

## МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ

Анна Валерьевна РОМАНЕНКО

аспирантка кафедры бухгалтерского управленческого учета,  
Ставропольский государственный аграрный университет, Ставрополь, Российская Федерация  
si-stav@yandex.ru

### История статьи:

Принята 12.07.2016  
Принята в доработанном  
виде 26.07.2016  
Одобрена 20.09.2016

УДК 657: 338.439  
JEL: M11, M40

### Ключевые слова:

общественное питание,  
управленческий учет,  
бизнес-процесс, центр  
ответственности, затраты

### Аннотация

**Предмет.** Статья посвящена некоторым аспектам учета отраслевых и организационно-экономических особенностей деятельности компании. Для выявления путей снижения уровня затрат необходимо разработать детализированную номенклатуру издержек обращения, а также определиться с выбором счетов учета затрат. В процессе развития системы управленческого учета на предприятиях индустрии питания возникает необходимость оптимизации процесса определения центров ответственности, а также составления перечня управленческих отчетов.

**Цели.** Определить существенные характеристики понятия «управленческий учет», сформулировать трактовку организации управленческого учета на предприятиях питания. Определить основные задачи постановки управленческого учета на предприятиях питания с учетом отраслевых и организационно-экономических особенностей деятельности. Составить классификацию издержек обращения. Разработать методологию квалификации центров ответственности в зависимости от бизнес-процессов. Определить перечень управленческих отчетов, адаптированных к применению на предприятиях индустрии питания.

**Методология.** В процессе исследования были использованы анализ и обобщение научной литературы соответствующей тематики.

**Результаты.** Обобщены существенные характеристики понятия «управленческий учет». Определены задачи организации управленческого учета на предприятиях питания. Разработаны детализированная номенклатура издержек обращения, методология квалификации центров ответственности в зависимости от бизнес-процессов для предприятий индустрии питания. Представлен систематизированный перечень управленческих отчетов, адаптированный к нуждам руководителей предприятий этой отрасли.

**Выводы.** Разработанная номенклатура издержек обращения позволит менеджерам предприятий общественного питания оперативно реагировать на колебания уровня затрат. Методология квалификации центров ответственности в зависимости от бизнес-процессов облегчит руководителям предприятий процесс делегирования управленческих полномочий. Перечень управленческих отчетов систематизирован в разрезе центров ответственности, а также содержит указание на периодичность сдачи, что способствует своевременному получению детализированной информации о деятельности предприятия, а также принятию конструктивных управленческих решений.

© Издательский дом ФИНАНСЫ и КРЕДИТ, 2016

Индустрия питания в России включает в себя огромное количество предприятий различного уровня. Это направление бизнеса из года в год активно развивается. Согласно данным Федеральной службы государственной статистики, в период с 2012 по 2015 г. оборот общественного питания в России неуклонно увеличивался (рис. 1).

Сложная политическая ситуация в отношениях России и стран Европейского союза, высокие темпы роста инфляции привели к снижению покупательской способности населения, а также негативно повлияли на рынок услуг общественного питания. Для достижения эффективной и стабильной деятельности предприятий

общественного питания необходимо одновременное соблюдение следующих условий:

- высокий уровень качества изготавливаемой продукции и оказываемых услуг;
- приемлемый уровень цен.

В связи с этим возникает необходимость в принятии грамотных управленческих решений и получении оперативной информации о себестоимости продукции (услуг) общественного питания, об издержках, связанных с реализацией товаров.

Правильные и своевременные управленческие решения позволяют многим предприятиям общественного питания удерживать свои позиции на рынке, быть конкурентоспособными.

Одним из обязательных требований, предъявляемых к управленческим решениям, является их научная обоснованность. Решение должно приниматься на основе достаточно полной и достоверной информации о состоянии экономического субъекта, внешней среды с учетом действия экономических законов и конкретной производственной обстановки.

В соответствии с названным требованием управленческие решения должны быть реальными, выработанными с учетом анализа возможных вариантов использования достижений науки и техники, передового опыта решения задач управления экономическим субъектом на основе научно-исследовательских разработок, выявленных закономерностей и тенденций, нормативов.

Исследователи Е.И. Костюкова и Т.А. Башкатова<sup>1</sup> обращают внимание, что усложнение задачи принятия единственно верного управленческого решения в условиях неопределенности и нестабильности современной экономической среды, обеспечивающего адекватное управление и достижение поставленных тактических и стратегических целей, требует

<sup>1</sup> Костюкова Е.И., Башкатова Т.А.

Совершенствование системы управленческого учета на хлебопекарных предприятиях // Все для бухгалтера. 2012. № 4. С. 11–15.

совершенствования теоретических положений и методических основ постановки и внедрения системы управленческого учета.

Как подчеркивает О. Колокольников<sup>2</sup>, одной из причин, приводящих налаженный бизнес к кризисной ситуации, является некачественное предоставление информации, не адаптированной для принятия управленческих решений.

Основным инструментом управления расходами Э.В. Каптилович [1] называет процесс построения управленческого учета, способствующий отражению полной структуры расходов, показывающий их изменение на всем пути от начала закупки товаров до образования окончательной цены, продажи товаров и управления предприятием в целом.

По мнению М.В. Вахориной<sup>3</sup>, система управленческого учета на предприятии в условиях рынка должна выступать в качестве информационного фундамента управления.

С точки зрения Л.И. Ким [2] определяющим фактором создания системы управленческого учета в организации является ее экономическая эффективность.

Под воздействием внешних факторов, государственного регулирования, новейших технологий усложняется организационная структура предприятия, появляется потребность в его делении на различные более мелкие подразделения. Задачу предоставления информации и управления по всем созданным структурам решает управленческий учет. Его сведения нужны внутренним пользователям для оперативного управления и принятия эффективных управленческих решений.

Как подчеркивает Г.Н. Гафурова<sup>4</sup>, главная цель постановки управленческого учета на

<sup>2</sup> Колокольников О. Метрологическое обеспечение управленческого учета // Финансовая газета. Региональный выпуск. 2011. № 2. С. 14–15.

<sup>3</sup> Вахорина М.В. Проблемы внедрения управленческого учета в организациях // Бухгалтер и закон. 2009. № 2. С. 10.

