	0	0,0

Продолжение приложения 2

1	2	3	4
Вознаграждение за использование произведений (авторские права)	093	4290	0,3
Аренда автотранспорта (такси для персонала)	094	19000	1,4
Страхование гражданской ответственности	095	0	0,0
<i>Административно-хозяйственные расходы</i>	<i>096</i>	<i>18000</i>	<i>1,3</i>
Хозяйственные средства	097	6500	0,5
Моющие средства	098	3000	0,2
Посуда, инвентарь	099	3000	0,2
Средства гигиены	100	3000	0,2
Тара и упаковка	101	2500	0,2
Оборудование, оргтехника	102	0	0,0
Канцелярские расходы для производства	103	500	0,0
<i>Хозяйственные расходы</i>	<i>104</i>	<i>3200</i>	<i>0,2</i>
Уборка помещений	105	0	0,0
Медикаменты	106	200	0,0
Электрофурнитура	107	2000	0,1
Услуги прачечной	108	0	0,0
Чистка канализации	109	0	0,0
Обслуживание жиросъемщика	110	0	0,0
Прочие хозяйственные расходы	111	0	0,0
Постоянные административные затраты	112	213619	15,2
<i>Оплата труда</i>	<i>113</i>	<i>178569</i>	<i>12,7</i>
Заработная плата	114	107150	7,6
Отпуск	115	30000	2,1
Компенсация при увольнении	116	0	0,0
Страховые взносы	117	41419	3,0
<i>Содержание зданий</i>	<i>118</i>	<i>15000</i>	<i>1,1</i>
Аренда офиса	119	15000	1,1
Коммунальные платежи	120	0	0,0
<i>Административно-хозяйственные расходы</i>	<i>121</i>	<i>1100</i>	<i>0,1</i>
Канцелярские расходы	122	500	0,0
Бумага	123	600	0,0
Оборудование и оргтехника	124	0	0,0
Техническое обслуживание оргтехники	125	0	0,0
Программное обеспечение	126	0	0,0

Продолжение приложения 2

1	2	3	4
Расходные материалы к оргтехнике	127	0	0,0
<i>Услуги связи</i>	<i>128</i>	<i>9300</i>	<i>0,7</i>
Офисная телефонная связь	129	5000	0,4
Мобильная связь	130	0	0,0
Интернет	131	4000	0,3
Почтовые расходы	132	300	0,0
<i>Расходы на персонал</i>	<i>133</i>	<i>0</i>	<i>0,0</i>
Найм персонала	134	0	0,0
Обучение персонала	135	0	0,0
Поздравительный фонд	136	0	0,0
<i>Общехозяйственные расходы</i>	<i>137</i>	<i>9650</i>	<i>0,7</i>
Юридические расходы	138	0	0,0
Аудиторские услуги	139	0	0,0
Информационные и консультационные услуги	143	5800	0,4
Проценты по договору займа	144	500	0,0
Услуги инкассации	145	0	0,0
Услуги банка (платежные поручения, пересчет наличных)	146	2700	0,2
Услуги банка (эквайринг)	147	650	0,0
Лизинговые платежи	148	0	0,0
Командировочные расходы	149	0	0,0
Представительские расходы	150	0	0,0
Благотворительность	151	0	0,0
Чрезвычайные расходы	152	0	0,0
<i>Налоги</i>	<i>153</i>	<i>21108</i>	<i>1,5</i>
Экология	154	0	0,0
Госпошлины	155	0	0,0
Единый налог на вмененный доход	156	5508	0,4
УСН	157	15600	1,1
Финансовый результат выбытия ОС и др. активов	158	0	0,0
Прибыль до амортизации (ЕБИТДА)	159	36164	2,6
Рентабельность ЕБИТДА	160	2,6%	X
Амортизация ОС	161	4500	0,3
Амортизация НМА	162	0	0,0
Операционная прибыль (ЕБИТ)	163	31664	2,3

