

Министерство образования и науки Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки 38.04.01 Экономика / Экономика фирмы и корпоративное планирование

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Тема работы
Разработка проекта по постановке процессного управленческого учета для предприятия общественного питания

УДК 657.471-048.34:005.8:642

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗБМ6Б	Рудь Евгения Павловна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШИП	Плучевская Эмилия Валерьевна	Канд. экон. наук, доцент		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОСГН ШБИП	Маланина Вероника Анатольевна	Канд. экон. наук, доцент		

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШИП	Борисова Людмила Михайловна	Канд. экон. наук, доцент		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
38.04.01 Экономика	Барышева Галина Анзельмовна	Доктор экон. наук, профессор		

Томск – 2018

ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП

Код	Результат обучения
Общие по направлению подготовки	
P1	Самостоятельно применять методы и средства познания, обучения и самоконтроля, осуществлять интеллектуальное, культурное, нравственное, профессиональное саморазвитие и самосовершенствование в экономических областях
P2	Эффективно работать индивидуально и в качестве члена команды, демонстрируя навыки руководства отдельными группами исполнителей, уметь проявлять личную ответственность, приверженность профессиональной этике и нормам ведения профессиональной деятельности по экономическим направлениям
P3	Осуществлять коммуникации в профессиональной среде и в обществе в целом, в том числе на иностранном языке, разрабатывать и представлять документацию по бухучету, анализу и аудиту, защищать результаты
P4	Уметь организовать сбор, обработку, анализ и систематизацию статистической, научной, правовой и иной информации по бухучету, анализу и аудиту, выбирать адекватные методы и средства решения задач исследования, составлять на их основе научные и аналитические отчеты, аудиторские и бухгалтерские отчеты, обзоры, публикации по экономике фирмы
P5	На основе бухгалтерской, налоговой и иной отчетности фирм проводить анализ финансово-экономического состояния фирм, финансовой устойчивости и рентабельности, стратегии, перспектив и условий их дальнейшего развития в условиях неопределенности, неустойчивости внешней среды
P6	Уметь анализировать и использовать данные бухгалтерского, налогового, оперативно-хозяйственного учета для организации и управления фирмой на новом уровне, выявления резервов и факторов роста, совершенствования ее политики, составления текущих и перспективных планов развития
P7	Обладать способностью к самостоятельной разработке заданий по программам развития фирмы, получению проектных решений, их экономическому обоснованию, разработке методических и нормативных документов, предложений и мероприятий по реализации разработанных проектов и программ, оценке их эффективности
P8	Осуществлять преподавание экономических дисциплин (прежде всего, по экономике предприятия) в общеобразовательных учреждениях, образовательных учреждениях высшего профессионального и среднего профессионального образования, а также в образовательных учреждениях дополнительного профессионального образования
P9	Приобретать и использовать навыки педагогического мастерства, методики преподавания: готовить методические материалы; разрабатывать рабочие планы и программы; подбирать соответствующий им дидактический инструментарий и методики; готовить задания для учебных групп; анализировать результаты реализации образовательной программы
Профиль 2 «Экономика фирмы и корпоративное планирование»	
P13	Уметь разрабатывать систему социально-экономических показателей, отражающих состояние фирм; обосновывать методики их расчета, прогнозировать динамику показателей деятельности предприятия; составлять планы и бюджеты развития фирм

P14	Развивать навыки руководителя экономическими службами и подразделениями предприятий и организаций разных форм собственности, органов государственной и муниципальной власти для выполнения задач в области экономической политики фирмы
P15	Разрабатывать и обосновывать варианты управленческих решений, организовывать коллектив на внедрение и распространение современных методов организации и управления, стратегии развития и планирования деятельности фирмы на основе внедрения современных управленческих технологий

Министерство образования и науки Российской Федерации
 федеральное государственное автономное образовательное учреждение
 высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
 ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства
 Направление подготовки 38.04.01 Экономика / Экономика фирмы и корпоративное планирование

УТВЕРЖДАЮ:
 Руководитель ООП Экономика
 _____ Г.А. Барышева
 « ____ » _____ 2018 г.

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Магистерской диссертации

(бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
ЗБМ6Б	Рудь Евгения Павловна

Тема работы:

Разработка проекта по постановке процессного управленческого учета для предприятия общественного питания

Утверждена приказом директора (дата, номер)	№ 1981/с от 21.03.2018 г.
---	---------------------------

Срок сдачи студентом выполненной работы:	01.06.2018
--	------------

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ;

<p>Исходные данные к работе</p> <p><i>(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).</i></p>	<p>Объектом исследования является Общество с ограниченной ответственностью «Джем-кафе». Режим работы – непрерывный. Общество является коммерческой организацией.</p> <p>Основной вид деятельности ООО «Джем-кафе» - предоставление услуг общественного питания. Кафе оказывает все виды обслуживания для корпоративных клиентов и частных лиц: бизнес-ланчи, семейные обеды, банкеты, праздничные мероприятия, кофе-брейки и прочее.</p> <p>Целями деятельности организации является наиболее полное и качественное удовлетворение потребностей посетителей и получение прибыли.</p>
<p>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</p> <p><i>(аналитический обзор по литературным источникам с</i></p>	<p>Изучение теоретических основ построения системы процессного управленческого учета на предприятии.</p> <p>Организационно-экономическая характеристика ООО «Джем-кафе».</p>

<i>целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i>	Swot-анализ ООО «Джем-кафе». Описание общей процессной структуры управления ООО «Джем-кафе». Выявление наиболее проблемного процесса, внесение предложений по его улучшению. Регламентация данного процесса и расчет экономической эффективности предложенных мер.
Перечень графического материала <i>(с точным указанием обязательных чертежей)</i>	Таблицы, схемы, рисунки, графики.
Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы <i>(с указанием разделов)</i>	
Раздел	Консультант
Раздел 1, раздел 2, раздел 3	Плучевская Эмилия Валерьевна
Раздел 4	Маланина Вероника Анатольевна
Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:	
Введение	на русском и английском языках
Глава 1	на русском и английском языках
Глава 2	на русском языке
Глава 3	на русском языке
Глава 4	на русском языке
Заключение	на русском и английском языках

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	21.01.2018
---	------------

Задание выдал руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШИП	Плучевская Эмилия Валерьевна	Канд. экон. наук, доцент		21.01.2018

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗБМ6Б	Рудь Евгения Павловна		21.01.2018

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту:

Группа ЗБМ6Б	ФИО Рудь Евгения Павловна
-----------------	------------------------------

Школа	Инженерного предпринимательства	Направление	Экономика фирмы и корпоративное планирование
Уровень образования	магистрант		

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:

<p>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</p> <ul style="list-style-type: none"> – вредных проявлений факторов производственной среды – (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрации, электромагнитные поля, ионизирующие излучения и т.д.) – опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы) – чрезвычайных ситуаций социального характера 	<p>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</p> <ul style="list-style-type: none"> – вредных проявлений факторов производственной среды – (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрации, электромагнитные поля, ионизирующие излучения и т.д.) – опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы) – чрезвычайных ситуаций социального характера
<p>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</p>	<p>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</p>

Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:

<p>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> – принципы корпоративной культуры исследуемой организации; – системы организации труда и его безопасности; – развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; – системы социальных гарантий организации; – оказание помощи работникам в критических ситуациях. 	<p>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> – принципы корпоративной культуры исследуемой организации; – системы организации труда и его безопасности; – развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; – системы социальных гарантий организации; – оказание помощи работникам в критических ситуациях.
<p>1. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> – содействие охране окружающей среды; – взаимодействие с местным сообществом и местной властью; – спонсорство и корпоративная благотворительность; – ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров), – готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д. 	<p>1. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> – содействие охране окружающей среды; – взаимодействие с местным сообществом и местной властью; – спонсорство и корпоративная благотворительность; – ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров), – готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.
<p>2. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Анализ правовых норм трудового законодательства; – Анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов. – Анализ внутренних нормативных документов и 	<p>1. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Анализ правовых норм трудового законодательства; – Анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов.

<i>регламентов организации в области исследуемой деятельности.</i>	<i>– Анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.</i>
<i>1. Определение целей КСО на предприятии - Миссия компании - Стратегия компании - Цели КСО</i>	<i>1. Определение целей КСО на предприятии - Миссия компании - Стратегия компании - Цели КСО</i>
<i>2. Определение стейкхолдеров программы КСО</i>	<i>2. Определение стейкхолдеров программы КСО</i>
<i>3. Определение элементов программы КСО -Стейкхолдеры -Описание элемента -Ожидаемый результат</i>	<i>3. Определение элементов программы КСО -Стейкхолдеры -Описание элемента -Ожидаемый результат</i>
<i>4. Затраты на программы КСО -Мероприятие -Цена - Стоимость реализации на планируемый период</i>	<i>4. Затраты на программы КСО -Мероприятие -Цена - Стоимость реализации на планируемый период</i>
<i>5. Ожидаемая эффективность программ КСО -Мероприятие -Затраты -Эффект для компании -Эффект для общества</i>	<i>5. Ожидаемая эффективность программ КСО -Мероприятие -Затраты -Эффект для компании -Эффект для общества</i>
Перечень графического материала:	
<i>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</i>	

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	
---	--

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОСГН ШБИП	Маланина Вероника Анатольевна	Канд. экон. наук, доцент		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗБМ6Б	Рудь Евгения Павловна		

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 141 с, 17 рис., 14 табл., 60 источников, 7 прил.

Ключевые слова: бизнес-процесс, процессный управленческий учет, управление затратами, регламентация бизнес-процессов, эффективность бизнес-процессов.

Объектом исследования является Общество с ограниченной ответственностью «Джем-кафе».

Цель работы - разработка и постановка системы процессного управленческого учета в ООО «Джем-кафе».

В процессе исследования проводилось изучение процессной структуры предприятия.

В результате исследования описана общая процессная структура предприятия, выявлен наиболее проблемный процесс, подготовлены предложения по его улучшению, проведена регламентация данного процесса и расчет экономической эффективности предложенных мер.

Степень внедрения: результаты исследования апробированы на конференции, разработанный регламент внедрен в ООО «Джем-кафе».

Область применения: предприятия общественного питания.

Экономическая эффективность/значимость работы заключается в возможности использования разработанных научно-методических и практических рекомендаций в целях эффективного управления хозяйственными процессами субъектов данной отрасли.

В будущем планируется разработка регламентов для остальных бизнес-процессов ООО «Джем-кафе».

Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки

В данной работе применены следующие термины с соответствующими определениями:

Бизнес-процесс – устойчивая, целенаправленная совокупность взаимосвязанных видов деятельности (последовательность работ), которая по определенной технологии преобразует входы в выходы, представляющие ценность для потребителя.

Владелец бизнес-процесса – должностное лицо, которое имеет в своем распоряжении персонал, инфраструктуру, программное и аппаратное обеспечение, информацию о бизнес-процессе, управляет ходом бизнес-процесса и несет ответственность за результаты и эффективность бизнес-процесса.

Вход бизнес-процесса – ресурс, необходимый для выполнения бизнес-процесса.

Выход бизнес-процесса – результат (продукт, услуга) выполнения бизнес-процесса.

Документооборот – система документального обеспечения деятельности предприятия.

Заказчик - должностное лицо, имеющее ресурсы и полномочия для принятия решения о проведении работ по описанию, регламентации или аудиту (проверке) бизнес-процесса.

Методология (формат, нотация) создания модели бизнес-процесса – совокупность способов, при помощи которых объекты реального мира (например, деятельность организации) и связи между ними представляются в виде модели.

Моделирование бизнес-процессов - отражение субъективного видения реально существующих в организации бизнес-процессов в виде модели.

Модель – графическое, табличное, текстовое, символьное описание бизнес-процесса либо их взаимосвязанная совокупность.

Модель «как есть» (от «as is» – англ.) – модель бизнес-процесса, построенная на основе субъективного видения существующего в организации бизнес-процесса.

Операция (работа) – часть бизнес-процесса.

Показатели бизнес-процесса – количественные и/или качественные параметры, характеризующие бизнес-процесс и его результат.

Показатели эффективности бизнес-процесса (ПЭ) – параметры бизнес-процесса, характеризующие взаимоотношение между достигнутым результатом и использованными ресурсами.

Показатели продукта (услуги) (ПП) – параметры продукта бизнес-процесса. Показатели (данные) удовлетворенности клиента (потребителя) (ДУК) - параметры удовлетворенности клиента.

Поставщик – субъект, предоставляющий ресурсы.

Потребитель (клиент) – субъект, получающий результат бизнес-процесса. Потребитель может быть:

а) внутренний – находящийся в организации и в ходе своей деятельности использующий результаты (выходы) предыдущего бизнес-процесса;

б) внешний – находящийся за пределами организации и использующий или потребляющий результат деятельности (выход) организации.

Процесс – см. бизнес-процесс.

Процессный подход к управлению организацией – подход, основанный на формировании сети бизнес-процессов организации и последующего управления этими процессами по методике PDCA (Plan – Do – Check – Act), включая мониторинг удовлетворенности клиентов и внутренний аудит процессов.

Регламент бизнес-процесса – документ, описывающий последовательность операций, ответственность, порядок взаимодействия исполнителей и порядок принятия решений по улучшениям.

Ресурсы – информация (документы, файлы), финансы, материалы, персонал, оборудование, инфраструктура, среда, программное обеспечение, необходимые для выполнения бизнес-процесса.

Сеть бизнес-процессов организации – совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих бизнес-процессов, включающих функции, выполняемые в подразделениях организации.

Функция – направление деятельности элемента организационной структуры, представляющее собой совокупность однородных операций, выполняемых на постоянной основе.

Оглавление

Введение.....	14
1 Методологические аспекты процессного подхода в деятельности организации	19
1.1 Процессный подход и другие подходы к управлению организацией.....	19
1.2 Система терминов процессного подхода	25
1.3 Функции системы процессного управления	34
1.4 Регламентация процесса.....	40
1.5 Показатели бизнес-процессов.....	42
2 Характеристика ООО «Джем-кафе»	46
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Джем-кафе».....	46
2.2 Swot-анализ ООО «Джем-кафе».....	48
3 Разработка и постановка системы процессного управленческого учета в ООО «Джем кафе»	54
3.1 Описание общей процессной структуры ООО «Джем-кафе» «как есть».....	54
3.2 Подготовка предложений «как должно быть».....	64
3.3 Разработка регламента процесса «Формирование заявки на закуп» для ООО «Джем-кафе».....	67
3.4 Экономическая эффективность внедрения проекта.....	74
4 Социальная ответственность.....	83
Заключение	88
Список публикаций студента	90
Список используемых источников.....	91
Приложение А Используемые графические символы в нотации EPC	96
Приложение Б Регламент формирования заявки на закуп сырья.....	98
Приложение В Отчет «Поступление товаров за 01.12.2017 - 31.12.2017» в ООО Джем-кафе из 1С:Общепит.....	107
Приложение Г Отчет по продажам за декабрь 2017 г. в ООО "Джем-кафе" из R-keereg 6.....	109
Приложение Д Отчет о потребности в сырье за декабрь 2017 г. в ООО "Джем-кафе"	115

Приложение Е Отчет «Анализ счета 10.01 за декабрь 2017 года» ООО «Джем-кафе».....	117
Приложение Ж Разделы ВКР, выполненные на английском языке ..	122

Введение

Создание систем эффективного управления организациями самого разного характера и сферы деятельности – одна из проблем, стоящих перед современным динамичным менеджментом. Универсального алгоритма для создания таких систем управления не существует, однако возможна разработка общих принципов построения систем управления бизнесом. В число наиболее передовых методов построения систем эффективного управления входит так называемый процессный подход к управлению. Он заключается в выделении в организации сети процессов и управлении этими процессами для достижения максимальной эффективности деятельности организации.

Актуальность темы подтверждается тем, что современная экономика России диктует организациям общественного питания необходимость постоянного изыскания резервов снижения себестоимости, прогнозирования рыночной цены производимой продукции, принятия альтернативных решений для успешного проведения финансовой и инвестиционной политики. Кроме того, данный проект является заказом предприятия, что говорит о практической актуальности данной темы.

Гипотеза: постановка системы процессного управленческого учета снизит затраты предприятия и повысит экономическую эффективность его работы.

Цель: разработка и постановка системы процессного управленческого учета в ООО «Джем-кафе».

Цель достигается посредством решения следующих задач:

1. Изучение теоретических основ построения системы процессного управленческого учета.
2. Организационно-экономическая характеристика ООО «Джем-кафе».

3. Описание общей процессной структуры ООО «Джем-кафе» «как есть»
4. Подготовка предложений «как должно быть».
5. Разработка регламента процесса «Формирование заявки на закуп» для ООО «Джем-кафе».
6. Расчет экономической эффективности внедрения проекта.

Объект исследования – предприятие общественного питания ООО «Джем-кафе».

Предмет исследования - организация процессного управленческого учета на предприятии.

В работе применялись следующие методы исследования:

- Обобщение – определение общего понятия, в котором находит отражение главное, основное, характеризующее объекты данного класса.
- Абстрагирование – мысленное отвлечение от несущественных свойств, связей, отношений предметов и выделение нескольких сторон, интересующих исследователя.
- Формализация – отображение объекта или явления в знаковой форме какого-либо искусственного языка (математики, химии и т.д.).
- Анализ – метод познания при помощи расчленения или разложения предметов исследования на составные части.
- Синтез – соединение отдельных сторон предмета в единое целое.
- Индукция – умозаключение от фактов к некоторой гипотезе (общему утверждению).
- Дедукция – умозаключение, в котором вывод о некотором элементе множества делается на основании знания общих свойств всего множества.
- Аналогия – метод, посредством которого достигается знание о предметах и явлениях на основании того, что они имеют сходство с другими.

- Идеализация - это мысленное конструирование объектов, которые практически неосуществимы.

Научная новизна диссертационного исследования состоит в разработке проекта и постановке системы процессного управленческого учета для предприятия конкретной отрасли, а именно общественного питания.

Исследованию теории и методологии управленческой учетно-аналитической системы уделено достаточно большое внимание в трудах отечественных и зарубежных ученых и экономистов-практиков.

Вопросы становления, формирования и развития бухгалтерского учета нашли отражение в трудах А.П. Бархатова, П.С. Безруких, А.И. Белоусова, М.А. Бахрушиной, В.Г. Гетьмана, Ю.Д. Землякова, И.А. Масловой, О.Е. Николаевой, С.А. Николаевой, В.Ф. Палий, В.И. Петровой, Л.В. Поповой, А.Н. Пыткина, Я.В. Соколова, В.И. Ткача и др.

Среди известных зарубежных специалистов, исследующих организационные проблемы развития управленческого учета, можно выделить Т. Джонса, К. Друри, Р. Каплана, Б. Нидлза, Ж. Ришара, С. Роберта, Т. Скоуна, К. Уорда, Дж. Фостера, Ч. Хорнгрена, Т. Хоугса, Р. Энтони и др.

Направления развития методологии, организации и методик управленческого учета нашли отражение в исследованиях В.Б. Ивашкевича, Т.П. Карповой, В.Э. Керимова, И.Г. Кондратова, Т.Б. Кувалдиной,-, Н.Т. Лабынцева, Л.И. Малявкиной, Ю.А. Мишина, В.Д. Новодворского, О.В. Рыбаковой, С.П. Суворовой, О.А. Шапоровой, А.Д. Шеремета и др.

Концептуальные направления, принципы, функции и методы управленческого анализа представлены в исследованиях М.И. Баканова, М.А. Бахрушиной, С.А. Бороненковой, В.А. Залевского, В.А. Константинова, М.М. Коростелкина, М.С. Кузьминой, В.В. Ковалева, Г.Е. Крохичевой, М.В. Мельник, С.А. Никитина, Н.С. Пласковой, Ф.Б. Риполь-Сарагоси, М.Л. Слуцкина, В.А. Чернова, Н.Г. Чумаченко, Г.В. Шардиной и др.

Значительный вклад в разработку теоретико-методологических и практических положений управленческого аудита, бюджетирования, контроллинга внесли следующие ученые: А.Ф. Аксененко, М.И. Баканов, Н.А. Боброва, В.В. Бурцев, А.С. Бакаев, Н.Т. Белуха, Л.И. Булгакова,

А.В. Грищенко, О.В. Голосов, Е.М. Гутцайт, Ю.А. Данилевский, О.А. Калинин, П.И. Камышанов, З.В. Кирьянова, Н.П. Кондраков, А.А. Корпусов, И.А. Маслова, В.И. Подольский, Р.А. Терехова, С.М. Шапигузов.

Отдельные вопросы учета по принципам МСФО, а также формирования отчетности по российским правилам и международным стандартам раскрываются в трудах Н.Г. Варакса, Д.И. Дубовой, О.А. Заббаровой, А.С. Озеровой, Н.Л. Маренкова, Н.П. Мощенко, Н.А. Шибяевой, Л.Ф. Шиловой, С.Н. Щадиловой и др.

Несмотря на накопленный научный потенциал по исследуемой проблематике сегодня остаются дискуссионными вопросы о месте управленческой подсистемы в структуре учетно-аналитической системы, ее соотношении с другими видами информационно-аналитического обеспечения. При этом, имеющиеся положения, направленные на создание качественной управленческой учетно-аналитической системы, на наш взгляд, не представляют полной систематизации и унификации научной теории, методологии и методики внедрения системы управленческого учета и анализа бизнес-процессов, что и предопределило потребность и необходимость исследования проблемы, обусловило выбор темы диссертации, цель, задачи и содержание работы.

Практическая значимость диссертационного исследования заключается в том, что разработанные научно-методические и практические рекомендации можно использовать в целях эффективного управления хозяйственными процессами субъектов данной отрасли.

Магистерская диссертация состоит из следующих разделов: введение, три главы, заключение, список литературы.

В первой главе рассмотрены методологические аспекты процессного подхода в деятельности организации, а именно система терминов процессного подхода, функции системы процессного управления, регламентация процесса и показатели бизнес-процессов.

Во второй главе дана организационно-экономическая характеристика ООО «Джем-кафе», выявлены его слабые и сильные стороны, а также возможности развития и угрозы с помощью проведённого Swot-анализа.

В третьей главе представлена общая процессная структура предприятия, выделен наиболее проблемный процесс, выдвинуты предложения по его улучшению, разработан регламент данного процесса и посчитана экономическая эффективность от внедрения данных предложений.

1 Методологические аспекты процессного подхода в деятельности организации

1.1 Процессный подход и другие подходы к управлению организацией

Существуют различные подходы к управлению организациями. В настоящее время особое внимание уделяется трем подходам в управлении, внесшим существенный вклад в развитие теории и практики управления.

Системный подход позволяет рассматривать организацию как систему, состоящую из определенного количества взаимосвязанных элементов [1].

Теория систем прошла интересный путь развития. Первоначально она применялась в точных науках и в технике, а применительно к управлению стала использоваться в конце 1950-х гг., что явилось значительным успехом школы науки управления.

Системный подход базируется на общей теории систем, основоположником которой считается Л. фон Берталанфи (1901 - 1971). Идея наличия общих закономерностей была впервые высказана Л. фон Берталанфи в 1937 г. на семинаре по философии в Чикагском университете, однако первые его публикации на эту тему появились только после войны. Первый международный симпозиум, посвященный системам, состоялся в Лондоне в 1961 г [2].

Исходным с позиций системного подхода является понятие цели. Наличие конкретной цели - первый и важнейший признак организации, по которому данная система отличается от других окружающих ее систем. Задача управления в этих условиях - обеспечить комплексный процесс достижения целей, стоящих перед системой.

Системный подход предполагает, что каждый из элементов, составляющих систему, имеет определенные собственные цели. Однако суть системного подхода - обеспечить повышение эффективности работы организации в целом [3].

Особенности системного подхода сводятся к следующему:

- четкое определение целей и установление их иерархии;
- достижение наилучших результатов при наименьших затратах путем использования инструментов сравнительного анализа и выбора способов достижения поставленных целей;
- широкая всесторонняя оценка всех возможных результатов деятельности с использованием количественной интерпретации целей, определением методов и средств их достижения [4].

Система - это некая целостность, состоящая из взаимозависимых частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого. Нарушение любой части системы приводит к нарушению ее работы в целом. В управлении все организации рассматриваются как системы.

Системы подразделяются на два крупных вида: открытые и закрытые. Закрытые относительно независимы от окружающей среды, в то время как на открытую оказывают воздействие факторы внешней среды. Теория социальных систем рассматривает организацию как открытую систему, как многофакторное и многоцелевое образование [5].

Основными элементами системы являются: цели, задачи, структура, техника и технология, люди. Человек в социальной системе рассматривается как социально ориентированное и направляемое существо, обладающее многочисленными потребностями, которые воздействуют на производственную сферу и, в свою очередь, испытывают обратное влияние с ее стороны.

Между всеми элементами системы существуют двусторонние и многосторонние связи, вызывающие изменение поведения людей в организации - организационной системе, направленной на достижение поставленных целей. Связи в системе осуществляются через главные связующие процессы, такие как коммуникации, равновесие и принятие управленческих решений. Коммуникации обеспечивают обмен информацией. Равновесие обеспечивает приспособление организации к постоянно

изменяющимся условиям, а также достижение соответствия между потребностями и установками человека с требованиями организации. Процесс принятия решений регулирует и управляет системой [6].

С позиций управления имеет значение понятие подсистемы. Организации состоят из нескольких взаимозависимых подсистем. Так, производственная организация имеет социальную и техническую подсистемы, которые, в свою очередь, могут состоять из более мелких подсистем. Поскольку все они находятся во взаимосвязи, неправильное функционирование даже одной подсистемы (например, отдела или работника) оказывает влияние на систему в целом.

Теория социальных систем подчеркивает, что потребности человека и потребности организации не совпадают. Эта теория характеризуется отличным от предшествующих школ взглядом на конфликт между человеком и организацией. В предшествующих школах такой конфликт рассматривался как отклонение от нормального хода событий, которое может быть преодолено с помощью материальных стимулов или методов гармонизации труда. В теории социальных систем конфликт рассматривается как нормальное состояние функционирования организации. Задача управления в этих условиях заключается не в устранении конфликта, а в нахождении оптимального способа его преодоления [7].

Теория социальных систем уделяет большое внимание формализации процедур, укреплению трудовой дисциплины, регламентации рутинных процессов. В ней подробно исследуется проблема централизации и децентрализации управления. Управление в организации считается централизованным, если высшее руководство оставляет за собой большую часть функций и полномочий; и децентрализованным, если оно распределяет функции и полномочия между нижними уровнями управления. Соотношение степени централизации и децентрализации управления в организации определяет уровень делегирования высшим руководством нижестоящим уровням управления своих полномочий по принятию решений в важнейших

областях: внедрение инноваций, определение цен, маркетинг, управление конкурентоспособностью. Высшее руководство включает в число своих прерогатив и обязанностей решение таких вопросов, как определение стратегии организации, ее общих целей и задач, финансовой политики, а также осуществляет контроль за расходами и стратегическими планами.

Децентрализованные структуры управления имеют много сторонников. Управленческая практика многих организаций тоже свидетельствует об эффективности децентрализации. Широко известен опыт создания децентрализованной организации на примере General Motors под началом Альфреда П. Слоуна в 20-х гг. прошлого века. Позднее этой проблемой заинтересовался П. Друкер, который изучил опыт децентрализации в ряде компаний - General Motors, Sire, Dupont, General Electric и других, и пришел к выводу, что "основное правило для любой организации состоит в том, чтобы вовлекать наименьшее число уровней управления и создавать кратчайшую цепь команд" [8].

Децентрализация характеризуется рядом несомненных преимуществ. Она предоставляет широкие полномочия нижестоящим уровням управления, что повышает объективность принятия решений; сокращает сроки их формирования, запросы на делопроизводство; освобождает руководителей от необходимости работы с большими объемами информации. Однако нельзя не заметить и существенных ее недостатков. Работники низовых уровней зачастую не понимают, а иногда и не знают целей, задач и стратегии организации, что снижает степень обоснованности принимаемых решений. Децентрализация может ослабить контроль за деятельностью низовых подразделений, что отразится на эффективности работы всей организации.

