

Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова

Ерыкалин М.И., Проданова Н.А.

**СФЕРА РЕСТОРАННОЙ ИНДУСТРИИ:
ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ
КОНТРОЛЬНО-АНАЛИТИЧЕСКОЙ
СИСТЕМЫ, ОБУСЛОВЛЕННЫЕ
СПЕЦИФИКОЙ ОТРАСЛИ**

Монография

2025

УДК 657.6+658:338.462

ISBN 978-1-967596-16-4

DOI: 10.29013/RIFFCASDSI.ErykalinM.I.ProdanovaN.A.102.2025

Рецензенты:

Джолдошева Тамара Юлдашевна – Проректор по евразийской интеграции, Директор Высшей школы магистратуры и PhD программ, доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры «Финансы и финансовые технологии» НИУ «Кыргызский экономический университет им. М. Рыскулбекова»

Очилов Илёс Келдиёрович – доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры «Финансовый учет и отчетность» Ташкентского государственного экономического университета»

Ерыкалин М.И., Проданова Н.А.

Е 80 Сфера ресторанной индустрии: особенности формирования контрольно-аналитической системы, обусловленные спецификой отрасли. Монография. – Урбана : Arrow Science & Technology, LLC.– 2025. – 102 с.

Настоящая монография посвящена вопросам развития теоретико-методических положений и практических рекомендаций по организации контрольно-аналитического обеспечения оценки деятельности организаций ресторанной индустрии, удовлетворяющих информационные потребности заинтересованных пользователей. Представленные авторами материалы будут полезны студентам экономических образовательных программ, аспирантам, преподавателям вузов и колледжей, а также практикующим специалистам.

Subscribe to print 17/10/2025. Format 60×84/16.
Offset Paper. Garniture Minion Pro. Pec. liter. 11.
Typeset in Arrow Science & Technology, LLC, USA.
Publishing by Arrow Science & Technology, LLC
805 Silver St., Urbana, IL 61801

ISBN 978-1-967596-16-4

© Erykalin M.I., Prodanova N.A. 2025.
© Arrow Science & Technology, Urbana, 2025.

Plekhanov Russian University of Economics

Erykalin M.I., Prodanova N.A.

**THE RESTAURANT INDUSTRY:
FEATURES OF THE FORMATION
OF A CONTROL AND ANALYTICAL
SYSTEM DUE TO THE SPECIFICITY
OF THE INDUSTRY**

Monograph

2025

UDC 657.6+658:338.462

ISBN 978-1-967596-16-4

DOI: 10.29013/RIFFCASDSI.ErykalinM.I.ProdanovaN.A.102.2025

Reviewers:

Tamara Yuldashevna Dzholdosheva – Vice-Rector for Eurasian Integration, Director of the Graduate School of Graduate and PhD Programs, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Finance and Financial Technologies at the Ryskulbekov Kyrgyz National Research University of Economics

Ochilov Iles Keldierovich – Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Financial Accounting and Reporting at Tashkent State University of Economics

Erykalin M.I., Prodanova N.A.

The restaurant industry: features of the formation of a control and analytical system due to the specificity of the industry. Monograph. – Urbana : Arrow Science & Technology, LLC.– 2025. – 102 p.

This monograph is devoted to the development of theoretical and methodological provisions and practical recommendations for the organization of control and analytical support for evaluating the activities of organizations in the restaurant industry that meet the information needs of interested users. The materials presented by the authors will be useful for students of economic educational programs, graduate students, university and college teachers, as well as practicing specialists.

Subscribe to print 17/10/2025. Format 60×84/16.
Offset Paper. Garniture Minion Pro. Pec. liter. 11.
Typeset in Arrow Science & Technology, LLC, USA.
Publishing by Arrow Science & Technology, LLC
805 Silver St., Urbana, IL 61801

Содержание

ВВЕДЕНИЕ	7
Глава 1. СУЩНОСТЬ И ОСОБЕННОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СФЕРЫ РЕСТОРАННОЙ ИНДУСТРИИ	9
1.1 История формирования и характерные черты сферы ресторанной индустрии	9
1.2 Особенности организации деятельности, внешнее и внутреннее устройство предприятия сферы ресторанной индустрии.	20
Глава 2. ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ И ВНЕДРЕНИЯ КОНТРОЛЬНО- АНАЛИТИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ ПРЕДПРИЯТИЯ СФЕРЫ РЕСТОРАННОЙ ИНДУСТРИИ	34
2.1 Понятийно-категориальный аппарат контрольно- аналитической системы организаций сферы ресторанной индустрии.	34
2.2 Взаимосвязь контрольно- аналитической системы и стратегии развития организации ресторанной индустрии.	52

Глава 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ИНСТРУМЕНТОВ КОНТРОЛЯ И АНАЛИЗА ДЛЯ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ РЕСТОРАННОЙ ИНДУСТРИИ	71
3.1 Разработка методики прогнозирования эффективности деятельности организации сферы ресторанной индустрии	71
3.2 Развитие автоматизации контрольно-аналитических процедур в системах управления ресторанной индустрии	86
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	99
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	100

ВВЕДЕНИЕ

Цель деятельности любого субъекта хозяйствования заключается в получении прибыли путем осуществления своей основной деятельности. Оптимальное построение контрольно-аналитической системы – одно из важнейших условий эффективной работы любой организации, стремящейся максимизировать возможные получаемые доходы.

Не исключение и сфера ресторанной индустрии, которая является достаточно многогранной и содержит в себе целый ряд аспектов, которые оказывают непосредственное влияние на финансово-экономические показатели организации. Цель деятельности предприятий сферы ресторанного бизнеса – осуществлять постоянный контроль данных аспектов, что позволяет максимизировать прибыль и расширять влияние организации на рынке. Практика изучения контрольно-аналитической деятельности предприятий ресторанного бизнеса постоянно ставит новые и сложные задачи, касающиеся формирования и совершенствования данных систем, особенно в условиях неопределенности и высокой степени риска.

Проблемам развития контрольно-аналитической системы и контроля деятельности современных организаций посвящено большое количество работ как отечественных, так и зарубежных авторов. Исследования в области контрольно-аналитических систем встречаются в трудах Л. В. Поповой, И. П. Ульяновой, Е. Н. Домброской, Л. В. Усатовой, И. А. Масловой, Д. Р. Андрияшиной, в сфере ресторанного бизнеса – И. В. Волковой, О. П. Ефимовой, В. П. Осиповым, Т. А. Джум, Г. М. Зайко, А. В. Кондрашиным, А. М. Фридманом.

Таким образом, следует отметить, что категория «контрольно-аналитическая система» является достаточно хорошо

изученной применительно ко многим сферам бизнеса. Вместе с тем, в силу специфики деятельности ресторанной индустрии, контрольно-аналитическая система имеет свои особенности построения, которые в настоящее время практически не изучены.

Проблема исследования заключается в том, что перспективы развития контрольно-аналитической системы в рамках ресторанной индустрии недооцениваются в текущих реалиях, что диктует настоятельную необходимость разработки современных подходов к повышению эффективности контрольно-аналитической системы предприятий ресторанной индустрии, в целях повышения значимости данной системы в сфере принятия управленческих решений.

Целью данного исследования будет являться научное обоснование направлений развития теоретико-методических положений и практических рекомендаций в вопросах формирования контрольно-аналитического обеспечения оценки деятельности организаций ресторанной индустрии, удовлетворяющих информационные потребности заинтересованных пользователей.

Глава 1. СУЩНОСТЬ И ОСОБЕННОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СФЕРЫ РЕСТОРАННОЙ ИНДУСТРИИ

1.1 История формирования и характерные черты сферы ресторанной индустрии

Сфера ресторанной индустрии получила свое начало благодаря развитию сферы гостеприимства в XVIII веке как самостоятельная отрасль, ввиду спроса на вкусную и качественную еду и сервис, которые могли предоставить лишь спустя длительное время после исторического формирования данной индустрии. Фридрих Энгельс в своих трудах подчеркивал социально-экономическую важность этой отрасли. Он считал, что данная индустрия позволит разгрузить рабочий класс от приготовления еды в домашних условиях и повысить производительность труда, благодаря отсутствию задач по приготовлению еды.

Развитие кулинарии на территории России началось еще в Древней Руси в связи с разделением труда. Вначале стали появляться корчмы (от славянского корня «корм»), в которых путники могли найти приют и пищу. Далее, уже в XV веке, начали появляться трактиры, а в XVIII веке ресторанная индустрия начала приобретать черты, которые можно наблюдать и в настоящее время.

Обращаясь к этимологии данной индустрии, можно ответить, что в своих трудах такие общественные деятели, как И. В. Волкова, О. П. Ефимова, В. П. Осипов, Т. А. Джум, Г. М. Зайко, А. В. Кондрашин, А. М. Фридман и др., определяли термин «ресторанный бизнес» как предприятие общественного питания, являющееся структурным подразделением индустрии гостеприимства.

А. М. Фридман считал, что предприятия питания удовлетворяют одну из важнейших потребностей человека – потребность в пище. Именно поэтому коммерческие предприятия индустрии питания всегда будут прибыльными и успешными. В то же время, предприятия питания представляют собой интегрированную сферу предпринимательской деятельности, связанную с организацией производства и управлением рестораном или иным предприятием общественного питания, направленную на удовлетворение потребностей людей во вкусной, разнообразной и здоровой пище, сервисных услугах, а также на получение прибыли. Именно такое определение предприятий ресторанного бизнеса дает А. М. Фридман в своем труде «Экономика предприятия общественного питания», что свидетельствует о многогранности данной сферы и ее экономической и социальной значимости.

В настоящее время ресторанный бизнес является неотъемлемой и важнейшей частью индустрии гостеприимства, а также ярким представителем предприятий малого бизнеса. Индустрия питания с одной стороны представляет собой площадку с высокой конкуренцией, а с другой – позволяет наиболее успешно реализовывать высоколиквидный капитал. Сфера питания является одним из самых распространенных видов малого бизнеса, поэтому там присутствует высокий уровень конкуренции, который стимулирует участников рынка постоянно развиваться, искать новых потребителей и удерживать постоянных клиентов, что обеспечивает стабильную прибыль.

Если рассматривать ресторанный бизнес как часть туристической отрасли, можно сказать, что эта сфера выполняет важнейшие функции и в сфере обслуживания туристов, а именно – предоставляет качественный уровень сервиса и питания, что положительно влияет на приток финансовых ресурсов в туризм. Поэтому роль индустрии питания очень

высока, ведь она способствует экономической эффективности и развитию туристической отрасли.

Если же рассматривать ресторанную индустрию с социальной точки зрения, то на предприятиях происходит ряд социальных контактов: создается благоприятное окружение для взаимопонимания, полезных деловых контактов, развития общественной и культурной жизни.

В современном мире роль ресторанного хозяйства определяется характером и масштабами потребностей людей в услугах по организации потребления материальных и духовных благ вне дома.

Удовлетворение этих потребностей является одновременно экономической и социальной задачей, ведь от качества данных услуг напрямую зависит здоровье, работоспособность, настроение и уровень жизни людей. С другой стороны, деятельность практически любой организации заключается в получении прибыли, которая как раз и является следствием оказанных услуг, а также способствует экономии трудовых и материальных ресурсов и освобождению времени у потребителей, о чем и говорил Ф. Энгельс.

Сравнивая домашнее и ресторанное обслуживание, можно сделать вывод, что в рамках производства на предприятиях индустрии питания расходы труда на приготовление еды и организацию ее потребления в 4–5 раз меньше. Если сравнивать во временном эквиваленте, то в среднем на ресторанном предприятии тратится порядка 10–12 минут на человека, в то время как в домашних условиях – около 50–60 минут. Это экономит большой объем времени, что, по высказыванию К. Маркса, являлось мерилом богатства общества на высшей стадии его развития. Именно поэтому снижение расходов потребления является важной составляющей деятельности индустрии питания, как с социальной, так и с экономической точки зрения.

Роль и значение ресторанного бизнеса, достаточно сложно переоценить, ведь он равноценно влияет на все основные сферы деятельности людей (рисунок 1).

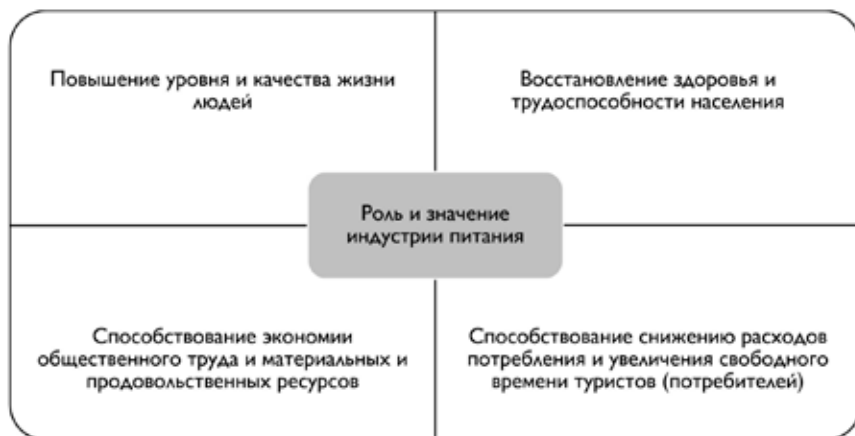


Рисунок 1. – Роль и значение индустрии питания

Источник: составлено авторами

Также деятельность любой организации направлена на выполнение ряда функций, ради которых она и существует. Что касается ресторанного бизнеса, то в данном случае, можно выделить 8 основных функций, в числе которых:

- закупка сырья;
- транспортировка сырья;
- осуществление процедур хранения сырья и их контроль;
- производство пищевой продукции, в соответствии с ассортиментной политикой;
- организация потребления продукции;
- организация сервиса;
- проведение маркетинговых исследований;
- проведение экономических исследований.

Как мы видим, социальные и экономические функции индустрии питания неразрывно связаны между собой, поэтому

их стоит рассматривать исключительно в синтезе. Кроме того, интересным на наш взгляд, является, раскрытие функций ресторанного бизнеса через призму индивидуальной и коллективной точек зрения (таблица 1).

**Таблица 1. – Функции ресторанного бизнеса
с индивидуальной и коллективной точки зрения**

Ресторанный бизнес	
Функции индивидуально-организованного питания	Функции коллективно-организованного питания
Объекты сферы ресторанного бизнеса, функционирующие в лечебно- оздоровительных, туристско-спортивных учреждениях, а также учреждениях культуры и искусства, воспитания и образования, средств массовой информации	Общедоступные объекты ресторанного бизнеса, которые функционируют в системе городской инфраструктуры и ориентированы на широкий круг потребителей

Источник: составлено авторами

В рамках анализа деятельности предприятий индустрии питания, можно сделать вывод, что данный рынок носит двойственный характер ввиду того, что в рамках спроса выступает не только товар (приготовленная еда), но и услуга (сервис и гостеприимство), ведь основной задачей предприятий подобного типа является приготовления блюд, их реализация, а также предоставление услуг сервиса, куда входит гостеприимство и развлечение.

Надо отметить, что в настоящее время индустрия питания приобретает многопрофильный характер, так как она удовлетворяет не только базовые потребности посетителей в еде, но и коммуникационные, ввиду организации различных форм досуга, что также представляет собой процесс получения культурных благ, ведь данная сфера также

способствует формированию новой культуры потребления и новых потребностей.



Рисунок 2. – Услуги объектов индустрии питания

Источник: составлено авторами

Следовательно, индустрию питания, ввиду своей многогранности можно рассматриваться как:

- сложную социально-экономическую отрасль экономики;
- сферу человеческой деятельности;
- специфический вид деятельности и отрасль народного хозяйства;
- деятельность коммерческого предприятия, основной задачей которого является получение прибыли;
- деятельность предприятий общественного питания различного формата.

Вместе с тем, основной вид деятельности предприятий ресторанного бизнеса – это предоставление услуг питания, изготовление собственной продукции и создание условий для ее реализации и потребления.