<sup>4</sup> Гафурова Г.Н. Постановка и совершенствование управленческого учета на предприятии // Бухгалтерский учет в издательстве и полиграфии. 2011. № 12. С. 24–27.

предприятию – повышение эффективности управления финансами и затратами, подготовка к ведению управленческого учета.

Во второй половине XX в. произошло разделение бухгалтерского учета на управленческий и финансовый. Эти два вида учета с течением времени стали развиваться как продолжающие взаимодействовать самостоятельные направления, имеющие точки соприкосновения и различия. Бухгалтерский финансовый учет обеспечивает информацией в основном внешних пользователей, а управленческий – внутренних с одной целью – правильного управления организацией.

С точки зрения А.Н. Бобрышева [3], управленческий учет ввиду его большей свободы от регулятивных воздействий и необязательности использования отдельных элементов и методологических приемов, свойственных финансовому и налоговому учету, в большей степени реагирует на изменение параметров внешней конъюнктуры, а его инструментарий является более гибким и маневренным для того, чтобы адаптироваться к трансформационным процессам во внешней среде.

Управленческий учет О.Д. Каверина [4] называет многоцелевой системой. Е.Ю. Воронова [5] отмечает, что управленческий учет обеспечивает основу для мотивационной и компенсационной системы организации, определяя базу и показатели стимулирования, осуществляя бюджетирование и предоставляя отчеты о результатах деятельности компании и ее подразделений.

Характерными особенностями управленческого учета Т.А. Кольцова [6] называет оперативность, а также организацию его в разрезе центров ответственности, что настоятельно требует децентрализации управления.

Как утверждает С.Л. Мусин [7], содержание управленческого учета всецело подчинено целям оперативного управления организацией. По мнению В.Э. Керимова и Р.В. Сорокиной [8], управленческий учет выступает

интегрированной информационной системой, в которую входят все виды учета – оперативный, статистический, налоговый и бухгалтерский.

Для выявления существенных характеристик понятия «управленческий учет» автор сделал обзор отечественной и зарубежной научной литературы. Результаты исследования приведены в табл. 1.

Отсутствие единства мнений в данном вопросе свидетельствует о многообразии научных подходов к решению проблемы, сложности и противоречивости используемых специалистами трактовок.

Обзор позволил обобщить и определить управленческий учет как подсистему бухгалтерского учета, выделенную для предоставления точной и оперативной информации руководящему аппарату организации для принятия эффективных управленческих решений, контроля, планирования и регулирования.

Применительно к индустрии общественного питания можно определять управленческий учет как составную часть информационной системы предприятия, охватывающую все виды учетных данных о необходимых для координации управленческих решений затратах, бизнес-процессах и их результатах.

Организация управленческого учета и отчетности в компании общепита представляет собой создание гибкой системы условий, элементов и принципов построения учетного процесса для своевременного и полного информационного обеспечения руководства. Грамотно организованная, эта система поможет предприятиям оперативно решать следующие задачи:

- обеспечение адекватного и своевременного реагирования на внешние экономические процессы;
- оперативное планирование производства, гибкое ценообразование;
- делегирование ответственности менеджерам при управлении;

- своевременное внесение корректиров в технико-технологическую и калькуляционную документацию предприятия;
- прогнозирование доходов и расходов организации;
- определение резервов снижения затрат вследствие применения детализированной номенклатуры издержек обращения;
- составление, сравнение и предоставление информации о затратах по центрам ответственности и в разрезе статей расходов;
- создание системы управленческих отчетов.

При организации управленческого учета необходимо иметь в виду отраслевые особенности деятельности предприятий питания:

- совмещение процессов производства, торговли и оказания услуг;
- широту ассортимента выпускаемой продукции, в том числе фирменной;
- ограниченный срок хранения сырья и готовой продукции;
- применение ручного труда;
- использование импортного сырья и оборудования;
- динамичность спроса в связи со сменой сезонов;
- обязательность соблюдения технических, санитарных, противопожарных и других нормативов, установки систем видеонаблюдения и обеспечения охраны.

Помимо отраслевых особенностей необходимо учитывать организационно-экономические характеристики конкретного предприятия:

- тип, класс предприятия;
- его организационную структуру;
- вид производства;
- специфику технологии изготовления продукции (применение сборников рецептов

либо самостоятельная разработка технико-технологической и калькуляционной документации для фирменной продукции);

- особенности сервиса (самообслуживание, обслуживание на месте, доставка готовых блюд, кейтеринг<sup>5</sup>).

Управленческий учет на предприятиях питания реализуется использованием системы принципов (рис. 2).

На организацию управленческого учета на предприятиях общественного питания оказывают влияние различные факторы, представленные в табл. 2.

Как отмечает А.Ю. Латышева [16], на формирование информационных характеристик учета огромное влияние оказывают такие факторы, как расширение бизнеса, развитие информационных технологий, автоматизация производственного процесса, усложнение финансовой структуры организации.

Введение и развитие управленческого учета сопровождается рядом положительных изменений в организации:

- улучшением качества продукции;
- уменьшением ее себестоимости;
- эффективным применением производственных и финансовых ресурсов;
- проведением более качественного внутреннего контроля;
- повышением конкурентоспособности организации.

Совершенствование функциональной системы управленческого учета предприятия общественного питания способствует повышению эффективности конечных результатов. Эта система накладывается на сформировавшуюся организационную структуру, от эффективности которой зависит общая результативность.

<sup>5</sup> Оказание услуг по организации питания сотрудников предприятий и организаций, выездное обслуживание свадеб, юбилеев и пр.

Во многих случаях совершенствование системы управленческого учета сопровождается определенными изменениями в организационной структуре предприятия, так как неэффективно и нецелесообразно компьютеризировать и вводить новые методы управленческого учета в неэффективную архитектуру предприятия.

При изучении организаций Ставропольского края были выявлены следующие недостатки в системе управленческого учета, которые влияют на обоснованность принятия результативных управленческих решений:

- статьи затрат недостаточно детализированы;
- имеются затруднения в распределении обязанностей между менеджерами, нет способа выделения отдельных центров ответственности;
- система отчетности в исследуемых организациях предоставляет недостаточно полную информацию, не соответствует требованиям к информационному обеспечению управленческого аппарата сведениями о производственном процессе;
- нет определенного регламента сдачи и составления отчетности для руководства организации и структурных подразделений;
- отсутствует иерархия и ряд конкретных форм отчетности для разных уровней управления.