Децентрализация не может рассматриваться в отрыве от централизации, которая способствует повышению уровня обоснованности решений, принимаемых высшим руководством организации, обладающим достаточным опытом и знаниями в области управления, в частности по проблемам принятия решений [9].

Процессный подход как концепция управленческой мысли был впервые предложен классической (административной) школой управления, которая сформулировала и описала содержание функций управления как не зависящих друг от друга. Данный подход с позиций школы науки управления рассматривает функции управления как взаимосвязанные. М. Х. Мескон дает следующее определение процессного подхода: "Процессный подход к управлению - подход... основывающийся на концепции, согласно которой управление есть непрерывная серия взаимосвязанных действий или функций" [10].

Автором концепции процессного подхода является Л. Файоль, который считал, что "управлять означает предсказывать и планировать, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать".

Впоследствии различные авторы предлагали разные классификации управленческих функций. Так, Мескон считает, что "процесс управления состоит из четырех взаимосвязанных функций: планирования, организации, мотивации и контроля". Эти функции объединены связующими процессами коммуникации и принятия решений. Руководство (лидерство) рассматривается как самостоятельная деятельность, направленная на достижение целей организации. Процессный подход основывается на положении о том, что функции управления взаимозависимы.

Ситуационный подход, разработанный в конце 60-х гг. XX столетия, непосредственно связан с системным и процессным подходами и расширяет сферу их применения на практике. Этот подход иногда называют ситуационным мышлением об организационных проблемах и способах их решения [11].

Первой работой в области ситуационного подхода считается исследование английских ученых Т. Бернса и Г. Сталкера, которое они провели на 20 предприятиях, производящих различные виды продукции. Работа этих предприятий рассматривалась применительно к стабильным и меняющимся условиям. Это позволило сделать вывод, что для каждого типа

условий характерна своя организационная структура управления: для стабильных условий - "механическая" структура, а для изменяющихся условий - "органическая" структура. "Механическая" структура основана на глубоком разделении труда и широком применении регламентирующих документов. Для "органической" структуры свойственно изменение целей, задач и прочего в зависимости от изменения ситуации.

Базовым в ситуационном подходе является определение понятия ситуации. Под *ситуацией* подразумевается конкретный набор обстоятельств, переменных, оказывающих влияние на организацию в определенное время. Рассмотрение конкретной ситуации позволяет руководителю подобрать наилучшие способы и методы достижения целей организации, соответствующие именно этой ситуации [12].

Эффективность работы организации зависит от большого числа переменных, в которых выделяются внутренние и внешние составляющие.

К основным внутренним переменным организации относятся ситуационные факторы, действующие внутри организации. В их числе - цели, задачи, структура, техника и технология, люди. Внутренние переменные формируются под воздействием управленческих решений, принятых людьми, создавшими организацию.

Однако в современных условиях учет только внутренних факторов совершенно недостаточен. Функционирующие организации испытывают значительное влияние факторов внешней среды (стимулирующих или лимитирующих), которые, в свою очередь, оказывают большое воздействие на внутренние переменные организации [13].

Необходимость учитывать влияние внешней среды на деятельность организации отражена в научных исследованиях, появившихся в 50-е гг. прошлого века. Ситуационный подход расширил взгляд на организацию как систему управления, подвергающуюся воздействию как внутренних, так и внешних факторов. Отслеживать и своевременно реагировать на изменения во внешней среде особенно актуально в настоящее время. Эффективность

работы организации, а иногда и ее существование зависит от того, насколько она способна адаптироваться к изменениям окружающей среды, динамика которой неизбежно возрастает.

1.2 Система терминов процессного подхода

В основе процессного подхода к управлению организацией лежит выделение в организации бизнес-процессов и управление этими бизнес-процессами.

Для простоты далее термин «бизнес-процесс» будет заменен на термин «процесс». Кроме того, основные принципы менеджмента не зависят от типа, профиля и области деятельности компании, поэтому в дальнейшем для обозначения компании, строящей систему процессного управления, будет применяться термин «организация». Этот термин в равной степени применим для промышленного предприятия, управляющей компании, консалтинговой или юридической конторы, коммерческой или государственной структуры. Для всех типов организаций самой актуальной задачей является построение эффективной системы менеджмента, которая будет обеспечивать выполнение задач организации и достижение успеха во внешней среде. «Менеджмент существует ради результатов, которых учреждение достигает во внешней среде. Менеджмент должен определить, каких результатов необходимо достичь; менеджмент должен мобилизовать ресурсы организации для достижения этих результатов. Менеджмент предназначен для того, чтобы любая организация – коммерческое предприятие, церковь, университет – имела возможность достичь запланированного результата во внешней среде, за пределами организации» [14].

Очень важно дать концептуальное определение процесса. По существу, построить любую систему управления можно только на основе однозначно определенных объектов, из которых будет состоять эта система.

То же самое относится к системе процессного управления организацией. Самыми главными объектами в любой системе управления являются «Объект управления» – то, чем управляют, и «Субъект управления» – тот, кто управляет. Соответственно, для системы процессного управления эти объекты определяются терминами «Процесс» и «Владелец процесса».

Определение 1. Процесс – это устойчивая, целенаправленная совокупность взаимосвязанных видов деятельности, которая по определенной технологии преобразует входы в выходы, представляющие ценность для потребителя [15].

Данное определение базируется на определении стандарта МС ИСО 9000:2000 [16] и является достаточно общим. Более подробное определение процесса будет дано ниже.

Понятие сети или системы процессов определить довольно трудно, так как разногласия между различными способами выделения процессов появляются уже на этом уровне. На сегодняшний день выделяют **три основных группы процессов:**

- сквозные процессы, проходящие через несколько подразделений организации или через всю организацию, пересекающие границы функциональных подразделений. Сквозные процессы часто называют **межфункциональными процессами;**

- процессы (подпроцессы) подразделений, деятельность которых ограничена рамками одного функционального подразделения организации. Такие процессы называют **внутрифункциональными процессами;**

- **операции (функции)** самого нижнего уровня декомпозиции деятельности организации, как правило, операции выполняются одним человеком.

Далее мы будем использовать следующие термины: «межфункциональные процессы», «процессы подразделений» и «функции». Термин «подпроцессы» будет иногда использоваться в дальнейшем изложении, в тех случаях, когда потребуются рассмотреть процесс более

подробно как совокупность составляющих его подпроцессов. Поскольку процессы или подпроцессы по своей сути являются действиями, то для обозначения этих действий необходимо ввести еще одно ограничение терминологического характера [17].

Названия процессов, подпроцессов (или функций) должно быть выражено глаголом или отглагольным существительным.

Например, «Процесс производства», «Процесс продаж», «Процесс маркетинга». В последнем случае, термин «маркетинг» используется в контексте «ведение маркетинговых исследований» (хотя в российской практике приходится встречать самые различные наполнение этого термина, отдел маркетинга может заниматься не только исследованиями рынка, но и продажами, сбытом и даже в некоторых случаях планированием производства или разработкой стратегии).

Для управления процессом необходимо назначить должностное лицо, ответственное за выполнение процесса и его результат. Чтобы должностное лицо могло управлять процессом, в его распоряжение должны быть выделены ресурсы, необходимые для проведения процесса, делегированы права и полномочия (хотя права и полномочия для простоты тоже можно отнести к ресурсам должностного лица). Каждый процесс существует не сам по себе, а выполняет какие-либо функции в организации и является подконтрольным высшему руководству организации. Поскольку в ряде случаев процессом может управлять не один сотрудник, а коллегиальный орган управления, то определение владельца процесса будет следующим.

Определение 2. Владелец процесса – это должностное лицо или коллегиальный орган управления, имеющий в своем распоряжении ресурсы, необходимые для выполнения процесса, и несущий ответственность за результат процесса [18].

Владелец процесса ведет управление процессом и является неотъемлемой составной частью процесса. В дальнейшем все построения

будут основываться на следующей схеме взаимодействия процесса и его владельца (рис. 1).



Рисунок 1 – Схема взаимодействия процесса и его владельца

Определим еще несколько понятий, а именно:

- выход (продукт) процесса;
- вход процесса;
- ресурс процесса.

Определение 3. Выход (продукт) – материальный или информационный объект или услуга, являющийся результатом выполнения процесса и потребляемый внешними по отношению к процессу клиентами [19].

Выход (продукт) процесса всегда имеет потребителя. В случае, если потребителем является другой процесс, то для него этот выход является входом. Выход (продукт) процесса также может использоваться в качестве ресурса при выполнении другого процесса. К выходам процесса могут относиться: готовая продукция, документация, информация (в том числе отчетная), персонал (для процесса «Обеспечение кадрами»), услуги и т.д.

Определение 4. Вход бизнес-процесса – продукт, который в ходе выполнения процесса преобразуется в выход.

Вход всегда должен иметь своего поставщика. К входам процесса могут относиться: сырье, материалы, полуфабрикаты, документация, информация, персонал (для процесса «Обеспечение кадрами»), услуги и т.д.

Определение 5. Ресурс бизнес-процесса – материальный или информационный объект, постоянно используемый для выполнения процесса, но не являющийся входом процесса [20].

К ресурсам процесса могут относиться: информация, персонал, оборудование, программное обеспечение, инфраструктура, среда, транспорт, связь и пр. Владелец процесса в ходе планирования и управления процессом производит распределение и перераспределение ресурсов для достижения наилучшего результата процесса. Отнесение информации одновременно ко входам и ресурсам процесса не является ошибкой.

Пример 1.1. В случае маркетингового подразделения информация является основным входом, который преобразовывается в выход – отчет, контракт или прогноз продаж. В случае основных производящих и вспомогательных процессов или подразделений информация о планах и перспективах организации, о конкурентах и рынке может являться ресурсом, так как напрямую не преобразовывается в выходы.

Пример 1.2. Персонал, с точки зрения основных процессов, является ресурсом, который поставляется кадровой службой. С точки зрения кадровой службы персонал – это продукт, который поступает на вход в виде необученных кандидатов на заполнение вакансий, а на выходе процесса подбора и обучения кадров готовые специалисты передаются руководителям подразделений.

Пример 1.3. Счет на оплату является входом для финансовой службы. Выходом является оплаченный счет или копия платежного поручения. Для основного процесса бюджет, в рамках которого производится оплата счетов, является ресурсом (рис. 2).

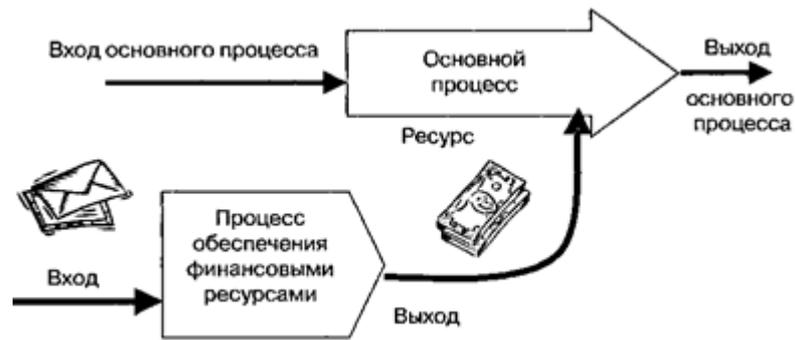


Рисунок 2 – Превращение входа в выход, а затем в ресурс основного процесса

Существует еще несколько признаков, по которым можно отнести объекты к категориям входов или ресурсов.

Ресурсы процесса:

- находятся под управлением владельца процесса;
- их объем планируется на большое количество циклов или длительный период работы процесса.

Входы процесса:

- поступают в процесс извне;
- их объем планируется на один или несколько циклов работы процесса, или выпуск определенного объема продукта.

Деление объектов, необходимых для выполнения процесса, на «входы» и «ресурсы», является достаточно условным. Более важным для выполнения процесса, является точное определение того, что должно поступить в распоряжение владельца процесса, чтобы процесс состоялся и был выполнен успешно [21].

Пример 1.4. Рассмотрим процесс производства готовой продукции и процесс обслуживания оборудования. Предположим, что владельцем процесса производства является директор по производству, а владельцем процесса обслуживания оборудования – главный механик. В этом случае работоспособное оборудование является ресурсом, необходимым для осуществления процесса производства. В то же время работоспособное оборудование является выходом процесса обслуживания оборудования.

Пример 1.5. Рассмотрим процесс сбыта готовой продукции и процесс транспортного обслуживания. Владельцем первого процесса является начальник отдела сбыта, второго – начальник транспортного цеха. Для выполнения работы владельцу процесса сбыта требуется служебный автомобиль, причем он должен быть доступен определенное количество часов в месяц. Эти часы возможного использования автомобиля являются ресурсом для процесса сбыта. Для процесса транспортного обслуживания выходом процесса будет технически исправный, заправленный и готовый к эксплуатации автомобиль. Обратим внимание, что за состояние автомобиля отвечает начальник транспортного цеха, а использует его возможности по транспортировке (в качестве ресурса своего процесса) начальник отдела сбыта.

Выходы, входы и ресурсы должны обозначаться существительными, поскольку они являются материальными объектами [22].

При обозначении выходов или входов процесса часто приходится сталкиваться со следующей проблемой. Различные методики описания процессов разделяют материальный объект и сопутствующую ему документацию на два различных объекта или два различных потока – материальный поток и информационный поток (документальный поток). В некоторых случаях такое разделение является оправданным, в некоторых – нет. Рассмотрим данную ситуацию на следующем примере.

Пример 1.6. Для потребителя получаемый продукт должен состоять из самого продукта и сопроводительной документации. Сопроводительная документация может состоять из накладной, паспорта, сертификата, чека, подтверждающего оплату данного продукта товара или услуги. Последним звеном в поставке продукта (товара или услуги) потребителю является кладовщик (экспедитор, курьер). Если эти лица передают потребителю продукт без необходимой сопроводительной документации, то продукт в ряде случаев вообще не может быть использован по назначению. Например,

продукт без сертификата соответствия, если этот продукт включен в список продуктов обязательной сертификации. Большое количество организаций не могут оказывать услуги потребителям без получения соответствующей лицензии. То есть информация о продукте, включенная в комплект обязательной поставки, не должна быть отделена от поставки самого продукта. Соответственно, случаи поставки продукта без документации должны рассматриваться как случаи некомплектной поставки или выпуска дефектной продукции [23].

Кратко рассмотрим базовую методику управления процессом. На рисунке 3 показана концептуальная схема управления процессом, основанная на сформулированном выше определении процесса.

Процесс, представленный на рисунке 3, имеет входы и выходы. Для выполнения процесса используются ресурсы (персонал, оборудование, инфраструктура, среда и пр.). Управление процессом осуществляет владелец процесса. Все ресурсы, необходимые для выполнения процесса, находятся в его распоряжении. Можно дополнить определение владельца процесса, приведенное выше, следующим образом: «владелец процесса – должностное лицо, которое имеет в своем распоряжении персонал, инфраструктуру, программное и аппаратное обеспечение, информацию о процессе, управляет ходом процесса и несет ответственность за результаты и эффективность процесса». Таким образом, в рассматриваемом понимании процессного подхода к управлению наличие владельца процесса, обладающего ресурсами, является важнейшим необходимым условием.

Для того чтобы вести управление процессом, владелец процесса должен получать информацию о ходе процесса и информацию от потребителя (клиента) процесса. Поэтому одной из составляющих частей процессного управления является система поступления информации владельцу процесса. Соответственно, вышестоящему руководству должна поступать регулярная отчетность о ходе процесса.



Рисунок 3 – Концептуальная схема управления процессом

Процесс не может существовать отдельно от организации. Для работы процессов вышестоящее руководство должно определить назначение процесса, поставить перед владельцем процесса цели и утвердить плановые значения показателей результативности и эффективности процесса. Владелец процесса, в свою очередь, принимает управленческие решения на основании поступившей информации и установленных планов [24].

Таким образом, на рисунке 3 представлена достаточно сложная схема процесса, учитывающая взаимосвязь горизонтальных материальных потоков и ресурсов и вертикальных информационных потоков и управленческих взаимодействий.

Под определением «процесс», как было указано выше, может пониматься деятельность, выполняемая различными подразделениями организации (сквозные или межфункциональные процессы), так и деятельность, выполняемая внутри одного подразделения.

1.3 Функции системы процессного управления

В параграфе 1.2 было дано определение процесса как «совокупности взаимосвязанных видов деятельности, которая по определенной технологии преобразует входы в выходы, представляющие ценность для потребителя». Одной из самых больших проблем при попытках разработки и внедрения процессного подхода к системе управления организацией является понимание содержания видов деятельности, которые необходимы для этого преобразования [25].

Функции системы менеджмента процесса формулировались неоднократно. Например, пять основных функций менеджмента, определенные А. Файолем:

- планирование,
- организация,
- контроль,
- координация,
- мотивация.

С позиции системы процессного управления, все эти пять функций необходимы для управления процессом. Единственное уточнение, которое можно сделать: функция «мотивация» входит в состав деятельности менеджера (владельца процесса) как часть управления ресурсами. С точки зрения авторов, персонал является одним из ресурсов процесса, а мотивация персонала – одним из основных способов управления персоналом как ресурсом процесса. Стандарты МС ИСО серии 9000 версии 2000 г. так же рассматривают персонал, как один из ресурсов процесса [26].

Менеджмент процесса заключается в том, что владелец процесса непрерывно или с установленной периодичностью контролирует ход процесса и принимает управленческие решения в случаях отклонения параметров процесса от критериев, установленных для нормального хода процесса. Владелец процесса в ходе управления планирует (Plan)

распределение ресурсов для достижения поставленных целей процесса с максимальной эффективностью. Ход выполнения (Do) процесса исполнителями, владелец проверяет (Check) по информации, которая поступает с контрольных точек. Владелец процесса ведет оперативное управление процессом, управляя (активно вмешиваясь в ход процесса – Act), изменяя запланированное распределение ресурсов, меняя планы, сроки и требования к результатам процесса в соответствии с изменившейся ситуацией. Деятельность владельца процесса носит плановый характер при нормальном ходе процесса или неплановый – в случаях возникновения проблемных ситуаций, требующих немедленного вмешательства. Совмещение цикла P-D-C-A и схемы процессного подхода стандартов ИСО серии 9000:2000 изображено на рисунке 4 [27].

Замкнутый цикл управления известен как цикл Деминга P-D-C-A (Plan-Do-Check-Act): планирование – выполнение – проверка – управление (исправление). Методология P-D-C-A представляет собой алгоритм действий руководителя по управлению процессом и достижению его целей.

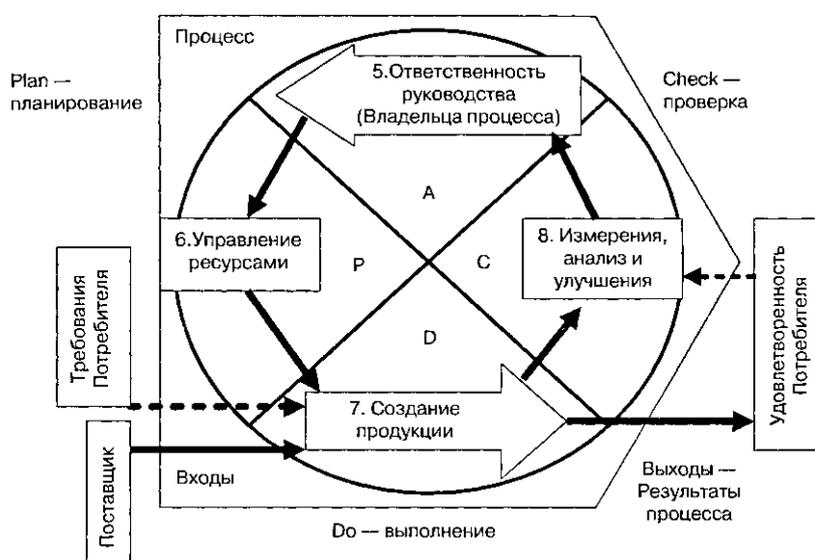


Рисунок 4 – Совмещение цикла P-D-C-A и схемы процессного подхода стандартов ИСО серии 9000:2000

Рисунок 4 показывает самый упрощенный алгоритм управления процессом. На практике при описании процессов приходится учитывать

большее число факторов. Так, контур управления процессом раскладывается, как минимум, на двухуровневое управление:

1 Сам доктор Деминг называл его «циклом Шухарта», поэтому в ряде работ встречается название «цикл Деминга–Шухарта».

2 В данном случае смысловой перевод «Акт» – активные действия, влияние на ход событий, управление:

- стратегическое управление всей организацией со стороны высшего руководства (вышестоящего руководителя);

- оперативное управление процессами организации со стороны владельцев процессов.

Номера и названия элементов цикла управления процессом даны в терминологии процессного подхода к управлению стандартов МС ИСО серии 9000 версии 2000 г. (рис. 4). Так, блок под названием «5. Ответственность руководства» соответствует разделу 5 «Ответственность руководства» стандарта МС ИСО 9001:2000. Требования к руководителю по построению системы менеджмента процессами изложены в данном разделе стандарта. Совершенно аналогично требования трех остальных разделов посвящены:

- раздел 6 «Управление ресурсами» – ресурсам процесса;

- раздел 7 «Выпуск продукции» – технологии процесса (учет требований потребителя, проектирование, закупки, выпуск продукции и т.д.);

- раздел 8 «Измерения, анализ и улучшения» – организация мониторинга и улучшений процесса.

Термин «вышестоящий руководитель», используемый в данной книге, сегодня в литературе точно не определен. Его необходимо ввести для реализации требований в части стратегического управления [28].

Определение 8. Вышестоящий руководитель – должностное лицо, которое планирует и несет ответственность за результаты деятельности сети процессов или ее части, ведет анализ информации о результатах и

принимает управленческие решения для обеспечения максимальной эффективности деятельности.

Владелец процесса, как правило, получает плановые задания и показатели процесса от вышестоящего руководителя. Владелец процесса регулярно отчитывается перед вышестоящим руководителем о ходе процесса, предлагает вышестоящему руководителю проекты проведения корректирующих и предупреждающих действий, которые целесообразны для процесса, но выходят за границы компетенции и ресурсов владельца [29].

Часто употребляемый в литературе термин «границы процесса» устанавливает зону ответственности и компетенцию владельца процесса. Все, что пересекает эти границы, «входы», «выходы», «ресурсы», должно иметь спецификацию (если это целесообразно).

Все то, что перечислено выше, входит в состав каждого процесса, но для построения системы управления совокупностью взаимосвязанных процессов организации (сетью процессов организации) этого недостаточно.

Всей сетью процессов управляет вышестоящее руководство, которое планирует деятельность всей организации; определяет ответственность, полномочия и взаимосвязи между процессами; ведет анализ входных данных о показателях процессов и управляет сетью процессов, принимая решения по результатам анализа хода процессов. Таким образом, вышестоящее руководство замыкает второй уровень обратной связи по управлению. Как правило, это уровень управления организацией по реализации стратегии [30].

Схема взаимодействия составляющих процессной системы управления приведена на рисунке 5. На нем представлены следующие особенности управления сетью процессов:

- Ресурсы в зависимости от конкретного процесса могут поставляться от вспомогательных процессов или аутсорсинговых организаций в различной степени готовности к использованию их в процессах, поэтому стрелка «Ресурсы» начинается за границами процесса. Более подробно о том, где должна проходить граница между зонами ответственности владельцев

основного и вспомогательного процессов, рассказано в разделе 2.2.3 «Ресурсы процесса».

- Входы и выходы процесса изображены на границе процесса и являются одним из признаков для формирования сети процессов организации. Входом или выходом обычно является законченный продукт или полуфабрикат. Методика согласования входов и выходов процессов между собой также будет изложена ниже, в разделе 2.4 «Согласование входов и выходов между процессами» [31].

- Контроль выходов процесса производится практически всегда и является одним из основных источников информации о показателях продукта процесса.

- Данные удовлетворенности потребителя, как правило, существуют вне данного процесса, но владелец процесса должен создать у себя систему сбора этих данных и использовать их при управлении процессом.

- Границы процесса – понятие условное, но именно они должны совпадать с областью полномочий, ответственности и юрисдикции владельца процесса. Со стороны вышестоящего руководства будет некорректно возлагать на владельца процесса ответственность за события и работы, происходящие за пределами выделенной ему области управления. В главе 1 была изложена аргументация необходимости совпадения границ процесса с границами объектов хозяйственной деятельности, выделенных как центры финансового учета (ЦФУ) [32].

- Обычно вышестоящий руководитель управляет несколькими владельцами сети процессов организации. На рисунке 5 изображены процесс 1 и процесс N. Каждый из них имеет своих владельцев, ресурсы и технологию. Общим для них является вышестоящий руководитель, перед которым они отчитываются [33].

случае деятельность процесса будет напоминать спортивную игру «бег по граблям». Накопление информации об отклонениях и способах их устранения является одной из основных задач любого руководителя. Постоянное решение рутинных вопросов за подчиненных приводит к тому, что любое отсутствие руководителя превращается в чрезвычайное происшествие. В нормальной организации накопление знаний о процессах должно идти постоянно. Эти знания нужны не только для того, чтобы освободить руководителя от рутинной работы, они еще являются страховкой от попыток шантажа со стороны недобросовестных сотрудников, которые считают себя незаменимыми «умельцами» в управлении и решении проблем «по понятиям». Кроме того, эти знания абсолютно необходимы для обучения вновь принятых сотрудников [36].

1.4 Регламентация процесса

В общем случае всю документацию организации можно разделить на два класса: документация внешнего происхождения и документация внутреннего происхождения.

К документации внешнего происхождения относятся законы Российской Федерации, постановления правительства, государственные и международные стандарты, нормативные документы, справочники, правила эксплуатации установок повышенной опасности и т.д. То есть все те документы, которые создаются вне организации и поступают в организацию из внешних источников [37].

К документации внутреннего происхождения относятся все документы, создаваемые как внутри организации для ее функционирования, так и в ходе деятельности сотрудниками организации.

Документацию внутреннего происхождения, в свою очередь, подразделяют следующим образом:

- регламентирующая – инструкции, положения, стандарты, регламенты, методики, планы, программы, договоры, приказы, распоряжения и т.д. Отличительная особенность регламентирующей документации заключается в том, что она в процессе работы меняется (корректируется) и предназначена для управления событиями, работами в процессе. Эти документы создаются для осуществления деятельности организации [38].

- информация – акты, протоколы, справки, отчеты, сертификаты, результаты проверки, контроля, испытаний и т.д. В терминологии МС ИСО 9000:2000 этот вид документов носит названия «Данные о качестве» или «Записи по качеству». Отличительная особенность этого вида документов заключается в том, что информация в них является неизменяемой и предназначена для фиксирования какого-либо факта или события. Документы, содержащие информацию, создаются в ходе деятельности организации.

Регламент процесса – это документ, в котором в общем виде описывают порядок функционирования процесса N в целом [39].

Регламент процесса должен содержать следующую информацию о процессе:

1. Назначение процесса – основное назначение процесса, цель создания данного процесса, выполнение основной задачи, изготовление продукта, обеспечение основных процессов каким-либо ресурсом и т.д.;

2. Владелец процесса – назначенное должностное лицо, отвечающее за результат процесса, имеющее в своем распоряжении все необходимые ресурсы, информацию о ходе процесса и полномочия для управления процессом;

3. Выходы и потребители процесса – перечень выходов (результатов, продуктов, услуг и т.д.) процесса с указанием спецификаций на них, а также потребителей и порядка взаимодействия с ними. Спецификации могут быть приведены непосредственно в Регламенте или на них должны быть ссылки [40];

4. Входы и ресурсы – перечень входов (продуктов, услуг, ресурсов и т.д.) с указанием их поставщиков или вспомогательных процессов, которые поступают на вход процесса или в виде ресурсов используются в ходе процесса, порядок взаимодействия с поставщиками, а также спецификации или ссылки на спецификации на каждый вход и ресурс;

5. Показатели процесса – перечень показателей процесса, по которым владелец процесса оценивает его ход и принимает управленческие решения [41];

6. Документация процесса – перечень документации, регламентирующей проведение всех работ, выполнение всех функций, входящих в состав процесса, и распределение ответственности должностных лиц и персонала за их выполнение; порядок взаимодействия и последовательность выполнения работ и функций. В этот перечень входят все виды инструкций, которыми руководствуется персонал и должностные лица при проведении процесса (технологические, рабочие, должностные, по технике безопасности и противопожарной безопасности, по ведению складского и бухгалтерского учета и т.д., а также маршрутные, операционные и технологические карты) [25].