Объекты общественного питания разных типов и классов предоставляют потребителям следующие услуги, которые будут представлены на рисунке 2.

Основной перечень услуг может меняться в зависимости от типа предприятия питания: ресторан, бар, закусочная, столовая и др. От объема предоставляемых услуг зависит конкурентоспособность заведения.

Также очередной особенностью предприятий ресторанного бизнеса является наличие всех четырех основных фаз расширенного воспроизводства, а именно производства, распределения, обмена и потребления, которые в полной мере присутствуют в индустрии питания, в рамках осуществления ее деятельности. Фазы воспроизводства в рамках предприятий индустрии питания представлены нами на рисунке 3.

С точки зрения организации деятельности, предприятия ресторанного бизнеса имеют схожие черты с предприятиями пищевой промышленности, за исключением того, что на предприятиях ресторанного бизнеса нет продукции длительного хранения. Напротив – предприятия ресторанного бизнеса способны в полной мере обеспечить дневной рацион питания потребителя в виде готовой продукции.

Также ресторанный бизнес имеет схожие черты со сферой торговли с точки зрения характера реализации, однако тут тоже есть ряд отличий, так как, за исключением торговли, предприятия индустрии питания оказывают услуги по организации полного цикла обслуживания и предоставляют ряд услуг, отличных от торговых предприятий.

Если вновь обратиться к взаимосвязи предприятий ресторанного бизнеса и сферы туризма, важно снова подчеркнуть,

что обе сферы очень взаимосвязаны. Вместе с тем, услуги, которые оказываются ресторанным бизнесом внутри туризма, имеют ряд особенностей:

- предоставляемые клиентам гостиницы услуги классифицируются как дополнительные;
- стоимость завтрака, как правило, входит в цену за проживание в гостинице;
- для этих предприятий питания существует постоянный контингент потребителей, проживающих в гостинице;
- часть прибыли от предприятий питания, как правило, значительно выше части прибыли от других дополнительных услуг.



Рисунок 3. – Фазы расширенного воспроизводства
на предприятии ресторанного бизнеса

Источник: составлено авторами

Взаимосвязь туризма и ресторанной сферы также положительно влияет на развитие последней, поскольку появляются новые каналы сбыта продукции и новые предприятия, создаваемые на базе существующих или вновь организованных гостиниц.

В настоящее время сфера ресторанного бизнеса только набирает обороты, и спектр услуг, предоставляемых предприятиями данного типа, только растет, как и ассортимент предлагаемых товаров, который формируется благодаря тенденциям развития рынка.

Основными тенденциями развития ресторанного бизнеса, которые приобрели актуальность в последнее время, можно выделить следующие:

- углубление специализации предложения, которое предоставляют предприятия индустрии питания;
- появление и формирование международных ресторанных цепей получения и сбыта продукции;
- научно-технический прогресс, который позволил усовершенствовать индустрию гостеприимства путем внедрения компьютерных технологий;
- развитие ресторанных сетей предприятий малого бизнеса.

В данный момент одним из актуальных вопросов исследования в рамках развития ресторанной индустрии является резкое повышение производительности труда. Однако стоит отметить, что в сравнении с другими сферами темпы роста производительности остаются довольно низким, что связано с активным развитием малого бизнеса в данной области.

Соответственно, для достижения экономической эффективности будущим владельцам стоит сделать правильный выбор с точки зрения организационных форм производства, ведь путь интенсивного развития производства возможен только при широком развитии концентрации, специализации и их комбинировании.

Если рассматривать экономические преимущества концентрации производства в индустрии питания, можно в первую очередь выделить тот факт, что сосредоточение производства на крупных предприятиях служит необходимой предпосылкой технического прогресса и роста производительности труда. Однако также следует отметить, что на предприятиях ресторанной индустрии невозможен выпуск продукции в большом объеме, так как это может привести к снижению качества или повышению транспортных расходов. Именно поэтому в ресторанном бизнесе можно наблюдать низкий уровень концентрации производства.

Решение описанного выше противоречия между экономической целесообразностью концентрации производства и одновременной децентрализацией потребления, возможно устранить путем концентрации производства полуфабрикатов высокой степени готовности и выпуска соответствующей кулинарной продукции при условии деления во времени и пространстве технологического процесса приготовления еды. Ввиду того, что производственный процесс на предприятиях ресторанного хозяйства состоит из двух этапов – приготовления полуфабрикатов и обработки сырья, а также их дготовки – появляется возможность дифференциации данных процессов и организации самостоятельных производств, а также их концентрации в рамках предприятий ресторанной индустрии, что позволяет перейти к качественно новому уровню концентрации производства. Исходя из описанного выше, можно судить о том, что предприятия индустрии питания можно разделить на заготовительные и дготовительные, если рассматривать их с точки зрения производственного признака. Данные типы предприятий будут описаны в таблице 2.

**Таблица 2. – Заготовительные и приготовительные
типы предприятий ресторанного бизнеса**

Тип предприятия	Заготовительные предприятия	Доготовительные предприятия
Отличитель- ная черта	Высокий уровень механизации труда, основное предназначение – обработка сырья и выпуск полуфабрикатов в большом количестве	Небольшие предприятия, которые занимаются изготовлением готовых блюд из полуфабрикатов, полученных их заготовительных предприятий
Примеры предприятий	Фабрики кулинарных изделий и полуфабрикатов, фабрики-кухни, специализированные цеха по производству полуфабрикатов и др.	Кафе, рестораны, закусочные, столовые, буфеты и др.

Источник: составлено авторами

Отраженные отличительные черты предприятий разного типа, изложенные в таблице 2, позволяют судить об их назначении и важности каждого из них в работе предприятий общественного питания в полном цикле производства.

Если говорить про предприятия полного цикла производства, чаще всего такой цикл встречается на небольших предприятиях питания, то в данном случае обработка сырья, приготовление полуфабрикатов, с их дальнейшим использованием в приготовлении готовых блюд происходит внутри одной ресторанной единицы. Примерами таких предприятий могут служить как комбинаты питания, так и рестораны и фабрики-кухни небольшого масштаба работы, первые из которых чаще всего располагаются в туристических зонах для получения наибольшей прибыли ввиду большого количества потребителей и простоты обслуживания.

Если рассматривать такое направление производства как специализацию, то в данном случае, как отличительной чертой производственных процессов на основе концентрации будет являться выработка однородной продукции. Говоря о тенденциях ресторанного бизнеса, с точки зрения специализации производства, то можно выделить такое направление как рестораны с моноконцепцией, которые специализируются на приготовлении одной группы блюд или использовании одного ингредиента в разных интерпретациях, что позволяет получить своего потребителя, благодаря концентрации работы в одном направлении, что способствует повышению качества, в конечном итоге.

1.2 Особенности организации деятельности, внешнее и внутреннее устройство предприятия сферы ресторанной индустрии

Говоря об экономической эффективности специализации производства, можно обратить внимание на то, что она создает необходимые предпосылки для внедрения передовых способов организации производства, прогрессивных технологий, высокопродуктивного оборудования. То есть научно-технический процесс и специализация производства неразрывно связаны, ведь первое способствует развитию второго.

Сфера ресторанного бизнеса, как и любая другая сфера, имеет свою собственную организационную структуру, формы собственности и классификацию субъектов хозяйствования, которые в целом имеют общие черты с другими типами предприятий.

Рассматривая формы собственности предприятий индустрии питания, можно отметить, что данная сфера может быть представлена практически во всех типах форм собственности на территории Российской Федерации, а именно как:

- государственная собственность, где в качестве собственника выступает государство в лице его представительных органов;
- коллективная собственность, где физические или юридические лица имеют доли, которые дают исключительные права владения, пользования и распоряжения;
- совместное владение, которое осуществляется в результате вложения капитала нескольких вкладчиков;
- частное владение, а именно предпринимательство, которое в ресторанной сфере осуществляется в рамках самостоятельной деятельности граждан и (или) их объединений, направленной на получение прибыли через организацию оказания услуг населению.

Владельцы ресторанной собственности создают различные организационные формирования, уровень влияния собственников которых определяется долей вложений в уставный капитал, нормативными документами и т.п. Среди таких формирований можно выделить общества с различной долей открытости и унитарные предприятия.

В качестве правового обеспечения деятельности предприятий ресторанной индустрии выступают государственные законодательные акты и учредительные документы, которые определяют:

- предмет и цели деятельности;
- состав участников организации;
- размер и порядок формирования уставного фонда;
- размер долей участников;
- структуру, состав и компетенцию органов управления;
- порядок принятия решений;
- перечень вопросов, требующих единогласия;
- порядок ликвидации предприятия;
- др.

В любом случае, решающим фактором является строгое соответствие текущему законодательству.

На основе действующих цен вклады в уставный фонд предприятия определяются путем согласования между участниками. Имущество компании используется в качестве обеспечения всех видов обязательств, включая привлечение заемных средств. Имущественные права на здания, сооружения, оборудование, а также другие имущественные права могут служить обеспечением обязательств.

Различные организационно-правовые формирования, такие как ООО, ОДО, ЗАО, ОАО, УП, ИП и другие, могут содержать объекты общественного питания, такие как комбинаты, фабрики, рестораны, бары, столовые, кафе, закусочные и предприятия быстрого обслуживания. Эти объекты используются для коммерческой деятельности по предоставлению услуг населению.

Классификация предприятий питания в Российской Федерации регламентируется ГОСТ Р 50762–2007 «Общественное питание. Классификация предприятий». Так, например, существует 9 основных признаков, по которым предприятия ресторанной индустрии могут классифицироваться, а именно:

- тип;
- класс;
- месторасположение;
- контингент потребителей;
- специализация;
- производственно-торговый признак;
- мощность (вместимость зала;
- сезонность;
- степень подвижности.

Типом предприятия является вид предприятия с характерными особенностями обслуживания, ассортиментом

реализуемой кулинарной продукции и номенклатурой предоставляемых потребителю услуг.

Отличительными признаками, по которым определяется тип предприятия являются следующими:

- разнообразие ассортимента и сложность приготовления готовых блюд;
- материально-техническая оснащенность, которая включает в себя оборудование, помещение, материальную базу и др.;
- методы обслуживания;
- уровень квалификации персонала предприятия ресторанной индустрии;
- качество обслуживания, которые должно включать такие показатели как комфорт гостя, этику общения, эстетику и др.;
- номенклатура предоставляемых услуг.

Говоря о классе предприятия ресторанного бизнеса, важно подметить, что под данным признаком подразумевается совокупность отличительных признаков, характеризующая качество предоставляемых услуг, уровень и условия обслуживания. Различают три основных класса предприятий ресторанного бизнеса:

- первый, который отличает гармоничность, комфортность и выбор услуг, разнообразный ассортимент фирменных блюд, изделий и напитков сложного приготовления, коктейлей несложного приготовления, в том числе заказных и фирменных;
- высший класс отличает оригинальность интерьера, выбор услуг, комфортность, разнообразный ассортимент оригинальных, изысканных заказных и фирменных блюд и изделий, широкий выбор фирменных и заказных напитков и коктейлей;

- люкс, предполагает изысканность интерьера, высокий уровень комфортности, широкий выбор услуг, ассортимент оригинальных, изысканных заказных и фирменных блюд, изделий; широкий выбор заказных и фирменных напитков, коктейлей.

Однако, тут следует подметить, что данная классификация не касается таких предприятий ресторанной индустрии как: кофейни, кафе, столовые и закусочные, так как они на классы не подразделяются.

Классифицируя предприятия ресторанного хозяйства по признаку местоположения, можно выделить следующие виды:

- общегородские;
- предприятия при зонах отдыха гостиницах, вокзалах, аэропортах и др.

Рассматривая контингент обслуживаемых потребителей, можно отметить, что в данном случае классификация будет строиться на следующих признаках:

- постоянство потребителей;
- изменчивости потребительских групп;
- возрастной признак потребителей.

С точки зрения признака сезонности, предприятия ресторанного бизнеса можно разделить на:

- сезонные (временные);
- постоянно функционирующие.

По признаку мощности, а именно по характеристике вместимости зала можно выделить малые, средние и большие предприятия индустрии общественного питания.

С точки зрения подвижности предприятий ресторанного бизнеса можно выделить как стационарные (классические заведения, имеющие помещение или представляющие собой целые здания), так и передвижные, ярким примером которых могут являться фудтраки.

Предприятия ресторанного бизнеса, как и любые другие предприятия, обладают собственной организационной структурой, которая в зависимости от заведения может быть разного типа.

В общем виде организационная структуры на предприятии ресторанного хозяйства будет включать в себя:

- административный персонал (директор, администратор, менеджер зала, шеф повар);
- финансовый отдела (отдела закупок, финансовый директор, бухгалтерия)
- персонал (сотрудники кухни, зала и вспомогательный персонал).

Пример организационной структуры ресторанного предприятия представлен на рисунке 4.



Рисунок 4. – Организационная структура
предприятия ресторанного бизнеса

Источник: составлено авторами

Чаще всего предприятия подобного типа имеют линейно-функциональную организационную структуру, которая характеризуется подчинением функциональных руководителей (шеф-повара, менеджера зала, финансового директора) линейному руководителю (директору), что свидетельствует о наличии в организации линейных и функциональных связей. Благодаря данной структуре сокращается время принятия решений, а также обеспечивается единство и четкость в делегировании полномочий и исполнении обязанностей, исключается двусмысленность и противоречивость распоряжений и принимаемых на предприятиях ресторанного хозяйства решений.

Однако у данной структуры есть свои недостатки, а именно:

- чрезмерный уровень взаимодействия по вертикали, что подразумевает четкую иерархичность и низкий уровень инициативности сотрудников;
- отсутствие сильного уровня взаимосвязей между подразделениями по горизонтали, что может привести к разногласиям управляющего подразделения.

В целом, процесс управления предприятием ресторанного бизнеса основывается на общих принципах управления производством. В рамках основных функций управленческой деятельности можно выделить обособленные направления управления, благодаря которым можно осуществлять правильный подход к работе предприятия. В функциях управления раскрывается содержание управления как процесса, отражается вид управленческой деятельности, должностные обязанности, закрепленные за определенным структурным подразделением или конкретным сотрудником.

Анализ процесса управления по его функциям является основой для установления объема работы по каждой функции, определения численности управленческих работников, проектирования структуры аппарата управления.

Различают основные (общие), конкретные и специальные функции управления.

Говоря об основных функциях управления, следует отметить, что они являются универсальными и применимы к любым объектам управления, а также принимают непосредственное участие в формировании грамотных управленческих решений. Их основная классификация выглядит следующим образом:

- прогнозирование и планирование – включает в себя процесс разработки планов работы предприятия с использованием методов прогнозирования, моделирования и программирования, а также постановку их в известность всего персонала. Эта функция является основной в управлении, так как вся деятельность предприятия ресторанного бизнеса направлена на достижение целей, сформулированных в результате планирования;
- организация работы – отвечает за взаимосвязь и эффективность всех функций управления, содержит организацию работ по перспективному и текущему экономическому и социальному планированию, подбор и расстановку кадров по функциональному признаку;
- координация – представляет собой процесс установления очередности выполнения поставленных задач, обеспечивает непрерывность, согласованность сроков и отсутствие дублирования задач. Также эта функция позволяет обеспечить грамотное делегирование полномочий и координацию работ всех подразделений и информационных процессов. Основная цель – обеспечение слаженной работы всего коллектива предприятия ресторанного бизнеса;
- регулирование – обеспечивает стабильность и устойчивость системы предприятия, достигается равномерность,

согласованность и сохранение заданного ритма производства. Также регулирование позволяет проанализировать и найти отклонения от планов и графиков, внести коррективы в деятельность, что способствует успешному ведению бизнеса;

- активизация и стимулирование – отвечают за материальные и духовные ценности в коллективе, позволяют повысить эффективность труда за счет моральных и материальных стимулов. Однако стимулирование может быть как положительным, так и отрицательным, что помогает лучше управлять деятельностью сотрудников;
- контроль, учет и анализ – важнейшие функции управления, поскольку действенный контроль является необходимым условием успешной работы коллектива. Благодаря этим функциям можно судить о фактическом выполнении задач, планов, использовании сырья и др. Учет обеспечивает сбор, накопление и переработку информации о деятельности организации и ее подразделений. На основе этих данных проводятся анализы экономической эффективности, а также принимаются управленческие решения. Основная задача – выявление и предупреждение нарушений, что позволяет сократить случаи несоответствий.