В связи с этим автор предлагает ряд рекомендаций по совершенствованию системы управленческого учета:

- 1) разработку расширенной номенклатуры издержек обращения;
- 2) совершенствование иерархии и структуры (формы, содержания) управленческих отчетов и отчетности в целом;
- 3) подготовку в структурных подразделениях планов-стратегий;
- 4) развитие системы бюджетирования;
- 5) детальную организацию системы учета затрат.

Главным объектом управленческого учета на предприятиях питания являются расходы. Они учитываются и группируются по видам, центрам ответственности, местам возникновения, видам продукции, услуг.

На практике зачастую учет затрат на выпуск продукции общественного питания ведется на сч. 20 «Основное производство» в части затраченного на производство сырья. Стоимость товаров, не требующих дополнительной обработки (например, напитки, алкоголь) может быть напрямую списана в себестоимость продаж по дебету сч. 90 «Продажи». Все остальные затраты предприятия могут учитывать на сч. 44 «Расходы на продажу» в разрезе издержек обращения.

По мнению автора, для оперативного мониторинга колебаний уровня затрат и их минимизации на предприятиях питания необходимо использовать максимально детализированную номенклатуру издержек обращения, сформированную с учетом отраслевых особенностей (табл. 3).

Предлагаемая классификация позволит рационально использовать материальные, трудовые и финансовые ресурсы, а также принимать верные тактические решения, производить прогнозирование и делать оценки на длительный период.

Для оптимизации определения центров ответственности на предприятиях питания предлагаем использовать методологию квалификации этих структур в зависимости от бизнес-процессов (табл. 4). Это система признаков (бизнес-процессов), позволяющих проводить деление управленческой структуры предприятия на центры ответственности, отвечающие за предоставление оперативной информации о конкретном бизнес-процессе и его результате.

Предлагаемая методология способствует оперативному определению круга лиц, ответственных за предоставление информации, а также равномерному распределению обязанностей между центрами ответственности.

В каждом таком центре возможно выделение отдельных участков – мест возникновения затрат. Например, в центре ответственности «Производство» их можно выделить несколько: горячий, холодный и кондитерский цеха, бар, торговый зал.

Значительную роль в постановке управленческого учета в индустрии питания играет формирование форм внутренней отчетности – системообразующего элемента, на котором держится вся управленческая структура, как отмечает Л.А. Семина [17]. Г.Я. Остаев<sup>6</sup> подчеркивает, что ведение учета и составление отчетности по центрам ответственности способствуют повышению дисциплины и ответственности руководителей.

Внутреннюю отчетность В.Ф. Палий [18] определяет как совокупность упорядоченных показателей и другой информации. В ней дается интерпретация отклонений от целей, планов и смет, без чего управленческий учет остается лишь совокупностью цифровых данных, не пригодных для целей внутреннего управления.

Как утверждают Н. Адамов и Г. Адамова<sup>7</sup>, «управленческая отчетность – это комплекс взаимосвязанных данных и расчетных показателей, отражающих функционирование предприятия как субъекта хозяйственной деятельности и сгруппированных в целом по предприятию и в разрезе структурных подразделений. Отчетность является важнейшим источником информации для анализа и принятия решений».

По мнению А.Ю. Соколова<sup>8</sup>, управленческая отчетность – это совокупность способов получения итоговых сведений для управления

компанией. Г.Н. Гафурова<sup>9</sup> подчеркивает, что отчетность должна обеспечить возможность быстрого обзора и оценки фактических результатов, их отклонений от цели, определения недостатков в настоящее время и на будущее, выбора оптимальных вариантов управленческих решений.

В рамках определения иерархии управленческих отчетов и отчетности по центрам ответственности, адаптации отчетности к требованиям руководства, а также совершенствования системы управленческого учета целесообразно провести следующие мероприятия:

- провести анализ существующей отчетности (состава, структуры, функций, пользователей);
- проследить организационные и технические аспекты действующей системы управленческой отчетности;
- дать оценку уровню автоматизации информационных потоков, а также процессов принятия решений;
- привести эту автоматизацию в порядок в соответствии с требованиями системы отчетности управленческого учета (при необходимости).

Перечень управленческих отчетов с указанием периодичности их составления и центров ответственности, адаптированный к нуждам руководителей предприятий питания, а также способствующий получению более детальной информации о работе организации, принятию конструктивных управленческих решений, представлен в табл. 5.

Вследствие сопоставления затрат по каждому центру ответственности с результатами их деятельности, с использованием выполненных работ и услуг формируется финансовый результат, который может быть прибылью или убытком. В случае прибыли она может быть полностью или частично направлена на

<sup>6</sup> Остаев Г.Я. Оптимизация формирования информации о финансовых результатах для целей управленческого учета в птицеводческих организациях // Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях. 2016. № 9. С. 27–40.

<sup>7</sup> Адамов Н., Адамова Г. Внутренняя управленческая отчетность: принципы, виды и методы составления // Финансовая газета. Региональный выпуск. 2007. № 30. С. 3.

<sup>8</sup> Соколов А.Ю. Управленческая отчетность промышленных предприятий // Все для бухгалтера. 2006. № 19. С. 13.

<sup>9</sup> Гафурова Г.Н. Управленческая отчетность как основа принятия управленческих решений // Бухгалтерский учет в издательстве и полиграфии. 2011. № 9. С. 28–31.

материальное стимулирование работников, если же случится убыток, может стоять вопрос о материальной ответственности работников за полученный итог.

Причины результатов работы нужно обязательно проанализировать и изучить. Основными показателями деятельности подразделений могут быть качество, себестоимость продукции, перерасход или экономия ресурсов. Нужно отметить, что в каждом конкретном случае руководитель структуры должен определять систему показателей, которая необходима для анализа и стимулирования персонала.

Исследователи С.С. Ованесян и И.А. Слободняк<sup>10</sup> акцентируют внимание на том, что, формируя систему показателей бухгалтерской управленческой отчетности, необходимо оптимально (и при этом максимально) снизить степень неполноты знаний о хозяйствующем субъекте. Грамотно разработанная система показателей отчетности выступает индикатором эффективности управления через

набор параметров, закрепленных в этой системе.