Для того чтобы требования заказчика были выполнены, необходимо задокументировать все работы, процессы и подпроцессы. Иначе эти действия будут носить случайный характер и давать непрогнозируемый результат.

1.5 Показатели бизнес-процессов

Для того чтобы построить систему управления каждым процессом и всей сетью процессов, созданных в организации, руководитель и владельцы процессов должны построить четко структурированную систему поступления оперативной и плановой информации. Информация о процессе является таким же ресурсом, как персонал, среда и инфраструктура. Потребители этой информации – владелец процесса и руководитель.

Показатели, характеризующие процесс, следует выбирать, исходя из следующих требований:

1. Адекватность, полнота и объективность отражения существующего положения дел;
2. Возможность сбора и обработки данных с установленной периодичностью;
3. Трудозатраты на сбор и обработку не превышают ценности информации (полезность сбора данных);
4. Система показателей должна охватывать качественные и количественные характеристики процесса;
5. Форма представления информации должна быть максимально понятной;
6. Информация должна быть сравнима с аналогичной.

Исходя из требований обеспечения эффективности и результативности СУБП, на основании показателей необходимо всегда получать ответы на вопросы:

- а) результативен ли процесс и вся система процессов в целом?
- б) эффективен ли процесс и вся система процессов в целом?

Результативность (Effectiveness) – степень реализации запланированной деятельности и достижения запланированных результатов [42].

Эффективность (Efficiency) – соотношение между достигнутым результатом и затраченными ресурсами» (МС ИСО 9000:2000).

Таким образом, можно выделить 2 типа показателей:

- результативность;
- эффективность.

Результативность – это результаты деятельности, выраженные в абсолютных значениях.

Например:

- оборот, т.е. выручка компании (сколько денег Вам заплатили клиенты);
- прибыль (разные ее виды: валовая, чистая и пр.);
- срок выполнения заказа клиента;
- количество сотрудников в компании или ее подразделении;
- процент дефектной продукции;
- уровень удовлетворенности клиентов (измеренный по той или иной методике) и пр.

Эффективность – это соотношение результатов к ресурсам, затраченным на их достижение, т.е. соотношение затрат-выгод:

$$\text{Эффективность} = \text{Результат} / \text{Затраты}$$

Результаты могут быть как денежные, так и иные, например, рост известности и имиджа на рынке, развитие Вашей команды, успешная апробация новой технологии, и, в конце концов, личное удовольствие Заказчика деятельности и ее участников [43].

Затраты также могут быть различных видов: деньги, время, материальные ресурсы (техника, сырье и пр.), человеческие ресурсы, "нервы" и здоровье участников и пр.

Примеры показателей эффективности:

- оборот или прибыль на одного сотрудника компании
- прибыль на квадратный метр торговой площади
- проходимость торговой точки (сколько клиентов заходит в магазин в единицу времени)
- средний чек (то есть средняя выручка с одного клиента, к примеру, кафе)
- прибыль на вложенные инвестиции
- цена привлечения подписчика в базу рассылки
- различные коэффициенты конверсии (например, количества посетителей сайта в подписчиков, а подписчиков - в клиентов)

– цена привлечения одного клиента (т.е. сколько в сумме потратили денег на привлечение клиента, который купил у компании хотя бы что-то) и т.д.

Таким образом, показатели результативности регулируют насколько качественным, быстрым и т.п. будет продукт бизнес-процесса, ориентированы на измерение качества результата процесса, а показатели эффективности позволяют вам измерить качество самого бизнес-процесса (технологии), ограничить процесс в ресурсах, понять как много их (ресурсов) было потрачено, чтобы достичь этого результата. Т.к. цель любого бизнеса - приносить прибыль, нельзя пренебрегать показателями эффективности своих бизнес-процессов [44].

Теперь перейдем к применению полученных теоретических знаний на практике, а именно к разработке и постановке системы процессного управленческого для ООО «Джем-кафе». Для начала дадим организационно-экономическую характеристику предприятию, выявим его слабые и сильные стороны, а также возможности развития и угрозы, проведя Swot-анализ.

2 Характеристика ООО «Джем-кафе»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Джем-кафе»

«Джем-кафе» представляет собой общество с ограниченной ответственностью, действующее на основании Устава с 24 июля 2006 года.

Место нахождения Общества: Россия, Томская область, г. Томск, ул. Усова, д. 3, кв. 11.

Общество является коммерческой организацией.

Основной целью деятельности Общества - получение прибыли.

ООО «Джем-кафе» находится на специальном режиме налогообложения, а именно на упрощенной системе налогообложения с объектом «доходы-расходы».

Основной вид деятельности - предоставление услуг общественного питания. Кафе оказывает все виды обслуживания для корпоративных клиентов и частных лиц: бизнес-ланчи, семейные обеды, банкеты, фуршеты, праздничные мероприятия, кофе-брейки и прочее. Кроме этого кафе осуществляет такой вид услуги, как торты и выпечка на заказ.

Помещение, в котором находится кафе, арендованное. В нем имеются два зала: основной, на 55 посетителей, и банкетный, на 25 гостей, кухня, кондитерский цех и офис.

В кухне непосредственно протекает производственный процесс приготовления блюд, а кондитерский цех занимается выпечкой различных пирожных, тортов, пирогов, булочек и т.д.

Общее число сотрудников на предприятии составляет 20 человек. Из них: 1 руководитель (директор), 1 управляющий, 1 бухгалтер, 1 технолог, 2 повара, 2 помощника повара, 1 кондитер, 1 пекарь, 2 бармена, 3 официанта, 2 уборщицы, 1 дворник. Схематично организационная структура предприятия представлена на рисунке 6.

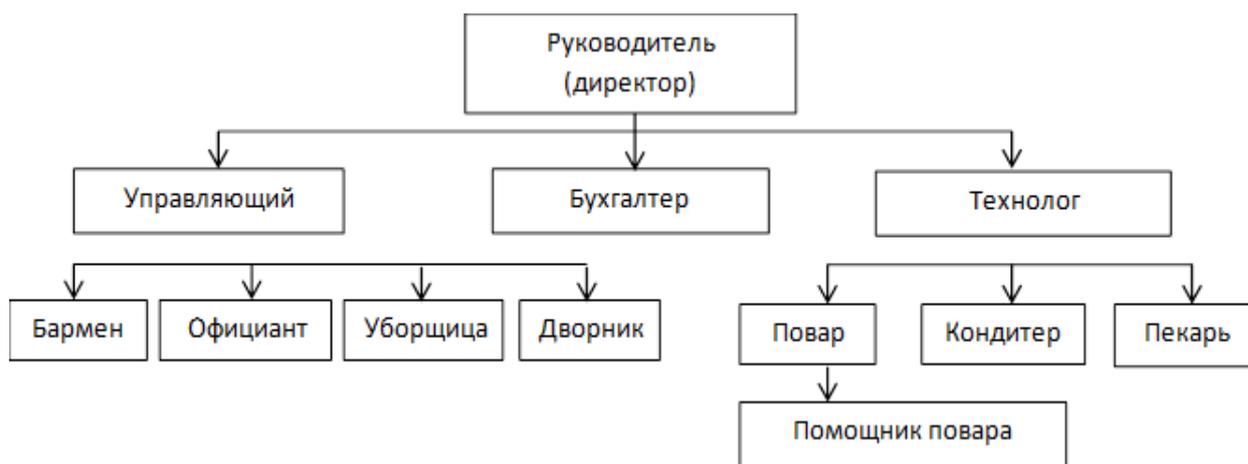


Рисунок 6 – Организационная структура ООО «Джем-кафе»

Основной целевой аудиторией кафе являются люди со средним уровнем достатка и выше. В основном это преподаватели ТПУ, работники близлежащих организаций, бизнесмены. Также клиентами Джем-кафе являются различные компании, заказывающие проведение банкетов, фуршетов, деловых завтраков, обедов.

Основными клиентами ООО «Джем-кафе» являются:

- Национальный исследовательский Томский политехнический университет;
- ООО «Арсенал Моторс»;
- ООО «Томлесдрев»;
- ООО «Ресурсный центр»;
- Организация ФЛ "ВИНТЕРСХАЛЛ РУССЛАНД ГМБХ";
- ОАО «ТДСК»;
- ООО «Фортресс» и др.

Основными поставщиками ООО «Джем-кафе» являются:

- ООО «Микс» - фрукты, овощи;
- ООО «Гольфстрим» - морская продукция (рыба, креветки, морской коктейль);
- ООО «Эко-Продукт» - мясо;
- ООО «Птицефабрика Инская» - яйца;

- ООО «Мол-Том», ООО «Деревенское молочко» - кисломолочные продукты;

- ИП Шакуло – крупы;
- ООО «Мюнхен» - пиво;
- ООО «Коффети» - кофе, чай, сиропы;
- ООО «Сибинвест» - кондитерское сырье;
- ИП Регнер – бытовая химия и хозяйственный инвентарь и т.д.

Кафе находится в ситуации достаточно жесткой конкуренции, поскольку рядом располагаются много заведений, где также можно покушать и за более низкую цену. Поэтому предприятие в данное время пытается всячески усилить свои конкурентные преимущества, приобрести новые, а также минимизировать затраты, оптимизируя процессы в своей деятельности, что обуславливает актуальность данной работы.

Основными конкурентами ООО «Джем-кафе» являются:

- Кафе-кондитерская «Кудесы»;
- Кафе «5 баллов»;
- Трактир «Тещины блины»;
- Бар-ресторан «Белые доски»;
- Irish Pub Clever;
- Столовая «Колобок.RU»;
- Экспресс-кофейня «Территория Кофе»;
- Кафе «Yes bar» и т. д.

2.2 Swot-анализ ООО «Джем-кафе»

С целью выявления слабых и сильных сторон предприятия, его возможностей и потенциальных угроз был проведен Swot-анализ ООО «Джем-кафе». Результаты проведенного Swot-анализа представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Swot-анализ ООО "Джем-кафе"

	Описание	Возможности	Угрозы
Сильные стороны		1.Рост реальных доходов населения	1. Высокая конкуренция (много заведений вокруг)
		2.Ухудшение позиции конкурентов	2.Усиление конкуренции (открытие новых заведений)
		3. Возможность расширения ассортимента предоставляемых услуг (проведение мастер-классов по правильному питанию, для детей и т.д.)	3.Ужесточение требований клиента к качеству оказываемых услуг и их ассортименту (клиент захочет заказать обед или торт через интернет, не выходя из дома, с доставкой на дом, у кафе такой возможности нет)
		4.Изменение социальных стандартов потребительского поведения (клиенты приходят не только поесть, но и приятно провести время)	4. Экономический кризис (падение доходов населения, следовательно, сокращение количества клиентов)
		5. Расширение рынка сбыта (открытие новой точки)	5. Повышение цен на сырье (вызовет увеличение себестоимости блюд, повышение цен на продукцию, отток клиентов)
	1. Разнообразный ассортимент блюд и кондитерских изделий	1,3-1 Расширение ассортимента за счет увеличения спроса, связанного с ростом реальных доходов населения. 5-1 Расширение ассортимента предоставляемых услуг в связи с увеличением спроса, связанного с ростом реальных доходов населения. 8-1 Увеличение объема производства в связи с увеличением спроса, связанного с ростом реальных доходов населения 1,3,5-2 Расширение ассортимента блюд и предоставляемых услуг за счет увеличения спроса, связанного с оттоком клиентов у конкурентов. 6-2 Улучшение репутации на фоне ухудшения позиции конкурентов. 8-2 Увеличение объема производства за счет увеличения спроса, связанного с оттоком клиентов у конкурентов. 4,7,8-3 Возможность проведения интересных и полезных мастер-классов, как для детей, так и взрослых прямо в эпицентре производства. 5-3 Возможность расширения ассортимента предоставляемых услуг за счет предложения уникальных услуг для потребителей.	1,2,3,4,5,6 – 1,2 Ослабление угрозы конкуренции. 5-3 Возникновение потребности в тщательном отслеживании предпочтений и пожеланий клиентов. 1,2,3,5 – 4 Снижение спроса, сокращение ассортимента предоставляемых блюд и услуг. 8 – 4 Сокращение спроса, снижение уровня загруженности оборудования, его неэффективное использование. 1,3,4-5 Повышение себестоимости блюд, снижение спроса, сокращение ассортимента. 8-5 Повышение себестоимости блюд, снижение спроса, снижение уровня загруженности оборудования, его неэффективное использование.
	2. Уникальность ассортимента (некоторые позиции готовят только в этом заведении)		
	3. Постоянное внедрение новинок		
	4. Использование только натуральных продуктов высокого качества		
	5. Предоставление услуг, которые оказывают не все компании данной отрасли (обслуживание выездных банкетов, фуршетов, кейтеринг)		
6. Возраст компании (15 лет на рынке, следствием этого является хорошая репутация и большой опыт)			
7. Обеспеченность современным производственным оборудованием высокого качества			
8. Высокая производственная мощность (наличие большого количества оборудования и производственной площади)			

			Окончание таблицы 1
	Описание	Возможности	Угрозы
		8-4 Увеличение объемов производства за счет увеличения спроса, связанного с растущей потребностью населения в социализации. 7,8-5 Увеличение объема производства за счет открытия новой точки.	
Слабые стороны	1. Неэффективное использование оборудования (низкий уровень загруженности оборудования)	1,3-1,2,3,4,5 Повышение уровня загруженности оборудования и трудовых ресурсов за счет увеличения спроса, связанного с увеличением доходов населения, ухудшением положения конкурентов, возможностью расширения ассортимента предоставляемых услуг, изменением социальных стандартов потребительского поведения, расширением рынка сбыта.	1,2,3,4,5,6,7,8-1,2 Усиление давления конкурентов, за счет использования ими грамотно построенного процессного управленческого учета, позволяющего минимизировать затраты и максимизировать прибыль.
	2. Неэффективное использование сырья (Не налажена система закупа, хранения и отпуска сырья в производство, вследствие чего, работники цеха и кухни делают большие заявки, что приводит к затовариванию сырья на складе, его порче и соответственно большим списаниям)	4,6-1,2,3,4,5 Рост выручки от продаж позволит выделить часть денежных средств на премирование и поощрения сотрудников, что позволит повысить их заинтересованность в работе и снизить текучесть.	5-3 Отсутствие постоянных маркетинговых исследований по анализу рынка приведет к неизбежному отставанию от современного развивающегося мира, постоянно меняющего и ужесточающего свои потребности.
	3. Неэффективное использование трудовых ресурсов (трудовые ресурсы не задействованы на полную мощность («просиживание на рабочем месте»))	5-1,2,3,4,5 Рост выручки от продаж позволит больше вкладываться в рекламу и проводить маркетинговые исследования рынка.	9-3 Люди, постоянно растущие запросы которых, не будут удовлетворены в полной мере, вообще перестанут посещать данное заведение.
	4. Неэффективная кадровая политика (большая текучесть кадров, отсутствие системы поощрений, и как следствие отсутствие заинтересованности в работе)	6-1,2,3,4,5 Рост выручки от продаж позволит вложить средства в повышение квалификации сотрудников, либо найма на работу опытных, но более дорогостоящих сотрудников (также есть возможность переманить работников-профессионалов у конкурентов), что позволит повысить уровень сервиса.	1,2,3,4,5,6,7,8,9-4,5 Во время кризиса и повышения цен на сырье все эти проблемы обострятся, так как будет жизненно необходимо минимизировать затраты, выстроить грамотную политику взаимодействия с персоналом, что позволит получить поддержку и понимание с его стороны и оставаться на плаву.
	5. Неэффективная маркетинговая политика (нехватка рекламы, маркетинговых исследований по анализу рынка)	2,7,8-1,2,3,4,5 Рост выручки от продаж позволит вложить денежные средства в постановку процессного управленческого учета на предприятии, что позволит решить проблему с неэффективным использованием сырья, отсутствием четкой регламентации процессов и низким уровнем контроля над работой сотрудников.	
	6. Низкий уровень сервиса (из-за недостатка опыта обслуживающего персонала (продавцы, официанты), либо отсутствия заинтересованности в работе)	9-5 Возможность открытия точки в новом месте, более соответствующем целевой аудитории.	
	7. Низкий уровень контроля за работой производственного и обслуживающего персонала		
	8. Отсутствие четкой регламентации процессов и определения лиц, ответственных за их выполнение		
	9. Невыгодное местоположение (целевая аудитория кафе - люди со средним уровнем достатка и выше, а оно находится в студенческом городке)		

На основе данной информации нужно определить, какой стратегии развития необходимо придерживаться ООО «Джем-кафе», чтобы держаться на плаву и добиться успеха.

В общем случае, на предприятии может быть разработано и реализовано четыре основных типа стратегий:

1. Стратегии концентрированного роста

В эту группу попадают те стратегии, которые связаны с изменением продукта и (или) рынка. В случае следования этим стратегиям фирма пытается улучшить свой продукт или начать производить новый, не меняя при этом отрасли. Что касается рынка, то фирма ведет поиск возможностей улучшения своего положения на существующем рынке либо перехода на новый рынок [45]. Конкретными типами стратегий первой группы являются:

- стратегия усиления позиций на рынке, при которой фирма делает все, чтобы с данным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции. Этот тип стратегии требует для реализации больших маркетинговых усилий [46].

- стратегия развития рынка, основная цель которой, рост объема продаж путем внедрения имеющихся товаров на новые рынки. Стратегии развития рынков опираются в основном на систему сбыта и агрессивную политику в области маркетинга [47].

- стратегия развития продукта предполагает решение задачи роста за счет производства нового продукта, который будет реализовываться на рынке, освоенном фирмой. Она направлена на рост продаж за счет разработки улучшенных или новых товаров, ориентированных на рынки, где действует фирма [48].

2. Стратегии интегрированного роста

К этой группе эталонных стратегий относятся стратегии бизнеса, связанные с расширением фирмы путем добавления новых структур. Фирма может осуществлять интегрированный рост, как путем приобретения

собственности, так и путем расширения изнутри. При этом в обоих случаях происходит изменение положения фирмы внутри отрасли [49].

3. Стратегии диверсифицированного роста

Эта группа стратегий бизнеса реализуется в том случае, если фирмы дальше не могут развиваться на данном рынке с данным продуктом в рамках данной отрасли [50].

4. Стратегии сокращения

Данные стратегии реализуются тогда, когда фирма нуждается в перегруппировке сил после длительного периода роста или в связи с необходимостью повышения эффективности, когда наблюдаются спады и кардинальные изменения в экономике, например, структурная перестройка и т. п. В этих случаях фирмы прибегают к использованию стратегий целенаправленного и спланированного сокращения производства. Реализация данных стратегий зачастую не проходит безболезненно для фирмы. Однако необходимо четко осознавать, что это такая же стратегия развития фирмы, как и рассмотренные стратегии роста, и при определенных обстоятельствах их невозможно избежать. Более того, в определенных обстоятельствах это единственно возможные стратегии обновления бизнеса [51].

Существуют четыре типа стратегий целенаправленного сокращения бизнеса:

-стратегия ликвидации – предельный случай стратегии сокращения, осуществляемый тогда, когда фирма не может вести дальнейший бизнес;

-стратегия «сбора урожая» – отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе и применяется по отношению к бесперспективному бизнесу, который не может быть прибыльно продан, но может принести доходы во время «сбора урожая»;

-стратегия сокращения – фирма закрывает или продает одно из своих подразделений или бизнесов для того, чтобы осуществить долгосрочное изменение границ ведения бизнеса;

-стратегия сокращения расходов – достаточно близка к стратегии сокращения, так как ее основной идеей является поиск возможностей уменьшения издержек и проведение соответствующих мероприятий по сокращению затрат. Таким образом, реализация данной стратегии связана со снижением производственных затрат, повышением производительности, сокращением найма, иногда увольнением персонала, с прекращением производства неприбыльных товаров и закрытием убыточных мощностей.

В реальной практике фирма может одновременно реализовывать несколько стратегий. В этом случае говорят, что фирма осуществляет комбинированную стратегию, что можно посоветовать и ООО «Джем-кафе».

Судя из Swot-анализа, данному предприятию в первую очередь необходимо придерживаться стратегии минимизации расходов, а именно начать эффективно использовать оборудование, сырье, трудовые ресурсы, четко регламентировать процессы и наладить контроль над их осуществлением, что в свою очередь является одной из главных целей процессного управленческого учета. Также ООО «Джем-кафе» следует укреплять позиции на рынке, разработав грамотную маркетинговую политику, поскольку конкурентов достаточно много и их количество постоянно растет.

3 Разработка и постановка системы процессного управленческого учета в ООО «Джем кафе»

3.1 Описание общей процессной структуры ООО «Джем-кафе» «как есть»

В ходе работы были выделены основные процессы деятельности кафе, определена их взаимосвязь, а также входы и выходы каждого из них. Результаты работы представлены в виде диаграмм в модели IDEF0, а именно контекстной диаграммы А-0 и диаграммы декомпозиции первого уровня А0, построенных с помощью программного продукта Business Studio.

Для начала расскажем подробнее о диаграммах в модели IDEF0.

Графический язык диаграмм нотации IDEF0 включает следующие графические элементы:

- прямоугольники, обозначающие функциональные блоки;
- стрелки (дуги), обозначающие связи между блоками.



Рисунок 7 – Графические элементы диаграмм нотации IDEF0

Функциональный блок отображает на диаграмме поименованный процесс, функцию, задачу или деятельность (Activity), которые происходят в течение определенного времени и имеют видимые результаты. На диаграмме функциональный блок представляется в виде прямоугольника. Функциональный блок имеет имя. Имя функционального блока выражается отглагольным существительным, обозначающим действие, например, Изготовление детали или Прием заказа [52].

На диаграмме блоки располагаются в соответствии со следующим правилом: по диагонали от левого верхнего угла диаграммы к правому нижнему в порядке убывания степени важности или последовательности производимых работ. Каждый функциональный блок может иметь свою диаграмму декомпозиции, показывающую, из каких работ он состоит. Создана ли для конкретного функционального блока диаграмма декомпозиции, можно определить по наличию или отсутствию диагональной черты в левом верхнем углу прямоугольника. Если такая черта есть, значит, данный функциональный блок диаграммы декомпозиции не имеет [53].

Дуги или стрелки (Arrow) описывают взаимодействие функциональных блоков с внешним миром и между собой, именуются существительными, например, Детали. Заготовки. Изображаются на диаграмме в виде стрелок. В зависимости от роли, которую играют в модели, делятся на виды.

Виды дуг

Дуга входа (Input) – представляется стрелкой, которая входит в левую грань прямоугольника, изображающего функциональный блок. Обозначает материал или информацию, которые используются или преобразуются функциональным блоком для получения выхода.

Дуга управления (Control) – представляется стрелкой, которая входит в верхнюю грань функционального блока. Обозначает правила, стратегии, процедуры или стандарты, которыми руководствуется функциональный блок. Каждый функциональный блок должен иметь хотя бы одну стрелку управления. В случае если затруднительно решить, к какому типу (управлению или входу) отнести объект, рекомендуется относить его к типу управления.

Дуга выхода (Output) – представляется стрелкой, которая выходит из правой грани функционального блока. Обозначает материал или информацию, которые производятся функциональным блоком. Каждая работа должна иметь хотя бы одну стрелку выхода.

Дуга механизма (Mechanism) – представляется стрелкой, которая входит в нижнюю грань функционального блока. Обозначает ресурсы, которые используются при выполнении работы, например, персонал, станки, устройства и т. д. Как и дуги входа, этот вид дуг не является обязательным для функционального блока.

Дуга вызова (Call) – стрелка, которая исходит из нижней грани функционального блока. Указывает на другую модель. Указывает на то, что имеется некоторый функциональный блок, который выполняется за пределами моделируемой системы. Используется при реализации механизма слияния и разделения моделей.

Дуги на диаграмме рекомендуется размещать только по вертикали или горизонтали. Расстояние между параллельными дугами следует максимально увеличивать, чтобы иметь возможность лучше разместить метки. Число дуг, касающихся каждой стороны блока, нужно стараться минимизировать, чтобы не перегружать диаграмму [54].

Граничные и внутренние дуги (стрелки)

Дуги подразделяются на граничные и внутренние.

Граничные дуги – дуги функционального блока, расположенного на контекстной диаграмме (верхний уровень декомпозиции). Описывают взаимодействие системы с внешним миром. При создании диаграмм декомпозиции мигрируют в них в виде дуг, не связанных с функциональными блоками. На диаграмме декомпозиции граничные стрелки необходимо связать с функциональными блоками. Несвязанные граничные стрелки воспринимаются системой как синтаксическая ошибка.

Для идентификации граничных стрелок на диаграмме декомпозиции служат так называемые ICOM-коды. Содержат префикс I (Input), C (Control), O (Output) или M (Mechanism) в зависимости от вида стрелки и порядковый номер. Например, I1 – дуга входа номер 1; C2 – дуга управления номер 2.

Внутренние дуги используются для представления связей между функциональными блоками. Допустимы следующие типы связей между функциональными блоками [55].

Связь по входу (output-input) – стрелка выхода вышестоящего функционального блока направляется на вход нижестоящего.

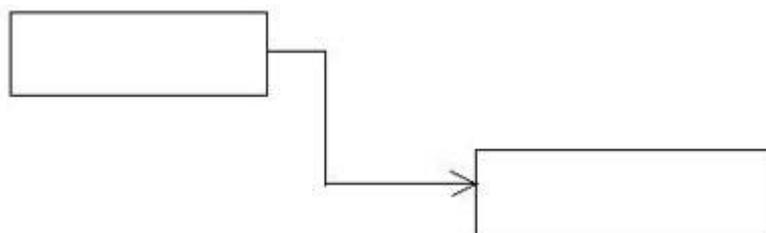


Рисунок 8 - Связь по входу

Связь по управлению (output-control) – стрелка выхода вышестоящего функционального блока направляется на управление нижестоящего. Детали и объекты на выходе вышестоящего не меняются в нижестоящем.

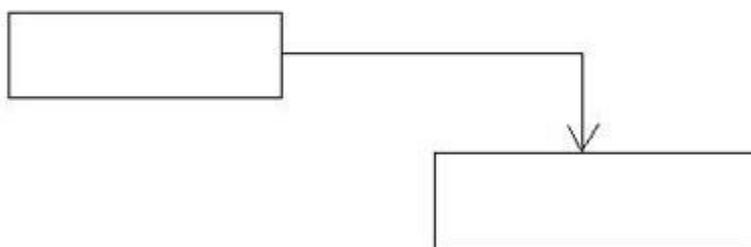


Рисунок 9 – Связь по управлению

Обратная связь по входу (output-input feedback) – стрелка выхода нижестоящего функционального блока направляется на вход вышестоящего. Используется при описании циклов.

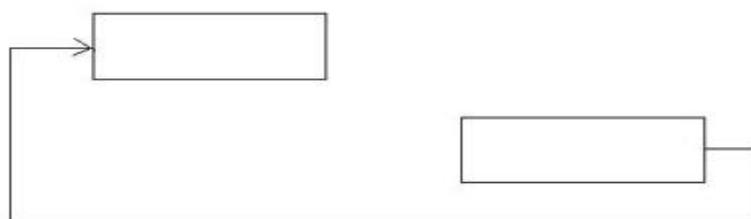


Рисунок 10 – Обратная связь по входу

Обратная связь по управлению (output-control feedback) – стрелка выхода нижестоящего функционального блока направляется на управление вышестоящего. Отражает уровень эффективности бизнес-процесса [56].