Определение конкретной функции управления связано с задачами, возникающими в процессе управления деятельностью предприятий, организаций общественного питания и отдельными этапами производственно-торгового процесса. Конкретные функции управления можно классифицировать по различным критериям. Например, управление предприятиями и организациями общественного питания охватывает перспективное и текущее планирование, стандартизацию, учет и анализ. Управление определенными стадиями

процесса включает организацию и контроль производства, а также реализацию продукции.

Содержание функций управления изменяется в зависимости от положения предприятия в системе общественного питания и уровня централизации управления. Совпадение функций на разных уровнях может свидетельствовать о дублировании, что негативно сказывается на эффективности управления. В зависимости от особенностей работы одна функция может быть разделена между несколькими подразделениями или, наоборот, одно подразделение может выполнять несколько функций.

Специальные функции управления – это подразделения, выполняющие задачи для достижения определенных целей. Они могут быть как одноцелевыми, так и многоцелевыми, и их содержание меняется с учетом научно-технического прогресса и изменений в производственной практике. Внедрение новых технологий, таких как автоматизированные системы, позволяет оптимизировать информационные процессы и повышать качество услуг в сфере общественного питания.

В сфере общественного питания активно развивается планирование социальных аспектов работы коллективов, что приводит к появлению новых специализированных функций:

- организацию мероприятий по улучшению социальной структуры трудового коллектива;
- создание комфортных условий для труда;
- обеспечение охраны труда;
- проведение мероприятий, направленных на повышение социальной активности сотрудников.

Управленческие функции формируют основу для разработки структуры системы управления предприятиями (объединениями) в области общественного питания. Эта структура напрямую зависит от содержания, характера и степени сложности выполняемых задач.

Если говорить об особенностях организации работы предприятия ресторанного бизнеса, то можно выделить 7 основных аспектов, в рамках которых она раскрывается.

1. Процесс планирования деятельности предприятия ресторанного бизнеса – это начальный этап его организации. На этом этапе происходит определение целей создания и функционирования предприятия, формируются основные задачи и структура деятельности. Также проводится анализ рынка, который позволяет определить предпочтения потенциальных клиентов, изучить конкуренцию и определить целевую аудиторию.
2. Разработка концепции и меню. На этом этапе создается уникальное торговое предложение для будущих потребителей, разрабатывается ассортиментная политика предприятия.
3. Определение производственной структуры. Предприятие ресторанного бизнеса может иметь цеховую или безцеховую структуру производства. В первом случае цех является основным структурным подразделением, четко определенным и дифференцированным; во втором – основа производства – догоотовочные помещения, разделенные по технологическим процессам и сырью.
4. Поиск квалифицированного персонала – важнейший этап, ведь от качества обслуживания зависит успех предприятия. Необходимо тщательно подбирать персонал, обучать его правилам работы и сервису, а также постоянно контролировать и мотивировать.
5. Закуп оборудования и продуктов – неотъемлемая часть организации деятельности. На этом этапе приобретается качественное оборудование, заключаются договоры с надежными поставщиками, что обеспечивает успешную работу предприятия.

6. Маркетинговая стратегия позволяет найти свою нишу на рынке и закрепиться. В рамках этого этапа разрабатывается рекламная кампания, акции, участие в мероприятиях, что помогает привлечь и удержать клиентов.
7. Финальный и очень важный аспект – контроль и финансовый учет. Необходимо следить за качеством услуг и продуктов, вести учет финансов, чтобы избежать убытков. Оптимально организованная контрольно-аналитическая система, позволяет своевременно корректировать деятельность в условиях изменяющегося рынка.

Процессы организации деятельности предприятия ресторанного бизнеса направлены на его успешное функционирование, и на это влияют ряд особенностей, которые необходимо учитывать.

Высокий уровень конкуренции. Эта особенность характерна для ресторанной индустрии из-за перенасыщенности рынка. Поэтому предприятия должны грамотно разработать концепцию и тщательно спланировать детали заведения, учитывая сильные и слабые стороны конкурентов, чтобы успешно конкурировать. Важен также контроль и анализ, что позволяет быстро адаптироваться к меняющимся условиям.

Сезонность. Индустрия подвержена колебаниям спроса: летом спрос на открытые площадки и легкие блюда увеличивается, зимой – наоборот.

Высокие стандарты обслуживания. Это важнейший фактор успеха. Необходимо создавать и соблюдать высокие стандарты качества, правильно подбирать и обучать персонал, закупать качественное оборудование, заключать договоры с надежными поставщиками.

Ассортиментная политика. Постоянная работа с меню помогает удовлетворять требования потребителей и следовать

современным тенденциям, что положительно сказывается на деятельности предприятия.

Грамотное управление ресурсами и товарными запасами. Эффективное управление продуктами, персоналом, оборудованием и финансами – залог успешной работы. Ведение товарно-складского учета помогает минимизировать затраты и обеспечивать качество продукции.

Соблюдение стандартов безопасности и санитарии. Это обязательное условие для обеспечения безопасности и здоровья клиентов и персонала.

Качественная маркетинговая кампания. Активное продвижение услуг с помощью рекламы и маркетинга помогает привлечь новых клиентов и удержать существующих.

Контроль и анализ финансовых показателей. Важно выработать систему контроля и анализа, которая позволит своевременно корректировать деятельность и обеспечивать финансовую стабильность. Также это относится и к процедурам контроля и анализа финансовой деятельности предприятия, должна быть выработана грамотная контрольно-аналитическая система, которая позволит контролировать основные финансовые показатели предприятия и анализировать их для своевременного корректирования для успешного функционирования. Основные финансовые показатели, присущие сфере ресторанного бизнеса представлены в таблице 3.

В таблице можно увидеть ряд специфических показателей, которые основаны как с использованием учетных, так и внеучетных источников информации, позволяя объективно и комплексно оценить деятельность предприятия.

**Таблица 3. – Основные финансовые показатели,
присущие сфере ресторанного бизнеса**

Показатели	Отчеты	Характер отчетно- сти	Характер информа- ции	Частота кон- троля инор- мации
1. Выручка, руб. 2. Количество гостей, чел.	Отчет о прода- жах	Внутрен- ний	Учетный	Ежедневный контроль
1. Средний чек, руб. 2. Среднее ко- личество блюд на гостя в чеке, ед. товара/ чел.	Отчет о прода- жах	Внутрен- ний	Учетный	Еженедель- ный кон- троль
3. Коэффициент оборачиваемо- сти стола, коэф.	Анализ меню	Внутрен- ний	Внеучет- ный	Еженедель- ный кон- троль
4. Фудкост, %	Отчет об опсных операциях	Внутрен- ний	Учетный	Еженедель- ный кон- троль
1. Прибыль, руб. 2. Затраты по фондам, % 3. Товарные остатки, ед.	Отчет о при- былях и убытках	Внешний	Учетный	Ежемесяч- ный кон- троль
	Балансо- вый отчет	Внешний	Учетный	Ежемесяч- ный кон- троль

Источник: составлено авторами

Глава 2. ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ И ВНЕДРЕНИЯ КОНТРОЛЬНО- АНАЛИТИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ ПРЕДПРИЯТИЯ СФЕРЫ РЕСТОРАННОЙ ИНДУСТРИИ

2.1 Понятийно-категориальный аппарат контрольно-аналитической системы организаций сферы ресторанной индустрии

Деятельность каждой организации происходит в пределах двух основных систем, а именно операционно-организационной и контрольно-аналитической. Первая из них в основном отвечает за сам процесс организации деятельности, а также за постановку и достижение поставленных задач, вторая же, в свою очередь, направлена на контроль и анализ деятельности предприятий путем проведения специфических мероприятий. Составными частями контрольно-аналитической системы в рамках ресторанного бизнеса будут являться:

- политика компании;
- исполнение бюджетов;
- составление и соблюдение инструкций;
- системы учета и отчетности;
- финансовый контроль и анализ.

Данные элементы направлены на достижение компанией поставленных целей путем контроля и анализа ее деятельности.

Контрольно-аналитическая система является синтезом контрольных и аналитических процедур, которые неразрывно связаны между собой. Однако для получения полной

картины о действии данной системы необходимо рассмотреть ее составные элементы по отдельности.

Контроль в рамках управленческой деятельности обозначает процесс проверки соблюдения и исполнения нормативно установленных задач, планов и решений. Именно в этом случае можно определить появление на определенной стадии управленческого процесса, в рамках его функционального назначения. Контроль также является и завершающим этапом управленческой деятельности, позволяющим сравнить достигнутые результаты с запланированными. Он непрерывен и состоит из трех основных элементов:

- установленные стандарты деятельности, которые необходимо контролировать;
- результат контролирующей деятельности, на основе которого происходят процедуры измерения и анализа данных;
- корректировка деятельности организации в соответствии с проведенными процедурами анализа и принятыми решениями.

Контроль является основой и методом формирования обратных связей, с помощью которых орган управления получает данные о ходе выполнения его решений.

Контрольная деятельность организации образует систему регулярных проверок результатов деятельности предприятия, а также внешних факторов, влияющих на него и отдельные составные элементы.

В системе управления контроль решает несколько задач в рамках своей деятельности:

1. Обнаружение внешних и внутренних факторов, влияющих на деятельность организации, подготовка к их негативному влиянию и возможность своевременной реакции на них.

2. Отслеживание тенденций развития организации, их направление и глубину, а также создание более детально разработанных планов развития.
3. Своевременное выявление нарушений, ошибок, их оперативное обнаружение, предотвращение и устранение.
4. Возможность своевременного обнаружения резервов организации и их оперативное использование в критические моменты.
5. Обеспечение установления и поддержания в системе управления обратной связи между подразделениями как по горизонтали, так и по вертикали.
6. Оценка работы персонала за определенный период с точки зрения эффективности и затраченных ресурсов на выполнение поставленных задач.
7. Обеспечение эффективности, надежности и стабильности работы системы управления предприятием ресторанной индустрии.

Таким образом, контроль позволяет решить основные проблемы, возникающие в деятельности предприятия ресторанной индустрии, что делает возможным его устойчивое развитие и успешное функционирование.

Сущность контроля, в рамках управленческой деятельности в ресторанной индустрии раскрывается в трех основных аспектах:

- контроль как деятельность, а именно как регулярная и конструктивная деятельность руководителей, органов управления, а также одна из их основных управленческих функций;
- контроль как заключительный этап процесса управления, основой которого является механизм обратной связи;
- контроль как важнейший инструмент аппарата принятия решений, а также как единица участвующая во всем его цикле, от начала до завершения.

Контроль как один из элементов контрольно-аналитической системы включает в себя проверку соблюдения требований в рамках следующих аспектов:

- экономических законов;
- оптимальности распределения ресурсов;
- исполнения бюджетов;
- финансового состояния и эффективности деятельности;
- налогового контроля и др.

Свойства контроля работают как в сложных ситуациях, когда компания находится в глубоком кризисе, так и в успешных компаниях, когда необходимо предупреждение опасностей и сохранение стабильной системы для поддержания уровня эффективности.

Сущность эффективного контроля на предприятии строится на простоте, актуальности инструментов, а также на стратегической направленности и нацеленности на реальный результат. В современном мире очень часто организации строят свою работу на доверии к сотрудникам и снижении количества проверок, что значительно снижает эффективность контроля, а также делает его менее жестким, но более экономичным.

Контроль – это функция процесса управления, его важная составная часть, которая обеспечивает обратную связь и дает возможность непрерывно повторять циклический процесс управления на новой основе. Он неразрывно связан с остальными функциями управления и, с одной стороны, зависит от них, а с другой – определяет их содержание. Именно поэтому при внедрении на предприятиях ресторанного бизнеса контрольно-аналитической системы важно учитывать ряд факторов, которые непосредственно влияют на эффективность данной системы. Среди основных факторов выделяют:

- организационные, то есть объекты контроля, субъекты контроля, а также его место в организационной структуре;

- масштабы контроля, включающие периодичность и временные рамки мероприятий, а также количественные и качественные параметры;
- контрольная информация, то есть объем, точность, частоту и своевременность необходимой информации;
- издержки контрольных процедур, средства, связанные с организацией контрольной функции и информационным обеспечением;
- методы контроля – основные приемы, способы и инструменты, с помощью которых проводятся мероприятия.

Рассматривая основные методы контроля, можно выделить четыре, которые используются на предприятиях ресторанного бизнеса:

- метод предварительного контроля – начинается задолго до начала выполнения решения или деятельности; его задача – выяснить целесообразность действия для предотвращения ошибок;
- метод направляющего контроля – применяется последовательно на протяжении всего цикла контроля, включает процедуры измерения состояния и поведения объектов контроля, подверженных изменениям;
- жесткий контроль соответствия – основан на фильтрующих процедурах, выявляющих несоответствия, и допускает прохождение объекта только при полном соответствии нормам;
- метод последующего контроля – проводится после завершения действия, основан на сопоставлении результата с нормами и предварительными оценками.

Для повышения эффективности контрольных процедур рекомендуется использовать эти методы в комплексе, что обеспечит максимальный эффект.

Если говорить о средствах контроля, применяемых на предприятиях ресторанного бизнеса, то можно выделить:

- распорядительные подписи на документах руководителя или главного бухгалтера;
- внутренние и внешние сверки расчетов;
- взаимные проверки бухгалтерских записей;
- проверки правильности документооборота;
- плановые и внезапные инвентаризации имущества и обязательств;
- меры по ограничению несанкционированного доступа к активам.

Если рассматривать контроль как целостную систему, то ее составными элементами являются:

- объект контроля – например, планы, бюджеты, структурные подразделения;
- предмет контроля – показатели, характеризующие деятельность предприятия;
- субъекты контроля – структурные подразделения или аудиторские фирмы;
- технология контроля – направления, в которых осуществляется контроль, например, исполнение бюджетов.

В зависимости от деятельности организации могут быть определены принципы контроля:

- соответствие контрольной политики стратегии компании;
- системность – четкое выполнение всех процедур;
- результативность – предоставление управленческой информации о текущем положении дел;
- адаптивность – возможность менять схемы и методы контроля;
- экономичность и оптимальность – достижение целей при минимальных затратах.

На основе этих принципов должна строиться качественная система контроля на предприятиях ресторанного бизнеса.

Говоря о второй важной составляющей контрольно-аналитической системы – анализе, – важно отметить, что это научно разработанная система методов и приемов, позволяющих изучать экономическое состояние предприятия, выявлять резервы производства на основе учетных и отчетных данных, а также разрабатывать пути их эффективного использования.

Основной компонент аналитических процедур – оценка финансового состояния предприятия. Источниками информации в данном случае являются:

- бухгалтерская отчетность;
- план материально-технического обеспечения;
- заявки;
- договоры на поставку сырья и материалов;
- формы статистической отчетности;
- плановые и отчетные калькуляции себестоимости.

Благодаря этим источникам аналитическая работа позволяет оптимально и качественно влиять на управленческие решения.

Если говорить о показателях эффективности оборотных средств на предприятиях ресторанного бизнеса, то выделяют такие как:

- коэффициент экстенсивности использования оборудования – отношение фактического времени работы оборудования к нормативному;
- коэффициент интенсивности использования оборудования – отношение фактической производительности к нормативной.

Аналитическая деятельность в современном мире имеет две основные особенности:

- функциональную направленность – связана с управленческими функциями, такими как планирование и подготовка производства;

- перспективный характер – ориентирована на разработку стратегий и прогнозов, а не только на ретроспективный анализ.

Перспективная аналитика требует усовершенствования методов, таких как стратегические и функционально-стоимостные подходы, с учетом достижений предприятий и мировых стандартов. Для каждого объекта формулируются общие и частные цели, учитываются взаимосвязи задач всех уровней.