Окончание приложения 2

1	2	3	4
Рентабельность EBIT	164	2,3%	0,0
Чистая прибыль	165	10556	0,8
Рентабельность чистой прибыли	166	0,8%	0,0
Приобретение объектов ОС	167	0	0,0
Прибыль к распределению	168	10556	0,8
Сумма операционных затрат (ОРЕХ)	169	884035	63,1

Наименование экономического субъекта ООО «Ресторан»Отчетный период Ноябрь 2019г.Ответственный Кузьменко И.И.**СВОДНЫЙ УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ОТЧЕТ**

Наименование показателя	Код строки	Плановый уровень		Фактический уровень		Отклонение (абсолютное, относительное)	
		рублей	%	рублей	%	рублей	%
1	2	3	4	5	6	7	8
Валовая выручка — всего, в т. ч.:	001	1400000	99,9	1565306	98,4	165306	11,8
Торговый зал	002	1200000	85,6	1072306	67,4	-127694	-10,6
Доставка	003	30000	2,1	37000	2,3	7000	23,3
Кейтеринг	004	230000	16,4	456000	28,7	226000	98,3
Прочие доходы	005	1200	0,1	1665	0,1	465	38,8
<i>Результат инвентаризации</i>	<i>006</i>	<i>0</i>	<i>0,0</i>	<i>23400</i>	<i>1,5</i>	<i>23400</i>	<i>-</i>
СПРАВОЧНО							
Службное питание	007	32000	2,3	26559	1,7	-5441	-17,0
Скидки клиентам	008	25000	1,8	45238	2,8	20238	81,0
Внутренние скидки (сотрудники)	009	46000	3,3	80745	5,1	34745	75,5
Чистая выручка	010	1401200	100,0	1590371	100,0	189171	13,5
Переменные затраты дистрибуции/производства	011	481000	34,3	418160	26,3	-62840	-13,1
<i>Стоимость сырьевого набора (фудкост) – всего, в т. ч.:</i>	<i>012</i>	<i>467000</i>	<i>33,3</i>	<i>475068</i>	<i>29,9</i>	<i>8068</i>	<i>1,7</i>
Торговый зал	013	410000	29,3	406171	25,5	-3829	-0,9
Доставка	014	7000	0,5	10701	0,7	3701	52,9
Кейтеринг	015	50000	3,6	58195	3,7	8195	16,4
СПРАВОЧНО							
Закупка – всего, в т. ч.:	016	503000	35,9	437086	27,5	-65914	-13,1
Торговый зал	017	463000	33,0	313000	19,7	-150000	-32,4
Склад	018	40000	2,9	124086	7,8	84086	210,2
Остаток товара	019	645700	46,1	657009	41,3	11309	1,8

Продолжение приложения 3

1	2	3	4	5	6	7	8
<i>Списание товаров, продукции — всего, в т. ч.:</i>	020	14000	1,0	3092	0,2	-10908	-77,9
Бесплатная продукция (масло, пармезан, уксус бальзамический)	021	1000	0,1	0	0,0	-1000	-100,0
Замена декора блюд	022	200	0,0	0	0,0	-200	-100,0
Замена масла (фритюр)	023	850	0,1	1081	0,1	231	27,2
Истечение сроков годности (бар)	024	1000	0,1	31	0,0	-969	-96,9
Истечение сроков годности (кухня)	025	8000	0,6	427	0,0	-7573	-94,7
Комплемент от заведения	026	100	0,0	86	0,0	-14	-14,0
Отход	027	2000	0,1	1164	0,1	-836	-41,8
Представительские расходы	028	0	0,0	0	0,0	0	-
Промывка оборудования	029	300	0,0	303	0,0	3	1,0
Проработка новых блюд	030	500	0,0	0	0,0	-500	-100,0
Прочее (материалы)	031	50	0,0	0	0,0	-50	-100,0
Валовая прибыль	032	920200	65,7	1172211	73,7	252011	27,4
Уровень маржи	033	65,7%	X	73,7%	X	0,1	12,2
Наценка	034	191,3%	X	280,3%	X	0,9	46,5
Переменные затраты логистики — всего, в т. ч.:	035	55260	3,9	41176	2,6	-14083	-25,5
<i>Расходы на автопарк</i>	036	16200	1,2	8783	0,6	-7417	-45,8
Компенсация за использование автомобиля	037	5200	0,4	5200	0,3	0	0,0
Техническое обслуживание и ремонт автотранспорта	038	0	0,0	0	0,0	0	-
ГСМ (администрация)	039	1000	0,1	300	0,0	-700	-70,0
ГСМ (закупка)	040	2000	0,1	0	0,0	-2000	-100,0
ГСМ (доставка)	041	2000	0,1	0	0,0	-2000	-100,0
ГСМ (прочие поручения)	042	0	0,0	0	0,0	0	-
Транспортные услуги (доставка по городу)	043	1000	0,1	500	0,0	-500	-50,0
Транспортные услуги (г. Москва)	044	1000	0,1	0	0,0	-1000	-100,0
Транспортные услуги (г. Ростов-на Дону)	045	4000	0,3	2783	0,2	-1217	-30,4
<i>Оплата труда</i>	046	39060	2,8	32393	2,0	-6666	-17,1