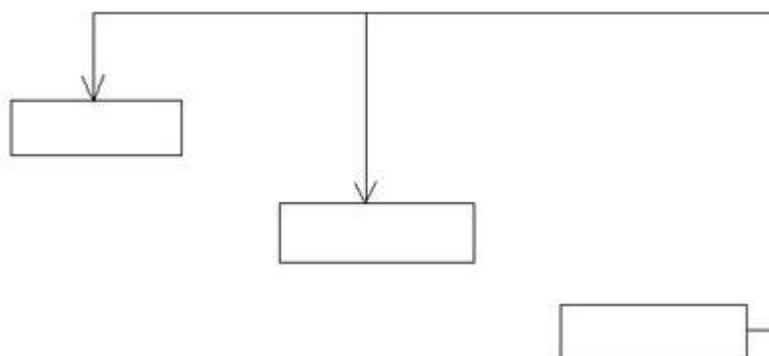


Рисунок 11 – Обратная связь по управлению

Связь выход-механизм (output-mechanism) – выход одного функционального блока является механизмом другого. Используется, когда одна работа подготавливает ресурсы для другой [57].

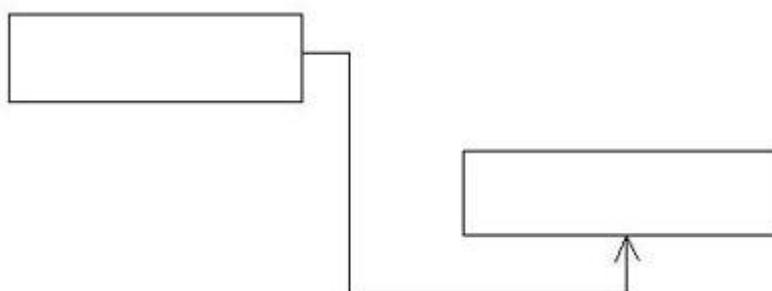


Рисунок 12 – Связь выход-механизм

Разветвление и слияние стрелок

Стрелки на диаграмме могут разветвляться и сливаться. При разветвлении и слиянии стрелок действуют следующие правила именования стрелок. Если стрелка именована до разветвления и ветки не имеют имен, то это означает, что каждая ветка содержит те же объекты и данные, что и до ветвления.

Можно именовать каждую ветвь. Недопустимо, если стрелка до ветвления не именована, а после ветвления не именована какая-то ветвь.

Тоннелирование стрелок

Если стрелки не нужно показывать на диаграмме декомпозиции, их можно «прятать в тоннель». Этот механизм применяется для того, чтобы убирать с диаграмм малозначимые стрелки с целью обеспечения ясности и легкости чтения диаграмм [58].

Нумерация функциональных блоков и диаграмм. Каждый функциональный блок в модели имеет номер, задаваемый в соответствии с определенными правилами. Функциональный блок на контекстной странице нумеруется А0.

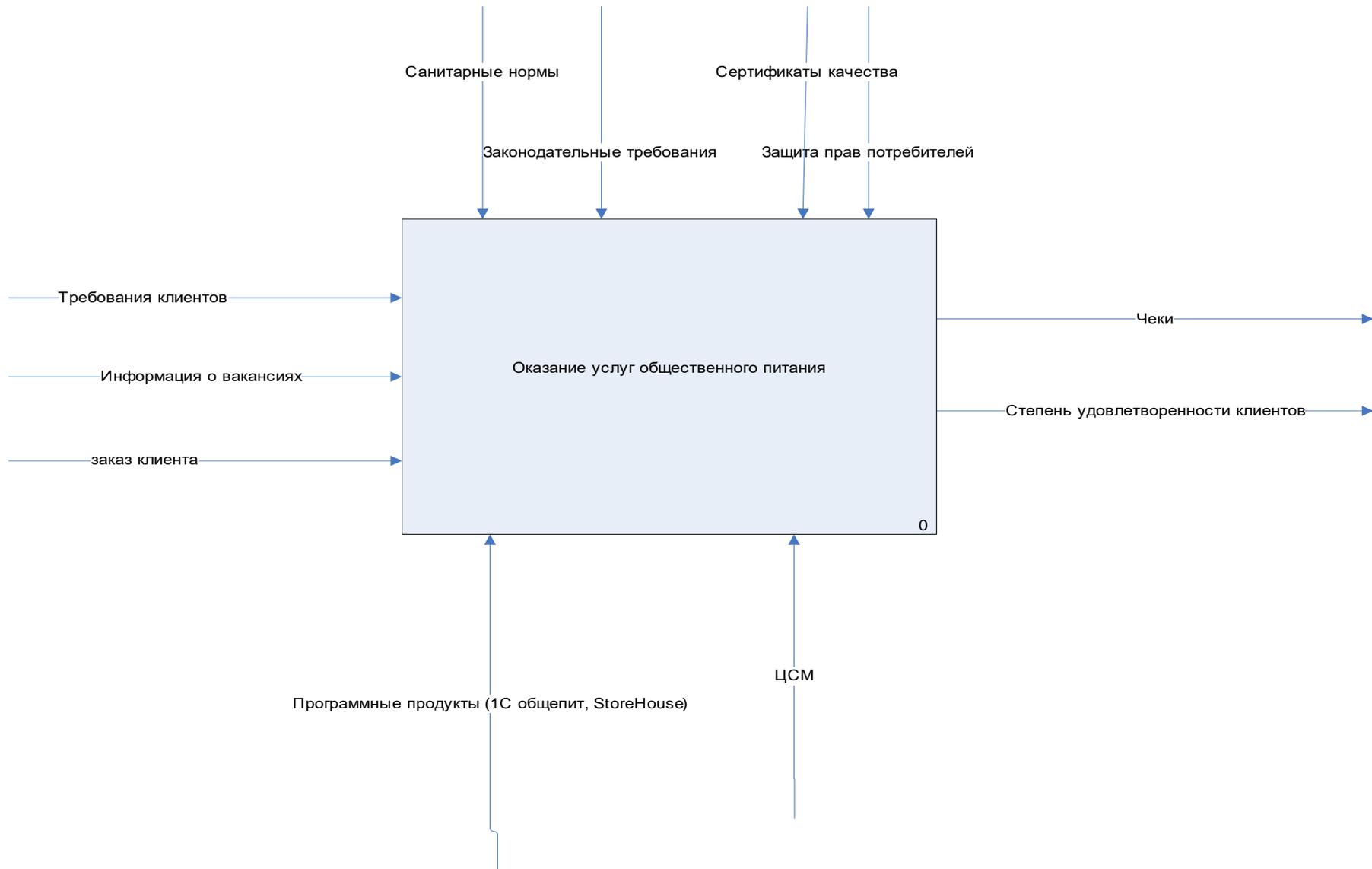
Работы на первой странице декомпозиции имеют номера – А1, А2, ...
А6

На других страницах декомпозиции функциональные блоки нумеруются по принципу – номер функционального блока + номер работы. Так, на странице декомпозиции для блока А2 работы будут иметь номера А21, А22, А23, А24, А25, А26.

Диаграммы имеют номер функционального блока, декомпозицию которого они отображают.

При этом контекстная диаграмма имеет номер А-0, диаграмма декомпозиции первого уровня А0, диаграмма декомпозиции для функционального блока А1 соответственно имеет номер А1 и т. д.

Ниже представлены контекстная диаграмма А-0 (см. рис. 13) и диаграмма декомпозиции первого уровня А0 (см. рис. 14) для ООО «Джем-кафе».



TITLE:	ООО "Джем-кафе"	NC
--------	-----------------	----

Рисунок 13 – Контекстная диаграмма А-0 для ООО «Джем-кафе»

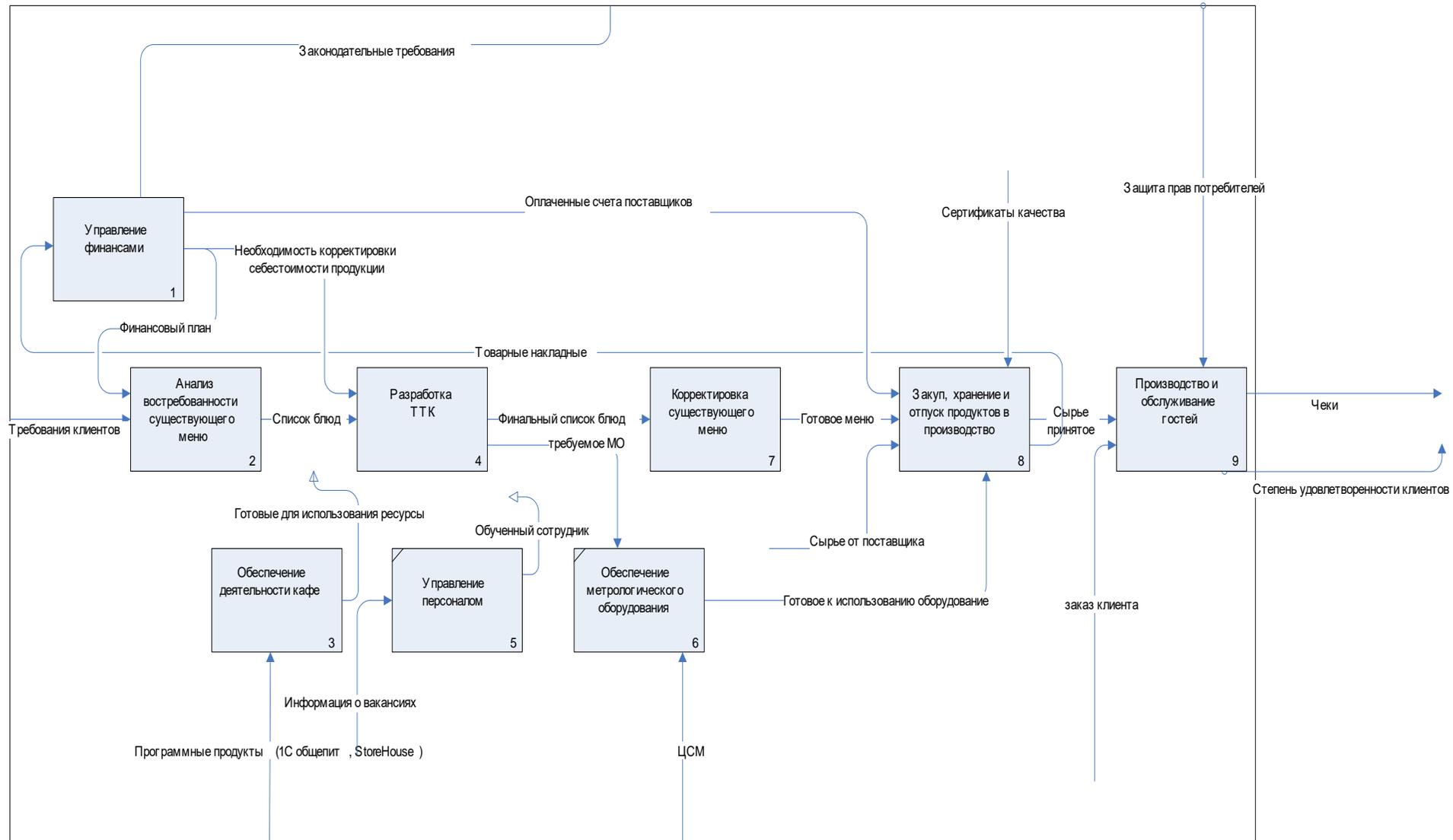


Рисунок 14 - Диаграмма декомпозиции первого уровня А0 для ООО «Джем-кафе»

Поскольку бизнес-процессов в кафе достаточно много, мы выберем из них самый проблемный и будем работать с ним. Основным критерием выбора является величина затрат на данный бизнес-процесс. Для этого была взята информация о расходах кафе за декабрь 2017 года (см. табл. 2).

Таблица 2 – Статьи затрат кафе и их доли в общей сумме затрат за декабрь 2017 года

Статья затрат	Сумма статьи затрат, (руб.)	Доля в общей сумме затрат,(%)
Основные статьи затрат		
Материалы	437709	36,0
Хоз. инвентарь	25297	2,1
Заработная плата производ. персонала	325676	26,8
Страховые взносы производ. персонала	97702,8	8,0
Аренда	113300	9,3
Коммунальные услуги	15000	1,2
Обеспечивающие статьи затрат		
Заработная плата АУП	120000	9,9
Страховые взносы АУП	36000	3,0
Реклама (Дубльгис, Instagram)	11077	0,9
ГСМ	5500	0,5
Охрана	7000	0,6
Услуги музыки	2500	0,2
Услуги экспедитора	12000	1,0
Услуги банка	7342	0,6
ИТОГО, (руб.):	1216104	

Как видно из таблицы 2, наибольшую долю от общей суммы расходов занимают расходы на материалы. В связи с этим более подробно нужно

рассмотреть бизнес-процесс, напрямую связанный с данным видом затрат, а именно процесс «Закуп, хранение и отпуск продуктов в производство», тем более, что входящие цены на ресурсы постоянно растут.

Данный процесс был описан с помощью нотации EPC в программе Business Studio.

Нотация EPC (Event-Driven Process Chain - событийная цепочка процессов) используется для описания процессов нижнего уровня. Диаграмма процесса в нотации EPC, представляет собой упорядоченную комбинацию событий и функций. Для каждой функции могут быть определены начальные и конечные события, участники, исполнители, материальные и документальные потоки, сопровождающие её, а также проведена декомпозиция на более низкие уровни [59].

Описание назначения графических символов, используемых в нотации EPC, приведено в Приложении А. Результаты работы представлены на рисунке 15.

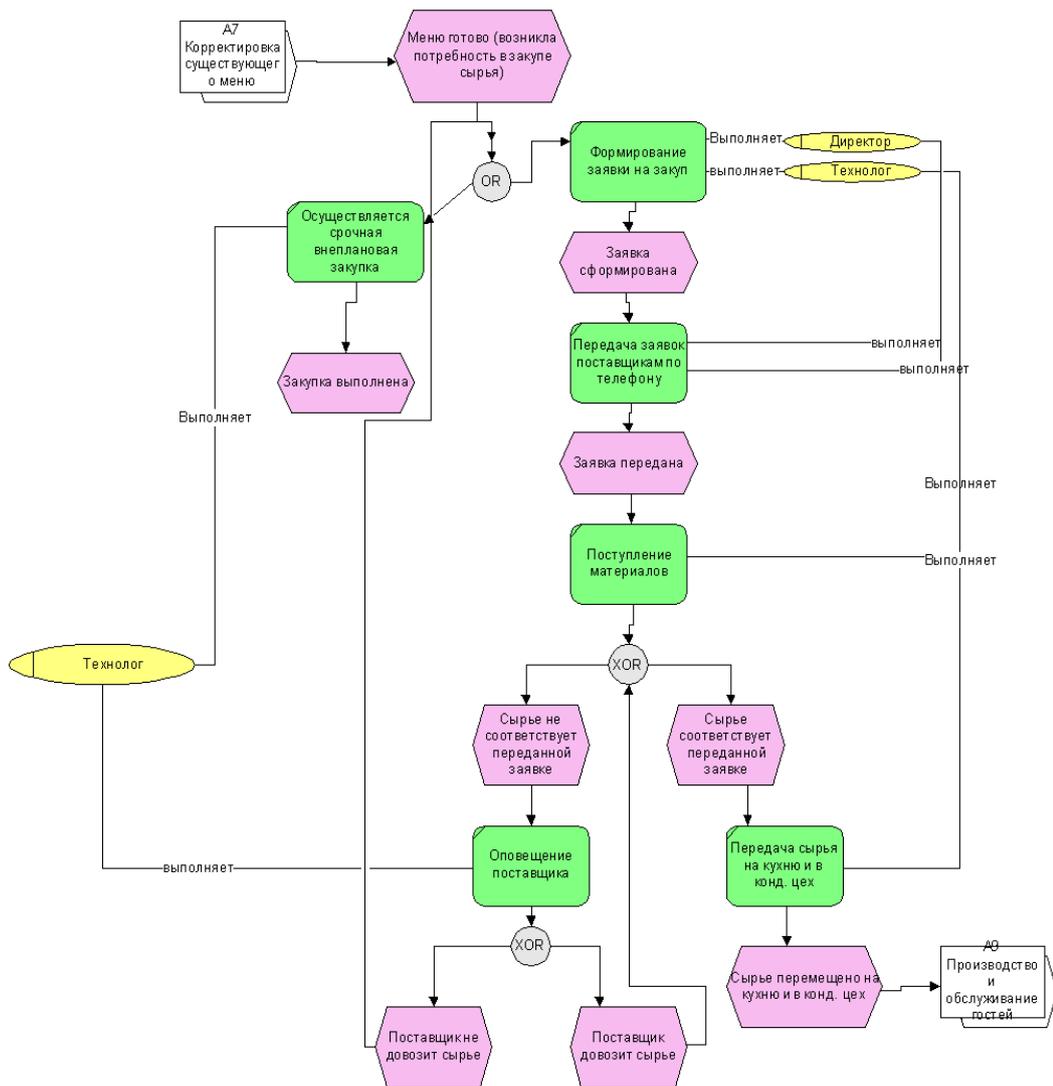


Рисунок 15 – Диаграмма процесса «Закуп, хранение и отпуск продуктов в производство» в ООО «Джем-кафе» в нотации EPC до внедрения проекта

3.2 Подготовка предложений «как должно быть»

Как видно из рисунка 15, формирование заявки на закуп сырья осуществляется двумя исполнителями одновременно (технологом и директором), без четкого согласования между собой, в результате чего возникает ситуация, когда заказали материалов, больше чем нужно, что в свою очередь приведет к затовариванию материалов на складе и списанию быстропортящихся продуктов. Также может возникнуть обратная ситуация, когда сырья заказали в недостаточном количестве, а может вообще не заказали какой-то продукт, надеясь на второго исполнителя. В результате

чего повар или кондитер отправляет бармена или официанта в ближайший магазин за покупкой необходимых продуктов. В этом случае цена закупки будет выше по сравнению с ценой оптовых поставщиков, что также увеличивает сумму затрат на материалы и повышает себестоимость продукции, тем самым уменьшая прибыль предприятия.

Одной из основных мер реинжиниринга для этого бизнес-процесса является назначение одного исполнителя, который будет заниматься формированием заявок на закуп, и нести за это ответственность, что позволит избежать подобных ситуаций и значительно снизить расходы на сырье. Кроме того, эта мера позволит сократить затраты на оплату труда.

Также можно улучшить планирование производства полуфабрикатов путем их унификации, что в свою очередь тоже позволит избежать внепланового закупа продуктов в ближайшем магазине по не очень выгодной цене, тем самым сэкономив деньги предприятия.

Еще одной мерой, которая позволит в будущем уменьшить трудозатраты на данный бизнес-процесс, а соответственно сократить и денежные расходы на него, является его автоматизация.

На рисунке 16 представлено, как будет выглядеть диаграмма процесса «Закуп, хранение и отпуск продуктов в производство» в ООО «Джем-кафе» в нотации EPC после осуществления предложенных мер.

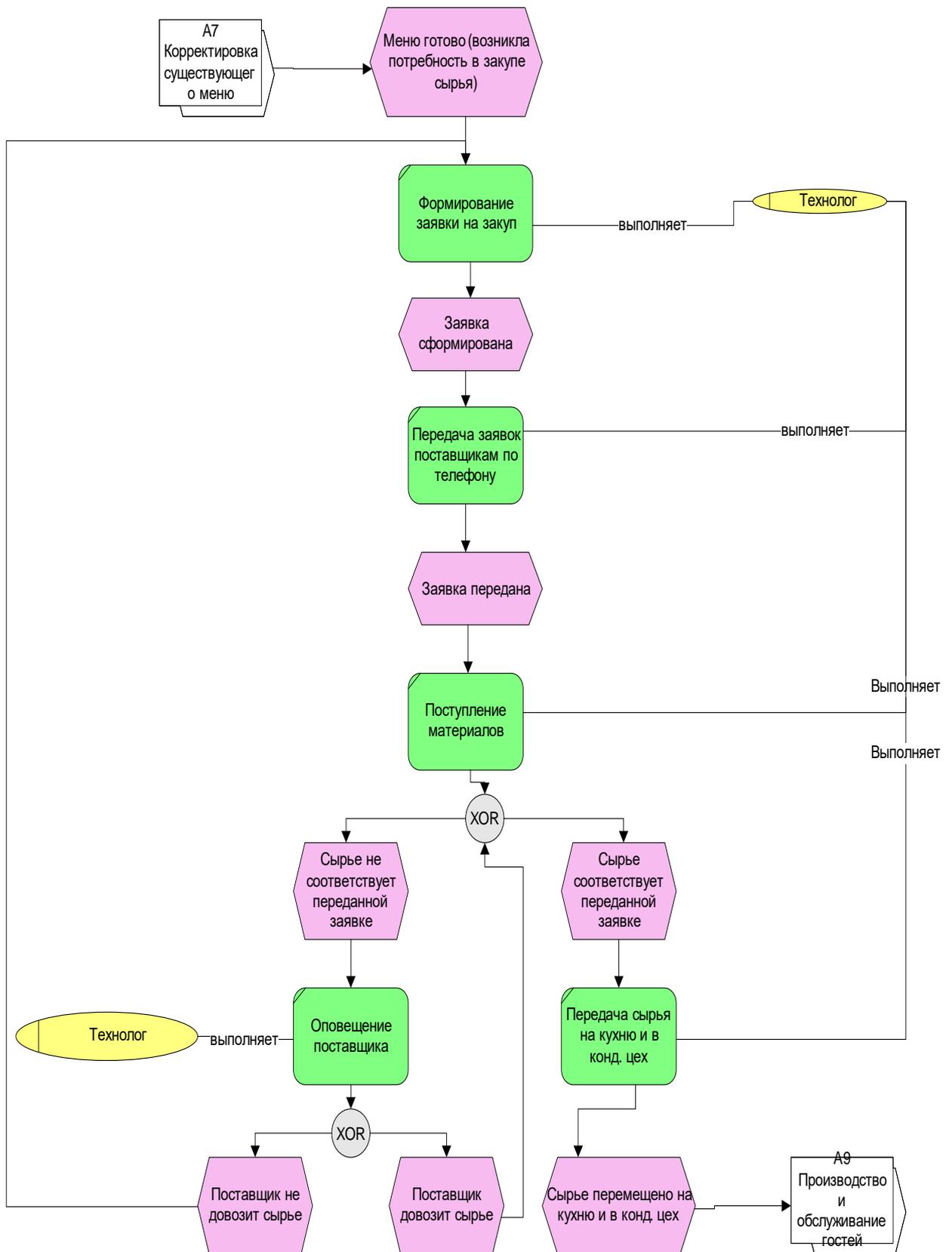


Рисунок 16 – Диаграмма процесса «Закуп, хранение и отпуск продуктов в производство» в ООО «Джем-кафе» в нотации EPC после внедрения проекта

Теперь подробно опишем один из основных подпроцессов на данной диаграмме, а именно процесс «Формирование заявки на закуп», который, как

выяснилось, является наиболее проблемным и требует детального регламентирования.

3.3 Разработка регламента процесса «Формирование заявки на закуп» для ООО «Джем-кафе»

1. Общие положения

Настоящий документ является регламентом выполнения процесса «А8.1 ЕРС_1», входящего в процесс «А8 Закуп, хранение и отпуск продуктов в производство», и разработан в целях:

- Формирования единых правил и требований к процессу.
- Установления ответственности за результат процесса.
- Унификации и стандартизации документооборота.

2. Область применения

2.1. Требования настоящего регламента распространяются на деятельность технолога кафе.

2.2. Настоящий регламент обязаны знать и использовать в работе следующие сотрудники кафе:

1. Директор;
2. Шеф-повар.

3. Нормативные ссылки

3.1. Нормативные документы внешнего происхождения

При разработке данного описания бизнес-процесса использованы следующие нормативные документы внешнего происхождения:

№	Наименование документа
1	Нет

3.2. При разработке данного Положения использованы следующие нормативные документы внутреннего происхождения:

№	Наименование документа	Идентификатор
1	Нет	

4. Определения терминов, обозначения и сокращения

4.1. В настоящем регламенте используются следующие термины, обозначения и сокращения:

№	Термин	Сокращение	Определение термина
1	Процесс	-	Устойчивая, целенаправленная совокупность взаимосвязанных видов деятельности (операций), которая по определенной технологии преобразует входы в выходы, представляющие ценность для гостя.
2	Подпроцесс	–	Бизнес-процесс, являющийся составной частью вышестоящего процесса.
3	Исполнитель процесса	–	Подразделение или должность сотрудника, выполняющего процесс.
4	Входы бизнес-процесса	–	Ресурсы (материальные, информационные), необходимые для выполнения и получения результата процесса, которые потребляются или преобразовываются при выполнении процесса.
5	Выходы бизнес-процесса	–	Объекты (материальные или информационные), являющиеся результатом выполнения бизнес-процесса, потребляемые другими бизнес-процессами или внешними по отношению к организации клиентами.
6	Меню	-	Перечень блюд, кулинарных, мучных кондитерских и булочных изделий, покупных товаров, предлагаемых потребителю в кафе, с указанием, как правило, массы и цены.
7	Товарно-материальные ценности	ТМЦ	Продукты, товары, материалы, используемые в кафе

5. Общее описание процесса

В данном разделе производится описание бизнес-процесса «Формирование заявки на закуп».

Входящее событие

Наступление плановой даты формирования заявки или появление необходимости в закупке товаров.

Границы бизнес-процесса

Данный бизнес-процесс включает в себя определение потребности в товаре и создание, просмотр, редактирование заявки на основании плана потребностей в товарах на определенный период.

Основные участники

- Технолог (определяет потребности в товарах и работает с заявками)
- Директор (Утверждает заявки).

Входящие документы

План потребностей в товарах.

Исходящие документы

Заявка на приобретение товара.

Исходящие событие

В результате выполнения процесса должна быть создана согласованная заявка на приобретение товаров или услуг.