На основе целей и тенденций развития формулируются конкретные задачи на определенные периоды, что помогает управлять ресурсами и повышать их эффективность. Анализ позволяет оценить состояние объекта, выявить резервы и определить направления развития.

Объективная оценка эффективности работы компании и ресурсов позволяет определить зоны достигнутых результатов и разработать меры по их повышению. Важной задачей является не только выявление ошибок, но и разработка способов их устранения, что требует анализа и мобилизации резервов.

Рассмотрев по отдельности процедуры контроля и анализа следует перейти непосредственно к обзору контрольно-аналитической системы и специфике ее построения.

Контрольно-аналитическая система позволяет организации своевременно проводить анализ и мониторинг своей деятельности с помощью основных инструментов. Деятельность любой системы подвержена корректировке, ввиду изменчивости различных факторов, которые на нее влияют, поэтому контрольно-аналитическая система как и любая другая подвержена изменениям, в том числе и ввиду научно-технического прогресса, который способен максимизировать ее положительные свойства, в рамках предприятия, на котором она используется, именно поэтому организации должны постоянно развивать данную систему исходя из условий в данный момент времени

и внедрять ее, учитывая все влияющие на нее факторы. Только в этом случае она позволит достичь поставленных задач.

Большое внимание на предприятии должно уделяться контрольно-аналитической работе, так как ее эффективность во многом определяет результат финансовой деятельности. Управленческий аппарат должен обеспечивать устойчивость и стабильность предприятия в рамках взаимодействия с контрольно-аналитической системой, инструменты которой должны обеспечивать предприятие всей необходимой информацией характеризующей ее деятельность. На основе этой информации в дальнейшем и будут приниматься управленческие решения. Проблема развития контрольно-аналитических систем является актуальной в настоящее время, так как ввиду изменчивости условий организация должна своевременно корректировать свою деятельность, чтобы быть привлекательной с точки зрения эффективности и, соответственно, иметь экономический рост. Научно-технический прогресс является в настоящее время главной движущей силой изменений, которые могут положительно повлиять на контрольно-аналитическую систему путем повышения качества и упрощения процессов, происходящих внутри нее.

Говоря об особенностях организации контрольно-аналитической системы на предприятии ресторанного бизнеса, стоит рассмотреть основные этапы контрольно-аналитической работы в данной сфере.

В рамках особенностей аналитической работы стоит выделить следующие аспекты.

1. Составление плана аналитической работы.
2. Подготовка материалов для анализа.
3. Предварительные оценки (характеристики).
4. Анализ причин динамических изменений и отклонений от базы.
5. Итоговая оценка и сводный подсчет резервов.

6. Контроль исполнения результатов (как в конечном итоге, как и каждый из этапов).

В рамках особенностей контрольной работы стоит выделить следующие аспекты.

1. Выработка стандартов и критериев – демонстрирует насколько слиты функции контроля и планирование.

Стандарты – определенные цели, которые поддаются измерению и основываются на процессе планирования.

2. Сопоставление с ними реальных результатов – сопоставление достигнутых результатов с установленными стандартами.
3. Принятие необходимых корректных действий – менеджер должен выбрать одну из 3х линий поведения: ничего не предпринимать, устранять отклонения, пересмотреть стандарты.

Организация контроля и анализа путем полученных в результате данных процедур позволит получить достоверную информацию о реальном положении в компании, а также принимать грамотные, своевременные управленческие и стратегические решения, которые будут напрямую влиять на эффективность деятельности компании.

На территории Российской Федерации предприятия в рамках своей экономической деятельности сталкиваются с рядом проблем, которые не позволяют им достичь необходимого уровня экономического развития, который позволил функционировать успешно. В рамках повышения эффективности организации, как правило, использует следующие мероприятия:

- выстраивание или корректирование эффективного взаимодействия между отделами предприятия;
- повышение эффективности методик управления предприятием;
- формирование или совершенствования стандартов работы на предприятии.

Данные мероприятия позволяют получить компании экономический рост, что в дальнейшем может способствовать повышению инвестиционной привлекательности организации.

Отсутствие постоянно развивающихся организаций в определенной сфере может повлиять на снижения качества товаров и услуг и общее развитие отрасли. Снижение уровня финансового положения и отсутствие платежеспособности организация внутри отрасли является следствием влияния определённых факторов, таких как:

- низкий уровень инвестиционной привлекательности отрасли;
- отсутствие грамотно выстроенной ассортиментной политики;
- отсутствие благоприятных условий для ведения бизнеса внутри определенной отрасли или территории;
- отсутствие четко-выстроенной организационной структуры предприятия, в том числе и управленческого аппарата;
- отсутствие четкой системы управления материальными запасами и сырьем.

Решение проблем, обусловленных приведенными выше факторами, состоит в процессе изменения подходов формирования и функционирования бизнеса, с точки зрения синтеза инициативности работников и совершенствования контроля исполнительской составляющей бизнеса. Совершенствование организационной структуры предприятия является одним из наиболее эффективных способов борьбы с неблагоприятными факторами экономического развития предприятия.

Основная задача управленческого состава организации заключается в обеспечении достаточного уровня экономической эффективности, что будет обуславливать ее стабильность и успешность и позволит влиять на развитие отрасли в целом.

Возможность предприятия решить проблему отсутствия экономического роста определяется способностью ее управленческого аппарата обеспечить организацию эффективной системой мониторинга, которая будет отслеживать в реальном времени факторы, влияющие на экономическую эффективность, которые вовлечены в бизнес процессы предприятия, а также обеспечить внутренний порядок работы предприятия, путем стандартизации и оценки эффективности рабочего процесса. Однако данные аспекты требуют к себе более пристального внимания, что подразумевает под собой вынесения данных задач под контроль специализированного подразделения в управленческой среде, которое будет полностью за это ответственно. Взаимодействие данного подразделения с предприятием будет происходить в рамках определённых бизнес-процессов, влияющих на эффективность организации. Встраивание подразделения в организационную структуру предприятия может осуществляться директорно, а именно ее деятельность будет направлена на функционирования предприятия в целом или на определенные аспекты, которые по мнению руководства нуждаются в совершенствовании. Появление в организации такого подразделения может повлиять на инвестиционную привлекательность организации, посредством грамотного представления положительных корректировок системы управления, внесенных данными изменениями.

Совершенствование управленческого аппарата в рамках контрольно-аналитической системы может происходить путем разработки и внедрения специальных программ реструктурирования по принципу вертикально-интегрированной системы. Результатом данных преобразований может являться повышение экономической эффективности предприятия, в том числе благодаря оптимизации управления ресурсами.

Результаты данных преобразований образуют собой автоматизированную контрольно-аналитическую систему,

которая будет основана на структурных изменениях управленческого аппарата и будет включать в себя программно-аппаратный комплекс, который позволит ей эффективно встраиваться в систему работы предприятия и совершенствовать его с точки зрения экономической эффективности.

Данная система будет отлаживаться с учетом исторических особенностей организации. Она позволит прогрессировать в сфере контроллинга, в том числе ввиду повышения качества достоверности информации, которая будет обрабатываться и анализироваться сертифицированными в данной области сотрудниками, которые будут предоставлять лицам, принимающим решения уже структурированную информацию.

Данные подразделения также должны будут разрабатывать и обеспечивать исполнение мероприятий по интеграции и адаптации данной системы, а также при необходимости прибегать к помощи отдела антикризисного управления в рамках реструктуризации управленческого аппарата.

Контрольно-аналитическая система включает в себя систему контроля, методическое обеспечение управления.

Контроль как элемент контрольно-аналитической системы обладает структурой различных процедур, в результате которых формируется информация для анализа и оценки эффективности деятельности предприятия, он также является важным инструментом руководства в рамках достижения поставленных целей и исполняет превентивную функцию.

Анализ как элемент контрольно-аналитической системы, в свою очередь представляет собой инструмент, который позволяет провести оценку выполнения задач, сформированных управленческим аппаратом на основе данных полученных в результате контроля. Методика анализа направлена на оценку близости прогнозных и фактических показателей, характеризующих экономическую эффективность. В совокупности контроль и анализ образуют взаимосвязанную и целостную

систему, которая в целом способна предоставить качественные данные о состоянии компании, что позволит судить о ее эффективности и экономическом росте.

Одной из важнейших частей при построении или реструктуризации контрольно-аналитической системы предприятия является разработка системы показателей, которые будут являться индикаторами успешности деятельности компании или к ее корректировке. Существует 3 основных уровня управления, в рамках которых разрабатываются системы показателей, на каждом из них системы могут отличаться.

Стратегический уровень управления подразумевает начальные этапы формирования деятельности предприятия, включая первичную разработку стратегии ведения бизнеса, которая будет являться основой его дальнейшего существования. В рамках данного уровня показатели должны отражать процесс достижения поставленных целей и должны формироваться руководством совместно с подразделением, отвечающим за контроллинг. Система будет содержать небольшое количество показателей, характеризующих как бизнес в целом, так и ее стратегию.

Тактический уровень включает в себя конкретные шаги для достижения организацией поставленных целей, а именно уровень планирования жизни компании и, соответственно, планирования состава тактических показателей, число которых будет увеличено, по сравнению с предыдущим уровнем. На данном уровне также будут использоваться специфические показатели разных уровней – от уровня подразделения до уровня дивизиона. При их планировании следует определить:

- периодичность контроля;
- перспективность разрабатываемых показателей и объекты анализа;
- причинно-следственные связи показателей разных уровней.

В рамках оперативного уровня системы показателей становятся более конкретными и охватывают более узкие области оценивания, поэтому показатели дают более развернутую и детальную информацию для принятия управленческих решений. Анализ каждого из показателей позволит детально разобрать ситуацию и оценить все факторы, влияющие на состояние компании в определенный момент времени, а также оценить всю ситуацию с учетом динамики данных показателей. Для наглядности системы показателей по уровням управления предприятием вынесены в таблицу 4.

**Таблица 4 – Категории показателей и процессов
на разных уровнях управления**

Стратегический уровень	Стратегические финансовые показатели	Планирование размещения производства	Стратегия управления персоналом	Маркетинговая стратегия
Планирование состава целевых показателей (KPI)				
Тактический уровень	Бюджетное планирование	Объемный план производства	Планирование потребностей в персонале	Планирование маркетинга
		Планирование ремонтов	Мотивация персонала	Планирование продаж
Целевые показатели (KPI) + Аналитические отчеты				
Операционный уровень	Бюджетирование и казначейство	Календарный план производства и закупок	Управление персоналом и расчет заработной платы	Управление отношениями с клиентами
		Планирование, диспетчеризация и организация ремонтов		Управление заказами
Целевые показатели (KPI) + Оперативные отчеты				

Источник: составлено авторами

По результатам анализа показателей на стратегическом уровне отражаются структурные показатели, которые в дальнейшем определяют объем, содержание и временной горизонт выполнения отдельных хозяйственных операций.

Одними из наиболее важных показателей являются ключевые показатели деятельности (KPI), которые характеризуют отдельные аспекты деятельности предприятия, которые критичны для его текущего или будущего успеха. Показатели KPI в рамках контрольно-аналитической системы:

- измеряются и отслеживаются с определенной периодичностью для понимания динамики и формирования соответствующих выводов;
- информируют руководство о реальном положении дел на предприятии;
- могут иметь нефинансовое выражение;
- оказывают непосредственное воздействие на конечный результат деятельности предприятия.

Однако для успешного функционирования систем показателей в рамках контрольно-аналитической системы необходимо осуществлять их своевременный контроль, который позволит их корректировать в зависимости от определённых условий. Инструменты контроля показателей также можно разбить на три группы:

- информационные панели мониторинга показателей;
- план-фактные отчеты для оценки исполнения бюджетов и оперативных планов;
- аналитические и оперативные отчеты, с детализацией до отдельных транзакций.

При использовании данных инструментов контроля систем показателей возможен их своевременный контроль, который положительно повлияет на эффективность деятельности предприятия.

В рамках построения и совершенствования контрольно-аналитической системы управленческий персонал должен руководствоваться системами факторов, влияющих на деятельность компании, и при этом учитывать достижения научно-технического прогресса, который с помощью современных технологий позволит автоматизировать ряд процессов, напрямую влияющих на процесс оценивания деятельности компании. Как уже было сказано ранее, контрольно-аналитическая система в равной степени состоит из двух взаимосвязанных процессов – контроля и анализа, поэтому для максимизации эффекта данной системы необходимо уделять внимание обоим процессам, что позволит предприятию успешно функционировать в рамках принятия грамотных управленческих решений.

Говоря об особенностях внедрения контрольной и аналитической работы на предприятиях ресторанного бизнеса, можно выделить следующие аспекты.

1. Определение ответственного.

Если собственник не ведет управленческий учет сам, то необходимо назначить финансового менеджера, который, в отличие от управляющего или его подчиненного, способного внести коррективы в результат в силу собственной выгоды, сможет провести процедуру грамотно и точно.

2. Определение основных показателей и форм отчетности, свойственных ресторанному бизнесу, а также дат закрытия периодов.

Нужно определить, какие отчеты, когда и в каком виде будут формироваться. Помимо образцов основных отчетов стоит утвердить конкретные статьи затрат и фонды, которые должны в них отображаться. Важно, чтобы собственник понимал, из чего состоит каждый фонд – даже если отчеты для него готовит финансовый менеджер или бухгалтер.

3. Постоянный контроль и анализ запасов и деятельности поставщиков – крайне необходимые процедуры,

ведь отсутствие данных процедур приведет к потере качества продукции или к увеличению затрат на сырье.

4. Постоянный контроль и анализ деятельности персонала (кухни и зала) – необходим ввиду возможностей воровства, снижения качества и фальсификации результатов анализа деятельности.
5. Выбор и внедрение инструментов автоматизации контроля и анализа. В настоящее время, благодаря цифровизации, существует большой выбор программного обеспечения, которое предоставит точный, быстрый и прозрачный результат с точки зрения контроля и анализа деятельности предприятия.

Благодаря указанным выше критериям становится возможным внедрение качественной контрольно-аналитической системы, которая позволит добиться поставленных целей.

Как мы видим, контрольно-аналитическая система является неотъемлемой частью любого предприятия, в том числе и в ресторанной индустрии, ведь именно она позволяет организации корректировать пути достижения поставленных целей. Однако любая система нуждается в развитии и корректировке, именно поэтому с учетом развития технологий необходимо их использование и интегрирование, что позволит автоматизировать ряд процессов, упростить и ускорить механизмы принятия управленческих решений на основе результатов проведенных анализов.

Процесс интеграции изменений в текущую или построение новой контрольно-аналитической системы является достаточно сложным и трудозатратным, в ходе которого необходимо учитывать ряд аспектов, отражающих специфику деятельности предприятия, а также внешние и внутренние условия. На основе этих условий разрабатывается и применяется система оценочных показателей, которая позволит организации успешно регулировать свою деятельность. Соответственно,

процесс развития контрольно-аналитической системы – это неотъемлемая часть деятельности организации, направленная на экономический рост и достижение поставленных целей.

2.2 Взаимосвязь контрольно-аналитической системы и стратегии развития организации ресторанной индустрии

Деятельность любой организации подвержена изменениям, поэтому задача управленческого персонала – правильно на них реагировать, минимизируя все риски, которые могут повлиять на достижение организацией поставленных целей. Поставленные цели организации прорабатываются на этапе планирования, в самом начале её организации. Однако цель каждой организации – не останавливаться на месте, а искать возможности развития для дальнейшего успешного функционирования.

Стратегия развития предприятия имеет определяющее значение в продолжении организацией своей основной деятельности. Для её формирования и внедрения необходимо контрольно-аналитическое основание, которое позволит принять решение о её использовании в результате успешно проведенных контрольно-аналитических процедур. В рамках данного процесса в теории и практике стратегического менеджмента разрабатываются системы учетно-контрольного и аналитического обеспечения процессов стратегического управления, разработки, реализации и возможной корректировки стратегии развития организации, а также оценки результатов её выполнения.