Таким образом, в рамках исследования автором была обоснована актуальность внедрения управленческого учета на предприятиях общественного питания, раскрыта сущность такого учета как эффективной основы системы управления современной организацией.

Анализ экономической литературы позволил определить существенные характеристики понятия «управленческий учет». С учетом отраслевых и организационно-экономических особенностей индустрии питания сформулированы основные задачи и дополнительные принципы построения управленческого учета.

Разработаны и обоснованы рекомендации по совершенствованию управленческого учета на предприятиях питания. Предложены к применению детализированная номенклатура издержек обращения, а также система внутренней отчетности.

<sup>10</sup> Ованесян С.С., Слободняк И.А. К вопросу об определении понятия «бухгалтерская управленческая отчетность» // Финансовый вестник: финансы, налоги, страхование, бухгалтерский учет. 2011. № 6. С. 44–49.

Таблица 1

## Обзор трактовок понятия «управленческий учет»

Table 1

## An overview of the different interpretations of the concept of the essence of management accounting based on various sources

Автор, источник	Определение понятия «управленческий учет»
Методические рекомендации по организации и ведению управленческого учета <sup>*1</sup>	Процесс идентификации, измерения, накопления, анализа, подготовки, интерпретации и предоставления финансовой и производственной информации, на основании которой руководством предприятия принимаются оперативные и стратегические решения
Приказ Минсельхоза России от 06.06.2003 № 792 «Об утверждении Методических рекомендаций по бухгалтерскому учету затрат на производство и калькулированию себестоимости продукции (работ, услуг) в сельскохозяйственных организациях»	Система экономической информации о затратах и доходах по отдельным объектам управления, зафиксированной в различных аналитических группировках по установленным признакам
А.В. Шеер [9]	Управленческий учет охватывает все виды учетной информации, которая измеряется, обрабатывается и предлагается для внутреннего пользования руководству. Управленческий учет расширяет финансовый учет и применяется прежде всего при внутренних операциях фирмы, главная цель его – обеспечение информацией менеджеров, ответственных за достижение конкретных производственных целей
Т. Корбетт [10]	Упорядоченная система выявления, сбора, регистрации, измерения, обобщения, интерпретации, подготовки и предоставления руководству организации информации, значимой для принятия управленческих решений
Г.Д. Харрингтон [11]	Идентификация, измерение, сбор, систематизация, анализ, разложение, интерпретация и передача информации, необходимой для управления какими-либо объектами
М.А. Вахрушина <sup>*2</sup>	Самостоятельное направление бухгалтерского учета организации, которое обеспечивает ее управленческий аппарат информацией, используемой для планирования, управления, контроля и оценки организации в целом, а так же ее структурных подразделений
Е.Ю. Воронова, Г.В. Улина <sup>*3</sup>	Интегрированная система учета затрат и доходов, нормирования, планирования контроля и анализа, которая систематизирует информацию для оперативных управленческих решений и координации проблем будущего развития предприятия
Н.Т. Лабынцев <sup>*4</sup>	Система учета, планирования и контроля, анализа данных о затратах и результатах хозяйственной деятельности в разрезе, необходимом для управления объектами, а также оперативного принятия на этой основе различных управленческих решений в целях оптимизации финансовых результатов деятельности предприятия
А.Д. Шеремет и др. <sup>*5</sup>	Подсистема бухгалтерского учета, которая в рамках одной организации обеспечивает ее управленческий аппарат информацией, используемой для планирования, собственно управления и контроля за деятельностью организации
В.Р. Захарьин <sup>*6</sup>	Независимое направление бухгалтерского учета предприятия, обеспечивающее информационную помощь системе управления предпринимательской деятельностью
Л.И. Хоружий [12]	Составная часть бухгалтерского учета, применяющая внутреннюю информацию организации о рынках, затратах, клиентах и партнерах; система контроля, планирования, принятия решений для улучшения деятельности организации
И.А. Кислая [13]	Деятельность, направленная на подготовку информации для руководства организации и ориентированная на контроль и принятие управленческих решений
С.Н. Алексеева <sup>*7</sup>	Управление экономической деятельностью предприятия на основе информационной системы, отражающей все затраты
В.Т. Чая, Н.И. Чупахина <sup>*8</sup>	Подсистема бухгалтерского учета, которая в рамках отдельной организации обеспечивает руководство всех структурных подразделений организации информацией, необходимой для контроля, планирования, управления



О.Б. Вахрушева [14]	Самостоятельное направление бухгалтерского учета; обеспечивает управленческий аппарат информацией, необходимой для эффективного управления организацией и ее структурными подразделениями
М. Мадалина [15]	Управленческий учет представляет собой систему регистрации данных и получения информации для стратегических или оперативных решений

*Источник:*

<sup>\*1</sup> Методические рекомендации по организации и ведению управленческого учета.

URL: <http://www.twirpx.com/file/152176>.

<sup>\*2</sup> Вахрушина М.А. Бухгалтерский управленческий учет. 6-е изд., доп. и перераб. М.: Омега-Л, 2007. 570 с.

<sup>\*3</sup> Воронова Е.Ю., Улина Г.В. Управленческий учет на предприятиях. М.: Проспект, 2006. 248 с.

<sup>\*4</sup> Лабынцев Н.Т. Финансовый и управленческий учет. М.: Финансы и статистика, 2008. С. 377.

<sup>\*5</sup> Шеремет А.Д. и др. Управленческий учет. М.: ФБК-ПРЕСС, 1999. 512 с.

<sup>\*6</sup> Захарьин В.Р. Теория управленческого учета. М.: ИНФРА-М, ФОРУМ, 2003. 304 с.

<sup>\*7</sup> Алексеева С.Н. Есть ли смысл делить затраты на переменные и постоянные? // Промышленность: бухгалтерский учет и налогообложение. 2016. № 5. С. 35–45.

<sup>\*8</sup> Чая В.Т., Чупахина Н.И. Этапы развития управленческого учета // Экономический анализ: теория и практика. 2007. № 21. С. 2–7.

*Source:*

<sup>\*1</sup> *Metodicheskie rekomendatsii po organizatsii i vedeniyu upravlencheskogo ucheta* [Methodological recommendations on organization and conducting of managerial accounting]. Available at: <http://www.twirpx.com/file/152176>. (In Russ.)