Общая схема процесса

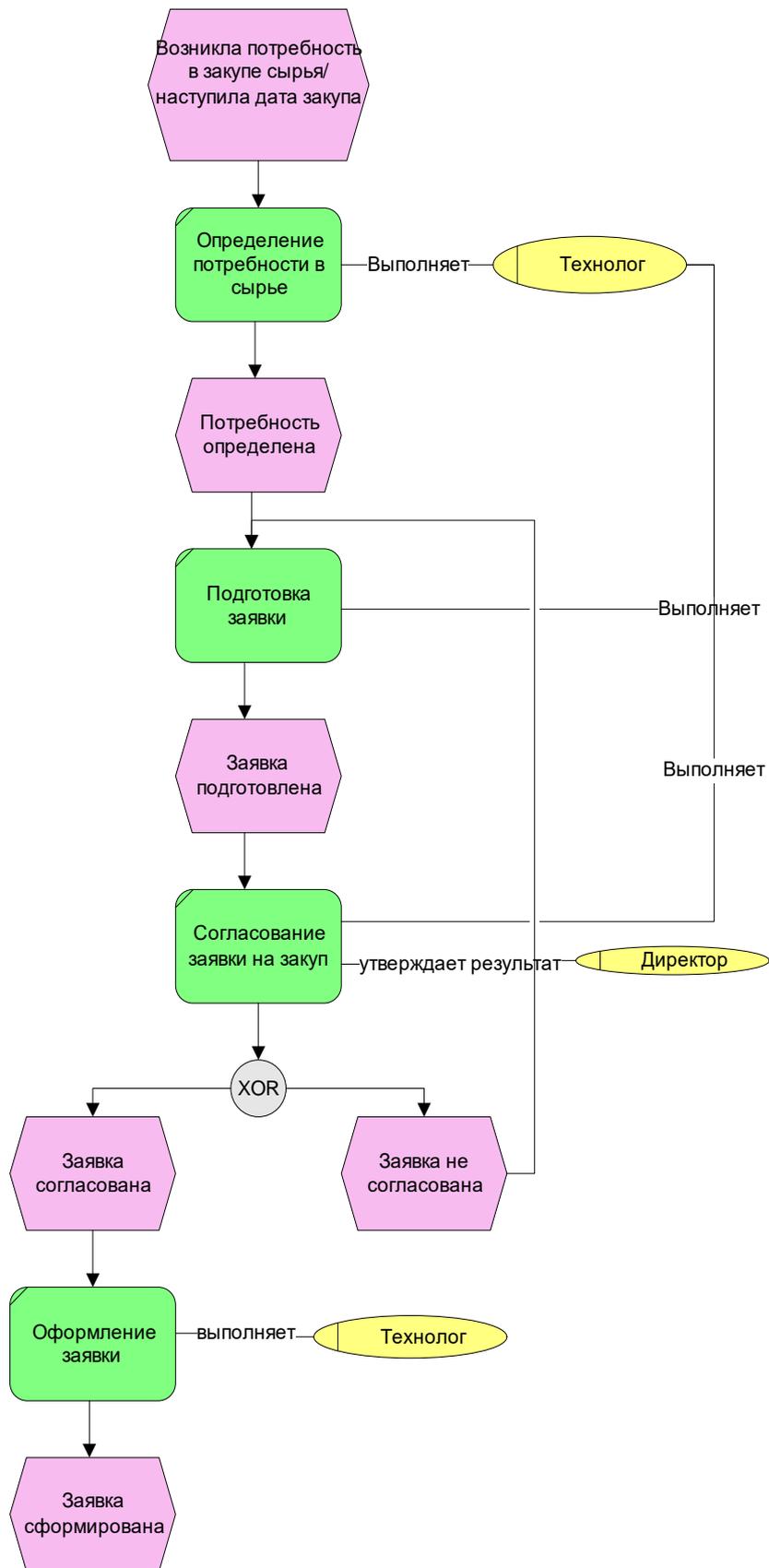


Рисунок 17 – Графическое представление процесса «Формирование заявки на закуп»

6. Описание шагов бизнес-процесса

1. Определение потребности в сырье

Входящие документы

План потребностей в товарах

Исходящие документы

Проект заявки на товар

Ответственный

Технолог

Описание

На данном этапе происходит определение потребности в товаре, исходя из анализа данных о продажах, рыночной ситуации и прогноза спроса. В результате определяются базовые характеристики требуемого товара, необходимое его количество и сроки поставки. На основании данной информации составляется проект заявки на товар.

2. Подготовка заявки на товар

Входящие документы

Проект заявки на товар

Исходящие документы

Подготовленная заявка на товар

Ответственный

Технолог

Описание

На данном этапе на основании проекта заявки на товар составляется список товаров, которые необходимо приобрести. В заявке необходимо указать:

- Количество товара
- Дату заказа

3. Согласование заявки на товар

Входящие документы

Подготовленная заявка на товар

Исходящие документы

Согласованная заявка на товар

Ответственный

Технолог

Описание

На данном этапе технолог, подготавливавший заявку на товар, согласует её содержание с директором.

Если в процессе согласования потребовалось внести изменения, в таком случае исполнитель проводит повторную подготовку и согласование заявки на товар.

4. Оформление заявки на товар

Входящие документы

Согласованная заявка на товар

Исходящие документы

Оформленная заявка на товар

Ответственный

Технолог

Описание

На данном этапе согласованную заявку необходимо оформить в соответствии с внутренними требованиями компании.

7. Управление процессом

7.1 Ответственным за процесс «Формирование заявки на закуп» является технолог кафе. На время его отсутствия ответственным за процесс является шеф-повар.

7.2 Основные обязанности ответственного за процесс установлены в настоящем регламенте.

Ежедневно:

1. Контроль за остатками сырья на складе:

- не допускать затоваривания сырья на складе;
- следить за соблюдением норм хранения продуктов;

- следить за истечением срока годности продуктов.

Еженедельно:

1. Анализ данных о продажах.
2. Составление плана потребностей в сырье на неделю.
3. Формирование заявки на закуп сырья.
4. Согласование заявки на закуп сырья с директором.
5. Оформление заявки на закуп сырья.

Ежемесячно:

1. Анализ рыночной ситуации.
2. Прогноз спроса.
- 7.3. Ответственный за процесс «Формирование заявки на закуп» несет

ответственность за:

1. определение потребности в продуктах;
2. работу с заявками;
3. согласование заявок.

8. Контроль за управлением процессом

Контроль за управлением процессом будет осуществлять директор кафе, опираясь на следующие показатели результативности:

- затраты на заработную плату участников процесса за месяц;
- затраты на сырье за месяц.

На основе анализа динамики этих показателей можно будет делать вывод о повышении/ухудшении результативности процесса и улучшения/снижения качества управления процессом.

9. Описание требований к бизнес-процессу

В данном разделе приводится описание требований к процессу «Формирование заявки на закуп сырья», выполнение которых необходимо для автоматизации данного бизнес-процесса, проводится первичный анализ возможности реализовать данное требование с помощью стандартной функциональности системы.

Таблица 3 – Описание требований к процессу "Формирование заявки на закуп сырья" для его автоматизации

Номер требования	Описание требования
1.	Необходима возможность автоматического формирования отчета о потребности в товарах, исходя из анализа данных о продажах.
2.	<p>Необходима возможность ведения общего справочника товара. Каталог товаров должен содержать следующую информацию:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Название • Единица измерения • Цена единицы • Себестоимость единицы • Наименование поставщика <p>В системе должна быть предусмотрена возможность поиска товара по вышеуказанным полям</p>
3.	<p>Должна быть возможность ввода нового товара в справочник и форматирования существующего. При вводе необходимо вносить следующую информацию:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Название • Единица измерения • Цена единицы • Себестоимость единицы • Наименование поставщика
4.	<p>Необходима возможность создания заявки на товары на основании выбора пользователя. Заявка должна содержать следующую информацию:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Код товара • Количество товара • Дату заказа • Статус заявки
5.	<p>Необходима возможность проведения согласования сформированной заявки в системе. Необходимо предусмотреть возможность редактирования строк заявки и изменения ее статуса.</p>
6.	<p>Должна быть предусмотрена возможность печати сформированной заявки. Необходимо предусмотреть возможность сортировки заявок по полю «статус».</p>

3.4 Экономическая эффективность внедрения проекта

До внедрения проекта ООО «Джем-кафе» несет следующие виды потерь:

1) Излишняя оплата труда сотрудникам, которую можно сократить путем передачи обязанностей по формированию заявки на закуп сырья одному ответственному лицу. Посчитаем данный вид потерь в рублях.

Для этого сначала необходимо посчитать временные затраты на формирование заявки на закуп директора и технолога в течение месяца. Закуп сырья осуществляется один раз в неделю, т.е. четыре раза в месяц. На этот процесс директор и технолог тратят по 5 часов каждый, что в месяц составляет по 20 часов.

У директора и технолога одинаковый график работы, а именно с понедельника по пятницу с 9:00 до 17:00, т.е. количество отработанных часов в неделю составляет по 40 часов у каждого, а в месяц по 160 часов.

Оклад технолога составляет 40000 руб. в месяц, а оклад директора 60000 руб. Таким образом, 1 час работы технолога стоит 250 руб. (40000 руб./160 ч.), а 1 час работы директора 375 руб. (60000 руб./160 ч.).

Внесем полученные данные в таблицу 4.

Таблица 4 – Расчет экономии на заработной плате сотрудников от внедрения проекта

Сотрудник, участвующий в процессе	Кол-во отработанных часов в месяц до внедрения проекта	Кол-во отработанных часов в месяц после внедрения проекта	Цена 1 ч. работы, руб.	Экономия (ст. 2 – ст.3)*ст.4, руб.
Директор	160	140	375	7500
Технолог	160	160	250	0

Затраты на зарплату до внедрения проекта = $160*375+160*250 = 60000 + 40000 = 100000$ руб.

Затраты на зарплату после внедрения проекта = $140*375 + 160*250 = 52500 + 40000 = 92500$ руб.

Экономическая эффективность проекта, в руб. = $100000 - 92500 = 7500$ руб.

Экономическая эффективность проекта, в руб. = $(100000 - 92500) / 10000 * 100\% = 7,5\%$

Как мы видим, предложенная мера позволит сократить расходы на оплату труда сотрудников, участвующих в данном процессе, на 7500 руб. в месяц, т.е. на 7,5%.

2) Объем перерасхода материалов, т.е. то количество продуктов, которое было куплено, но не было использовано в производстве по различным причинам (истек срок реализации, не соблюдались нормы хранения продуктов из-за халатности работников, воровство персонала). После внедрения проекта данный вид потерь минимизируется, поскольку формированием заявки на закуп продуктов будет заниматься один человек (технолог), несущий материальную ответственность за излишне приобретенное и не поступившее в производство сырье.

Посчитаем данный вид потерь в рублях. Для этого воспользуемся данными из Отчета о поступлении товаров за декабрь 2017 г., сформированного в программе 1С:Общепит (см. Приложение В), и информацией о продажах блюд за этот же период, взятой из программы R-keeper 6 (см. Приложение Г) .

В программу 1С:Общепит были занесены нормы расходов сырья для каждого блюда. На основании данных о продажах был сформирован отчет о потребности в сырье. Цена в данном отчете по каждой позиции считается как среднее арифметическое (см. Приложение Д).

На основании данной информации заполним таблицу 5 и посчитаем экономию от внедрения проекта, т.е. сумму перерасхода продуктов в рублях.

Таблица 5 – Расчет экономии на сырье от внедрения проекта

Наименование продукта	Закупленное количество продукта, в кг/л.	Использованное количество продукта, в кг/л.	Перерасход продукта (ст.2-ст.3), в кг/л.	Цена за единицу продукта, в руб.	Перерасход продукта, в руб.
Апельсин св	20,340	14,500	5,840	84,05	490,85
Баклажан св	65,000	42,830	22,170	327,06	7250,92
Балык горбуши подкопч	15,500	8,382	7,118	510,00	3630,18
Банан св	8,000	5,920	2,080	75,00	156,00
Брусника с/м	5,000	3,850	1,150	208,16	239,38
Ветчина	33,506	19,200	14,306	278,98	3991,09
Виноград св	13,500	7,070	6,430	219,47	1411,19
Говядина з/ч	46,030	32,250	13,780	366,11	5045,00
Говядина ленивка	38,100	27,620	10,480	519,75	5446,98
Горбуша с/м	35,500	23,152	12,348	355,42	4388,73
Гречневая крупа	10,650	5,100	5,550	36,73	203,85
Грибы в рассоле	7,200	5,100	2,100	152,22	319,66
Грудинка	27,200	19,800	7,400	218,00	1613,20
Груша св	25,450	15,450	10,000	125,24	1252,40
Зелень св	8,220	7,320	0,900	234,25	210,83
Зелень суш.	1,400	1,100	0,300	401,50	120,45
Имбирь корень	0,700	0,660	0,040	180,00	7,20
Йогурт	9,200	5,730	3,470	138,90	481,98
Кабачки св	36,500	23,123	13,377	100,99	1350,94
Капуста брокколи с/м	42,500	31,500	11,000	110,00	1210,00
Капуста св	50,000	30,440	19,560	13,26	259,37
Картофель св	250,800	182,500	68,300	15,47	1056,60
Кедровый орех в/с	3,800	1,550	2,250	622,14	1399,82
Кета с/м	55,000	35,570	19,430	306,72	5959,57
Кета х/к филе б/к	1,200	0,716	0,484	648,00	313,63
Кетчуп	8,500	6,400	2,100	50,12	105,25
Киви св	7,500	5,750	1,750	165,00	288,75
Клубника с/м	7,000	5,500	1,500	156,19	234,29
Кофе Эксклюзив	9,000	9,000	0,000	1 250,00	0,00
Крабовые палочки	5,000	3,500	1,500	200,00	300,00
Креветки с/м	7,000	5,250	1,750	1 199,61	2099,32
Курица	55,000	39,352	15,648	144,99	2268,80

Продолжение таблицы 5					
Наименование продукта	Закупленное количество продукта, в кг/л.	Использованное количество продукта, в кг/л.	Перерасход продукта (ст.2-ст.3), в кг/л.	Цена за единицу продукта, в руб.	Перерасход продукта, в руб.
Лимон св	6,000	4,500	1,500	109,89	164,84
Лист салата св	8,000	7,560	0,440	386,10	169,88
Листы лазаньи	4,000	3,560	0,440	254,00	111,76
Лук красн св	25,260	17,280	7,980	45,00	359,10
Лук репч св	120,000	86,656	33,344	19,25	641,87
Майонез	67,000	37,840	29,160	94,15	2745,41
Макароньы	25,720	16,700	9,020	75,51	681,10
Малина с/м	6,000	4,500	1,500	200,00	300,00
Масло растительное	35,000	23,800	11,200	69,61	779,63
Масло сливочное	30,000	21,450	8,550	125,00	1068,75
Мед цветочный	2,500	0,150	2,350	217,14	510,28
Молоко	40,000	33,250	6,750	58,39	394,13
Морковь св	70,000	64,330	5,670	16,27	92,25
Мороженое Пломбир	3,800	2,800	1,000	207,00	207,00
Мука пшеничная	25,000	17,800	7,200	20,33	146,38
Облепиха св/м	7,000	5,500	1,500	120,00	180,00
Огурцы Корнишон ы марин	7,000	4,450	2,550	221,02	563,60
Огурцы св	35,402	25,402	10,000	142,22	1422,20
Огурцы соленые	10,000	7,160	2,840	288,58	819,57
Оливки	5,600	3,700	1,900	150,00	285,00
Опята маринованные	8,700	6,360	2,340	333,31	779,95
Перец болгарский св	25,000	21,916	3,084	127,30	392,59
Персик конс	4,700	3,700	1,000	314,26	314,26
Печень с/м	15,600	9,984	5,616	215,54	1210,47
Помидор св	89,100	55,120	33,980	117,39	3988,91
Помидор Черри маринов	5,560	5,000	0,560	345,86	193,68
Помидор Черри св	3,000	3,000	0,000	312,51	0,00
Рис крупа	15,000	11,300	3,700	69,68	257,82
Сахар	32,000	18,200	13,800	31,38	433,04
Свекла св	65,000	38,954	26,046	15,28	397,98
Свинина з/ч	45,500	33,400	12,100	301,96	3653,72
Свинина	35,800	22,800	13,000	349,96	4549,48

Окончание таблицы 5					
Наименование продукта	Закупленное количество продукта, в кг/л.	Использованное количество продукта, в кг/л.	Перерасход продукта (ст.2-ст.3), в кг/л.	Цена за единицу продукта, в руб.	Перерасход продукта, в руб.
карбонат					
Свинина шея	33,950	23,950	10,000	320,00	3200,00
Сельдь	16,670	14,500	2,170	146,00	316,82
Семга с/м	45,110	33,110	12,000	710,00	8520,00
Скумбрия с/м	35,600	19,120	16,480	493,28	8129,25
Сливки натуральные 33%, л.	36,000	23,120	12,880	263,33	3391,69
Сухари панировочные	3,500	1,500	2,000	30,40	60,80
Сыр адыгейский	4,000	2,000	2,000	327,00	654,00
Сыр голландский	70,500	63,660	6,840	233,07	1594,20
Сыр маасдам	1,300	1,300	0,000	637,00	0,00
Сыр моцарелла	15,000	13,000	2,000	432,00	864,00
Сыр пармезан	12,960	10,900	2,060	755,51	1556,35
Сыр плавленый	5,000	3,000	2,000	190,00	380,00
Сыр с плесенью	3,500	2,600	0,900	1 560,00	1404,00
Сыр фета	5,800	3,400	2,400	350,00	840,00
Томатная паста	20,870	13,105	7,765	219,62	1705,35
Фасоль стручковая	35,000	19,300	15,700	90,00	1413,00
Филе индейки с/м	43,000	33,553	9,447	399,23	3771,53
Филе курицы	45,300	27,342	17,958	239,88	4307,77
Форель	8,500	4,168	4,332	399,99	1732,76
Чай листовой	8,700	5,300	3,400	4 598,75	15635,75
Чай пакет.	1000,000	721,000	279,000	2,90	809,10
Шампиньоны св	45,000	26,800	18,200	250,92	4566,74
Шоколад "Ристора"	8,000	4,250	3,750	716,00	2685,00
Яблоки св	32,822	17,822	15,000	92,77	1391,55
Язык гов	33,274	17,274	16,000	454,01	7264,16
Яйцо, шт.	500,000	290,000	210,000	3,94	827,40
ИТОГО:					157942,10

Затраты на закуп сырья до внедрения проекта = 501714,38 руб.

Затраты на закуп сырья после внедрения проекта = 343772,8 руб.

Экономическая эффективность внедрения проекта, в руб. = 501714,38 - 343772,8 = 157941,58 руб.

Экономическая эффективность внедрения проекта, в % = $(501714,38 - 343772,8) / 501714,38 * 100 = 31,5\%$

Поскольку и на 1, и на 31 декабря 2017 г. на кухне имелись остатки продуктов, условно было принято, что они равны и в расчет не включены. Как видно из таблицы 8, за декабрь 2017 г. в ООО «Джем-кафе» лишнего сырья было закуплено на сумму 157942,1 руб., что составляет 31,5% от суммы закупа. Таким образом, экономия от внедрения проекта в рублях составляет 157942,1 руб., а в процентах 31,5%.

3) Объем нехватки продуктов, которые докупали в ближайшем магазине не по оптовым ценам. После внедрения проекта данный вид потерь исчезнет, поскольку формированием заявки на закуп продуктов будет заниматься один человек (технолог), который уже не сможет понадеяться на другого работника, и он должен будет, тщательно просчитав потребность в сырье, сформировать заявку.

Также посчитаем данный вид потерь в рублях. Для этого воспользуемся отчетом «Анализ счета 10.01 за декабрь 2017 года», который позволяет увидеть информацию о количестве продуктов, приобретенных как непосредственно у поставщика (счет 10.01 в корреспонденции со счетом 60), так и через подотчетное лицо в ближайшем магазине (счет 10.01 в корреспонденции со счетом 71). В данный отчет автором был добавлен столбик с расчетом цены (см. Приложение Е).

На основании данной информации заполним таблицу 6 и посчитаем экономию на сырье, которую можно получить от внедрения проекта.

Таблица 6 – Расчет экономии на сырье от внедрения проекта

Наименование продукта	Количество продукта, приобретенное в магазине, кг/л	Цена закупа единицы продукта в розницу (в руб.)	Цена закупа единицы продукта у оптового поставщика (в руб.)	Разница в цене за единицу продукта, в руб.	Экономия в руб. (ст.2*ст.5)
Баклажан св	47	361,66	189,9	171,76	8072,72
Брусника с/м	1,5	347,7	200	147,7	221,55
Виноград св	5	244,37	152,7	91,67	458,35
Гречневая крупа	3	41,31	22,86	18,45	55,35
Груша св	6,45	141	123,71	17,29	111,52
Зелень св	2,5	339,77	211,65	128,12	320,30
Кабачки св	7,9	139,9	91,99	47,91	378,49
Капуста св	12,25	13,61	11,9	1,71	20,95
Картофель св	36,8	19	15	4	147,20
Кетчуп	1,5	51,11	49,79	1,32	1,98
Лимон св	1,3	110	100,29	9,71	12,62
Лист салата св	1,72	387,09	371,25	15,84	27,24
Лук репч св	30,046	19,81	18,92	0,89	26,74
Макароны	4,5	82,7	70,4	12,3	55,35
Масло растительное	13	74,17	64,13	10,04	130,52
Молоко	9	58,82	45,5	13,32	119,88
Морковь св	21,54	17,22	13,27	3,95	85,08
Огурцы св	10,792	166,36	87,19	79,17	854,40
Перец болгарский св	3,856	155	121,98	33,02	127,33
Помидор св	11,174	137,61	95	42,61	476,12
Помидор Черри св	1,5	360	265,03	94,97	142,46
Рис крупа	4,5	36,84	24,94	11,9	53,55
Сыр пармезан	3,27	1009,63	730	279,63	914,39
Томатная паста	5,145	237,5	216,28	21,22	109,18
Шампиньоны св	13,49	253,44	175,05	78,39	1057,48
Яблоки св	10,742	89,1	73	16,1	172,95
ИТОГО:					23980,75

Затраты на сырье до внедрения проекта = 470305,8 руб.

Затраты на сырье после внедрения проекта = 456325,05 руб.

Экономическая эффективность внедрения проекта, в руб. = 470305,8 – 446325,05 = 23980,75 руб.

Экономическая эффективность внедрения проекта, в % = (470305,8 - 446325,05)/470305,8 = 5,1%

Теперь рассчитаем общую экономическую эффективность внедрения. Обычно для определения эффективности используется формула:

$$\text{Эффективность} = \text{Результат} / \text{Затраты}$$

Т.е. экономическая эффективность определяется соотношением затрат-выгод. Выгода это сумма денег, которую мы сэкономим в результате осуществления предложенных мер, а затраты это сумма денег, необходимая для осуществления проекта.

В нашем случае затраты на проект равны нулю, поскольку он будет осуществляться собственными силами, без привлечения какой-либо сторонней помощи. Поэтому мы будем считать общую эффективность путем соотношения затрат на бизнес-процесс до и после его модернизации. К затратам такого бизнес-процесса как закуп сырья относятся расходы на заработную плату участников процесса и расходы на сырье.

Перейдем к расчётам:

ОБЩ эффективность, в руб. = Затраты на бизнес-процесс до внедрения проекта – Затраты на бизнес-процесс после внедрения проекта.

ОБЩ эффективность, в руб. = $100000 + 501714,38 + 470305,8 - 92500 - 343772,8 - 456325,05 = 1072020,18 - 892597,85 = 179422,33$ руб.

ОБЩ эффективность, в % = $(\text{Затраты на бизнес-процесс до внедрения проекта} - \text{Затраты на бизнес-процесс после внедрения проекта}) / \text{Затраты на бизнес-процесс до внедрения проекта} * 100\%$

ОБЩ эффективность, в % = $(1072020,18 - 892597,85) / 1072020,18 * 100 = 16,73\%$

Как видно из расчетов внедрение проекта позволит сократить расходы на данный бизнес-процесс на 16,73%, что составляет 179422,33 руб. Это достаточно неплохой результат, с учетом того, что внедряемый проект совершенно бесплатный для компании.

4 Социальная ответственность

4.1 Определение целей и задач программы КСО

Корпоративная социальная ответственность – международная бизнес-практика, которая прочно вошла в корпоративное управление в конце XX века.

Поскольку у ООО «Джем-кафе» программа КСО отсутствует, автор самостоятельно разработал ее для этого предприятия, следуя определенному алгоритму:

- Определение целей и задач программы КСО
- Определение стейкхолдеров программы КСО
- Определение элементов программы КСО
- Определение затрат на программу
- Ожидаемая эффективность программы КСО

Начнем с первого этапа, а именно с определения целей и задач программы КСО.

Выбор цели КСО будет зависеть от стратегии компании. Цели КСО должны быть максимально близки миссии и стратегии. В табл. 7 приведена миссия и основные стратегические цели компании, а также, подобраны соответствующие цели КСО.

Таблица 7 – Определение целей и задач программы КСО

Миссия компании	Мы несем культуру потребления качественной и здоровой пищи, заботясь о каждом Госте	Цели КСО
Стратегия компании	-Вкусная и качественная пища по приемлемым ценам; -Безупречное обслуживание; -Приятная и запоминающаяся атмосфера; -Наращивание и закрепление круга постоянных посетителей; -Обеспечение максимальной популярности и заполняемости кафе в течение всего дня.	1. Развитие собственного персонала, которое позволяет не только избежать текучести кадров, но и привлекать лучших специалистов на рынке; 2. Улучшение имиджа компании, рост репутации; 3. Стабильность и устойчивость развития компании в долгосрочной перспективе.

Как видно из таблицы, цели КСО перекликаются со стратегическими целями компании, так, например, развитие собственного персонала позволит добиться таких стратегических целей, как безупречное обслуживание, вкусная и качественная еда, приятная и запоминающаяся атмосфера, а улучшение имиджа компании и рост репутации в свою очередь способствуют наращиванию и закреплению круга постоянных посетителей, обеспечению максимальной популярности и заполняемости кафе в течение всего дня. Все это говорит о возможности интеграции целей КСО в стратегию предприятия.

4.2 Определение стейкхолдеров программы КСО

Таблица 8 – Определение стейкхолдеров программ КСО

Цели КСО	Стейкхолдеры
Развитие собственного персонала, которое позволяет не только избежать текучести кадров, но и привлекать лучших специалистов на рынке.	Клиенты Работники Собственники
Улучшение имиджа компании, рост репутации.	Клиенты Конкуренты Собственники
Стабильность и устойчивость развития компании в долгосрочной перспективе	Поставщики Кредиторы Инвесторы Крупные клиенты (компании) Собственники

Наемные работники ожидают удовлетворения их труда в формах адекватной оплаты, возможностей профессионального роста и построения деловой карьеры, а также приемлемых условий и режима труда.

Собственники в свою очередь, вкладывая деньги в развитие персонала, ожидают отдачи от работников, которую они смогут увидеть в количестве возросшей прибыли и степени удовлетворенности клиентов.

Клиенты требуют высокое качество предоставляемых услуг, достойный имидж и хорошую репутацию заведения. Конкуренентов также очень сильно интересует имидж и репутация предприятия. Собственники видят в этом источник увеличения доходов.

Поставщиков, кредиторов и инвесторов в первую очередь интересует стабильность и устойчивость развития компании в долгосрочной перспективе, поскольку их интересы удовлетворяются своевременным исполнением обязательств, это является своего рода критерием при выборе компании для сотрудничества. Крупных клиентов, а именно юридических лиц, этот критерий заботит также.

4.3 Определение элементов программы КСО

Таблица 9 – Определение элементов программы КСО

Стейкхолдеры	Описание элемента	Ожидаемый результат
Работники Постоянные Клиенты	Социально значимый маркетинг	Повышение заинтересованности работников, постоянных клиентов, повышение репутации компании.
Поставщики Кредиторы Инвесторы Крупные клиенты (компания)	Благотворительные пожертвования	Создание мнения об устойчивом положении компании, имеющей возможность безвозмездно помогать людям, что немаловажно для данной группы стейкхолдеров, заинтересованных в стабильности предприятия.
Работники Потенциальные Клиенты	Корпоративное волонтерство	Повышение профессионализма работников и интереса потенциальных клиентов.

4.4 Затраты на программы КСО

Бюджет КСО на мероприятия зависит от:

-важности целей для предприятия;

- влияния на стейкхолдеров;
- ожидаемых результатов.

Общий бюджет программ КСО был определен как процент чистой прибыли предприятия.

Таблица 10 – Затраты на мероприятия КСО

Мероприятие	Единица измерения	Цена	Стоимость реализации на планируемый период
Направление процента от продаж конкретного блюда на проведение социальных программ	руб.	15000	15000
Предоставление бесплатной продукции по праздникам в детские дома	руб.	50000	50000
Участие сотрудников компании в работе на благо местных сообществ на добровольной основе раз в месяц	руб.	5000	5000
			ИТОГО: 70000

На данные мероприятия был выделен бюджет в размере 70000 руб., что составляет 5% от чистой прибыли предприятия.

Сумма в размере 15000 руб. из данного бюджета была отведена на проведение социальных программ, которые позволят повысить репутацию компанию, увеличить заинтересованность постоянных клиентов, тем самым нарастив и закрепив круг постоянных посетителей.

50000 руб. будут потрачены на приготовление еды для детей в детских домах, что будет свидетельствовать об устойчивом положении компании и его финансовой стабильности, которые позволят привлечь новых поставщиков, кредиторов, инвесторов и крупных клиентов.

Также раз в месяц два сотрудника будут принимать бесплатное для местных сообществ участие в работе на их благо, а кафе обязуется оплачивать эту работу в размере 2500 руб. на человека, что поспособствует

повышению профессионализма работников и увеличению интереса со стороны потенциально возможных клиентов.