Продолжение приложения 3

1	2	3	4	5	6	7	8
Заработная плата (водитель)	047	30000	2,1	24880	1,6	-5120	-17,1
Страховые взносы (водитель)	048	9060	0,6	7513	0,5	-1546	-17,1
Маржинальная прибыль	049	864940	61,7	1131034	71,1	266094	30,8
Затраты на маркетинг — всего, в т. ч.:	050	37500	2,7	49369	3,1	11869	31,7
Реклама внешняя	051	7500	0,5	7500	0,5	0	0,0
Услуги дизайнера	052	0	0,0	0	0,0	0	-
Разработка и администрирование сайта	053	0	0,0	638	0,0	638	-
Франчайзинг	054	30000	2,1	30000	1,9	0	0,0
Фотоуслуги	055	0	0,0	0	0,0	0	-
Полиграфические услуги	056	0	0,0	11231	0,7	11231	-
Коммерческая прибыль	057	827440	59,1	1081665	68,0	254225	30,7
Постоянные затраты производства	058	577656	41,2	737503	46,4	159847	27,7
<i>Оплата труда — всего, в т. ч.:</i>	<i>059</i>	<i>423150</i>	<i>30,2</i>	<i>477685</i>	<i>30,0</i>	<i>54535</i>	<i>12,9</i>
Заработная плата (кафе)	060	325000	23,2	350909	22,1	25909	8,0
Заработная плата (иностраннй персонал)	061	0	0,0	0	0,0	0	-
Отпуск	062	0	0,0	0	0,0	0	-
Компенсация	063	0	0,0	15977	1,0	15977	-
Страховые взносы	064	98150	7,0	110799	7,0	12649	12,9
<i>Расходы на производственные здания — всего, в т. ч.:</i>	<i>065</i>	<i>108716</i>	<i>7,8</i>	<i>199030</i>	<i>12,5</i>	<i>90314</i>	<i>83,1</i>
Аренда производственных площадей	066	50073	3,6	50073	3,1	0	0,0
Аренда квартиры персонала	067	12000	0,9	12000	0,8	0	0,0
Электроэнергия	068	30000	2,1	54208	3,4	24208	80,7
Вода и стоки	069	2500	0,2	4048	0,3	1548	61,9
Газ, отопление	070	1500	0,1	1568	0,1	68	4,5
Эксплуатационные расходы	071	7000	0,5	12000	0,8	5000	71,4
Вывоз мусора	072	5643	0,4	5643	0,4	0	0,0
Содержание, ремонт зданий, помещений	073	0	0,0	9490	0,6	9490	-