В рамках стратегического менеджмента существует возможность применения основных подходов к методологии научных исследований, а именно:

- ситуационный подход;
- системный подход;
- интеграционный подход;
- комплексный подход и др.

Данные методологические подходы позволяют провести стратегическую оценку предприятия ресторанного бизнеса с точки зрения:

- процесса поиска и достижения конкурентных преимуществ;
- достижения экономической эффективности;
- стабилизации деятельности и выхода на качественный уровень экономического роста;
- стратегического развития организации и оценки будущих перспектив в данной области.

Основное назначение стратегического управления предприятиями в сфере ресторанного бизнеса заключается в поиске соответствий и установлении взаимосвязей с её внешней и внутренней средой, а также в контрольно-аналитическом основании развития предприятия, с учетом использования всех видов ресурсов, которые позволят реализовать все стратегические задачи и добиться устойчивого стратегического развития.

Механизм управления современной организацией сферы ресторанного бизнеса представлен данными рисунка 5.

Указанные на рисунке 5 направления развития контрольно-аналитических систем в настоящее время обуславливают расширение возможностей контрольных и аналитических процедур, которые будут выступать в рамках факторов развития систем стратегического учета, контроля и анализа, их интеграционные возможности и роль в разработке и реализации глобальной стратегии развития организаций с точки зрения:

- системы документооборота;
- систем первичного учета;
- интеграции различных видов учета, а именно финансового, налогового, управленческого, стратегического;



Рисунок 5. – Система стратегического управления предприятием ресторанной индустрии

Источник: составлено авторами

- инновационного менеджмента;
- риск-менеджмента;
- стратегического менеджмента;
- глобальных стратегий развития предприятия;
- бухгалтерского учета как способа управления экономическими процессами;
- инжинирингового подхода, к учету, анализу, контролю и управлению.

В рамках процесса контрольно-аналитического обоснования стратегий развития предприятий ресторанного бизнеса базисным фактором является процесс принятия стратегических решений, который будет оснащен необходимым контрольно-аналитическим инструментарием, позволяющим качественно завершить данный процесс.

В современном мире стратегическое управление является непрерывным процессом, который взаимосвязан со следующими аспектами:

- контрольные процедуры, позволяющие обнаружить и вносить необходимые корректировки стратегии исходя из внешних и внутренних факторов;
- оценка эффективности стратегии в различных условиях рынка (в том числе и в условиях нестабильности);
- жесткий уровень конкуренции внутри сферы ресторанного бизнеса, обусловленный перенасыщенностью рынка;
- глобализация экономики;
- масштаб хозяйственной деятельности предприятия;
- риски, угрозы и ограничения деятельности;
- специализация деятельности.

Указанные выше аспекты, влияющие непосредственно на стратегическое развитие предприятий ресторанной индустрии, определяют основные критерии работы контрольно-аналитической системы с точки зрения процессов обоснования разработанной стратегии развития.

Основными мероприятиями в данном случае являются:

- процесс планирования, связанный с построением стратегий развития с учетом деятельности организации и результатами проведенных первичных контрольно-аналитических процедур;
- процесс мониторинга стратегических изменений, в рамках которого отслеживается актуальность и эффективность данных изменений;
- оценка эффективности – в рамках этого мероприятия будет оценена эффективность стратегии развития предприятия с помощью показателей, базовых и специфических для сферы, которые позволят дать ответ об успешности внедренной стратегии;
- корректировка стратегии предприятия ресторанной индустрии – осуществляется на основе результатов предыдущей процедуры, которая покажет, что необходимо

изменить для достижения качественного и устойчивого развития предприятия.

Процесс создания стратегии развития предприятия ресторанной индустрии с учетом контрольно-аналитического обоснования является достаточно трудоемким и включает ряд последовательных этапов. Однако начальный этап связан с поиском теоретических обоснований и осмыслением самой категории стратегии, а также возможных способов ее внедрения и реализации. В рамках начального этапа прорабатываются основные положения будущей стратегии развития, ее стратегические цели и их взаимосвязь с контрольно-аналитическим сопровождением.

Стратегическое развитие характеризуется различными возможностями и направлениями контроля, анализа и учета, а именно:

- стратегические;
- информационные;
- методологические;
- технические;
- инновационные;
- организационные.

Исходя из вышеизложенного, можно напрямую перейти к проблеме контрольно-аналитического обоснования стратегического развития предприятий ресторанной индустрии, которая раскрывается в следующих пяти направлениях.

Во-первых, необходимо разработать содержание контрольно-аналитического обоснования информации, которая будет использоваться при создании стратегии развития предприятия, а также определить методологию и механизмы процессов разработки и внедрения данных стратегий внутри организаций сферы ресторанной индустрии, что позволит достичь стабильного уровня развития.

Во-вторых, нужно определить и грамотно использовать возможности контрольно-аналитического инструментария, который обеспечит реализацию разработанной ранее стратегии развития предприятия, а также позволит организовать системы стратегического учета, контроля и анализа.

В-третьих, необходимо определить базовые положения аппарата стратегического управления организации, которые позволят сформировать модели стратегического планирования и управления, а также обеспечить процесс разработки и реализации стратегии на практике, что будет непосредственно влиять на стратегическое управление бизнесом внутри отрасли в целом.

В-четвертых, нужно сформулировать концептуальные предложения в области информационного и инжинирингового обеспечения контрольно-аналитических процедур на предприятиях сферы ресторанной индустрии.

В-пятых, – проводить процедуры контроля и анализа в разрезе полученных результатов деятельности реализуемой стратегии, а также при необходимости – корректировать ее и использовать результаты контрольно-аналитических процедур для формирования и принятия управленческих решений. На основе указанных выше аспектов можно выделить концептуальный подход к контрольно-аналитическому обоснованию стратегического развития предприятий ресторанной индустрии, который будет формироваться благодаря следующим четырем паттернам:

- характеристика содержания предложенной стратегии развития предприятия ресторанной индустрии;
- дезинтегрированные, интегрированные, комбинированные контрольно-аналитические системы, внесистемные инструменты, определяющие информационное поле стратегии;

- информационное и инжиниринговое обеспечение учетных, контрольных и аналитических процедур;
- организационно-экономический механизм разработки и реализации стратегии развития организации.

Сущность первого паттерна, который включает в себя содержательную характеристику стратегий развития и содержит в себе следующее:

- создание целевых показателей деятельности организации ресторанной индустрии, которые будут определять её целевые ориентиры;
- поиск и выбор направлений развития организации с опорой на установленные ранее цели, а также объекты управления и внутренние процессы организации с точки зрения стратегического развития;
- проведение процедур контроля и анализа состояния внешней среды организации;
- стратегическое управление взаимодействием с факторами внешней среды (поиск и выбор методологий);
- последовательность в реализации стратегий.

Сущность второго паттерна формирования стратегии развития предприятий ресторанного бизнеса раскрывается в различных возможностях использования следующих типов информационных систем:

- интегрированных;
- дезинтегрированных;
- комбинированных.

А также в использовании внесистемных инструментов, которые являются неотъемлемой частью информационного поля. Для получения целостной картины необходимо в отдельности рассмотреть каждый составной элемент данного паттерна.

Интегрированные системы представляют собой использование положительного эффекта от слияния различных

моделей финансового учета, а также следующих подсистем разных видов учета:

- финансовый учет;
- стратегический учет;
- налоговый учет;
- управленческий учет;
- перспективные виды учета (ситуационный, социальный, транзакционный и др.)

В процессе интеграции различных видов учета с учетом контрольно-аналитического инструментария возникает новая система, которая включает в себя все плюсы различных моделей и видов учетных систем, что в совокупности может дать необходимый объем информации, учитываемый в рамках контрольно-аналитического обоснования стратегии развития предприятий ресторанной индустрии.

Интегрированная система стратегического учета, анализа и контроля характеризуется следующими признаками:

- наличие интеграций в систему современных информационных технологий, способствующих качественному повышению уровня контрольно-аналитических процедур;
- автоматизация учета, которая позволяет снизить риски человеческого фактора и уменьшить уровень рутинных задач, что дает возможность сосредоточиться на анализе результатов;
- систематизация, обобщение и грамотная интерпретация информации, полученной в результате проведенных внутри системы процедур, в соответствии с методологией каждого из видов учета.

Дезинтегрированные системы являются самостоятельной единицей информационного аппарата контрольно-аналитической системы. Основными характеристиками систем подобного типа являются:

- самостоятельный стратегический учет;
- наличие дезинтегрированных счетов и отчетности;
- формирование ключевых показателей на базе нестандартных одномерных счетов;
- специализированная система стратегических карт.

Также существуют системы, представляющие собой комбинацию различных систем контрольно-аналитического характера. Примером комбинированной системы может служить частично интегрированная система ситуационной направленности, которая обладает следующими характеристиками:

- инструментарий и механизм стратегического учета;
- расчет систем показателей ситуационного характера;
- наличие частичной или полной автоматизации учета;
- возможность дополнения бухгалтерской отчетности управленческой аналитикой;
- взаимосвязь управленческого учета с реализацией стратегических ориентиров и направлений деятельности организации;
- возможность механического объединения финансовых и стратегических отчетов с созданием частично интегрированной отчетности.

В рамках исследования комбинированных систем сделан вывод, что такие системы имеют два способа организации и формирования стратегического учета на предприятиях ресторанного бизнеса:

- комбинированная система как подсистема и часть управленческого учета;
- комбинированная система как система, включающая управленческий и финансовый учет.

Внесистемные инструменты представлены специфическими позициями в области информационно-аналитического учета, где применяется информация, выходящая за рамки системного подхода, включая внешние данные и внеучетные показатели.

Эти данные аккумулируются и систематизируются в ведомостях, связанных с управлением отдельными ресурсами и их источниками, а также с внешней средой компании. Их отличает отсутствие структурированности информации, недостаточная детализация планов счетов, частичная автоматизация и расчет фрагментарных, часто дублирующих и несвязанных показателей, что в значительной степени снижает их практическую значимость.

Сущность третьего паттерна раскрывается в использовании информационного, архитектурно-структурированного инжинирингового обеспечения различных показателей, используемых в контрольно-аналитических процедурах в рамках формирования стратегий развития предприятий ресторанного бизнеса. Информационное обеспечение в рамках данного паттерна содержит следующие компоненты:

- источники информации контрольно-аналитических данных;
- сопровождение контрольно-аналитических процедур;
- базы данных стратегического учета;
- программное обеспечение, интегрирующееся с указанными выше базами данных.

Множество исследователей, таких как М. И. Баканов и Ю. Е. Москвитин, работают в области системного подхода к управлению и созданию эффективной модели учета и анализа, что ведет к разработке теорий и моделей, способствующих оптимизации процессов в современных предприятиях.

Архитектурно-структурированное основание для осуществления учетно-контрольных и аналитических процессов в сфере разработки и реализации стратегии организации определяется архитектурой стратегических структурированных планов счетов, которые включают:

- интегрированные рабочие планы счетов;

- детализированные структурные планы счетов;
- интеграционные возможности;
- стратегическую направленность и сегментацию;
- управляемые объекты и процессы;
- учетные инструменты стратегического инжиниринга;
- контрольные инструменты стратегического инжиниринга;
- аналитические инструменты стратегического инжиниринга.

Рассмотренная выше концепция архитектурного подхода впервые была сформулирована Л. А. Зимаковой и Е. В. Кузнецовой. Основная задача данной концепции – создание эффективного функционирования мультианалитичных структурированных планов счетов на основе накопления четырех ключевых признаков архитектуры:

- учетного;
- адаптивного;
- информационного;
- интегрированного.

Архитектурно-структурированное обеспечение опирается на гармоничное сочетание возможностей архитектуры стратегических планов счетов, включая:

- структурную архитектуру;
- интеграционную архитектуру;
- инструментальную архитектуру;
- алгоритмическую архитектуру;
- адаптивную архитектуру;
- контрольную архитектуру.

Архитектурно-структурное обеспечение ориентировано на реализацию комплексного подхода к формированию информационного пространства для разработки и внедрения стратегии развития организации, а также для принятия и оценки стратегических решений. Это создает основу для системного

построения и применения стратегических структурированных планов счетов, а также учетно-контрольных и аналитических инструментов стратегической направленности.

Концепция архитектуры обеспечивает устойчивость информационно-аналитической системы, подчеркивая структурную детализацию плана счетов в соответствии с организационной структурой, видами и сегментами деятельности. Это необходимо для выделения синтетических и аналитических позиций стратегического характера и сегментации, что позволяет интегрировать элементы учета и анализа по мере необходимости. Архитектурный принцип построения плана счетов обеспечивает гибкое добавление или удаление компонентов, что способствует адаптивности для интеграции учетно-контрольных инструментов, создания системы стратегического учета, поддержки многовариантности решений и формирования информационного поля для стратегических решений.

Эти аспекты обеспечивают эффективность процессов разработки и реализации стратегии развития организации через интегрированную систему стратегического учета и анализа. Инжиниринговое обеспечение зависит от используемых инструментов и масштабов информационной системы.

Разработка и применение инструментов стратегического инжиниринга активизируются двумя категориями факторов, связанными с экзогенной и эндогенной направленностью процессов стратегического управления:

- экзогенные факторы – внешние элементы, влияющие на организацию, включая макро- и микросреду;
- эндогенные факторы – внутренние, зависящие от менталитета менеджеров, владельцев и руководства, их готовности к рискам, моделям мышления и поведения, агентских затрат и профессионального уровня персонала.

Работа инструментов стратегического инжиниринга основывается на создании и использовании информационных баз данных начальных операторов, что приводит к последовательному осуществлению комплекса учетных, контрольных и аналитических итераций с применением инжиниринговых подходов и процедур.

Технология работы этих инструментов определяется специфическим алгоритмом обработки данных информационной базы начального оператора, а также последовательной реализацией учетных, контрольных и аналитических итераций.

Конечный оператор – это итоговые показатели, такие как чистые активы и чистые пассивы, которые интерпретируют индикаторы достижения стратегических целей и эффективности реализации стратегии в контексте стоимости организации как имущественного комплекса.

Оценка влияния выполнения стратегии организации на ее стоимость основывается на инжиниринговом методе «Денежные средства / Чистые пассивы», который используется для формирования ключевых аналитических критериев и целевых показателей стоимости. Этот метод позволяет оценивать эффективность реализации стратегий, программ, решений и инициатив, а также ситуаций и сценариев, касающихся стоимости организации, путем интеграции учетных и аналитических процедур в единую информационную систему.

Чистые активы рассматриваются как начальная база ресурсов и собственности при разработке стратегий в различных экономических условиях. Их агрегированный показатель определяется вычитанием обязательств из активов с учетом необходимых корректировок. Чистые активы и пассивы отражают состояние ресурсов после выполнения стратегий и рассчитываются на основе гипотетических операций с активами.

Сравнение чистых активов и пассивов позволяет определить зону стратегической безопасности, которая служит

индикатором эффективности стратегии. Она может быть активной, когда имеются свободные деньги для мобилизации, пассивной, когда ресурсов не хватает, или нейтральной, когда ресурсы и потребности находятся в равновесии.

Размерность информационной системы определяется использованием многомерных учетно-контрольных и аналитических измерителей в соответствии с требованиями концепции размерности плана счетов: время, оценка, ситуации, виды деятельности, сегменты деятельности, стратегические горизонты.

Сущность четвертого паттерна – это процесс формирования организационно-экономического механизма, включающего контрольно-аналитическое обоснование процессов создания и внедрения стратегии развития на предприятиях ресторанного бизнеса. Этот механизм охватывает девять ключевых этапов.