4.5 Ожидаемая эффективность программ КСО

Таблица 11 – Оценка эффективности мероприятий КСО

Название мероприятия	Затраты, руб.	Эффект для компании	Эффект для общества
Направление процента от продаж конкретного блюда на проведение социальных программ	15000	Улучшение имиджа компании, стимулирование сбыта	Улучшение материального благополучия граждан, помощь нуждающимся
Предоставление бесплатной продукции по праздникам в детские дома	50000	Повышение репутации компании, привлечение инвестиций	Помощь нуждающимся
Участие сотрудников компании в работе на благо местных сообществ на добровольной основе раз в месяц	5000	Повышение квалификации персонала, установление связи с органами местного самоуправления	Обеспечение детского досуга, помощь ветеранам, улучшение экологической обстановки в регионе и т.д.

Как видно из таблицы 11, соотношение затраты – эффект для компании – эффект для общества, является оптимальным для всех предложенных мероприятий, что свидетельствует о правильности их выбора.

Таким образом, Компания, реализуя программы КСО, получает такие преимущества как, привлечение и удержание перспективных и квалифицированных сотрудников, стимулирование сбыта, укрепление имиджа и репутации социально ответственной и финансово стабильной Компании, привлечение инвестиций.

Заключение

В итоге решения поставленных задач установлено следующее.

Процесс – это устойчивая, целенаправленная совокупность взаимосвязанных видов деятельности, которая по определенной технологии преобразует входы в выходы, представляющие ценность для потребителя.

Выделяют 5 основных функций системы процессного управления:

- планирование,
- организация,
- контроль,
- координация,
- мотивация.

Регламент процесса – это документ, в котором в общем виде описывают порядок функционирования процесса в целом.

В основном выделяют 2 типа показателей процессов:

- результативность
- эффективность.

Результативность – это результаты деятельности, выраженные в абсолютных значениях.

Эффективность – это соотношение результатов к ресурсам, затраченным на их достижение, т.е. соотношение затрат-выгод.

В ходе исследования установлено, что ООО «Джем-кафе» необходимо придерживаться стратегии минимизации расходов, а именно начать эффективно использовать оборудование, сырье, трудовые ресурсы, четко регламентировать процессы и наладить контроль над их осуществлением.

Для решения данной проблемы выбран способ, заключающийся во внедрении процессного управленческого учета на предприятии.

В итоге сформулирована гипотеза о том, что постановка системы процессного управленческого учета позволит снизить затраты предприятия и повысить экономическую эффективность его работы.

Для подтверждения данной гипотезы поставлен эксперимент, в ходе проведения которого описана общая процессная структура предприятия, для более подробного изучения выбран самый затратный процесс, а именно процесс «Закуп, хранение и отпуск продуктов в производство», предложены меры по его улучшению и разработан регламент для одного из его подпроцессов, а именно подпроцесса «Формирование заявки на закуп сырья», который, как выяснилось, является наиболее проблемным и требует детальной регламентации.

В конце исследования посчитана экономическая эффективность переложённых мер для предприятия.

Как видно из представленных в работе расчетов эффективности, внедрение проекта позволит сократить расходы на бизнес-процесс на 16,73%, что составляет 179422,33 руб. Это достаточно неплохой результат, с учетом того, что внедряемый проект совершенно бесплатный для компании. В итоге достигнутые результаты являются подтверждением гипотезы о том, что постановка системы процессного управленческого учета позволит снизить затраты предприятия, тем самым увеличив его прибыль и повысив экономическую эффективность работы.

Таким образом, содержащиеся в диссертационной работе рекомендации носят конкретный практический характер и могут быть использованы в учетной и контрольной практике экономических субъектов отрасли общественного питания при формировании учетно-аналитического обеспечения бизнес-процессов, в подготовке эффективных решений при осуществлении финансово-хозяйственной деятельности экономических субъектов.

Список публикаций студента

1. Рудь Е. П., Плучевская Э. В. Повышение эффективности бизнес-процесса через улучшения состояния благополучия трудовых ресурсов [Электронный ресурс] / Сборник тезисов Международной научно-практической конференции «Современное коммуникационное пространство: анализ состояния и тенденции развития», ФГБОУ ВО «НГПУ», 26-28 апреля 2017 г. С. 244-245. URL: <https://e.mail.ru/attachment/14963348260000000617/0;1>.

2. Рудь Е. П., Плучевская Э. В. Применение CVP-метода к оценке эффективности бизнес-процессов [Электронный ресурс] // Вестник науки Сибири. 2018. №1 (28). С. 39-50. URL: <http://sjs.tpu.ru/journal/article/view/1642/1068>.

3. Рудь Е. П., Плучевская Э. В. Управление затратами посредством процессного подхода на предприятии общественного питания / Сборник научных трудов IV Международной научно-практической конференции «Экономика и управление предприятиями, отраслями и комплексами в условиях инновационного развития», ФГБОУ ВО «ТвГТУ», 27 февраля 2018 г. С. 121-125.

Список используемых источников

1. Абрамова И. Как строить систему управленческого учета // Бухгалтер и компьютер. 2013. №10. С. 5–15.
2. Аврова И. А. Управленческий учет. М.: Бератор-Пресс, 2013. 176 с.
3. Андерсен Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / Пер. с англ. С.В. Ариничева / Науч. ред. Ю. П. Адлер. 2-е изд. М.: РИА «Стандарты и качество», 2014. 357 с.
4. Апчерч А. Управленческий учет: принципы и практика: Пер. с англ. / Под ред. Я. В. Соколова, И. А. Смирновой. М.: Финансы и статистика, 2012. 411 с.
5. Бабань Ю. Методология моделирования бизнес-процессов // Финансовая газета. 2011. №5. С. 117–122.
6. Башков А. Без управленческого учета невозможно руководить предприятием // Финансовый директор. 2014. №2. С. 57–65.
7. Божко П. Особенности управленческого учета на российских предприятиях // Финансовый директор. 2015. №2. С. 67–75.
8. Бухгалтерский управленческий учет: Уч.-практ. пособие / Под общ. ред. Л. М. Полковского. М.: Экономика и финансы, 2015. 160 с.
9. Вандер Вил Р., Палий В. Управленческий учет. М.: ИНФРА-М, 2016. 477 с.
10. Валебникова Н. В., Василевич И.П. Современные тенденции управленческого учета // Бухгалтерский учет. 2016. №18. С. 116–118.
11. Валуев Б.И. Контроль в системе внутрипроизводственного хозрасчета. М.: Финансы и статистика, 2011. 239 с.
12. Бахрушина М.А. Бухгалтерский управленческий учет: Учебник для вузов. 2-е изд., доп. и пер. М.: ИКФ Омега-Л, 2012. 216 с.
13. Ведехин И. Как сэкономить при внедрении КИС // Финансовый директор. 2003. №5. С. 113–115.

14. Виссема Х. Управление бизнес-единицами: децентрализация предпринимательства // Менеджмент в России и за рубежом. 2015. №4. С. 116–119.
15. Врублевский Н.Д. Построение системы счетов управленческого учета // Бухгалтерский учет. 2013. №17. С. 118–127.
16. Гаррисон Д. Чартер Стандарт кост: система нормативного учета себестоимости / Пер. с англ. С.Ф.Иванова. М.: Оргучет, 2010. 343 с.
17. Гребнев Е. Т., Кандрашина Е. А., Хайнце Х., Бабенков Д.Н. Процессно-ориентированное управление // Менеджмент в России и за рубежом. 2013. №1. С. 58–69.
18. Денищенко Г. Успешное развитие бизнеса на основе описания бизнес-процессов // Контроллинг. 2014. №12. С. 77–88.
19. Друри К. Управленческий и производственный учет/ Пер. с англ. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. 1071 с.
20. Ивашкевич В. Б. Управленческий учет в информационной системе предприятия // Бухгалтерский учет. 2015. №4. С. 4–17.
21. Ивашкевич В. Б. Организация управленческого учета по центрам ответственности и местам формирования затрат // Бухгалтерский учет. 2012. №5. С. 15–23.
22. Информатизация бизнеса: концепции, технологии, системы / Под ред. А.М. Карминского. М.: Финансы и статистика, 2014. 624 с.
23. Использование бухгалтерского учета для управленческих целей // Финансовый директор. 2003. №10. С. 117–121.
24. Каверина О. Д. Управленческий учет: системы, методы, процедуры. М.: Финансы и статистика, 2013. 352 с.
25. Керимов В.Э. Управленческий учет: Учебник. М.: Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2011. 268 с.
26. Козин Е.Б., Козина Т.А. Бухгалтерский управленческий учет на пищевых предприятиях. М.: Колос, 2015. 224 с.

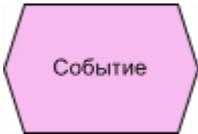
27. Майер, Маршал В. Оценка эффективности бизнеса / Пер. с англ. М.: ООО «Вершина», 2014. 272 с.
28. Малышева Л. Разработка внутрикорпоративных стандартов // Открытые системы. 2015. №9. С. 85–93.
29. Мизиковский Е.А. Управленческий учет: необходимость и действительность // Бухгалтерский учет. 2016. №8. С. 93–105.
30. Мизиковский Е.А. Нормативная база в управленческом учете // Бухгалтерский учет. 2016. №5. С. 11–18.
31. Молвинский А. Как разработать и внедрить систему управленческого учета на предприятии // Финансовый директор. 2013. №5. С. 16–23.
32. Ольве Н.-Г., Рой Ж., Ветер М. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей / Пер. с англ. М.: Издательский дом «Вильямс», 2014. 304 с.
33. Рахметов А. Х. Управленческий учет по сегментам деятельности предприятия // Бухгалтерский учет. 2013. №20. С. 13–18.
34. Рекшинский А. И. Формирование рабочего плана счетов // Финансовые и бухгалтерские консультации. 2012. №1. С. 75–83.
35. Репин В. В., Елиферов В. Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. М.: РИА «Стандарты и качество», 2014. 408 с.
36. Риб С. И., Кремлева И. В. Различные подходы к описанию бизнес-процессов // Методы менеджмента качества. 2014. №5. С. 95–113.
37. Самигуллин А. А. Моделирование в системе управленческого учета // Бухгалтерский учет. 2015. №5. С. 75–82.
38. Шеер А. В. Бизнес-процессы. Основные понятия. Теория. Методы. Издание 2-е, перераб. и доп. / Пер. с англ. М.: Весть-МетаТехнология, 2010. 206 с.

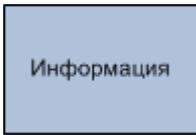
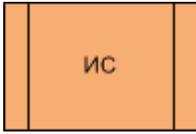
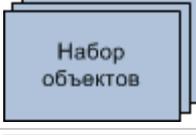
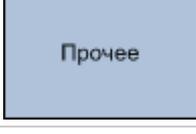
39. Шерр А. В. Моделирование бизнес-процессов. Издание 2-е, перераб. и доп. / Пер. с англ. М.: Весть-МетаТехнология, 2012. 152 с.
40. Козин Е. Б., Козина Т. А. Бухгалтерский управленческий учет на пищевых предприятиях. М.: Колос, 2000. 224 с.
41. Колосовский Ю. Р. Методология моделирования бизнес-процессов // Финансовая газета. 2017. №5. С. 117–122.
42. Мазун Г. А. Успешное развитие бизнеса на основе описания бизнес-процессов // Контроллинг. 2018. №12. С. 77–88.
43. Мазовец А. А. Информатизация бизнеса: концепции, технологии, системы / Под ред. А.М. Карминского. М.: Финансы и статистика, 2018. 624 с.
44. Маланин П. Особенности управленческого учета на российских предприятиях // Финансовый директор. 2017. №2. С. 67–75.
45. Мельник Н.Д. Построение системы счетов управленческого учета // Бухгалтерский учет. 2018. №17. С. 118–127.
46. Кривенко В.Э. Управленческий учет: Учебник. М.: Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2017. 268 с.
47. Солошенко Е.А. Управленческий учет: необходимость и действительность // Бухгалтерский учет. 2018. №8. С. 93–105.
48. Лепин В. В., Евграфов В. Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. М.: РИА «Стандарты и качество», 2017. 408 с.
49. Майер, Маршал В. Оценка эффективности бизнеса / Пер. с англ. М.: ООО «Вершина», 2017. 272 с.
50. Телешенко А. Как разработать и внедрить систему управленческого учета на предприятии // Финансовый директор. 2018. №5. С. 16–23.
51. Кудрин О. А. Управленческий учет: системы, методы, процедуры. М.: Финансы и статистика, 2016. 352 с.

52. Ракишева С. Е. Разработка внутрикорпоративных стандартов // Открытые системы. 2017. №9. С. 85–93.
53. Рекшинский А. И. Формирование рабочего плана счетов // Финансовые и бухгалтерские консультации. 2018. №1. С. 75–83.
54. Сальков А. Т., Мельникова О. С. Процессно-ориентированное управление // Менеджмент в России и за рубежом. 2017. №1. С. 58–69.
55. Рылов И. К. Различные подходы к описанию бизнес-процессов // Методы менеджмента качества. 2017. №5. С. 95–113.
56. Рахматуллин С. В. Управленческий учет по сегментам деятельности предприятия // Бухгалтерский учет. 2018. №20. С. 13–18.
57. Рерих В. Без управленческого учета невозможно руководить предприятием // Финансовый директор. 2017. №2. С. 57–65.
58. Рахманов С. Н. Моделирование в системе управленческого учета // Бухгалтерский учет. 2018. №5. С. 75–82.
59. Друри К. Управленческий и производственный учет / Пер. с англ. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. 1203 с.
60. Новочихина Д. Н. Бухгалтерский управленческий учет: Учебник для вузов. 2-е изд., доп. и пер. М.: ИКФ Омега-Л, 2016. 316 с.

Приложение А (обязательное)

Используемые графические символы в нотации ЕРС [60]

Название	Графический символ	Описание
Процесс (функция)		Блок представляет собой функцию - процесс, действие или набор действий, выполняемых над исходным объектом (документом, ТМЦ и прочим) с целью получения заданного результата. Внутри блока помещается наименование функции. Временная последовательность выполнения функций задается расположением функций на диаграмме процесса сверху вниз.
Событие		Событие - состояние, которое является существенным для целей управления бизнесом и оказывает влияние или контролирует дальнейшее развитие одного или более бизнес-процессов. Элемент отображает события, активизирующие функции или порождаемые функциями. Внутри блока помещается наименование события.
Стрелка		Стрелка отображает связи элементов диаграммы процесса ЕРС между собой. Связь может быть направленной и ненаправленной в зависимости от соединяемых элементов и типа связи.
Оператор AND ("И")		Оператор "И" используется для обозначения слияния/ветвления как функций, так и событий.
Оператор OR ("ИЛИ")		Оператор "ИЛИ" используется для обозначения слияния/ветвления функций и для слияния событий. По правилам нотации ЕРС после одиночного события не может следовать разветвляющий оператор "ИЛИ". Если завершение выполнения функции может инициировать одно или несколько событий, то это обозначается с помощью оператора "ИЛИ", следующего после функции и перед событиями.
Оператор XOR ("Исключающее ИЛИ")		Оператор "Исключающее ИЛИ" используется для обозначения слияния/ветвления функций и для слияния событий. По правилам нотации ЕРС после одиночного события не может следовать разветвляющий оператор "Исключающее ИЛИ". Если завершение выполнения функции может инициировать только одно из событий в зависимости от условия, то это обозначается с помощью оператора "Исключающее ИЛИ", следующего за функцией и перед событиями.
Интерфейс процесса		Элемент, обозначающий внешний (по отношению к текущей диаграмме) процесс или функцию. Используется для указания взаимосвязи процессов: - обозначает предыдущий или следующий процесс по отношению к диаграмме рассматриваемого процесса; - обозначает процесс, откуда поступил или куда передается объект. Внутри блока помещается наименование внешнего процесса.
Субъект		Используется для отображения на диаграмме организационных единиц (должности, подразделения, роли, внешнего субъекта) - исполнителей, владельцев или участников функций. Внутри блока помещается наименование организационной единицы.
Бумажный документ		Используется для отображения на диаграмме бумажных документов, сопровождающих выполнение функции. Внутри блока помещается наименование бумажного документа.
Электронный документ		Используется для отображения на диаграмме электронных документов, сопровождающих выполнение функции. Внутри блока помещается наименование электронного документа.

ТМЦ		Используется для отображения на диаграмме товарно-материальных ценностей (ТМЦ), сопровождающих выполнение функции. Внутри блока помещается наименование ТМЦ.
Информация		Используется для отображения на диаграмме информационных потоков, сопровождающих выполнение функции. Внутри блока помещается наименование информационного потока.
Информационная система		Используется для отображения на диаграмме информационной системы, поддерживающей выполнение функции. Внутри блока помещается наименование информационной системы.
Модуль информационной системы		Используется для отображения на диаграмме модуля информационной системы, поддерживающего выполнение функции. Внутри блока помещается наименование модуля информационной системы.
Функция информационной системы		Используется для отображения на диаграмме функции информационной системы, поддерживающей выполнение функции. Внутри блока помещается наименование функции информационной системы.
База данных		Используется для отображения на диаграмме базы данных, сопровождающей выполнение функции. Внутри блока помещается наименование базы данных.
Набор объектов		Используется для отображения на диаграмме наборов объектов, сопровождающих выполнение функции, например, "Документация по проекту". Внутри блока помещается наименование набора объектов.
Прочее		Используется для отображения на диаграмме потоков объектов, которые нельзя отнести ни к одной из predetermined групп справочника "Объекты деятельности". Внутри блока помещается наименование прочего объекта.

Приложение Б
(обязательное)

Регламент формирования заявки на закуп сырья

УТВЕРЖДАЮ

Директор
ООО «Джем-кафе»
_____/Дума Е. В./

«25» мая 2018 г.

Регламент формирования заявки на закуп сырья

Разработал:
Бухгалтер

_____/Рудь Е. П.
«__» _____ 2018 г.

Проверил:
Директор

_____/Дума Е. В.
«__» _____ 2018 г.

г. _____Томск_____

2018 г.

СОДЕРЖАНИЕ

1.	НАЗНАЧЕНИЕ РЕГЛАМЕНТА	100
2.	ОБЛАСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ.....	100
3.	НОРМАТИВНЫЕ ССЫЛКИ	100
4.	ОПРЕДЕЛЕНИЯ ТЕРМИНОВ, ОБОЗНАЧЕНИЯ И СОКРАЩЕНИЯ	100
5.	ГРАНИЦЫ ПРОЦЕССА	4
5.1.	ПОТРЕБИТЕЛИ И ВЫХОДЫ ПРОЦЕССА.....	4
5.2.	ВХОДЫ И ПОСТАВЩИКИ ПРОЦЕССА.....	4
5.3.	НАЧАЛО И ЗАВЕРШЕНИЕ ПРОЦЕССА.....	102
6.	УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССОМ.....	5
6.1.	ОТВЕТСТВЕННЫЙ ЗА ПРОЦЕСС, ЕГО ПОЛНОМОЧИЯ И ОТВЕТСТВЕННОСТЬ.....	5
6.2.	ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОЦЕССА.....	6
6.3.	КОНТРОЛЬ И ОТЧЕТНОСТЬ ПО ПРОЦЕССУ.....	6
7.	ВЫПОЛНЕНИЕ ПРОЦЕССА	6
7.1.	ОБЩЕЕ ОПИСАНИЕ ПРОЦЕССА	6
7.2.	СТРУКТУРА ПОДПРОЦЕССОВ И ОТВЕТСТВЕННОСТЬ УЧАСТНИКОВ ПРОЦЕССА.....	8
7.3.	ОПИСАНИЕ ПОДПРОЦЕССОВ (ОПЕРАЦИЙ) ПРОЦЕССА	8
8.	ДОКУМЕНТИРОВАНИЕ И АРХИВИРОВАНИЕ	9
9.	ПОРЯДОК ВНЕСЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЙ	9
10.	ОЗНАКОМЛЕНИЕ СОТРУДНИКОВ	9

1. Назначение регламента

1.1. В настоящем регламенте определены требования к процессу «Формирование заявки на закуп сырья».

1.2. Процесс «Формирование заявки на закуп сырья» входит в процесс «Закуп, хранение и отпуск продуктов в производство» верхнего уровня.

1.3. Данный регламент разработан в целях:

- Формирования единых правил и требований к процессу.
- Установления ответственности за результат процесса.
- Унификации и стандартизации документооборота.

2. Область применения

Требования настоящего регламента распространяются на все подпроцессы, выполняемые в ходе процесса «Формирование заявки на закуп сырья».

Требования настоящего регламента распространяются на деятельность технолога кафе.

2.3. В процессе «Формирование заявки на закуп сырья» участвуют следующие подразделения:

- Кухня
- Кондитерский цех

2.4. Настоящий регламент обязаны знать и использовать в работе все сотрудники организации, участвующие в процессе «Формирование заявки на закуп сырья», а так же следующие должностные лица:

1. Директор;
2. Управляющий.

3. Нормативные ссылки

3.1. Нормативные документы внешнего происхождения

При разработке данного описания бизнес-процесса использованы следующие нормативные документы внешнего происхождения:

№	Наименование документа
1.	Нет

3.2. При разработке данного Положения использованы следующие нормативные документы внутреннего происхождения:

№	Наименование документа	Идентификатор
1	Нет	

4. Определения терминов, обозначения и сокращения

4.1. В настоящем регламенте используются следующие термины, обозначения и сокращения:

№	Термин	Сокращение	Определение термина
1	Процесс	–	Устойчивая, целенаправленная совокупность взаимосвязанных видов

			деятельности (операций), которая по определенной технологии преобразует входы в выходы, представляющие ценность для гостя.
2	Подпроцесс	–	Бизнес-процесс, являющийся составной частью вышестоящего процесса.
3	Исполнитель процесса	–	Подразделение или должность сотрудника, выполняющего процесс.
4	Входы бизнес-процесса	–	Ресурсы (материальные, информационные), необходимые для выполнения и получения результата процесса, которые потребляются или преобразовываются при выполнении процесса.
5	Выходы бизнес-процесса	–	Объекты (материальные или информационные), являющиеся результатом выполнения бизнес-процесса, потребляемые другими бизнес-процессами или внешними по отношению к организации клиентами.
6	Меню	-	Перечень блюд, кулинарных, мучных кондитерских и булочных изделий, покупных товаров, предлагаемых потребителю в кафе, с указанием, как правило, массы и цены.
7	Товарно-материальные ценности	ТМЦ	Продукты, товары, материалы, используемые в кафе

5. Границы процесса

5.1 Потребители и выходы процесса

Выходы (результаты) процесса получают следующие потребители:

№	Потребитель процесса	Выход	Идентификатор для документа/Ссылка на ТУ для продукта
1	Поставщик сырья	Заявка на приобретение сырья	-

5.2 Входы и поставщики процесса

Входы процесса предоставляют следующие поставщики:

№	Поставщик	Вход	Идентификатор для документа/Ссылка на ТУ для продукта
1	Технолог	План потребностей в сырье	-

5.3 Начало и завершение процесса

Процесс начинается при следующих условиях

№	Наименование	Описание
1.	Наступление плановой даты формирования заявки	Формирование заявки на закуп происходит один раз в неделю, преимущественно по понедельникам.
2.	Появление необходимости в закупке товаров	В случае непредвиденно возросшего спроса на какое-либо блюдо, ингредиенты на него закончились быстрее, чем предполагалось, и возникла потребность в их закупе.

Процесс завершается при следующих условиях

№	Наименование	Описание
1.	Создание согласованной заявки на приобретение товаров	Данный бизнес-процесс включает в себя определение потребности в товаре и создание, просмотр, редактирование заявок на основании плана потребностей в товарах. В результате выполнения процесса должна быть создана согласованная заявка на приобретение товаров.

6. Управление процессом

6.1 Ответственный за процесс, его полномочия и ответственность

6.1.1 Ответственным за процесс «Формирование заявки на закуп» является технолог кафе. На время его отсутствия ответственным за процесс является повар.

6.1.2 Основные обязанности ответственного за процесс установлены в настоящем регламенте.

Ежедневно:

1. Контроль за остатками сырья на складе:
 - не допускать затоваривания сырья на складе;
 - следить за соблюдением норм хранения продуктов;
 - следить за истечением срока годности продуктов.

Еженедельно:

1. Анализ данных о продажах.
2. Составление плана потребностей в сырье на неделю.
3. Формирование заявки на закуп сырья.
4. Согласование заявки на закуп сырья с директором.
5. Оформление заявки на закуп сырья.

Ежемесячно:

1. Анализ рыночной ситуации.
2. Прогноз спроса.

6.1.3 Ответственный за процесс «Формирование заявки на закуп» несет ответственность за:

1. доведение до всех участников процесса важности удовлетворения требований внешних и внутренних клиентов;
2. регулярный анализ процесса и своевременную разработку корректирующих и предупреждающих действий;
3. обеспечение процесса всеми необходимыми ресурсами;

6.1.4 Ответственный за процесс имеет следующие полномочия:

1. определение потребности в продуктах;
2. работа с заявками;
3. согласование заявок.

6.2 Планирование процесса

6.2.1. Ответственный за процесс использует для планирования следующую информацию:

№	Исходная информация для планирования	Идентификатор документа, содержащего исходную информацию
1	Данные о продажах из R-keeper	-

6.2.2. Ответственный за процесс производит планирование на неделю и подаёт проект плана каждое утро понедельника директору кафе. Директор в этот же день утверждает план и передает Ответственному за процесс.

6.3 Контроль и отчетность по процессу

6.3.1. Ответственный за процесс осуществляет контроль показателей процесса путём сравнения полученных фактических значений показателей с плановыми/нормальными значениями. Для контроля используются следующие показатели:

№	Наименование показателя	Ед. изм.	Периодичность контроля	Формула для расчета показателя
1.	Затраты на сырье	Руб.	Раз в месяц	Сумма затрат на продукты

6.3.2. Ответственный за процесс ежемесячно составляет отчет по процессу, который включает анализ динамики его показателей, и в срок до 5 числа следующего месяца предоставляет отчет директору кафе.

На основе данного отчета директор делает вывод о повышении/ухудшении результативности процесса и улучшения/снижения качества управления процессом.

7. Выполнение процесса

7.1 Общее описание процесса

Структурная схема процесса представлена на рисунке 1.