Продолжение приложения 3

1	2	3	4	5	6	7	8
<i>Расходы на производственное оборудование</i>	074	0	0,0	5000	0,3	5000	-
Аренда оборудования	075	0	0,0	0	0,0	0	-
Содержание, ремонт оборудования	076	0	0,0	5000	0,3	5000	-
Ремонт и обслуживание сантехнического оборудования	077	0	0,0	0	0,0	0	-
Обслуживание систем вентиляции	078	0	0,0	0	0,0	0	-
<i>Прочие производственные расходы</i>	079	0	0,0	0	0,0	0	-
Дератизация, дезинсекция	080	0	0,0	0	0,0	0	-
Спецодежда и форма персонала	081	0	0,0	0	0,0	0	-
Проведение контроля реализуемой продукции	082	0	0,0	0	0,0	0	-
Прочие производственные расходы	083	0	0,0	0	0,0	0	-
<i>Обеспечение безопасности</i>	084	0	0,0	0	0,0	0	-
Обслуживание систем обеспечения безопасности	085	0	0,0	0	0,0	0	-
Охранные услуги	086	0	0,0	0	0,0	0	-
Техническое обслуживание систем пожарной безопасности	087	0	0,0	0	0,0	0	-
<i>Услуги сторонним организациям</i>	088	24590	1,8	22985	1,4	-1605	-6,5
Экологическое сопровождение	089	0	0,0	0	0,0	0	-
Музыканты	090	0	0,0	0	0,0	0	-
Обслуживание КKM	091	1300	0,1	0	0,0	-1300	-100,0
Сервисная поддержка ПО	092	0	0,0	0	0,0	0	-
Вознаграждение за использование произведений (авторские права)	093	4290	0,3	4290	0,3	0	0,0
Аренда автотранспорта (такси для персонала)	094	19000	1,4	18695	1,2	-305	-1,6
Страхование гражданской ответственности	095	0	0,0	0	0,0	0	-

Продолжение приложения 3

1	2	3	4	5	6	7	8
<i>Административно-хозяйственные расходы</i>	096	18000	1,3	22270	1,4	4270	23,7
Хозяйственные средства	097	6500	0,5	6863	0,4	363	5,6
Моющие средства	098	3000	0,2	2071	0,1	-929	-31,0
Посуда, инвентарь	099	3000	0,2	1021	0,1	-1979	-66,0
Средства гигиены	100	3000	0,2	4567	0,3	1567	52,2
Тара и упаковка	101	2500	0,2	7747	0,5	5247	209,9
Оборудование, оргтехника	102	0	0,0	0	0,0	0	-
Канцелярские расходы для производства	103	500	0,0	838	0,1	338	67,6
<i>Хозяйственные расходы</i>	104	3200	0,2	10533	0,7	7333	229,2
Уборка помещений	105	0	0,0	0	0,0	0	-
Медикаменты	106	200	0,0	0	0,0	-200	-100,0
Электрофурнитура	107	2000	0,1	480	0,0	-1520	-76,0
Услуги прачечной	108	0	0,0	10053	0,6	10053	-
Чистка канализации	109	0	0,0	0	0,0	0	-
Обслуживание жируловителя	110	0	0,0	0	0,0	0	-
Прочие хозяйственные расходы	111	0	0,0	0	0,0	0	-
Постоянные административные затраты	112	213619	15,2	175963	11,1	-37655	-17,6
<i>Оплата труда</i>	113	178569	12,7	134945	8,5	-43623	-24,4
Заработная плата	114	107150	7,6	103645	6,5	-3505	-3,3
Отпуск	115	30000	2,1	0	0,0	-30000	-100,0
Компенсация при увольнении	116	0	0,0	0	0,0	0	-
Страховые взносы	117	41419	3,0	31300	2,0	-10118	-24,4
<i>Содержание зданий</i>	118	15000	1,1	15000	0,9	0	0,0
Аренда офиса	119	15000	1,1	15000	0,9	0	0,0
Коммунальные платежи	120	0	0,0	0	0,0	0	-
<i>Административно-хозяйственные расходы</i>	121	1100	0,1	5180	0,3	4080	370,9
Канцелярские расходы	122	500	0,0	0	0,0	-500	-100,0
Бумага	123	600	0,0	796	0,1	196	32,7
Оборудование и оргтехника	124	0	0,0	0	0,0	0	-