1. Определение направлений развития предприятия, установление стратегических целей и ориентиров, а также стратегии взаимодействия с внешней средой. Важной частью этого этапа является определение информационных потребностей для формирования и реализации будущей стратегии.
2. Определение контрольно-аналитического инструментария и его использование при обосновании выбранной стратегии развития.
3. Процедуры наблюдения и мониторинга внешней среды предприятия как превентивная мера и возможность своевременного реагирования на изменения.
4. Аналитическое отражение выбранной стратегии с учетом возможного влияния внешних факторов (в том числе и на динамику активов).
5. Общая оценка стратегии развития, в том числе изменений, связанных с состоянием активов, с помощью

- агрегированных и дезагрегированных показателей, позволяющих правильно охарактеризовать стоимость.
6. Поиск причин изменений, обнаруженных на предыдущем этапе, и разработка сценариев дальнейшего развития ситуации.
 7. Формирование альтернативных вариантов стратегического развития с их полной контрольно-аналитической оценкой и выбор оптимального решения для внедрения.
 8. Контроль достигнутых результатов и выполнение поставленных целей, проработанных на первом этапе.
 9. Анализ результатов реализации стратегии, корректировка стратегии на основе полученных данных и изменений во внешней среде, а также формирование управленческих решений и мониторинг их выполнения.

Определение глобального направления развития организации (стратегических ориентиров) и подходов к взаимодействию с внешней средой с учетом различных факторов и долгосрочных целей начинается с выявления информационных потребностей, которые накапливаются в системе стратегического учета, контроля и анализа.

Процесс обеспечения контрольно-аналитического сопровождения выбранной стратегии включает учет информационных нужд руководства, формирующего стратегию, а также целей и задач деятельности (стратегия развития). Это также касается менеджмента и сотрудников структурных подразделений, непосредственно участвующих в реализации стратегии (стратегия управления), которая определяется моделями, стандартами и методами стратегического учета, контроля и анализа.

Мониторинг состояния внешней среды, в которой функционирует компания, играет важную роль для принятия обоснованных стратегических решений и управления в целом. Он позволяет отслеживать изменения в макро- и микросреде

и своевременно реагировать на них, выявлять, структурировать и оценивать факторы внешнего воздействия, включая риски и возможности.

Суть стратегии заключается в учете совокупности внешних факторов и оценке их влияния на динамику собственности. В итоге стратегия развития рассматривается в контексте изменений состояния собственности организации, основываясь на расчетах агрегированных и дезагрегированных показателей ее стоимости. Реализация стратегии предполагает трансформацию начального состояния ресурсов, их размещение и источники, а также направление их использования, что непосредственно влияет на стоимость организации как имущественного комплекса.

Цели и способы использования ресурсов в рамках реализации стратегических программ и мероприятий влияют на состояние деятельности компании и ее рыночную стоимость, являясь показателями эффективности деятельности и стратегического управления. В этом контексте стратегия – это результат решений владельцев, руководства и менеджмента, с акцентом на их влияние на стоимость компании, с целью повышения эффективности и достижения устойчивого роста.

Основой для обоснования стратегических решений служит ясное понимание типов, состава, источников, временных рамок и направлений размещения ресурсов, которые определяют состояние компании и ее потенциал для увеличения стоимости.

Таким образом, основным индикатором оценки результативности и эффективности стратегии является система показателей, характеризующих стоимость – как агрегированных, так и детализированных показателей активов и их производных, рассчитываемых на базе учетно-контрольных и аналитических инструментов стратегического инжиниринга.

Инструменты стратегического инжиниринга соответствуют информационным потребностям стратегии компании, позволяя отражать начальное, промежуточное и конечное состояние ресурсов и их источников, а также оценивать эффективность стратегии с помощью релевантных балансовых показателей.

Использование этих механизмов способствует реализации процессов агрегирования и дезагрегирования свойств, что выражается в создании производных балансов и подсчете показателей чистых активов и пассивов, а также их производных, служащих основными индикаторами эффективности стратегии в контексте стоимости компании.

Применение этих механизмов позволяет определить конкретные изменения в активах – как в сторону увеличения, так и в сторону уменьшения – в процессе выполнения стратегических мероприятий:

- актуальную стоимость чистых активов и пассивов по текущей оценке;
- стоимость чистых активов и пассивов с учетом выбранной компанией стратегии;
- стоимость чистых активов и пассивов при изменении стратегии;
- прогнозируемую стоимость для оценки возможных изменений рыночных условий;
- гипотетическую стоимость при реализации определенных программ;
- альтернативную стоимость, учитывающую множество решений;
- ситуационную стоимость с учетом различных сценариев развития и стратегических обстоятельств.

На следующем этапе проводится исследование причин изменений в собственности и разрабатываются сценарии будущего развития ситуации. Система стратегического учета,

контроля и анализа ориентирована на своевременное выявление и предсказание потенциальных возможностей и угроз, а также на решение возникающих проблем и задач стратегии развития.

Использование различных типов балансов, таких как ситуационный, сегментарный, фрактальный и альтернативный, нацелено на создание сценариев развития в сложившейся стратегической ситуации (например, оптимистичный, реалистичный, пессимистичный), что, в свою очередь, приводит к формированию нескольких вариантов реагирования (например, инерционная, умеренно-оптимизационная, инновационная).

Следующий этап включает получение альтернативных вариантов на основе сопоставления чистых активов и пассивов с целями достижения высоких результатов и устойчивого конкурентного преимущества. Также на этом этапе определяются и анализируются возможные значения стратегического эффекта, что позволяет выбрать и внедрить наиболее подходящий вариант.

В завершение – контроль и реализация результатов – инжиниринговых показателей. Эффективность стратегии определяется системой контроля результатов и корректировкой стратегии в зависимости от полученных данных и изменений во внешней среде.

Приведенное и подробно рассмотренное выше контрольно-аналитическое обоснование стратегии развития предприятия ресторанного бизнеса позволит управляющему звену разработать и внедрить стратегию, учитывающую все сильные и слабые стороны как отрасли в целом, так и конкретного предприятия, на основе проведенных контрольно-аналитических процедур, которые обеспечат качественную оценку выбранной стратегии и достижение поставленных целей.

В рамках обозначенных девяти этапов разработки стратегии с учетом контрольно-аналитического обоснования становятся возможными:

- качественное и грамотное планирование стратегии развития предприятия ресторанного бизнеса;
- разработка и выбор контрольно-аналитического инструментария для разработки и реализации стратегии;
- настройка и корректировка систем мониторинга взаимодействия предприятия с внешней средой;
- построение полной аналитической картины применения стратегии в условиях изменчивой внешней среды;
- проведение процедур контроля и анализа, позволяющих дать качественную оценку выбранной стратегии;
- определение результатов внедрения стратегии, которые требуют корректировок и влияют на управленческие решения.

Из всего вышеизложенного можно сделать вывод, что контрольно-аналитическое обеспечение стратегии развития необходимо в сфере ресторанного бизнеса, так как именно оно позволяет предприятию достигать устойчивого развития, успешно конкурировать на рынке, а инструментарий – разрабатывать, настраивать и внедрять наиболее подходящую стратегию. Однако не стоит забывать, что любая система нуждается в корректировке, в том числе и стратегия развития, поэтому важно своевременно проводить процедуры контроля и анализа, чтобы делать выводы о работе системы и вносить необходимые изменения для обеспечения устойчивого развития предприятия.

Глава 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ИНСТРУМЕНТОВ КОНТРОЛЯ И АНАЛИЗА ДЛЯ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ РЕСТОРАННОЙ ИНДУСТРИИ

3.1 Разработка методики прогнозирования эффективности деятельности организации сферы ресторанной индустрии

Прогнозирование является неотъемлемой частью контрольно-аналитической системы предприятий различного типа, данный тип мероприятий позволяет стейкхолдерам и управленческому персоналу успешно строить стратегию развития, а также своевременно реагировать на внешние и внутренние изменения отрасли.

Прогнозирование в сфере ресторанного бизнеса строится на основе предварительных исследований и фактических данных, которые позволяют построить прогнозную модель эффективности деятельности организации. В рамках формирования контрольно-аналитического обеспечения стратегического развития предприятия сферы ресторанной индустрии необходимо своевременно осуществлять процедуры сбора и анализа отраслевой информации, деятельности конкурентов, а также ряда других внешних и внутренних факторов.

Прогнозирование позволяет предприятиям создать продуманный и обоснованный план, содержащий в себе глобальные цели (стратегию), задачи их достижения (тактику), обоснование цели, средств, инструментария, организационно-технологических процессов и сбыта сервисного продукта.

Наличие детально продуманного плана дает возможность стимулировать ресторанный бизнес, привлекать внешний

капитал, расширять круг партнеров и ресурсов. Наряду с этим план деятельности выступает инструкцией, определяющей порядок действий: он выполняет своевременный контроль концептуального направления развития предприятия ресторанного сервиса, коррекцию целей, оптимизацию процесса управления бизнесом в соответствии с прогнозными (ожидаемыми) результатами деятельности.

Актуальность задач, связанных с прогнозированием финансового состояния предприятия, отражена в одном из используемых определений финансового анализа, согласно которому финансовый анализ представляет собой процесс, основанный на изучении данных о финансовом состоянии предприятия и результатах его деятельности в прошлом с целью оценки будущих условий и результатов деятельности. Соответственно, можно сделать вывод о главном цели финансового анализа, чем будет являться снижение неизбежной неопределенности, связанной с принятием экономических решений, ориентированных в будущее. Данный подход позволяет использовать финансовый анализ в как:

- средство оценки качества управления предприятием;
- обоснование краткосрочных и долгосрочных экономических решений, целесообразности инвестиций;
- способ прогнозирования будущих финансовых результатов организации, что позволит судить об ее эффективности.

На основании представленных выше положений, можно сделать вывод о сущности финансового прогнозирования в сфере ресторанной индустрии, который будет заключаться в улучшении управляемости предприятием за счет обеспечения координации всех факторов производства и реализации, взаимосвязи деятельности всех подразделений, и распределения ответственности.

Сфера ресторанного бизнеса, обладает рядом особенностей, которые характеризуют ее контрольно-аналитическую систему, одна из которых связана с рядом специфических показателей, система которых была разработана и представлена в первой главе данного исследования, что делает необходимым разработку унифицированной методики прогнозирования данных показателей эффективности, которая будет включать комбинацию основных методов прогнозирования финансового состояния предприятия с учетом тенденций развития отрасли. Основные методы прогнозирования финансового состояния предприятия будут представлены на рисунке 6.



Рисунок 6. – Основные методы прогнозирования
финансового состояния предприятия

Источник: составлено авторами

Представленные на рисунке 6 методы прогнозирования финансового состояния предприятия, за исключением комбинированного метода, являются базовыми, они являются основой любых моделей финансового прогнозирования, однако редко используются на практике в чистом виде. Ввиду специфических особенностей сферы ресторанной индустрии целесообразно применять комбинированный метод, который будет включать в себя приемы и алгоритмы нескольких из базовых. Это обусловлено наличием у каждого отдельного базового метода недостатков и ограничений, которые нейтрализуются при их комплексном использовании. Базовые методы в составе комбинированных взаимодополняют друг друга. Зачастую один из них рассматривается как инструмент дополнительного контроля результатов, полученных другими методами.

В рамках описания процесса применения комбинированного метода в сфере ресторанной индустрии целесообразно внедрить ряд условных обозначений:

ВА – внеоборотные активы; ТА – текущие активы; СК – собственный капитал; КЗ – величина кредиторской задолженности; $T_{ТА}$ – длительность оборота текущих активов; $T_{КЗ}$ – средний срок погашения кредиторской задолженности; В – выручка от реализации; П – прибыль, остающаяся в распоряжении организации; n – последний отчетный период; $n + 1$ – прогнозируемый период.

Процесс составления прогнозной финансовой отчетности состоит из ряда последовательных действий, которые должны четко следовать друг за другом.

В рамках первого этапа определяется ожидаемая величина собственного капитала. Уставный, добавочный и резервный капиталы обычно меняются редко, поэтому в прогнозный баланс их можно включить той же суммой, что и в последнем отчетном балансе. Соответственно, можно сделать вывод об основном элементе, за счет которого изменяется сумма собственного

капитала, им будет является прибыль, которая остается в распоряжении организации, ее размер рассчитывается по методу пропорциональных зависимостей, исходя из величины коэффициента рентабельности продаж РП в будущем периоде, который равен отношению прибыли к выручке от реализации:

$$РП = П / В$$

Величина собственного капитала в будущем периоде определяется, как его величина в последнем отчетном периоде, увеличенная на величину прогнозируемой прибыли (детерминированный факторный метод):

$$СК_{n+1} = СК_n + П$$

Далее определяются потребность в собственном оборотном капитале $П_{СОК}$, определяемом как необходимая часть собственного капитала, которая направляется на формирование оборотных (текущих) активов:

$$П_{СОК} = СК - ВА$$

Третьим этапом использования комбинированного прогнозного метода, будет являться определение величины кредиторской задолженности в прогнозном периоде $КЗ_{n+1}$, которая связана с величиной $П_{СОК}$. Кредиторская задолженность является кредитом поставщиков предприятию, поэтому данная величина должна рассматриваться как источник финансирования. Вследствие разрыва в сроках погашения кредиторской задолженности и оборота оборотного капитала, возникает потребность в дополнительном финансировании, то есть $П_{СОК}$, что ставит необходимость определения вида зависимости между величинами $КЗ$ и $П_{СОК}$.

Если заемные средства в виде кредиторской задолженности предоставляются на срок, более короткий, чем длительность производственно-коммерческого цикла, то платежи по обязательствам могут осуществляться лишь при условии, что предприятие располагает достаточным собственным оборотным капиталом. Величина потребности в этом источнике

финансирования определяется временем между окончанием использования кредита поставщиков и окончанием производственно-коммерческого цикла (периода оборота текущих активов) ($T_{\text{ТА}} - T_{\text{КЗ}}$), а также величиной предстоящих платежей в единицу времени Π/Δ :

$$\Pi_{\text{СОК}} = (T_{\text{ТА}} - T_{\text{КЗ}}) * \Pi / \Delta$$

С другой стороны, для оборачиваемости кредиторской задолженности, по определению имеем:

$$\text{Об}_{\text{КЗ}} = \Pi / \text{КЗ},$$

где Π – сумма платежей кредиторам.

Разработанная и детально рассмотренная выше методика проведения комбинированного прогнозного анализа позволит заинтересованным сторонам бизнеса получить баланс и отчет о финансовых результатах предприятия ресторанного бизнеса. Результаты анализа позволят судить об эффективности деятельности предприятия и выработать стратегию управления собственным и заемным капиталом.

Как уже было сказано ранее, сфера ресторанного бизнеса обладает рядом специфических показателей, которые характеризуют ее деятельность, в данном случае также необходимо методика построения моделей прогнозирования данных показателей для удовлетворения информационных потребностей заинтересованных сторон.

Методика построения регрессионной модели прогнозирования специфических показателей эффективности будет состоять из ряда взаимосвязанных этапов.

1. Сбор данных: сбор исторических данных по показателям (выручка, гости, средний чек, фудкост, затраты и т.д.) за несколько периодов.
2. Создание таблицы:
 - введение всех показатели в столбцы;
 - в отдельной колонке указывается целевая переменная.
3. Анализ данных:

- использование функции регрессии;
 - выбор диапазона входных данных (показателей) и целевой переменной.
4. Интерпретация результатов:
- обзор коэффициентов влияние каждого показателя;
 - обзор p -значений – значимые показатели ($p < 0.05$) важны для модели.
 - Использование полученных коэффициентов для прогнозирования.
5. Прогнозирование:
- введение будущих значений показателей;
 - расчёт прогноза эффективности по формуле регрессии;
 - интерпретация и использование результатов.

Ниже будет представлен пример использования данной методики на основе данных предприятия сферы ресторанной индустрии ООО «РОШКОШ».

**Таблица 5. – Основные показатели эффективности
предприятия ООО «РОШКОШ» (2021–2025 гг)**

Показатель	2021 год	2022 год	2023 год	2024 год	2025 год
Выручка, руб.	500000	600000	550000	620000	580000
Количество гостей, чел.	2000	2500	2200	2600	2400
Средний чек, руб.	250	240	250	238	242
Среднее количество блюд на гостя	3,00	3,20	3,10	3,30	3,20
Коэффициент оборачиваемости стола	1,50	1,60	1,55	1,65	1,60
Фудкост, %	30	28	29	27	28
Затраты по фондам, %	20	19	20	18	19
Товарные остатки, ед.	150	160	155	165	158
Прибыль, руб. (целевая переменная)	100000	120000	110000	125000	115000

Источник: составлено автором

Представленные на рисунке 5 данные о специфических показателях деятельности предприятия сферы ресторанной индустрии позволят провести регрессионный анализ прогнозирования прибыли предприятия.