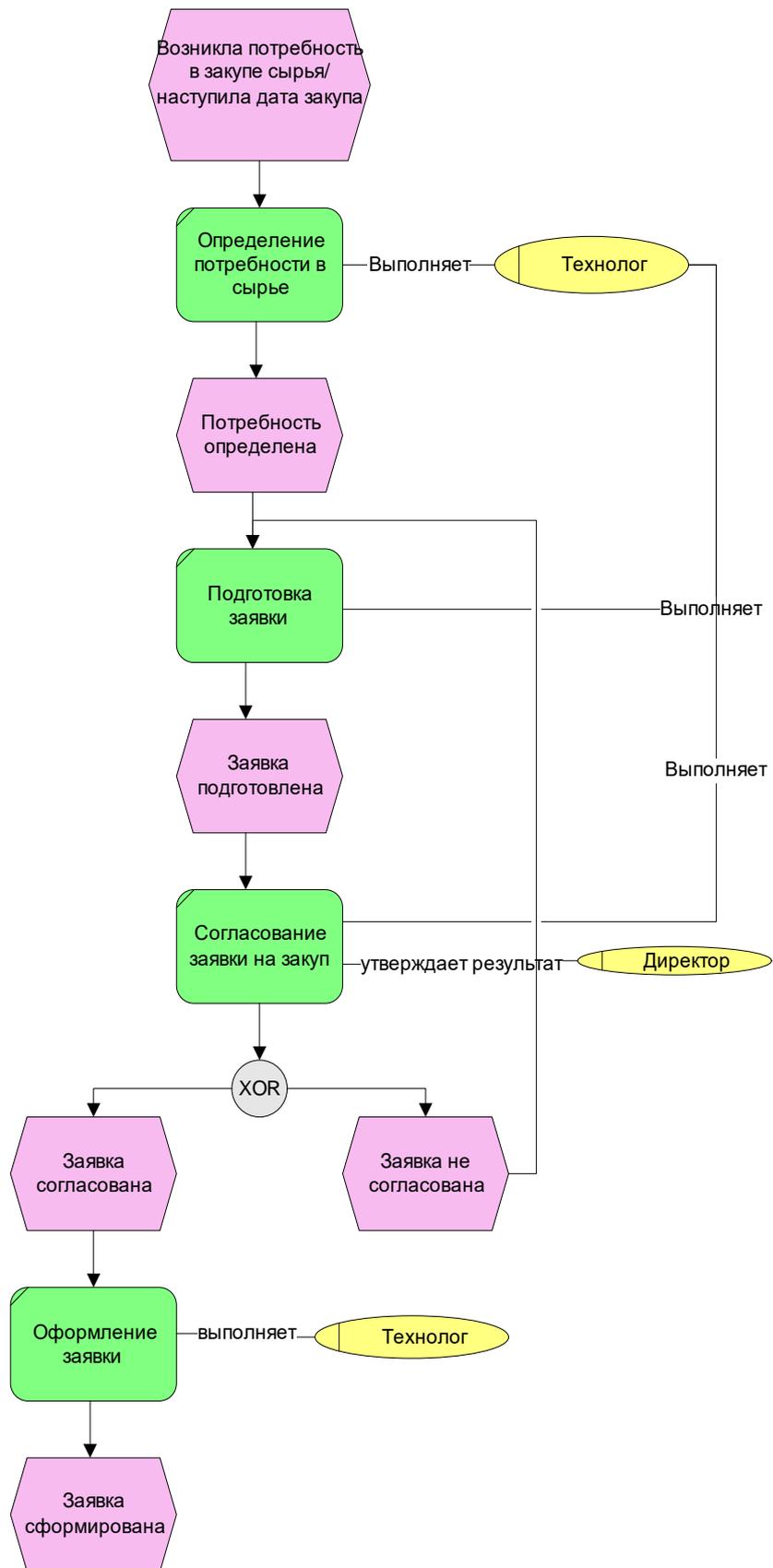


Рисунок 1 – Структурная схема процесса «Формирования заявки на закуп сырья»

7.2 Структура подпроцессов и ответственность участников процесса

Матрица ответственности процесса

Подпроцессы процесса «Формирование заявки на закуп сырья»	Должности	
	Технолог	Директор
1.Определение потребности в сырье	О/У	И
2.Подготовка заявки на товар	О/У	И
3.Согласование заявки на товар	О/У	И
4.Оформление заявки на товар	О/У	И

О – ответственный за выполнение подпроцесса.

У - участвует в выполнении подпроцесса,

И – получает информацию о ходе и результатах подпроцесса

7.3 Описание подпроцессов (операций) процесса

Подпроцессы процесса «Формирование заявки на закуп сырья» регламентированы следующим образом:

№	Наименование подпроцесса	Входящие док-ты	Исходящие док-ты	Описание
1	Определение потребности в сырье	План потребностей в товарах	Проект заявки на товар	На данном этапе происходит определение потребности в товаре, исходя из анализа данных о продажах, рыночной ситуации и прогноза спроса. В результате определяются базовые характеристики требуемого товара, необходимое его количество и сроки поставки. На основании данной информации составляется проект заявки на товар.
2	Подготовка заявки на товар	Проект заявки на товар	Подготовленная заявка на товар	На данном этапе на основании проекта заявки на товар составляется список товаров, которые необходимо приобрести. В заявке необходимо указать: <ul style="list-style-type: none"> • количество товара • дата заказа
3	Согласование заявки на товар	Подготовленная заявка на товар	Согласованная заявка на товар	На данном этапе технолог, подготавливавший заявку на товар, согласует её содержание с директором.

				Если в процессе согласования потребовалось внести изменения, в таком случае исполнитель проводит повторную подготовку и согласование заявки на товар.
4	Оформление заявки на товар	Согласованная заявка на товар	Оформленная заявка на товар	На данном этапе согласованную заявку необходимо оформить в соответствии с внутренними требованиями компании.

8. Документирование и архивирование

8.1. Подлинник действующего регламента хранится у технолога кафе.

8.2. Подлинник аннулированного или измененного регламента хранится у технолога 3 года после окончания срока действия, аннулирования или замены данного документа.

9. Порядок внесения изменений

9.1. Ответственный за процесс при необходимости пересматривает данный документа на соответствие целям и планам организации. Предлагаемые изменения проходят процедуру согласования и утверждения директором.

9.2. В случае утверждения документа в новой редакции, старые экземпляры документа изымаются и заменяются на новые.

10. Ознакомление сотрудников

№ п/п	Должность	Фамилия И.О.	Дата	Подпись
1	Директор	Дума Е. В.		
2	Управляющий	Офицеров А. О.		
2	Технолог	Пилецкая М. В.		
3	Повар	Быков А. С.		
4	Кондитер	Дегтярёва О. В.		
5	Пекарь	Данилина Е. А.		

Приложение В
(обязательное)

Отчет «Поступление товаров за 01.12.2017 - 31.12.2017» в ООО Джем-кафе
из 1С:Общепит

Номенклатура	Количество	Цена	Сумма
Апельсин св	20,340	84,05	1 709,58
Баклажан св	65,000	327,06	21 258,90
Балык горбуши подкопч	15,500	510,00	7 905,00
Банан св	8,000	75,00	600,00
Брусника с/м	5,000	208,16	1 040,80
Ветчина	33,506	278,98	9 347,50
Виноград св	13,500	219,47	2 962,85
Говядина з/ч	46,030	366,11	16 852,04
Говядина ленивка	38,100	519,75	19 802,48
Горбуша с/м	35,500	355,42	12 617,41
Гречневая крупа	10,650	36,73	391,17
Грибы в рассоле	7,200	152,22	1 095,98
Грудинка	27,200	218,00	5 929,60
Груша св	25,450	125,24	3 187,36
Зелень св	8,220	234,25	1 925,54
Зелень суш.	1,400	401,50	562,10
Имбирь корень	0,700	180,00	126,00
Йогурт	9,200	138,90	1 277,88
Кабачки св	36,500	100,99	3 686,14
Капуста брокколи с/м	42,500	110,00	4 675,00
Капуста св	50,000	13,26	663,00
Картофель св	250,800	15,47	3 879,88
Кедровый орех в/с	3,800	622,14	2 364,13
Кета с/м	32,000	306,72	9 815,04
Кета х/к филе б/к	1,200	648,00	777,60
Кетчуп	8,500	50,12	426,02
Киви св	7,500	165,00	1 237,50
Клубника с/м	7,000	156,19	1 093,33
Кофе Эксклюзив	9,000	1 250,00	11 250,00
Крабовые палочки	5,000	200,00	1 000,00
Креветки с/м	7,000	1 199,61	8 397,27
Курица	55,000	144,99	7 974,45
Лимон св	6,000	109,89	659,34
Лист салата св	8,000	386,10	3 088,80
Листы лазаньи	4,000	254,00	1 016,00
Лук красн св	25,260	45,00	1 136,70
Лук репч св	120,000	19,25	2 310,00
Майонез	67,000	94,15	6 308,05
Макароны	25,720	75,51	1 942,12
Малина с/м	6,000	200,00	1 200,00
Масло растительное	35,000	69,61	2 436,35
Масло сливочное	30,000	125,00	3 750,00
Мед цветочный	2,500	217,14	542,85
Молоко	40,000	58,39	2 335,60

Морковь св	70,000	16,27	1 138,90
Мороженое Пломбир	3,800	207,00	786,60
Мука пшеничная	25,000	20,33	508,25
Облепиха св/м	7,000	120,00	840,00
Огурцы Корнишоны марин	7,000	221,02	1 547,14
Огурцы св	35,402	142,22	5 034,87
Огурцы соленые	10,000	288,58	2 885,80
Оливки	5,600	150,00	840,00
Опята маринованные	8,700	333,31	2 899,80
Перец болгарский св	25,000	127,30	3 182,50
Персик конс	4,700	314,26	1 477,02
Печень с/м	15,600	215,54	3 362,42
Помидор св	89,100	117,39	10 459,45
Помидор Черри маринов	5,560	345,86	1 922,98
Помидор Черри св	3,000	312,51	937,53
Рис крупа	15,000	69,68	1 045,20
Сахар	32,000	31,38	1 004,16
Свекла св	65,000	15,28	993,20
Свинина з/ч	45,500	301,96	13 739,18
Свинина Карбонат	35,800	349,96	12 528,57
Свинина шея	33,950	320,00	10 864,00
Сельдь	16,670	146,00	2 433,82
Семга с/м	45,110	710,00	32 028,10
Скумбрия с/м	35,600	493,28	17 560,77
Сливки натуральные 33%, л.	36,000	263,33	9 479,88
Сухари панировочные	3,500	30,40	106,40
Сыр адыгейский	4,000	327,00	1 308,00
Сыр голландский	70,500	233,07	16 431,44
Сыр маасдам	1,300	637,00	828,10
Сыр моцарелла	15,000	432,00	6 480,00
Сыр пармезан	12,960	755,51	9 791,41
Сыр плавленый	5,000	190,00	950,00
Сыр с плесенью	3,500	1 560,00	5 460,00
Сыр фета	5,800	350,00	2 030,00
Томатная паста	20,870	219,62	4 583,47
Фасоль стручковая	35,000	90,00	3 150,00
Филе индейки с/м	43,000	399,23	17 166,89
Филе курицы	45,300	239,88	10 866,56
Форель	8,500	399,99	3 399,92
Чай листовой	8,700	4 598,75	40 009,13
Чай пакет.	1000,000	2,90	2 900,00
Шампиньоны св	45,000	250,92	11 291,40
Шоколад "Ристора"	8,000	716,00	5 728,00
Яблоки св	32,822	92,77	3 044,90
Язык гов	33,274	454,01	15 106,73
Яйцо	500,000	3,94	1 970,00
Итого			501 714,38

Приложение Г
(обязательное)

Отчет по продажам за декабрь 2017 г. в ООО "Джем-кафе" из R-keeper 6

Дата: 01.12.2017 - 31.12.2017				
Группа меню	Блюдо	Кол-во, шт/кг	Сумма, руб.	
Банкет/Фуршет	Блинный рулетик с кетой Ф	15	975	
	Булочка мини с брусникойФ	40	1400	
	Бутерброд с бужениной Ф	15	900	
	Закуска свежие овощи Б	1	290	
	Икра на тосте Ф	15	900	
	Канапе с сыром и виногр Ф	16	800	
	Корзиночка с гриб.жульенФ	22	1320	
	Курник Ф	5,57	3900,4	
	Овощная шпажка Ф	15	675	
	Пирог дрожжев с капуст Ф	2	700	
	Пирог дрожжев с кетой Ф	2	1000	
	Пирог дрожжев с мясом Ф	2	1000	
	Пирог сдобн с джем Ф	2	700	
	Рулетик из кур.на тосте Ф	15	900	
	Салат Брутальный Б	1	250	
	Семга на тосте Ф	15	975	
	Слойка мини с мясом Ф	40	1400	
	Слойка мини с яблоком Ф	20	700	
	Фруктовая шпажка Ф	15	900	
	Шашлычок мини из овощей Ф	15	1800	
	Шашлычок мини куриный Ф	15	2400	
	ИТОГИ		288,57	23885,4
	Блинчики/Сырники	Блинчик 1 шт.	2	130
Блинчик с ветчин.и сыром		30	4500	
Блинчик с джемом		3	255	
Блинчик с карам. и банан		13	1950	
Блинчик с курочкой		11	1650	
Блинчик с маслом		1	85	
Блинчик с пралине		1	150	
Блинчик с яблоком и медом		6	900	
Блинчик со сгущ.молоком		5	425	
Блинчик со сметаной		3	255	
Блинчик фарширов.мясом		10	1000	
Блинчик фарширов.творогом		7	700	
ИТОГИ			92	12000

Гарниры	Брокколи и брюссельская	8	480
	Картофель жарен с грибами	15	900
	Картофель золотистый	19	1500
	Лобио из зеленой фасоли	6	480
	Овощи запеченные	11	880
	Пестрый рис	2	120
	Свежие овощи	2	160
	ИТОГИ	63	4520
Горячие блюда	Бифштекс "Mr. Big"	6	1800
	Жаркое из говядины с овощ	7	2100
	Стейк из говядины в слоен	9	3150
	Стейк из свинины	6	2100
	Стейк из семги	13	4940
	Филе индейки зап с овощам	4	1200
	Филе куриное на гриле	9	2700
	Филе судака под хрустящ	9	2700
	Шапка Ушанка	9	2880
	Язык с грибами в сливках	7	2240
	ИТОГИ	79	25810
	Десерты	Брауни	5
Мороженое Домашнее 1шар		5	400
Мороженое Домашнее 2шар		9	1080
Панна котта в ассортимент		16	2240
Сорбет в ассортименте		4	240
Фруктовый десерт с йогурт		8	1120
Штрудель по-австр с морож		6	840
морож.1шар ваниль		3	120
ИТОГИ		56	6640
Добавки	Корица 0,001	16	80
	Лимон 0,005	150	1050
	Молоко 0,030	14	140
	Сироп 0,015	9	180
	Сливки 0,030	1	20
	ИТОГИ	191	1475
Завтраки	Ветчина 0,030	1	20
	Глазунья с ветчиной	8	560
	Горячий бутерброд	1	80
	Каша с фруктами	4	320
	Омлет	4	280
	Помидор свежий 0,030	3	60
	Сыр 0,030	3	60
	ИТОГИ	24	1380
Закуски	4 сыра	1	280
	Кесадилья ветчина/сыр	5	1100

	Кесадила курица/томат	8	1760
	Кесадила с копч грудинко	8	1760
	Кольца кальмаров	2	300
	Лазанья с морепродуктами	7	2100
	Луковые кольца	1	80
	Семга маринованная	4	1200
	Сухарики к пиву	0,1	6
	Чесночные гренки	3	240
	ИТОГИ	39,1	8826
Коктейли	Глинтвейн алк 200 мл	9	630
	Глинтвейн б/алк 200 мл	34	2550
	Милкшейк	16	1520
	ИТОГИ	59	4700
Кофе	Эспрессо 50 мл	10	900
	Honey milk	1	160
	Sweet Латте 250 мл	13	1950
	Американо 150 мл	65	7150
	Американо б\л	11	660
	Гляссе	4	480
	Горячий шоколад 100 мл	4	440
	Какао 100 мл	5	500
	Капучино 200 мл	54	6480
	Латте 250 мл	58	6960
	Мега Капучино 350 мл	12	1800
	Мега Латте 350 мл	31	4650
	Мокко	7	1050
	Сливочн. удовольствие 250	4	660
	какао б\л	1	70
	ИТОГИ	280	33910
	Ланч	Салат Столичный БЛ	78
Бефстроганов из говяд БЛ		49	6860
Борщ из свеж. капусты БЛ		94	7990
Бульон с яйцом и сухар БЛ		51	3060
Венский с вишней		6	420
Венский с персиком		5	300
Гречка с луком БЛ		33	2475
Гречка с гриб. и луком БЛ		21	1575
Гречка со сл.маслом БЛ		59	3255
Гуляш из свинины БЛ		11	1540
Драник с кетой БЛ		3	420
Екатерининский с грушей		20,7	1242
Жаркое из свинины БЛ		83	14110
Картофель в сметане БЛ		44	2640
Картофель запеченный БЛ		4	240

Картофель золотистый БЛ	21	1260
Картофельное пюре БЛ	120	7200
Кета под сыром	7	910
Котлета куринная рублен	57	7410
Котлета по-домашнему БЛ	82	11480
Курин.филе с клюкв.соусом	8	1200
Куриное филе запеч с тар	14	2100
Луковый суп	5	400
Минестроне БЛ	57	4845
Морковный	5	300
Овощи, запеченные БЛ	3	240
Отбивная свин/помидор БЛ	28	4200
Паста курица/грибы БЛ	42	7140
Паста с лолосем и цуккини	7	980
Печень жареная с луком БЛ	12	1680
Плов со свиной БЛ	42	5880
Рассольник БЛ	57	4845
Рис по-мексикански БЛ	5	300
Рис с маслом и зеленью БЛ	24	1440
Рис с овощами БЛ	16	990
Рулет из курицы	4	520
Рыба по-польски БЛ	5	675
Салат Бриз	4	380
Салат В охотку БЛ	4	360
Салат Верди БЛ	48	4320
Салат Винегрет БЛ	33	2640
Салат Гостиный двор БЛ	9	810
Салат Калейдоскоп БЛ	14	1260
Салат Коррида БЛ	18	1980
Салат Мальта БЛ	3	285
Салат Мери БЛ	18	1620
Салат Мясной с зап.перцБЛ	8	760
Салат Нежность БЛ	34	3230
Салат Овощная Палитра БЛ	1	80
Салат Овощное танго БЛ	41	2665
Салат Овощной БЛ	37	2590
Салат Оливье БЛ	6	540
Салат Оригинальный БЛ	46	4140
Салат Пражский БЛ	1	100
Салат Русский БЛ	10	950
Салат Свекла с сыром БЛ	80	6400
Салат Соседка БЛ	10	900
Салат Тонус БЛ	46	3220
Салат Цунами БЛ	7	630

	Салат витаминный	81	5670
	Салат по-гречески БЛ	7	560
	Салат с гов. и фасолью БЛ	20	1900
	Свежие овощи БЛ	22	1320
	Солянка по-домашнему БЛ	5	475
	Спагетти с сыром БЛ	37	2220
	Суп гороховый с копчен БЛ	35	2975
	Суп домашний с лапшой БЛ	9	765
	Суп картоф.с фрикадель БЛ	13	1105
	Суп куриный с грибами БЛ	82	6560
	Суп с лапшой и курочкой	5	425
	Суп-пюре овощной БЛ	28	2660
	Суп-пюре сырный БЛ	3	300
	Суп-харчо БЛ	35	2975
	Творожно-мандариновый	5	300
	Творожный с ананасом	6	360
	Тефтели в сметан соусе БЛ	28	3640
	Тефтели в томат соусе БЛ	38	4940
	Торт ДЖЕМ	4	280
	Торт апельсиновый	4,5	315
	Уха из семги БЛ	140	11900
	Филе кеты под сыром БЛ	15	2100
	Филе кеты,запеч.с овощ БЛ	17	2380
	Филе судака в кляре БЛ	14	1820
	Филе судака жареное	1	130
	Фундучный	12,8	866
	Щи из св.капусты БЛ	52	4420
	Яблочный с корицей	2	120
	ИТОГИ	2382	222483
Салаты	Салат Греческий	7	1400
	Салат Мясной микс	10	2300
	Салат Цезарь с курицей	17	3740
	Салат креветки/Пармезан	6	1380
	Салат с индейк.и карам.яб	2	440
	Салат с сёмгой и овощами	9	2070
	Салат с телятиной гриль	4	920
	Салат теплый баклажан/сыр	27	5940
	Салат теплый курица/ветчи	10	2200
	ИТОГИ	92	20390
Супы	Бульон с блинчиком	5	900
	Суп сливочный с морепрод	9	1800
	Суп-пюре с брокк и сёмгой	7	1400
	Суп-пюре сливочн с куроч	17	3400
	ИТОГИ	38	7500

Фреши	Фреш Апельсин-киви	4	480
	Фреш Апельсиновый	4	480
	ИТОГИ	10	1260
Чай	Иван-чай 0,5	6	480
	Чай Алмонд Пай 0,5	11	1540
	Чай Английский завтрак0,5	38	4560
	Чай Велнес кап	3	450
	Чай Вятский травень	1	150
	Чай Дикая вишня	9	1080
	Чай Жасмин голд	7	840
	Чай Молочный Улун 0,5	16	1920
	Чай Моргентау 0,5	7	840
	Чай Пу-Эр	5	600
	Чай Свежесть и бодрость	11	1540
	Чай Фэнси Сэнча	27	3240
	Чай Хейлис в ассорт	117	4095
	Чай Хербал темптейшн	1	150
	Чай с имбирём зеленый	24	1920
	Чай с имбирём чёрный	16	1280
	ИТОГИ	299	24685

Приложение Д
(обязательное)

Отчет о потребности в сырье за декабрь 2017 г. в ООО "Джем-кафе"

Номенклатура	Количество, кг/л	Цена, руб.	Сумма, руб.
Апельсин св	14,500	84,05	1 218,73
Баклажан св	42,830	327,06	14007,98
Балык горбуши подкопч	8,382	510,00	4 274,82
Банан св	5,920	75,00	444,00
Брусника с/м	3,850	208,16	801,42
Ветчина	19,200	278,98	5 356,42
Виноград св	7,070	219,47	1 551,65
Говядина з/ч	32,250	366,11	11807,05
Говядина ленивка	27,620	519,75	14355,50
Горбуша с/м	23,152	355,42	8 228,68
Гречневая крупа	5,100	36,73	187,32
Грибы в рассоле	5,100	152,22	776,32
Грудинка	19,800	218,00	4 316,40
Груша св	15,450	125,24	1 934,96
Зелень св	8,320	234,25	1 948,96
Зелень суш.	1,100	401,50	441,65
Имбирь корень	0,660	180,00	118,80
Йогурт	5,730	138,90	795,90
Кабачки св	23,123	100,99	2 335,19
Капуста брокколи с/м	31,500	110,00	3 465,00
Капуста св	30,440	13,26	403,63
Картофель св	182,500	15,47	2 823,28
Кедровый орех в/с	1,550	622,14	964,32
Кета с/м	55,570	306,72	17044,43
Кета х/к филе б/к	0,716	648,00	463,97
Кетчуп	6,400	50,12	320,77
Киви св	5,750	165,00	948,75
Клубника с/м	5,500	156,19	859,05
Кофе Эксклюзив	9,000	1250,00	11250,00
Крабовые палочки	3,500	200,00	700,00
Креветки с/м	5,250	1199,61	6 297,95
Курица	39,352	144,99	5 705,65
Лимон св	4,500	109,89	494,51
Лист салата св	7,560	386,10	2 918,92
Листы лазаньи	3,560	254,00	904,24
Лук красн св	17,280	45,00	777,60
Лук репч св	86,656	19,25	1 668,13
Майонез	37,840	94,15	3 562,64
Макароны	16,700	75,51	1 261,02
Малина с/м	4,500	200,00	900,00
Масло растительное	23,800	69,61	1 656,72
Масло сливочное	21,450	125,00	2 681,25
Мед цветочный	0,150	217,14	32,57
Молоко	33,250	58,39	1 941,47
Морковь св	64,330	16,27	1 046,65

Мороженое Пломбир	2,800	207,00	579,60
Мука пшеничная	17,800	20,33	361,87
Облепиха св/м	5,500	120,00	660,00
Огурцы Корнишоны марин	4,450	221,02	983,54
Огурцы св	25,402	142,22	3 612,67
Огурцы соленые	7,160	288,58	2 066,23
Оливки	3,700	150,00	555,00
Опята маринованные	6,360	333,31	2 119,85
Перец болгарский св	21,916	127,30	2 789,91
Персик конс	3,700	314,26	1 162,76
Печень с/м	9,984	215,54	2 151,95
Помидор св	55,120	117,39	6 470,54
Помидор Черри маринов	5,000	345,86	1 729,30
Помидор Черри св	3,000	312,51	937,53
Рис крупа	11,300	69,68	787,38
Сахар	18,200	31,38	571,12
Свекла св	38,954	15,28	595,22
Свинина з/ч	33,400	301,96	10 085,46
Свинина Карбонат	22,800	349,96	7 979,09
Свинина шея	23,950	320,00	7 664,00
Сельдь	14,500	146,00	2 117,00
Семга с/м	33,110	710,00	23 508,10
Скумбрия с/м	19,120	493,28	9 431,51
Сливки натуральные 33%, л.	23,120	263,33	6 088,19
Сухари панировочные	1,500	30,40	45,60
Сыр адыгейский	2,000	327,00	654,00
Сыр голландский	63,660	233,07	14 837,24
Сыр маасдам	1,300	637,00	828,10
Сыр моцарелла	13,000	432,00	5 616,00
Сыр пармезан	10,900	755,51	8 235,06
Сыр плавленый	3,000	190,00	570,00
Сыр с плесенью	2,600	1560,00	4 056,00
Сыр фета	3,400	350,00	1 190,00
Томатная паста	13,105	219,62	2 878,12
Фасоль стручковая	19,300	90,00	1 737,00
Филе индейки с/м	33,553	399,23	13 395,36
Филе курицы	27,342	239,88	6 558,80
Форель	4,168	399,99	1 667,16
Чай листовой	5,300	4598,75	24 373,38
Чай пакет.	721,000	2,90	2 090,90
Шампиньоны св	26,800	250,92	6 724,66
Шоколад "Ристора"	4,250	716,00	3 043,00
Яблоки св	17,822	92,77	1 653,35
Язык гов	17,274	454,01	7 842,57
Яйцо	290,000	3,94	1 142,60
Итого			343 772,8

Приложение Е
(обязательное)

Отчет «Анализ счета 10.01 за декабрь 2017 года» ООО «Джем-кафе»

Номенклатура	Кор. Счет	Показатели	Значение	Цена за единицу, руб.
Апельсин св	60	БУ, руб.	1 506,18	74,05
		Кол., кг	20,340	
Баклажан св	60	БУ, руб.	8 925,30	189,90
		Кол., кг	47,000	
	71	БУ, руб.	6509,88	361,66
		Кол., кг	18,000	
Балык горбуши подкопч	60	БУ, руб.	7905,00	510,00
		Кол., кг	15,500	
Банан св	60	БУ, руб.	600,00	75,00
		Кол., кг	8,000	
Брусника с/м	60	БУ, руб.	700,00	200,00
		Кол., кг	3,500	
	71	БУ, руб.	521,55	347,70
		Кол., кг	1,500	
Ветчина	60	БУ, руб.	9 347,50	278,98
		Кол., кг	33,506	
Виноград св	60	БУ, руб.	1 297,95	152,70
		Кол., кг	8,500	
	71	БУ, руб.	1221,85	244,37
		Кол., кг	5,000	
Говядина з/ч	60	БУ, руб.	16 852,04	366,11
		Кол., кг	46,030	
Говядина ленивка	60	БУ, руб.	19 802,48	519,75
		Кол., кг	38,100	
Горбуша с/м	60	БУ, руб.	12 617,41	355,42
		Кол., кг	35,500	
Гречневая крупа	60	БУ, руб.	174,88	22,86
		Кол., кг	7,650	
	71	БУ, руб.	123,93	41,31
		Кол., кг	3,000	
Грибы в рассоле	60	БУ, руб.	1095,98	152,22
		Кол., кг	7,200	
Грудинка	60	БУ, руб.	5929,60	218,00
		Кол., кг	27,200	
Груша св	60	БУ, руб.	2 350,49	123,71
		Кол., кг	19,000	
	71	БУ, руб.	909,45	141,00
		Кол., кг	6,450	
Зелень св	60	БУ, руб.	1 210,64	211,65
		Кол., кг	5,720	
	71	БУ, руб.	849,43	339,77
		Кол., кг	2,500	
Зелень суш.	60	БУ, руб.	562,10	401,50
		Кол., кг	1,400	
Имбирь корень	60	БУ, руб.	126,00	180,00
		Кол., кг	0,700	
Йогурт	60	БУ, руб.	1277,88	138,90
		Кол., кг	9,200	