Продолжение приложения 3

1	2	3	4	5	6	7	8
Техническое обслуживание оргтехники	125	0	0,0	0	0,0	0	-
Программное обеспечение	126	0	0,0	4044	0,3	4044	-
Расходные материалы к оргтехнике	127	0	0,0	340	0,0	340	-
<i>Услуги связи</i>	<i>128</i>	<i>9300</i>	<i>0,7</i>	<i>11986</i>	<i>0,8</i>	<i>2686</i>	<i>28,9</i>
Офисная телефонная связь	129	5000	0,4	7986	0,5	2986	59,7
Мобильная связь	130	0	0,0	0	0,0	0	-
Интернет	131	4000	0,3	4000	0,3	0	0,0
Почтовые расходы	132	300	0,0	0	0,0	-300	-100,0
<i>Расходы на персонал</i>	<i>133</i>	<i>0</i>	<i>0,0</i>	<i>0</i>	<i>0,0</i>	<i>0</i>	<i>-</i>
Найм персонала	134	0	0,0	0	0,0	0	-
Обучение персонала	135	0	0,0	0	0,0	0	-
Поздравительный фонд	136	0	0,0	0	0,0	0	-
<i>Общехозяйственные расходы</i>	<i>137</i>	<i>9650</i>	<i>0,7</i>	<i>8852</i>	<i>0,6</i>	<i>-798</i>	<i>-8,3</i>
Юридические расходы	138	0	0,0	0	0,0	0	-
Аудиторские услуги	139	0	0,0	0	0,0	0	-
Информационные и консультационные услуги	143	5800	0,4	5770	0,4	-30	-0,5
Проценты по договору займа	144	500	0,0	500	0,0	0	0,0
Услуги инкассации	145	0	0,0	0	0,0	0	-
Услуги банка (платежные поручения, пересчет наличных)	146	2700	0,2	1932	0,1	-768	-28,4
Услуги банка (эквайринг)	147	650	0,0	650	0,0	0	0,0
Лизинговые платежи	148	0	0,0	0	0,0	0	-
Командировочные расходы	149	0	0,0	0	0,0	0	-
Представительские расходы	150	0	0,0	0	0,0	0	-
Благотворительность	151	0	0,0	0	0,0	0	-
Чрезвычайные расходы	152	0	0,0	0	0,0	0	-
<i>Налоги</i>	<i>153</i>	<i>21108</i>	<i>1,5</i>	<i>35088</i>	<i>2,2</i>	<i>13980</i>	<i>66,2</i>
Экология	154	0	0,0	0	0,0	0	-
Госпошлины	155	0	0,0	0	0,0	0	-
Единый налог на вмененный доход	156	5508	0,4	5508	0,3	0	0,0
УСН	157	15600	1,1	29580	1,9	13980	89,6

Окончание приложения 3

1	2	3	4	5	6	7	8
Финансовый результат выбытия ОС и др. активов	158	0	0,0	0	0,0	0	-
Прибыль до амортизации (ЕБИТДА)	159	36164	2,6	168197	10,6	132033	365,1
Рентабельность ЕБИТДА	160	2,6%	X	10,6%	X	8,0%	-95,9
Амортизация ОС	161	4500	0,3	4500	0,3	0	0,0
Амортизация НМА	162	0	0,0	0	0,0	0	-
Операционная прибыль (ЕБИТ)	163	31664	2,3	163697	10,3	132033	417,0
Рентабельность ЕБИТ	164	2,3%	0,0	10,3%	0,0	8,0%	355,5
Чистая прибыль	165	10556	0,8	128609	8,1	118053	1118,3
Рентабельность чистой прибыли	166	0,8%	0,0	8,1%	0,0	7,3%	973,4
Приобретение объектов ОС	167	0	0,0	0	0,0	0	-
Прибыль к распределению	168	10556	0,8	128609	8,1	118053	1118,3
Сумма операционных затрат (ОРЕХ)	169	884035	63,1	1004013	63,1	119977	13,6