Результат выполнения регрессионного анализа представляет собой таблицу с коэффициентами для каждого показателя и перехватом (intercept). Эти коэффициенты показывают, насколько изменение каждого показателя влияет на прибыль.

Регрессионный анализ зависимостей Y диапазона (прибыли) и X диапазона (другие показатели эффективности) позволит определить коэффициенты зависимости и создать формулу прогноза прибыли. Таблица с коэффициентами будет представлена ниже.

Таблица 6. – Коэффициенты регрессионной зависимости показателей

Показатель	Коэффициент
Перехват (Intercept)	20000
Выручка, руб.	0.05
Количество гостей, чел.	10
Средний чек, руб.	3000
Среднее количество блюд на гостя	5000
Коэффициент оборачиваемости стола	2000
Фудкост, %	–4000
Затраты по фондам, %	–3000
Товарные остатки, ед.	50

Источник: составлено автором

На основании данных о коэффициентах, представленных в таблице 6, представляется возможным определить формулу прогноза прибыли, которая будет иметь следующий вид:

Прогнозная прибыль = 20000 + (0.05 * Выручка) + + (10 * Количество гостей) + (3000 * Средний чек) + + (5000 * Среднее количество блюд) + (2000 * Коэффициент

оборачиваемости) + $(-4000 * \text{Фуджост}) + (-3000 * \text{Затраты по фондам}) + (50 * \text{Товарные остатки})$

На основе приведенной выше методики представляется возможным создание прогноза целевого значения, которое позволит удовлетворить информационные потребности заинтересованных лиц в прибыли.

В современном мире прогнозирование эффективности деятельности практически каждого предприятия связывается также с репутационными рисками. Один из наиболее применимых инструментов оценки в настоящее время является система оценки и рейтингов по критериям ESG.

ESG (Environmental, Social, Governance) – это комплекс показателей, отражающих экологическую, социальную и управленческую ответственность компании. В ресторанной индустрии эти показатели могут включать следующие показатели, разделенные на 3 группы:

1. Экологические (E): использование экологичных продуктов, снижение отходов, энергоэффективность, сокращение выбросов.
2. Социальные (S): условия труда, качество обслуживания, участие в жизни сообщества, безопасность и здоровье сотрудников и клиентов.
3. Управленческие (G): прозрачность бизнеса, этика, управление рисками, соблюдение нормативов.

Используя, приведенные выше показатели, можно оценить степень их влияния на эффективность деятельности предприятия сферы ресторанной индустрии.

1. Экологические показатели (E):
 - влияние на репутацию: рестораны, использующие экологичные продукты и практики, привлекают клиентов, заботящихся о природе.
 - снижение затрат: энерго- и водосбережение, сокращение отходов – уменьшают операционные расходы.

- риск снижения штрафов и санкций: соблюдение экологических стандартов снижает риски штрафов и ограничений.

2. Социальные показатели (S):

- лояльность клиентов: рестораны, заботящиеся о благополучии сотрудников и сообществе, вызывают больше доверия.
- качество обслуживания: высокий уровень условий труда и обучения персонала повышает качество сервиса, что влияет на повторные продажи.
- мотивация сотрудников: хорошие условия труда снижают текучесть кадров и повышают производительность.

3. Управленческие показатели (G):

- доверие инвесторов: прозрачное управление и соблюдение нормативов повышают инвестиционную привлекательность.
- снижение операционных рисков: хорошее управление помогает быстро реагировать на кризисы и изменения рынка.
- этические стандарты: соблюдение этики укрепляет репутацию и снижает риски скандалов.

Необходимость внедрения оценки ESG рейтинга для прогнозирования эффективности деятельности предприятия сферы ресторанного бизнеса обуславливается следующими аспектами:

- репутационные риски и возможности: высокий ESG-рейтинг свидетельствует о долгосрочной устойчивости бизнеса, что важно для инвесторов и партнеров;
- финансовая стабильность: компании с хорошим ESG-стандартом часто показывают меньшую волатильность и более стабильные доходы;
- инновации и конкурентоспособность: внедрение экологических и социальных практик стимулирует инновации, что может привести к новым источникам дохода;

- регуляторные преимущества: соответствие стандартам ESG помогает избегать штрафов и ограничений.

Система ESG анализа, может быть использована, как самостоятельный инструмент прогнозирования, так и может быть включена в другие инструменты:

- дополнительные показатели – для оценки показателей ESG-рейтинга или его составляющих.
- корреляционный анализ – для определения тесноты связи между ESG-показателями и финансовыми результатами (прибылью, рентабельностью).
- мультифакторные модели – регрессионные или машинные модели, где ESG – один из факторов, влияющих на прогнозируемую эффективность.
- прогнозирование рисков – для оценки, как изменение ESG-показателей влияет на риски и, следовательно, на будущие доходы.

Если рассматривать систему ESG-анализа как самостоятельный инструмент прогнозирования, то необходимо разработать методику оценки ESG-рейтинга с учетом системы критериев, которая будет учитывать специфические особенности сферы ресторанной индустрии. Данная методика будет включать в себя ряд последовательных этапов, которые будут представлены ниже.

Представленная методика будет подробно разобрана ниже на примере предприятия сферы ресторанного бизнеса ООО «РОШКОШ».

В рамках первого этапа будут определены критерии оценки ESG рейтинга по 3 основным блокам, в рамках данного предприятия блоки будут состоять из ряда критериев, которые должны характеризовать специфические особенности данного предприятия. Основные критерии по блокам ESG будут представлены на рисунке 7.

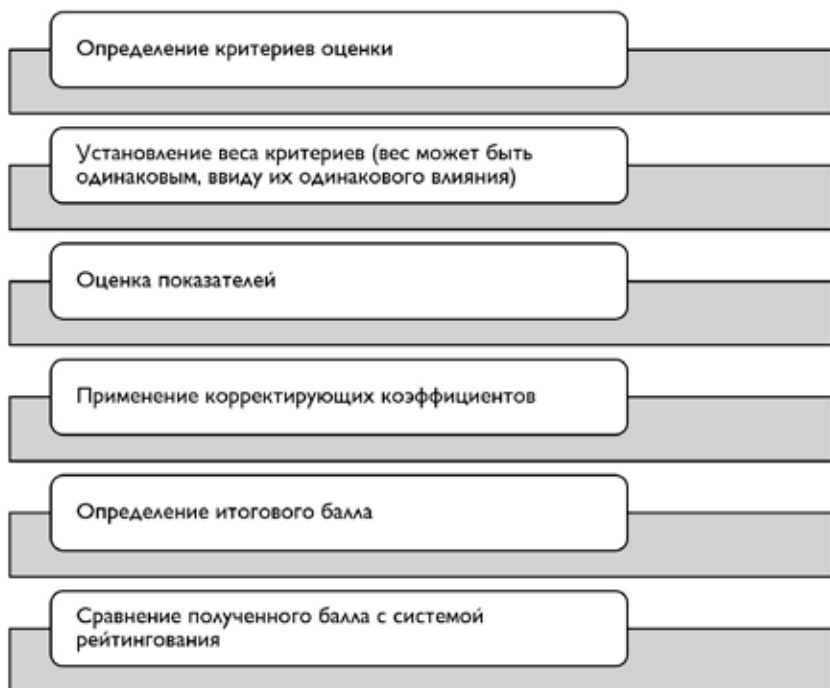


Рисунок 7. – Этапы методики оценки ESG рейтинга
предприятия сферы ресторанной индустрии

Источник: составлено авторами

На следующих этапах разрабатывается система оценки весов и показателей, в данном случае критерии подобраны равномерно и будут иметь одинаковый вес, а в качестве значений оценок выбран диапазон от 0 до 1. В таблице 7 представлена сводная таблица показателей ESG критериев ООО «РОШКОШ».



Рисунок 8. – ESG критерии предприятия
ресторанной индустрии ООО «РОШКОШ»

Источник: составлено авторами

Таблица 7. – Оценка показателей ESG критериев ООО «РОШКОШ»

Е-Факторы	
Использование экологичных продуктов	0,7
Снижение отходов	0,5
Энергоэффективность	0,6
Водосбережение	0,6
S-Факторы	
Условия труда	0,5
Обучение и развитие	0,4
Здоровье и безопасность клиентов	0,8
Доступность	0,7
G-Факторы	
Структура собственности	0,6
Стратегия	0,6

Прозрачность и этика	0,5
Управление рисками	0,6
Маркетинг	0,5
Корпоративная культура	0,5

Источник: составлено авторами

На основании данных, представленных в таблице 7 производится расчет общего ESG рейтинга организации, как по 3 основным факторам, так и в целом по системе. Расчет производится методом средней арифметической в случае, когда все критерии равны по весу, в обратном случае – по методу средней взвешенной.

Расчет критерия E = $(0,7+0,5+0,6+0,6)/4 = 0,6$

Расчет критерия S = $(0,5+0,4+0,8+0,7)/4 = 0,6$

Расчет критерия G = $(0,6+0,6+0,5+0,6+0,5+0,5)/6 = 0,55$

На следующем этапе происходит процесс применения корректирующих показателей, в случае, когда они имеют непосредственное влияние на группу факторов. Критерии применения корректирующих показателей представлены в таблице 8.

Таблица 8. – Критерии применения корректирующих показателей блоков оценки ESG рейтинга

Корректировка оценки	Критерий
+ 1	Стабильное улучшение показателя за 3 последних отчетных года более чем на 15%
+ 0,5	Совокупное улучшение показателя за 3 последних отчетных года более чем на 15%, но с возможными временными ухудшениями его динамики в течение первых двух лет наблюдений
0	Отсутствие существенных изменений показателя: совокупное изменение за последние 3 отчетных года не превышает 15%

–0,5	Совокупное ухудшение показателя за 3 последних отчетных года более чем на 15%, но с возможными временными улучшениями его динамики в течение первых двух лет наблюдений
–1	Стабильное ухудшение показателя за 3 последних отчетных года более чем на 15%

Источник: составлено авторами

На основе методики расчета корректирующих показателей, представляется возможным их определить в рамках оценки ESG рейтинга предприятия ООО «РОШКОШ». Данные об изменениях групп показателей, представлены в таблице 9.

**Таблица 9. – Изменения показателей по блокам
ESG ООО «РОШКОШ» 2022–2024 гг.**

Группа факторов	2022 год	2023 год	2024 год
E	3%	7%	6%
S	1%	–18%	2%
G	–7%	6%	15%

Источник: составлено авторами

На основе данных таблиц 7,8,9 представляется возможным рассчитать ESG рейтинг предприятия ООО «РОШКОШ» и сравнить результат с системой ESG рейтинга.

$$\text{Екор} = (0,7 + 0,5 + 0,6 + 0,6 + 0,5) / 4 = 0,725$$

$$\text{Скор} = (0,5 + 0,4 + 0,8 + 0,7 - 0,5) / 4 = 0,475$$

$$\text{Гкор} = (0,6 + 0,6 + 0,7 + 0,6 + 0,5 + 0,7 + 0) / 6 = 0,55$$

$$\text{ESG} = (0,75 + 0,475 + 0,55) / 3 = 0,58$$

Сравнивая данный рейтинг со шкалой Национального Рейтингового Агентства представленным, можно отметить, что организация ООО «РОШКОШ» обладает BBB.esg рейтингом, уровень ESG рейтинга развивающийся-достаточный.

Для повышения общей устойчивости и конкурентоспособности ресторана рекомендуется сосредоточиться на:

1. Обучении персонала и развитии корпоративной культуры (слабое место в S и G).
2. Улучшении экологических практик (снижение отходов, энергоэффективность).
3. Повышении прозрачности и этичности в управлении.

Эти направления позволяют укрепить слабые стороны, повысить ESG-рейтинги и снизить репутационные и операционные риски.

Приведенный выше анализ ESG-показателей и составление ESG-рейтинга необходимы для оценки устойчивости, репутации и управленческой зрелости организации. Это помогает выявить риски, повысить доверие инвесторов и клиентов, а также улучшить долгосрочную конкурентоспособность и соответствие стандартам экологической, социальной и управленческой ответственности.

Предложенная выше методика прогнозирования эффективности деятельности предприятия сферы ресторанной индустрии, рассмотренная на примере организации ООО «РОШКОШ», позволит организациям подобного типа успешно прогнозировать свою эффективность с точки зрения управления собственным капиталом, удовлетворения информационных потребностей о прибыли организации, а также успешно управлять репутационными рисками и прогнозировать инвестиционную привлекательность организации.

3.2 Развитие автоматизации контрольно-аналитических процедур в системах управления ресторанной индустрии

Развитие автоматизации контрольно-аналитических процедур в системах управления ресторанной индустрии играет ключевую роль в повышении эффективности и качества управленческих процессов. В условиях высокой конкуренции

и динамично меняющихся рыночных условий автоматизация позволяет значительно снизить человеческий фактор, минимизировать ошибки и ускорить сбор, обработку и анализ данных.

Основные преимущества и направления развития будут представлены ниже.

1. Повышение точности и своевременности контроля: автоматизированные системы позволяют в реальном времени отслеживать ключевые показатели деятельности – выручку, затраты, запасы, качество обслуживания, соблюдение санитарных норм и др. Это обеспечивает своевременное выявление отклонений и оперативное реагирование.
2. Оптимизация затрат и ресурсов: автоматизация процедур учета и анализа помогает выявлять излишние расходы, оптимизировать запасы, планировать закупки и управление персоналом, что ведет к снижению операционных издержек.
3. Улучшение качества принятия решений: автоматизированные системы собирают и структурируют большие объемы данных, что позволяет руководству принимать обоснованные решения на основе аналитики, а не интуиции.
4. Повышение прозрачности и отчетности: автоматизация обеспечивает формирование точных и своевременных отчетов для внутреннего контроля, аудита и взаимодействия с внешними аудиторами и регуляторами.
5. Интеграция и автоматизация бизнес-процессов: внедрение систем ERP, CRM, BI и других платформ позволяет объединить различные функции (учет, логистика, маркетинг, финансы) в единую информационную среду, что повышает эффективность всей системы управления.

6. Поддержка стратегического развития: автоматизированные аналитические инструменты помогают моделировать сценарии развития, оценивать риски и возможности, что способствует долгосрочному росту и устойчивости бизнеса.

Развитие автоматизации контрольно-аналитических процедур в ресторанной индустрии – это необходимый шаг к повышению конкурентоспособности, снижению операционных рисков и созданию условий для устойчивого роста бизнеса в условиях современного рынка.

В современном мире автоматизация процессов касается практически всех сфер и систем позволяющих успешно вести бизнес. Внедрение систем автоматизации процессов позволяет внести значительные качественные изменения в структуру и эффективность операций контрольно-аналитической системы. Автоматизация позволяет предприятиям сферы ресторанного бизнеса успешно адаптироваться к потребительским предпочтениям, успешно конкурировать на рынке, тем самым повышая свою операционную эффективность, минимизируя затраты и оптимизируя обслуживание.

Технологии, особенно автоматизация процессов и использование искусственного интеллекта, значительно изменяют роль управленческого персонала предприятия сферы ресторанного бизнеса, формируя новые требования к его компетенциям и подходам к управлению. Ранее роль управляющего ресторана заключалась в основном в организации и координации работы персонала, обеспечении качества обслуживания и управлении запасами. В настоящее время, в условиях технологических преобразований, управляющий рестораном становится не только менеджером, но и стратегом, который должен эффективно интегрировать технологии в бизнес-процессы. Основные аспекты изменения роли управляющего рестораном в условиях цифровизации будут представлены ниже.