<sup>\*2</sup> Vakhrushina M.A. *Bukhgalterskii upravlencheskii uchet* [Accounting managerial accounting]. Moscow, Omega-L Publ., 2007, 570 p.

<sup>\*3</sup> Voronova E.Yu., Ulina G.V. *Upravlencheskii uchet na predpriyatiyakh* [Management accounting in enterprises]. Moscow, Prospekt Publ., 2006, 248 p.

<sup>\*4</sup> Labyntsev N.T. *Finansovyi i upravlencheskii uchet* [Financial and managerial accounting]. Moscow, Finansy i Statistika Publ., 2008, p. 377.

<sup>\*5</sup> Sheremet A.D. et al. *Upravlencheskii uchet* [Managerial accounting]. Moscow, FBK-PRESS Publ., 1999, 512 p.

<sup>\*6</sup> Zakhar'in V.R. *Teoriya upravlencheskogo ucheta* [Theory of managerial accounting]. Moscow, INFRA-M, FORUM Publ., 2003, 304 p.

<sup>\*7</sup> Alekseeva S.N. [Does it make sense to divide the cost of variables and constants?]. *Promyshlennost': bukhgalterskii uchet i nalogooblozhenie = Industry: Accounting and Taxation*, 2016, no. 5, pp. 35–45. (In Russ.)

<sup>\*8</sup> Chaya V.T., Chupakhina N.I. [Stages of development/management accounting]. *Ekonomicheskii analiz: teoriya i praktika = Economic Analysis: Theory and Practice*, 2007, no. 21, pp. 2–7.

**Таблица 2****Факторы, влияющие на организацию управленческого учета на предприятиях питания****Table 2****The factors influencing the organization of management accounting at the enterprises of food industry**

Вид факторов	Содержание
Внешние	1. Рыночная конъюнктура. 2. Ценообразование. 3. Налоговая политика. 4. Уровень и состояние развития отрасли. 5. Конкуренция. 6. Условия деятельности предприятия общественного питания
Внутренние	1. Организационная структура предприятия. 2. Степень самостоятельности организации (наличие или отсутствие франшизы). 3. Количество центров ответственности. 4. Распределение ответственности. 5. Функциональные связи. 6. Взаимосвязи с руководством организации. 7. Взаимосвязи в коллективе. 8. Мотивация труда. 9. Профессионализм работников организации

*Источник:* авторская разработка

*Source:* Authoring

Таблица 3

## Номенклатура издержек обращения

Table 3

## The Nomenclature of distribution costs

№ п/п	Издержки обращения	№ п/п	Издержки обращения
1	Авторское вознаграждение	41	Пошив салфеток, формы персонала
2	Амортизация основных средств	42	Представительские расходы
3	Аренда земли	43	Программное обеспечение
4	Аренда квартиры	44	Производственный контроль систем энергоснабжения
5	Аренда оборудования	45	Промывка оборудования
6	Аренда помещения	46	Проработка блюд
7	Аренда автомобиля	47	Расходные материалы
8	Аудиторские услуги	48	Реклама внутренняя
9	Вентиляционные работы	49	Реклама наружная
10	Вывоз твердых бытовых отходов	50	Реклама полиграфия
11	Дезинсекция, дератизация	51	Ремонт и содержание помещения
12	Декорирование помещения	52	Экологическое сопровождение
13	Заработная плата (производство)	53	Спецодежда
14	Заработная плата (администрация)	54	Списание «Бесплатно на столы»
15	Заработная плата иностр. сотрудников	55	Списание по сроку годности
16	Услуги дизайнера	56	Списание товарно-материальных ценностей
17	Изготовление меню	57	Услуги прачечной
18	Изготовление технической документации	58	Техническое обслуживание офисного оборудования
19	Инкассация	59	Техническое обслуживание автотранспорта
20	Канцтовары	60	Техническое обслуживание оборудования
21	Фотоуслуги	61	Техническое обслуживание охранной и пожарной сигнализации
22	Курсы повышения квалификации персонала	62	Техническое обслуживание и ремонт сантехнического оборудования
23	Коммунальные услуги	63	Страхование груза
24	Консультационные услуги	64	Транспортные услуги
25	Лицензии	65	ГСМ* администрация
26	Обслуживание контрольно-кассовых машин	66	ГСМ_доставка
27	Медицинский осмотр сотрудников	67	ГСМ_снабжение
28	Кейтеринг	68	Уборка помещений
29	Музыканты	69	Услуги аутсорсинга
30	Обслуживание оргтехники	70	Услуги аутстаффинга
31	Обучение персонала	71	Услуги банка
32	Охрана помещения	72	Услуги банка эквайринг
33	Перевод с иностранных языков	73	Услуги связи_мобильная
34	Поверка весов	74	Услуги связи_Интернет
35	Подбор персонала	75	Услуги связи_междугородняя
36	Подписка на литературные издания	76	Услуги связи_телефонная
37	Пожарная безопасность	77	Услуги субфранчайзинга
38	Отделочные работы	78	Услуги такси
39	Почтовые услуги	79	Услуги флориста
40	Электронная отчетность	80	Юридические, нотариальные услуги

\* ГСМ – горюче-смазочные материалы

Источник: авторская разработка

\* Combustive-lubricating materials

Source: Authoring

**Таблица 4****Методология квалификации центров ответственности на предприятиях питания в зависимости от бизнес-процессов****Table 4****Methodology of training of responsibility centers at enterprises of food industry depending on business processes**

<b>Бизнес-процесс</b>	<b>Центр ответственности</b>
Разработка, технологическая подготовка производства и выпуск продукции общественного питания, в том числе полуфабрикатов	Производство
Внесение изменений в технико-технологическую и калькуляционную документацию	
Ремонт и техническое обслуживание производственного оборудования, его утилизация	
Управление ассортиментом, ценообразование меню	Маркетинг
Изучение рынка индустрии питания, анализ конкурентов	
Рекламные кампании, продвижение бренда, ведение веб-ресурсов, SMM-сопровождение бизнеса	
Развитие базы покупателей (например, в целях продвижения кейтеринга)	Продажи
Заключение договоров с клиентами (кейтеринг, услуги питания для персонала сторонних компаний, организация досуга)	
Обработка заявок на оказание услуг	
Входящая логистика	Снабжение
Закупка производственного оборудования в разрезе цехов	
Обеспечение производства сырьем и материалами	
Управление складским хозяйством	
Финансовый менеджмент	Администрация
Ведение учета, составление отчетности	
Стратегическое планирование	
Управление трудовыми ресурсами, повышение квалификации персонала	
Совершенствование текущего рабочего процесса предприятия	
Управление информацией	

*Источник:* авторская разработка

*Source:* Authoring

Таблица 5

## Система управленческих отчетов на предприятии питания

Table 5

## A system of management reports at the enterprise of food industry

Наименование отчета	Периодичность составления	Центр, ответственный за составление
1. Отчет о движении объектов основных средств	Ежеквартально	Производство
2. Отчет-предложение о необходимости внесения изменений в калькуляционные карты	Ежемесячно	
3. Отчет о потребностях и запасах сырьевых и материальных ресурсов	Ежедневно (еженедельно)	
4. Отчет о техническом и моральном состоянии объектов основных средств	Ежеквартально	
5. Отчет о затратах на маркетинговые нужды	Ежемесячно	Маркетинг
6. Отчет по итогам исследования уровня цен на продукцию и услуги среди конкурентов	Ежеквартально	
7. Отчет о необходимости разработки рекламных кампаний и акций, о расширении ассортимента		
8. Отчет о продажах (формируется в разрезе официантов, секций, позиций меню и др. в зависимости от запроса руководителей)	Еженедельно (ежемесячно)	Продажи
9. Отчет о примененных скидках	Ежемесячно	
10. Средний чек	Ежедневно	
11. Сводный отчет по заключенным договорам	Ежемесячно	
12. Отчет о поступлении и распределении сырьевых и материальных ресурсов между структурными подразделениями	Еженедельно	Снабжение
13. Отчет о закупке и распределении объектов основных средств	Ежемесячно	
14. Отчет об изменении цен закупок	Еженедельно	
15. Отчет о затратах на входящую логистику (транспортные расходы)	Ежемесячно	
16. Отчет об уровне сырьевых и материальных запасов на складах	Еженедельно	Администрация
17. Отчет о расходовании финансовых ресурсов		
18. Отчет о кредиторской и дебиторской задолженности	Ежедневно	
19. Отчет об изменении себестоимости продукции в общем и по позициям меню	Ежемесячно	
20. Отчет о движении денежных средств	Ежедневно	
21. Отчет о кадровых перестановках	Ежемесячно	
22. Отчеты об эффективности инвестиций	Ежеквартально	
23. Отчет о финансовых результатах деятельности	Ежемесячно	
24. Сводные отчеты, содержащие обобщенные данные по всем центрам ответственности, сопоставляемые с данными бюджетов		

Источник: авторская разработка

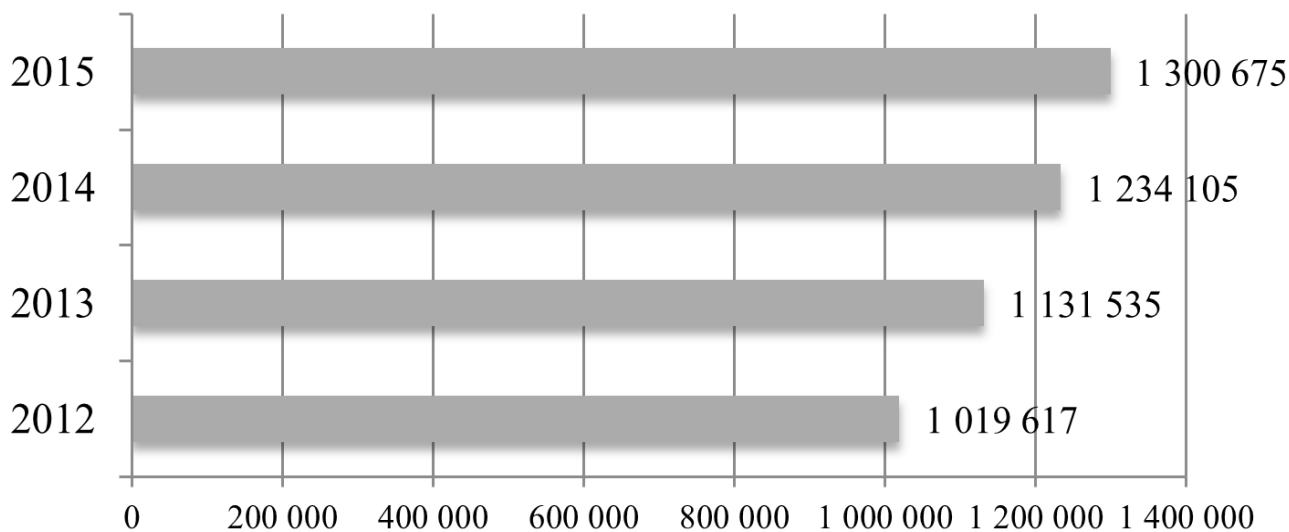
Source: Authoring

*Рисунок 1*

Динамика оборота общественного питания в Российской Федерации в 2012–2015 гг., млн руб.

*Figure 1*

Dynamics of catering turnover in the Russian Federation in 2012–2015, million RUB



*Источник:* данные Федеральной службы государственной статистики.

URL: [www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/enterprise/retail](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/enterprise/retail)

*Source:* The Federal State Statistics Service data.