**Таблица 10. – Изменения роли управляющего
рестораном в условиях цифровизации**

Направление	Изменения в роли управленческого персонала	Необходимые навыки и компетенции
Стратегическое планирование	Долгосрочное планирование, внедрение инноваций и технологий	Стратегическое мышление, инновационный менеджмент
Персонализация обслуживания	Интеграция ИИ и автоматизированных систем в обслуживание клиентов	Обучение персонала, управление клиентским опытом
Контроль за операционными процессами	Использование автоматизированных систем для учета запасов и управления заказами	Знания в области информационных технологий и логистики
Управление данными	Анализ данных для принятия решений по меню, запасам и маркетингу	Работа с аналитическими системами, Big Data, статистика
Управление изменениями	Принятие и внедрение новых технологий, управление обучением персонала	Навыки управления изменениями, лидерские качества

Источник: составлено авторами

Изменение роли управленческого звена предприятия сферы ресторанного бизнеса в условиях цифровизации, доказывает необходимость внедрения средств автоматизации в систему управления предприятия, ввиду расширения возможностей управленческого персонала, а также потенциала развития контрольно-аналитических процедур, что стимулирует качественное развитие организации в долгосрочной перспективе.

Процесс внедрения автоматизации контрольно-аналитических процедур на предприятиях сферы ресторанной индустрии является достаточно трудоемким процессом, который содержит в себе 7 взаимосвязанных этапов, которые представлены на рисунке 9.



Рисунок 9. – Этапы внедрения автоматизации
контрольно-аналитических процедур на
предприятии сферы ресторанного бизнеса

Источник: составлено авторами

1. Анализ текущего состояния и постановка целей.

Оценка существующих процессов: выявление слабых мест в управлении, учете, контроле качества, логистике и аналитике.

Определение целей внедрения: повышение точности учета, ускорение отчетности, снижение ошибок, улучшение контроля качества, повышение клиентского сервиса.

Определение ключевых показателей эффективности (KPI): например, снижение времени на подготовку отчетов, уменьшение ошибок, рост выручки.

2. Выбор и подготовка технических решений.

Анализ рынка программных решений: подбор систем ERP, POS, BI, систем учета запасов, контроля качества и т.д.

Интеграция систем: обеспечение совместимости выбранных платформ, настройка обмена данными.

Разработка или адаптация программных решений: при необходимости – заказ индивидуальных модулей или доработка существующих систем под специфику бизнеса.

3. Планирование и проектирование процессов.

Моделирование бизнес-процессов: описание новых автоматизированных процедур, контрольных точек, алгоритмов анализа.

Разработка технической документации: инструкции, регламенты, схемы взаимодействия систем.

Определение ролей и ответственности: кто и как будет использовать системы, кто отвечает за контроль и анализ данных.

4. Обучение персонала и подготовка инфраструктуры.

Обучение сотрудников: проведение тренингов по работе с новыми системами, стандартам контроля и анализа.

Обеспечение инфраструктуры: установка необходимого оборудования, настройка сетей, обеспечение безопасности данных.

5. Пилотное внедрение и тестирование.

Запуск пилотных проектов: внедрение систем на ограниченной территории или в отдельных подразделениях.

Тестирование и отладка: выявление и устранение ошибок, настройка автоматических процедур.

Обратная связь: сбор отзывов от пользователей, корректировка процессов.

6. Полномасштабное внедрение и сопровождение.

Расширение внедрения: масштабирование систем на все подразделения и процессы.

Поддержка и обновление: регулярное обслуживание, обновление программных решений, устранение возникающих проблем.

Контроль эффективности: мониторинг КРІ, анализ результатов, корректировка процессов.

7. Постоянный контроль и развитие.

Аналитика и отчетность: использование собранных данных для постоянного улучшения бизнес-процессов.

Обучение и развитие персонала: повышение квалификации сотрудников, внедрение новых методов анализа.

Инновации: внедрение новых технологий, автоматизация новых процессов по мере развития бизнеса.

Процесс внедрения автоматизации – это комплексная деятельность, требующая стратегического планирования, технической подготовки, обучения персонала и постоянного мониторинга. Успешное внедрение позволяет значительно повысить эффективность управления, снизить операционные риски и обеспечить долгосрочный рост бизнеса.

На основе приведенной выше методики представляется возможным рассмотреть внедрение автоматизации контрольно-аналитических процедур в сфере учета запасов и продаж. Данная категория является одной из важнейших в обеспечении бесперебойной работы предприятия подобного типа, соответственно она будет нуждаться в новшествах одной из первых.

Внедрение системы автоматического учета и контроля запасов и продаж с помощью POS-терминалов и системы ERP.

Цель: снизить ошибки в учете, ускорить подготовку отчетности и оптимизировать запасы.

Описание процесс.

Внедрение POS-систем.

Каждое блюдо и напиток регистрируется через POS-терминал при продаже. Все продажи автоматически передаются в центральную систему учета.

Интеграция с системой учета запасов (ERP).

Продажи автоматически списывают соответствующие ингредиенты со склада. При этом система ведет реальный учет остатков в режиме реального времени.

Автоматический контроль и анализ.

Система отслеживает уровень запасов и автоматически формирует заказы поставщикам при достижении минимальных уровней.

Аналитика показывает наиболее продаваемые позиции, сезонные тренды, издержки и маржу.

Отчеты и контроль.

Ежедневные и ежемесячные отчеты формируются автоматически.

В случае отклонений (например, потерь или ошибок в учете) система сигнализирует менеджеру.

Результаты:

Снижение ошибок в учете запасов и продаж.

Ускорение формирования отчетности.

Оптимизация закупок и снижение издержек.

Повышение точности планирования и управления запасами.

Данный пример описывает необходимость и преимущества автоматизации с точки зрения увеличения точности процедур контроля и анализа, снижения издержек и обеспечения оперативного контроля за ключевыми бизнес-процессами.

Результаты внедрения автоматизации контрольно-аналитических процедур на предприятии ресторанного бизнеса можно представить как значительные улучшения в управлении, повышении эффективности и снижении рисков.

Основные результаты внедрения автоматизации основных процедур контрольно-аналитической системы можно описать в 5 основных направлениях, с учетом механизмов прогнозирования, представленных ниже.

1. Повышение точности и своевременности контроля.

До автоматизации:

Контроль за операциями осуществлялся вручную, что приводило к ошибкам, задержкам и отсутствию актуальных данных.

После автоматизации:

Все операции фиксируются в реальном времени, системы автоматически формируют отчеты и сигналы о отклонениях.

Таблица 11. – Влияние автоматизации на формирование отчетности о результатах контрольно-аналитических процедур

Показатель	До автоматизации	После автоматизации	Улучшение (%)
Время подготовки отчетов, часов	24	2	92%
Количество ошибок в учете	15 в месяц	1 в месяц	93%
Процент своевременных контрольных проверок	60%	98%	+63%

Источник: составлено авторами

На основании данных, представленных в таблице 11, можно сделать вывод об успешности и необходимости внедрения автоматизации в процессы формирования отчетности, ввиду повышения качества и сокращения времени данных процедур.

2. Снижение операционных затрат.

Автоматизация позволяет оптимизировать закупки, снизить потери и издержки, расчетные показатели внедрения

автоматизации в систему осуществления закупок, будет представлено в таблице 12.

**Таблица 12. – Влияние автоматизации на систему
осуществления закупок и на операционные затраты**

Показатель	До автоматизации, руб.	После автоматизации, руб.	Экономия, руб.	Процент снижения
Затраты на закупки	1 000 000	850 000	150 000	15%
Потери продуктов (по ошибкам учета)	50 000	5 000	45 000	90%
Время на подготовку отчетов	40 часов/мес	4 часа/мес	36 часов	90%

Источник: составлено авторами

На основании данных, представленных в таблице 25, можно сделать вывод об успешности и необходимости внедрении автоматизации в систему осуществления закупок, ввиду сокращения времени на подготовку отчетности и на операционные расходы, ввиду снижения рисков человеческого фактора, автоматизации в поиске поставщиков и контроля отчетности.

3. Улучшение качества обслуживания и клиентского опыта.

Автоматизация позволяет быстрее реагировать на проблемы, повышая уровень сервиса.

**Таблица 13. – Влияние автоматизации на систему
обеспечения качества обслуживания**

Показатель	До автоматизации	После автоматизации	Улучшение
Время обработки жалоб, часов	48	4	92%

Показатель	До автоматизации	После автоматизации	Улучшение
Уровень удовлетворенности клиентов (по опросам)	75%	90%	+15%

Источник: составлено авторами

На основании данных, представленных в таблице 13, можно сделать вывод об успешности и необходимости внедрении автоматизации в систему осуществления обслуживания, ввиду упрощения процедур контроля стандартов предприятия, сокращения срока обработки жалоб и формирования способов предоставления клиентам качественного сервиса.

4. Повышение управляемости и стратегического планирования

Автоматизация позволяет руководству получать актуальные данные для принятия решений, что способствует более точному планированию и снижению рисков.

Таблица 14. – Влияние автоматизации на повышение управляемости и стратегического планирования

Показатель	До автоматизации	После автоматизации	Улучшение
Время принятия управленческих решений, часов	48	4	92%
Точность прогнозирования продаж, %	70%	90%	+20%
Уровень выполнения планов по выручке, %	85%	98%	+15%

Источник: составлено авторами

На основании данных, представленных в таблице 14, можно сделать вывод о положительном влиянии процесса

автоматизации контрольно-аналитических процедур на время принятия управленческих решений, точность прогнозирования продаж, уровень выполнения планов по выручке, что позволит предприятию строить долгосрочные планы развития и успешно конкурировать на рынке.

4. Снижение рисков и повышение прозрачности

Автоматизация обеспечивает прозрачность данных, что снижает риски мошенничества, ошибок и недобросовестных действий.

Таблица 15. – Влияние автоматизации на снижение рисков

Показатель	До автоматизации	После автоматизации	Улучшение
Количество выявленных случаев ошибок	5 в год	1	–
Уровень соответствия стандартам, %	80%	98%	+18%
Количество инцидентов, связанных с ошибками учета	10 в год	1	90%

Источник: составлено авторами

На основании данных, представленных в таблице 16, можно сделать вывод о позитивном влиянии процесса автоматизации контрольно-аналитической системы на снижение рисков и повышение прозрачности, что позволяет снизить количество выявленных ошибок, повысить уровень соответствия стандартам организации и снизить риски, связанные с ошибками учета, что позволит предприятию обеспечить стабильность с точки зрения стандартов работы и учетной политики.

Проводя комплексный анализ оценки влияния внедрения автоматизации на контрольно-аналитические процедуры, важно отметить основные точки внедрения, где данное

новшество сможет дать предприятию максимально положительный эффект.

Внедрение автоматизированных контрольно-аналитических процедур в ресторанной индустрии существенно трансформирует управленческую деятельность, обеспечивая комплексные преимущества, которые напрямую влияют на эффективность и устойчивость бизнеса.

Автоматизация контрольно-аналитических процедур – это не просто технологический шаг, а стратегическая инвестиция в будущее предприятия. Она позволяет повысить эффективность работы, снизить издержки, укрепить репутацию и обеспечить долгосрочную устойчивость бизнеса в условиях высокой конкуренции и быстро меняющихся рыночных условий. В результате предприятие становится более гибким, управляемым и готовым к новым вызовам и возможностям.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Сфера ресторанного бизнеса является достаточно сложно-организованной и многогранной сферой ведения бизнеса, которая содержит в себе ряд отличительных черт: собственная организационная структура; специфические показатели эффективности отрасли; специфика самой деятельности; правовое обеспечение; стратегическое развитие и т.п. Все эти факторы в совокупности определяют особенности контрольно-аналитической системы предприятий ресторанной индустрии.

Результаты проведенного исследования представляют собой сформированный комплексный подход к организации контрольно-аналитического обеспечения оценки деятельности организаций ресторанной индустрии, ориентированный на удовлетворение информационных потребности внешних и внутренних заинтересованных пользователей.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Акимова, Р. А. Анализ состояния и тенденции развития рынка общественного питания в России / Р. А. Акимова. – Текст: непосредственный // Молодой ученый. 2021. – № 10 (352). – С. 51–53.
2. Белова Т. В. Контрольно-аналитическое сопровождение как процесс обеспечения принятия управленческих решений // Экономические науки. 2023. – № 6. – С. 54–58.
3. Бланк, И. А. Финансовая стратегия предприятия / И. А. Бланк. – М.: Эльга, 2021. – 488 с.
4. Бородушко, И. В. Стратегическое планирование и контроллинг / И. В. Бородушко, Э. К. Васильева. – М.: Питер, 2023. – 192 с.
5. Гайсарова А. А., Ветрова Н. М. «Особенности процесса управления информационными потоками на предприятии в современных условиях» // «Экономика строительства и природопользования», 2019. – № 1 (70). – С. 49–54.
6. Гарнов А. П. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учебник / под ред. А. П. Гарнова. – Москва: ИНФРА-М, 2022. – 366 с.
7. Ендовицкий Д. А., Кондрашова Н. В., Головин С. В., Чуриков А. В. Контрольно-аналитические процедуры в системе государственного здравоохранения в условиях цифровизации. Учет. Анализ. Аудит. 2022. – 9(1). – С. 42–57.
8. Ефимова О. В. Информационно-аналитическое обеспечение устойчивого развития экономических субъектов: монография /; под ред. О. В. Ефимовой, Коллектив авторов. – Москва: Русайнс, 2020. – 159 с.

9. Запольский С. В. Финансовый контроль в эпоху цифровизации / С. В. Запольский, Е. Л. Васянина // Финансовое право. 2022. – N 7. – С. 8–12.
10. Захаров И. В., Тарасова О. Н. Бухгалтерский учет и анализ. М.: Юрайт. 2023. – 416 с.
11. Клинова Е. А., Тедозашвили Л. Т. «Информационные потоки в системе управления предприятием» // «Научный журнал „Управленческий учёт“», 2022. – № 12. – С. 1270–1275.
12. Кузубов А. А., Шашло Н. В. Контрольно-аналитический инструментарий в системе эффективного управления предприятиями / КноРус, 2024. – С. 126.
13. Миронова Н. Н., Жеребцов В. И., Миронов С. В. Оперативный и стратегический контроллинг как инструмент управления организацией. // Вестник ационального института бизнеса. 2020. – No 39. – С. 137–143.
14. Моргунова, Р. В. Менеджмент стейкхолдеров [Электронный ресурс]: учеб. пособие / Р. В. Моргунова, Н. В. Моргунова; Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир: Изд-во ВлГУ, 2022. – 292 с.
15. Николенко, П. Г. Бухгалтерский учет в организациях общественного питания: учебник и практикум для вузов / П. Г. Николенко, А. М. Терехов. – 3-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 426 с.
16. Панова Т. И., Иоффе Л. А. Учетно-аналитическая система в контексте информационного обеспечения бизнеса // Экономика и социум. 2021. – № 12–2 (91). – С 969–972.
17. Сарунова М. П., Гренадерова Н. В., Бувашева Е. Д., Эрендженов О. А., Берикова Д. Д. Развитие взаимодействия внутреннего контроля, управленческого учета и анализа как инструмент повышения качества управленческих решений // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2020. – No. 2. – С. 86–91.

-
18. Симакова Е. Ю. Понятийно-категориальный аппарат учетно-аналитической системы предприятия / Научный диалог: экономика и менеджмент Сборник научных трудов по материалам XXIX международной научной конференции. Издательство: Международная Объединенная Академия Наук Санкт-Петербург, 2020. – С. 17–19.
 19. Ульянов И. П., Попова Л. В. Детализация учета и цены / Москва: Бухгалтерский бюллетень, 1997. – С. 192.
 20. Фридман, А. М. Экономика предприятия общественного питания: учебник / А. М. Фридман. – 3-е изд., стер. – Москва: Дашков и К°, 2022. – 462 с.
 21. Чая, В. Т. Управленческий учет: учебник и практикум для вузов / В. Т. Чая, Н. И. Чупахина. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 354 с.