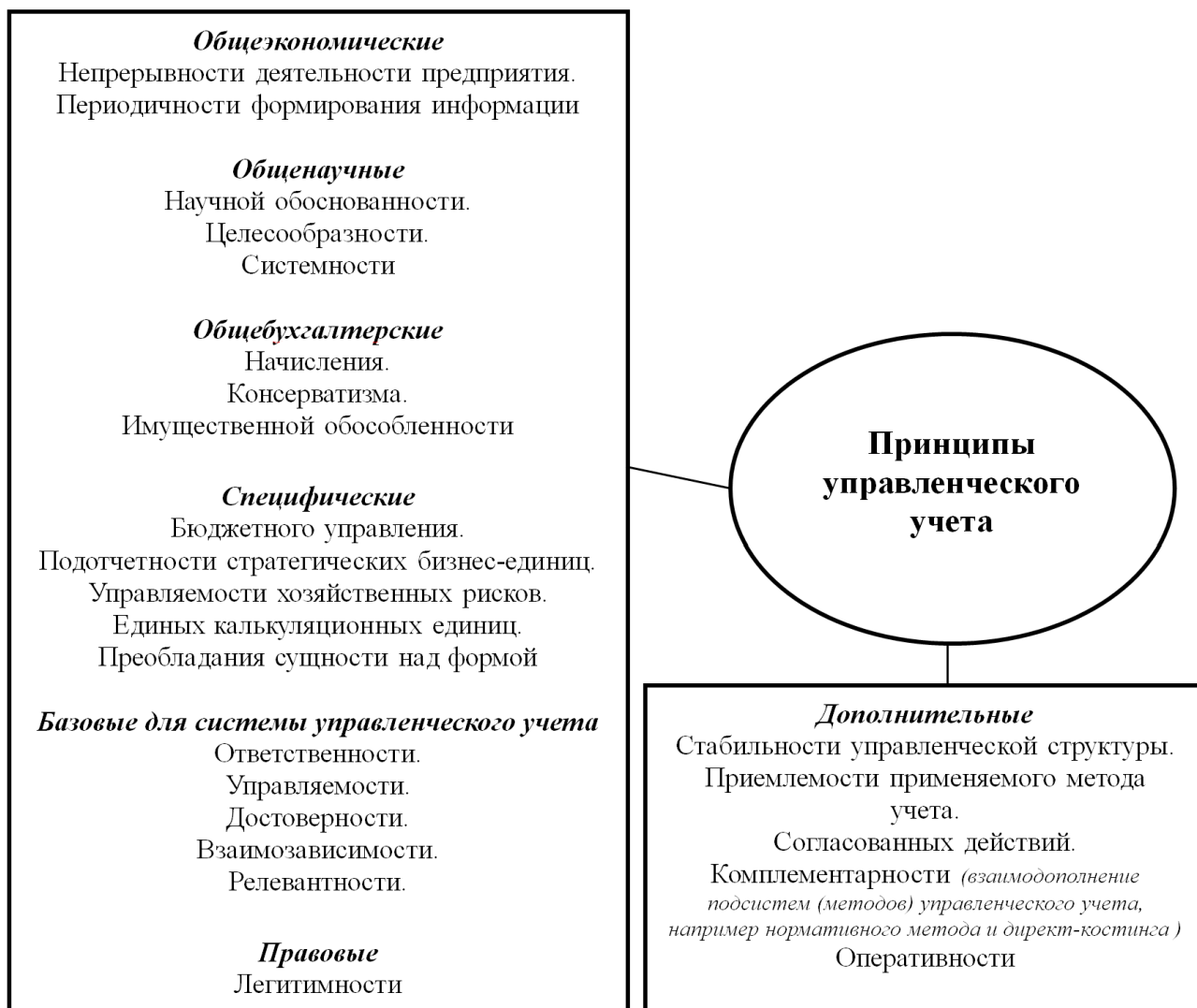
Available at: [www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/enterprise/retail](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/enterprise/retail)

Рисунок 2

Принципы внедрения управленческого учета

Figure 2

The basic principles of management accounting



Источник: Бухгалтерский управленческий учет / под ред. Е.И. Костюковой. М.: КноРус, 2014. С. 13.

Sources: *Bukhgalterskii upravlencheskii uchet* [Accounting management accounting]. E.I. Kostyukova (ed.). Moscow, KnoRus Publ., 2014, p. 13.

**Список литературы**

1. *Каптилович Э.В.* Управленческий учет расходов в розничной торговле // Известия Алтайского государственного университета. 2012. № 2-1. С. 286–290.
2. *Ким Л.И.* Формирование показателей внутренней (управленческой) отчетности по данным первичного учета // Вестник Российского университета кооперации. 2013. № 1. С. 36–45.
3. *Бобрышев А.Н.* Развитие системы управленческого учета в контексте кризисных процессов в экономике / Политические, экономические и социокультурные аспекты регионального управления на Европейском севере: м-лы науч.-практ. конф. Сыктывкар: КРАГСИУ, 2014. С. 104–107.
4. *Каверина О.Д.* Организация управленческого учета: проблемы и суждения // Аудиторские ведомости. 2015. № 8. С. 48–61.
5. *Воронова Е.Ю.* Управленческий учет: рациональный подход // Аудиторские ведомости. 2010. № 12. С. 78–85.
6. *Кольцова Т.А.* Об управленческом учете в сфере малого бизнеса // Академический вестник. 2010. № 5. С. 57–60.
7. *Мусин С.Л.* Аналитический инструментарий управленческого учета // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. 2010. № 3. С. 170–173.
8. *Керимов В.Э., Сорокина Р.В.* Современная концепция управленческого учета // Вестник Финансового университета. 2011. № 3. С. 13–18.
9. *Шеер А.В.* Бизнес-процессы. Основные понятия. Теория. Методы / 2-е изд., перераб. и доп.; пер. с англ. под ред. М.С. Каменнова, М.И. Громова. М.: Просветитель, 1999. 152 с.
10. *Корбетт Т.* Управленческий учет по ТОС. Учет прохода / пер. с англ. Киев: изд-во «Необхідно і достатьньо», 2009. 240 с.
11. *Харрингтон Г.Д.* Совершенствование управления процессами. Искусство совершенствования управления процессами / пер. с англ. под ред. В. Брагина. М.: Стандарты и качество, 2007. 192 с.
12. *Хоружий Л.И.* Проблемы теории, методологии, методики и организации управленческого учета в сельском хозяйстве. М.: Финансы и статистика, 2004. 496 с.
13. *Кислая И.А.* Развитие управленческого учета: исторический аспект // Учет и статистика. 2013. № 3. С. 32–43.
14. *Вахрушева О.Б.* Управленческий учет в современных условиях развития: монография. Одинцово: Одинцовский гуманитарный институт, 2010. 147 с.
15. *Madalina Mihaila.* Managerial Accounting and Decision Making in Energy Industry. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 2014, no. 109, pp. 1199–1202.
16. *Латышева А.Ю.* Теоретические основы учетно-аналитического обеспечения управления вспомогательными производствами // Вестник АПК Ставрополя. 2015. № 4. С. 178–184.
17. *Семина Л.А.* Проблемы постановки и внедрения системы управленческого учета в организациях // Аудиторские ведомости. 2015. № 6. С. 77–83.
18. *Палий В.Ф.* Управленческий учет издержек и доходов с элементами финансового учета. М.: ИНФРА-М, 2006. 279 с.

## METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF MANAGEMENT ACCOUNTING IN FOOD SERVICE COMPANIES

Anna V. ROMANENKO

Stavropol State Agrarian University, Stavropol, Stavropol Krai, Russian Federation  
si-stav@yandex.ru

### Article history:

Received 12 July 2016  
Received in revised form  
26 July 2016  
Accepted 20 September 2016

**JEL classification:** M11, M40

**Keywords:** food service,  
management accounting,  
business process, cost center,  
costs

### Abstract

**Importance** The article discusses some aspects of accounting for sectoral, organizational and economic specifics of corporate operations.

**Objectives** The research identifies significant characteristics of management accounting and formulates how the management accounting process can be interpreted in respect of food service companies. I determine key goals of the management accounting process setting in food service companies, considering sectoral, organizational and economic specifics of operations. I also devise the methodology to qualify cost centers per business process and indicate managerial reports adapted to food service companies.

**Methods** The research involves an analysis and generalization of scientific literature on respective subjects.

**Results** I generalized significant characteristics of management accounting and determined purposes of setting the management accounting process in food service companies. The article provides detailed list of circulation expenses, methodology for qualifying cost centers per business process.

**Conclusions and Relevance** The presented list of circulation costs will help managers of food service companies make opportune responses to fluctuation of costs. The cost center qualification methodology will facilitate the process of delegating management authorities for corporate leaders. The list of managerial reports was systematized per cost centers, indicating the submission dates and streamlining detailed information on corporate performance, and constructive decision-making

© Publishing house FINANCE and CREDIT, 2016

### References

1. Kaptilovich E.V. [Management accounting of expenditures in retail trade]. *Izvestiya Altaiskogo gosudarstvennogo universiteta = The News of Altai State University*, 2012, no. 2-1, pp. 286–290. (In Russ.)
2. Kim L.I. [Formation of indicators of internal (management) reporting according to a primary account]. *Vestnik Rossiiskogo universiteta kooperatsii = Vestnik of Russian University of Cooperation*, 2013, no. 1, pp. 36–45. (In Russ.)
3. Bobryshev A.N. [Development of the management accounting system and crisis processes in economy]. *Politicheskie, ekonomicheskie i sotsiokul'turnye aspekty regional'nogo upravleniya na Evropeiskom severe: materialy nauchnoi konferentsii* [Proc. Sci. Conf. Political, Economic, Social and Cultural Aspects of Regional Governance in the European North]. Syktyvkar, Komi Republican Academy of Public Administration and Management Publ., 2014, pp. 104–107.
4. Kaverina O.D. [Setting up the process of management accounting: issues and judgments]. *Auditorskie vedomosti = Audit Journal*, 2015, no. 8, pp. 48–61. (In Russ.)
5. Voronova E.Yu. [Management accounting: a rational approach]. *Auditorskie vedomosti = Audit Journal*, 2010, no. 12, pp. 78–85. (In Russ.)
6. Kol'tsova T.A. [On management accounting in small business]. *AKADEMICHESKIY VESTNIK URALNIIPROEKT RAASN*, 2010, no. 5, pp. 57–60. (In Russ.)



7. Musin S.L. [Analytical toolkit of management accounting]. *Vektor nauki Tol'yattinskogo gosudarstvennogo universiteta = Vector of Science of Togliatti State University*, 2010, no. 3, pp. 170–173. (In Russ.)
8. Kerimov V.E., Sorokina R.V. [The modern concept of management accounting]. *Vestnik Finansovogo universiteta = Bulletin of Financial University*, 2011, no. 3, pp. 13–18. (In Russ.)
9. Scheer A.W. *Biznes-protsessy. Osnovnye ponyatiya. Teoriya. Metody* [Business Process Modelling]. Moscow, Prosvetitel' Publ., 1999, 152 p.
10. Corbett T. *Upravlencheskii uchet po TOS. Uchet prokhoda* [Throughput Accounting]. Kiev, Необхідно і достатньо Publ., 2009, 240 p.
11. Harrington H.J. *Sovershenstvovanie upravleniya protsessami. Iskusstvo sovershenstvovaniya upravleniya protsessami* [Streamlined Process Improvement]. Moscow, Standarty i Kachestvo Publ., 2007, 192 p.
12. Khoruzhii L.I. *Problemy teorii, metodologii, metodiki i organizatsii upravlencheskogo ucheta v sel'skom khozyaistve* [Issues of theory, methodology, techniques and the process of management accounting in agriculture]. Moscow, Finansy i Statistika Publ., 2004, 496 p.
13. Kislaya I.A. [Development of management accounting: historical considerations]. *Uchet i statistika = Accounting and Statistics*, 2013, no. 3, pp. 32–43. (In Russ.)
14. Vakhrusheva O.B. *Upravlencheskii uchet v sovremennykh usloviyakh razvitiya: monografiya* [Management accounting in modern conditions of development: a monograph]. Odintsovo, Odintsovskii gumanitarnyi institut Publ., 2010, 147 p.
15. Mădălina Mihăilă. Managerial Accounting and Decision Making in Energy Industry. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 2014, no. 109, pp. 1199–1202.
16. Latysheva A.Yu. [The theoretical framework for accounting and analytical support to management of ancillary production lines]. *Vestnik APK Stavropol'ya = Bulletin of AIC of Stavropol Krai*, 2015, no. 4, pp. 178–184. (In Russ.)
17. Semina L.A. [Issues and challenges of establishing and implementing management accounting in organizations]. *Auditorskie vedomosti = Audit Journal*, 2015, no. 6, pp. 77–83. (In Russ.)
18. Palii V.F. *Upravlencheskii uchet izderzhek i dokhodov s elementami finansovogo ucheta* [Management accounting for costs and income with aspects of financial accounting]. Moscow, INFRA-M Publ., 2006, 279 p.