Кабачки св	60	БУ, руб.	2630,91	91,99
		Кол., кг	28,600	
	71	БУ, руб.	1105,21	139,90
		Кол., кг	7,900	
Капуста брокколи с/м	60	БУ, руб.	4 675,00	110,00
		Кол., кг	42,500	
Капуста св	60	БУ, руб.	288,58	11,90
		Кол., кг	24,250	
	71	БУ, руб.	166,72	13,61
		Кол., кг	12,250	
Картофель св	60	БУ, руб.	3210,00	15,00
		Кол., кг	214,000	
	71	БУ, руб.	699,20	19,00
		Кол., кг	36,800	
Кедровый орех в/с	60	БУ, руб.	2364,13	622,14
		Кол., кг	3,800	
Кета с/м	60	БУ, руб.	16 869,60	306,72
		Кол., кг	55,000	
Кета х/к филе б/к	60	БУ, руб.	777,60	648,00
		Кол., кг	1,200	
Кетчуп	60	БУ, руб.	348,53	49,79
		Кол., кг	7,000	
	71	БУ, руб.	76,67	51,11
		Кол., кг	1,500	
Киви св	60	БУ, руб.	1155,00	165,00
		Кол., кг	7,000	
Клубника с/м	60	БУ, руб.	1 093,33	156,19
		Кол., кг	7,000	
Кофе Эксклюзив	60	БУ, руб.	11 250,00	1250,00
		Кол., кг	9,000	
Крабовые палочки	60	БУ, руб.	1000,00	200,00
		Кол., кг	5,000	
Креветки с/м	60	БУ, руб.	8 397,27	1199,61
		Кол., кг	7,000	
Курица	60	БУ, руб.	7974,45	144,99
		Кол., кг	55,000	
Лимон св	60	БУ, руб.	471,36	100,29
		Кол., кг	4,700	
	71	БУ, руб.	143,00	110,00
		Кол., кг	1,300	
Лист салата св	60	БУ, руб.	2331,45	371,25
		Кол., кг	6,280	
	71	БУ, руб.	665,79	387,09
		Кол., кг	1,720	
Листы лазаньи	60	БУ, руб.	1016,00	254,00
		Кол., кг	4,000	
Лук красн св	60	БУ, руб.	1136,70	45,00
		Кол., кг	25,260	
Лук репч св	60	БУ, руб.	1701,93	18,92
		Кол., кг	89,954	
	71	БУ, руб.	595,21	19,81
		Кол., кг	30,046	
Майонез	60	БУ, руб.	6308,05	94,15
		Кол., кг	67,000	
Макароны	60	БУ, руб.	1493,89	70,40
		Кол., кг	21,220	
	71	БУ, руб.	372,15	82,70

		Кол., кг	4,500	
Малина с/м	60	БУ, руб.	1 200,00	200,00
		Кол., кг	6,000	
Масло растительное	60	БУ, руб.	692,60	64,13
		Кол., кг	10,800	
	71	БУ, руб.	964,21	74,17
		Кол., кг	13,000	
Масло сливочное	60	БУ, руб.	3 750,00	125,00
		Кол., кг	30,000	
Мед цветочный	60	БУ, руб.	542,85	217,14
		Кол., кг	2,500	
Молоко	60	БУ, руб.	1410,50	45,50
		Кол., л.	31,000	
	71	БУ, руб.	529,38	58,82
		Кол., л.	9,000	
Морковь св	60	БУ, руб.	643,06	13,27
		Кол., кг	48,460	
	71	БУ, руб.	370,92	17,22
		Кол., кг	21,540	
Мороженое Пломбир	60	БУ, руб.	786,60	207,00
		Кол., кг	3,800	
Мука пшеничная	60	БУ, руб.	508,25	20,33
		Кол., кг	25,000	
Облепиха св/м	60	БУ, руб.	840,00	120,00
		Кол., кг	7,000	
Огурцы Корнишоны марин	60	БУ, руб.	1547,14	221,02
		Кол., кг	7,000	
Огурцы св	60	БУ, руб.	2 145,75	87,19
		Кол., кг	24,610	
	71	БУ, руб.	1795,36	166,36
		Кол., кг	10,792	
Огурцы соленые	60	БУ, руб.	2885,80	288,58
		Кол., кг	10,000	
Оливки	60	БУ, руб.	840,00	150,00
		Кол., кг	5,600	
Опята маринованные	60	БУ, руб.	2899,80	333,31
		Кол., кг	8,700	
Перец болгарский св	60	БУ, руб.	2 579,15	121,98
		Кол., кг	21,144	
	71	БУ, руб.	597,68	155,00
		Кол., кг	3,856	
Персик конс	60	БУ, руб.	1477,02	314,26
		Кол., кг	4,700	
Печень с/м	60	БУ, руб.	3 362,42	215,54
		Кол., кг	15,600	
Помидор св	60	БУ, руб.	7 402,97	95,00
		Кол., кг	77,926	
	71	БУ, руб.	1 537,65	137,61
		Кол., кг	11,174	
Помидор Черри маринов	60	БУ, руб.	276,49	345,61
		Кол., кг	0,800	
Помидор Черри св	60	БУ, руб.	1076,02	265,03
		Кол., кг	4,060	
	71	БУ, руб.	540,00	360,00
		Кол., кг	1,500	
Рис крупа	60	БУ, руб.	261,87	24,94
		Кол., кг	10,500	

	71	БУ, руб.	165,78	36,84
		Кол., кг	4,500	
Сахар	60	БУ, руб.	1004,16	31,38
		Кол., кг	32,000	
Свекла св	60	БУ, руб.	993,20	15,28
		Кол., кг	65,000	
Свинина з/ч	60	БУ, руб.	13 739,18	301,96
		Кол., кг	45,500	
Свинина Карбонат	60	БУ, руб.	12 528,57	349,96
		Кол., кг	35,800	
Свинина шея	60	БУ, руб.	10 864,00	320,00
		Кол., кг	33,950	
Сельдь	60	БУ, руб.	2433,82	146,00
		Кол., кг	16,670	
Семга с/м	60	БУ, руб.	32 028,10	710,00
		Кол., кг	45,110	
Скумбрия с/м	60	БУ, руб.	17560,77	493,28
		Кол., кг	35,600	
Сливки натуральные 33%	60	БУ, руб.	9 479,88	263,33
		Кол., кг	36,000	
Сухари панировочные	60	БУ, руб.	106,40	30,40
		Кол., кг	3,500	
Сыр адыгейский	60	БУ, руб.	1308,00	327,00
		Кол., кг	4,000	
Сыр голландский	60	БУ, руб.	16 431,44	233,07
		Кол., кг	70,500	
Сыр маасдам	60	БУ, руб.	828,10	637,00
		Кол., кг	1,300	
Сыр моцарелла	60	БУ, руб.	6 480,00	432,00
		Кол., кг	15,000	
Сыр пармезан	60	БУ, руб.	7 073,70	730,00
		Кол., кг	9,690	
	71	БУ, руб.	3301,49	1009,63
		Кол., кг	3,270	
Сыр плавленый	60	БУ, руб.	950,00	190,00
		Кол., кг	5,000	
Сыр с плесенью	60	БУ, руб.	5460,00	1560,00
		Кол., кг	3,500	
Сыр фета	60	БУ, руб.	2030,00	350,00
		Кол., кг	5,800	
Томатная паста	60	БУ, руб.	3 401,00	216,28
		Кол., кг	15,725	
	71	БУ, руб.	1221,94	237,50
		Кол., кг	5,145	
Фасоль стручковая	60	БУ, руб.	3150,00	90,00
		Кол., кг	35,000	
Филе индейки с/м	60	БУ, руб.	17166,89	399,23
		Кол., кг	43,000	
Филе курицы	60	БУ, руб.	10866,56	239,88
		Кол., кг	45,300	
Форель	60	БУ, руб.	3399,92	399,99
		Кол., кг	8,500	
Шампиньоны св	60	БУ, руб.	5 515,83	175,05
		Кол., кг	31,510	
	71	БУ, руб.	3418,91	253,44
		Кол., кг	13,490	
Шоколад "Ристора"	60	БУ, руб.	5 728,00	716,00

		Кол., кг	8,000	
Яблоки св	60	БУ, руб.	1 611,84	73,00
		Кол., кг	22,080	
	71	БУ, руб.	957,11	89,10
		Кол., кг	10,742	
Язык гов	60	БУ, руб.	15 106,73	454,01
		Кол., кг	33,274	
Яйцо	60	БУ, руб.	1970,00	3,94
		Кол., шт.	500,000	
ИТОГО:	470305,8 руб.			

Приложение Ж
(обязательное)

Разделы ВКР, выполненные на иностранном языке

Introduction

1. Methodological aspects of the process approach in the organization's activities

Conclusion

Студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗБМ6Б	Рудь Евгения Павловна		

Консультант ШИП (руководитель ВКР)

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Плучевская Эмилия Валерьевна	Кандидат экономических наук		

Консультант – лингвист ШБИП ОИЯ

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Бекишева Татьяна Геннадьевна			

Introduction

Creation of effective management systems is one of the problems facing modern dynamic management. The universal algorithm for creation of such control systems does not exist. The process approach to management is the most advanced method of effective management systems creation. It consists in the allocation of the organization's network processes and the management of these processes to achieve maximum efficiency of the organization.

The relevance of a subject is confirmed by the fact that Russian modern economy dictates to the public catering organizations the need for constant research reserves, market price forecasting, adoptions of alternative decisions, for successful carrying out of financial and investment policy. Besides this project, there is an enterprise order that tells about practical relevance of this subject.

Hypothesis: statement of process management accounting system will lower enterprise expenses and will increase economic efficiency of its work.

Purpose: development and statement of process management accounting system in LLC Jam-cafe.

The objective is achieved by means of following tasks solution:

1. A study of the theoretical bases of the process of construction management accounting system.
2. Organizational and economic characteristic of LLC "Jam cafe".
3. The general process structure description of LLC Jam cafe "as it is"
4. Preparation of the proposals "as it should be".
5. Development process regulations "Application for purchase formation".
6. Calculation of the economic efficiency of project implementation.

Subject of the research – catering enterprise LLC «Jam cafe».

Object of the research - process management accounting organization at the enterprise.

The scientific novelty of the dissertation research is the project development and the setting up of a process management accounting system for an enterprise in a particular industry, namely, public catering.

The practical significance of the dissertation research is that the developed scientific-methodological and practical recommendations can be used to manage the economic processes of this industry subjects effectively.

Master's thesis consists of the following sections: introduction, three chapters, conclusion, list of literature.

In the first chapter, the methodological aspects of the process approach in the organization's activities are considered, namely the process approach terms system, the process control system functions, the process regulation and the business processes indicators.

In the second chapter, the organizational and economic characteristics of Jam-Cafe Ltd. are given, its weak and strong sides, as well as development opportunities and threats with the help of SWOT-analysis are revealed.

The third chapter presents the overall process structure of the enterprise, highlighted the most problematic process, put forward proposals for improving it, developed a procedure for this process, and calculated the economic effectiveness of these proposals implementation.

1 Methodological aspects of the process approach in the organization's activities

1.1 Process approach and other approaches to managing the organization

There are different approaches to managing organizations. At present, special attention is paid to three approaches to management that have made a significant contribution to the development of management theory and practice.

The system approach allows to consider the organization as a system consisting of interrelated elements certain number.

The system theory has passed an interesting path of development. Originally it was used in exact sciences and in technology, and application to management started in the late 1950s, which was a significant success of the management science school.

The system approach is based on the general theory of systems, the founder of which is L. von Bertalanffy (1901 - 1971). The idea of having general patterns was first expressed by L. von Bertalanffy in 1937 at a seminar on philosophy at the University of Chicago, but his first publications on this topic appeared only after the war. The first international symposium on systems was held in London in 1961.

The starting point from the position of the system approach is the concept of purpose. The presence of a specific goal is the first and most important sign of an organization, according to which the system differs from other systems surrounding it. The management task in these conditions is to provide a comprehensive process for achieving the goals that the system faces.

The systemic approach assumes that each of the elements constituting the system has its certain own goals. However, the system approach essence is to ensure an increase in the organization efficiency as a whole.

Features of the system approach are as follows:

- clear definition of goals and their hierarchy establishment;

- achievement of the best results at the lowest cost by using the tools of comparative analysis and choosing the goals achievement methods;

- the broad, comprehensive evaluation of all possible performance results using a quantitative interpretation of goals, the definition of methods and means to achieve them.

The system is a kind of integrity, consisting of interdependent parts, each of which contributes to the characteristics of the whole. The violation of any system part leads to a violation of this work as a whole. In management, all organizations are treated as systems.

The systems are divided into two large types: open and closed. Closed are relatively independent of the environment, while outdoor factors are influencing the open environment. The theory of social systems sees the organization as an open system, as a multifactorial and multi-purpose education.

The main elements of the system are: goals, tasks, structure, technique and technology, people. A person in a social system is viewed as a socially oriented and guided with numerous needs that affect the production sphere and experience the opposite influence on its part.

Between all elements of the system there are bilateral and multilateral links that cause a change in people behavior in the organization - the organizational system aimed at achieving the set of goals. Connections in the system are carried out through the main connecting processes, such as communication, balance and making managerial decisions. Communication provides information exchange. Equilibrium provides the adaptation of the organization to constantly changing conditions, and also conformity achievement between requirements and installations of the person with organization requirements. The decision-making process regulates and manages the system.

From the management point of view, the concept of the subsystem is important. Organizations consist of several interdependent subsystems. Therefore, the production organization has a social and technical subsystem, which, in its turn, can consist of smaller subsystems. Since they are all interrelated, the

malfunctioning of even one subsystem (for example, a department or an employee) affects the system as a whole.

The theory of social systems emphasizes that the needs of the individual and the needs of the organization do not coincide. This theory is characterized by a different view from previous schools on the conflict between a person and an organization. In previous schools, such a conflict was seen as a deviation from the normal course of events, which can be overcome with the help of material incentives or methods of harmonizing labor. In the theory of social systems, the conflict is viewed as a normal state of organization functioning. The task of management under these conditions is not to eliminate the conflict, but to find the best way to overcome it.

The theory of social systems pays great attention to the formalization of procedures, the strengthening of labor discipline, the regulation of routine processes. It explores in detail the problem of centralization and decentralization of management. Management in the organization is considered centralized, if the top management leaves most of the functions and authorities; and if it distributes functions and authorities between lower levels of government. The ratio of management centralization and decentralization degree in an organization determines the delegation of the level from senior management to the lower levels of management its decision-making authority in the most important areas: innovation, pricing, marketing, competitiveness management. Top management includes among its prerogatives and responsibilities the solution of such issues as the definition of the organization's strategy, its overall goals and objectives, financial policy, and also controls expenditure and strategic plans.

Decentralized governance structures have many supporters. Management practice of many organizations also testifies to the decentralization effectiveness. The experience of creating a decentralized organization on the example of General Motors under the leadership of Alfred P. Sloan in the 1920s is widely known. P. Drucker became interested in the problem later, he studied the experience of decentralization in a number of companies - General Motors, Sire, Dupont,

General Electric and others, and concluded that "the basic rule for any organization is to involve the least number of management levels and create the shortest chain of commands. "

Decentralization is characterized by a number of undoubted advantages. It provides broad powers to lower levels of government, which increases the decision-making objectivity; shortens the terms of their formation, requests for clerical work; relieves managers of the need to work with information large volumes. However, one can not help noticing its essential shortcomings. Workers at grassroots levels often do not understand, and sometimes they do not know the organizations` goals, objectives and strategy, which reduces the degree of decisions validity. Decentralization can weaken control over the activities of grassroots units, which will affect the entire organization work effectiveness.

Decentralization cannot be considered in isolation from centralization, which contributes to raising the level of decisions validity made by the organization top management, having sufficient experience and knowledge in the field of management, in particular on decision-making problems.

The process approach as a management thought concept was first proposed by the classical (administrative) school of management, which formulated and described the control functions content as independent from each other. This approach from the management science school position considers management functions as interrelated. M. X. Meskon gives the following definition of the process approach: "Process approach to management is an approach ... based on the concept that management is a continuous series of interrelated actions or functions."

The author of the process approach concept is L. Fayol, who believed that "management means to predict and plan, organize, dispose, coordinate and control."

Subsequently, various authors proposed different classifications of management functions. Thus, Meskon believes that "the management process consists of four interrelated functions: planning, organization, motivation and

control". These functions are united by connecting processes of communication and decision-making. Leadership is considered as an independent activity aimed at achieving the organization's goals. The process approach is based on the assumption that control functions are interdependent.

Situational approach, developed in the late 60's twentieth century, is directly related to the system and process approaches and expands the scope of their application in practice. This approach is sometimes called a situational thinking that deals with organizational problems and how to solve them.

The first work in the situational approach field is the study of English scientists T. Burns and G. Stalker, which they conducted at 20 enterprises producing various types of products. The work of these enterprises was considered in relation to stable and changing conditions. This led to the conclusion that for each type of conditions, its own organizational management structure is typical: for stable conditions, a "mechanical" structure, and for changing conditions, an "organic" structure. The "mechanical" structure is based on a deep division of labor and a wide application of regulatory documents. For the "organic" structure, changes in goals, tasks and other things are inherent, depending on the changing situation.

The basic in the situational approach is the situation concept definition. A situation is meant as a specific set of circumstances, variables that affect the organization at a certain time. The particular situation consideration allows the leader to choose the best ways and methods of organization's goals achievement, corresponding precisely to this situation.

The organization effectiveness depends on a large number of variables, in which the internal and external components are distinguished.

The main internal variables of the organization are situational factors that operate within the organization. Among them - goals, tasks, structure, technic and technology, people. Internal variables are formed under the influence of managerial decisions taken by people who created the organization.

However, in modern conditions, only internal factors are completely inadequate. Functioning organizations are under the significant influence of environmental factors (stimulating or limiting), which, in its turn, have a big impact on the organization internal variables.

The need to take into account the external environment influence on the organization activities is reflected in scientific research that appeared in the 1950s last century. The situational approach has broadened the view on organization as a management system that is exposed to internal and external factors. Tracking and timely responding to changes in the external environment is particularly relevant now. The organization effectiveness depends on how much it is able to adapt to changes in the environment, the dynamics of which inevitably increases.

1.2 System of process approach terms.

At the heart of the process approach to management organization is the business processes allocation in the organization and management of these business processes.

For simplicity, the term "business process" will be replaced by the term "process". In addition, the basic principles of management do not depend on the type, profile and field of company activity; therefore, in the future the term "organization" will be used to refer to the company building the process management system. This term is equally applicable to an industrial enterprise, a management company, a consulting or legal office, a commercial or government structure. For all types of organizations, the most urgent task is to build an effective management system that will ensure the fulfillment of the organization's tasks and achieve success in the external environment. "Management exists for the sake of the results that the institution achieves in the external environment. Management should determine what results must be achieved; Management must mobilize the resources of the organization to achieve these results. Management is designed so that any organization - a commercial enterprise, a church, a university

- has the opportunity to achieve the planned result in the external environment, outside the organization."

It is very important to give a conceptual definition of the process. In fact, any control system can be built only on the basis of uniquely defined objects, which this system will be consist. The same applies to the organization's process management system. The most important objects in any control system are the "the object of management" - what is controlled, and "the subject of management" is the one who manages. Accordingly, for the process control system, these objects are defined by the terms "Process" and "Process Owner".

Definition 1. A process is a stable, purposeful set of interconnected activities that, by a certain technology, transforming inputs into outputs that are valuable to the consumer.

This definition is based on the definition of ISO standard ISO 9000: 2000 and is quite general. A more detailed definition of the process will be given below.

The concept of a network or a processes system is difficult to determine, since differences between different ways of identifying processes appear already at this level. Today, there are three main groups of processes:

- End-to-end processes that pass through several organizational units or across the organization, crossing the boundaries of functional units. End-to-end processes are often called interfunctional processes;
- processes (subprocesses) of units whose activities are limited to one functional unit of the organization. Such processes are called intrafunctional processes;
- operations (functions) of the decomposition lowest level, as a rule, operations are performed by one person.

Next, we will use the following terms: "cross-functional processes", "unit processes" and "functions". The term "subprocesses" will sometimes be used in the following presentation, in those cases when it will be necessary to consider the process in more detail as a set of subprocesses composing it. Since processes or

subprocesses are inherently actions, to indicate these actions it is necessary to introduce one more terminological restriction.

The names of processes, subprocesses (or functions) should be expressed by a verb or verbal noun.

For example: "Production process", "Sales process", "Marketing process". In the latter case, the term "marketing" is used in the context of "conducting marketing research" (although in Russian practice it is necessary to meet the most diverse content of this term, the marketing department can deal not only with market research, but with sales, marketing and even, in some cases, production planning or the development of a strategy).

To manage the process, it is necessary to appoint an official responsible for the execution of the process and its result. In order an official could manage the process, the resources necessary for the process should be allocated to him, delegating rights and powers (although the rights and authority for simplicity can also be attributed to the official's resources). Each process does not exist by itself, but performs some functions in the organization and is under the control of the organization top management. Since in some cases a process can be managed not by one employee but by a collegial management body, the definition of the process owner will be as follows.

Definition 2. A process owner is an official or a collegiate management body that has at its disposal the resources necessary to carry out the process and is responsible for the result of the process.

The process owner controls the process and is an integral part of the process.

Let's define some more concepts, namely:

- output (product) of the process;
- process input;
- process resource.

Definition 3. Output (product) is a material or information object or service that is the result of the process execution and consumed by external clients to the process.

The output (product) of the process always has a consumer. In case if the consumer is another process, then for him the output is an input. The output (product) of the process can also be used as a resource when performing another process. The outputs of the process may include: finished products, documentation, information (including reporting), personnel (for the process "Provision of personnel"), services, etc.

Definition 4. The input of a business process is a product that is converted into an output during the execution of a process.

Entrance must always have its own supplier. Process inputs may include: raw materials, materials, semi-finished products, documentation, information, personnel (for the "Provision of Personnel" process), services, etc.

Definition 5. A business process resource is a material or information object that is constantly used to execute the process, but is not the input of the process.

Process resources can include: information, personnel, equipment, software, infrastructure, environment, transport, communications, etc. The process owner, during planning and process management, distributes and redistributes resources to achieve the best result of the process. The assignment of information at the same time to the inputs and resources of the process is not an error.

There are several characteristics for which you can refer objects to the categories of inputs or resources.

Process resources:

- are under the control of the process owner;
- their volume is planned for a large number of cycles or a long period of process operation.

Process inputs:

- enter the process from the outside;

- their volume is planned for one or several cycles of the process, or the release of a certain product volume.

The division of the objects necessary to execute the process, to "inputs" and "resources", is rather conditional. More important for the process execution is the precise definition of what should be at the process owner disposal, so that the process takes place and is executed successfully.

Outputs, inputs and resources must be defined by nouns, since they are material objects.

1.3 Functions of the process management system

In paragraph 1.2, the process was defined as "a set of interrelated activities that, by a certain technology, transform inputs into outputs that represent value to the consumer". One of the biggest problems in trying to develop and implement a process approach to the organization's management system is to understand the content of the activities that are necessary for this transformation.

The functions of the process management system have been formulated many times. For example, the five main management functions identified by A. Fayol:

- planning,
- organization,
- control,
- coordination,
- motivation.

From the position of the process control system, all these five functions are necessary for process control. The only refinement that can be made: the function "motivation" is part of the manager activities (the process owner) as part of resource management. From the authors' point of view, staff is one of the process resources, and staff motivation is one of the main ways to manage personnel as a

process resource. The ISO standards for the ISO 9000 series, version 2000, also treat staff as one of the process resources.

Process management is when the process owner continuously or periodically monitors the process progress and takes managerial decisions in cases of process parameters deviation from the criteria established for the normal course of the process. The process owner during the management plans (Plan) the allocation of resources to achieve the stated process goals with maximum efficiency. The execution (Do) of the process by the performers, the owner checks (Check) on the information that comes from the control points. The process owner manages the process operatively, managing (actively interfering with the process - Act), changing the planned allocation of resources, changing plans, deadlines and requirements for the results of the process in accordance with the changed situation. The process owner activity is planned in the normal course of the process or unplanned in cases of problematic situations requiring immediate intervention.

A closed loop control is known as the Deming cycle P-D-C-A (Plan-Do-Check-Act): scheduling - execution - checking - control (correction). The methodology of P-D-C-A is an algorithm for the actions of manager to manage the process and achieve its goals.

1.4 Process Regulation

In general, all the organization's documentation can be divided into two classes: documentation of external origin and documentation of internal origin.

Documentation of external origin includes the laws of the Russian Federation, government decrees, state and international standards, regulatory documents, directories, rules for the operation of high-risk installations, etc. That is, all those documents that are created outside the organization and come to the organization from external sources.

Documentation of internal origin includes all documents created both within the organization for its functioning, and in the course of activities by organization employees.

The process regulation is a document in which in general terms the procedure for the N process as a whole is described.

The process regulation should contain the following information about the process:

1. Purpose of the process - the main purpose of the process, the purpose of creating this process, performing the main task, manufacturing the product, providing the main processes with some resource, etc .;

2. The process owner is the appointed official responsible for the result of the process, having at his disposal all the necessary resources, information on the process and authority to manage the process;

3. Outputs and consumers of the process - a list of process outputs (results, products, services, etc.), specifying the specifications for them, as well as consumers and the order of interaction with them. The specifications can be given directly in the Regulation or they must be referenced;

4. Inputs and resources - a list of inputs (products, services, resources, etc.) with their suppliers or auxiliary processes that are input to the process or resources used during the process, the order of interaction with suppliers, and the specifications or references to specifications for each input and resource;

5. Process indicators - a list of process indicators by which the process owner evaluates its progress and makes managerial decisions;

6. Process documentation - a list of documents regulating the conduct of all work, the performance of all functions that are process part, and responsibility distribution of officials and staff for their implementation. This list includes all types of instructions that guide personnel and officials during the process (technological, work, official, safety and fire safety, warehouse and accounting, etc., as well as route, operational and technological cards).

In order to meet the customer's requirements, it is necessary to document all the work, processes and subprocesses. Otherwise, these actions will be random and give an unpredictable result.

1.5 Business process indicators

In order to build a management system for each process and the entire processes network created in the organization, the manager and the processes owners must build a clearly structured system for the receipt of operational and planning information. Information about the process is the same resource as personnel, environment and infrastructure. Consumers of this information are the process owner and the supervisor. Indicators characterizing the process should be selected based on the following requirements:

1. Adequacy, completeness and objectivity of reflecting the current state of affairs;
2. Ability to collect and process data at specified intervals;
3. The labor input for collection and processing does not exceed the value of information (usefulness of data collection);
4. The system of indicators should cover the qualitative and quantitative process characteristics;
5. The format for presenting information should be as clear as possible;
6. The information should be comparable with the similar one.

Based on the requirements for ensuring the efficiency and effectiveness, it is always necessary to receive answers based on indicators:

- a) is the process and the entire system of processes effective as a whole?
- b) is the process and the entire system of processes efficient as a whole?

Effectiveness is the degree to which the planned activity is achieved and the planned results are achieved.

Efficiency - the relationship between the result achieved and the resources expended "(MS ISO 9000: 2000).

Thus, we can distinguish two types of indicators:

- Effectiveness
- Efficiency.

Performance is the results of an activity expressed in absolute terms.

For example:

- revenue of the company (how much money you paid customers)
- profit (its various types: gross, net, etc.)
- custom order execution time
- the number of employees in the company or its subdivision
- proportion of defective products
- level of customer satisfaction (measured by one or another method), etc.

Efficiency is the ratio of the results to the resources spent on achieving them, i.e. cost-benefit ratio:

$$\text{Efficiency} = \text{Result} / \text{Costs}$$

The results can be either monetary or other, for example, the growth of popularity and image on the market, the development of your team, the successful testing of new technology, and, in the end, the customers' personal pleasure of the activity and its participants.

The costs can also be of various types: money, time, material resources (machinery, raw materials, etc.), human resources, "nerves" and health of participants, etc.

Examples of performance indicators:

- turnover or profit per employee
- profit per square meter of sales area
- conductivity of the outlet (how many customers enter the store in a unit of time)
- medium check (that is, the average revenue from one customer, for example, a cafe)
- profit on investment
- price of bringing a subscriber to the mailing list

-different conversion factors (for example, the number of site visitors to subscribers, and subscribers to customers)

-price of attracting one client (i.e. how much money is spent to attract a client who bought from the company at least something), etc.

Thus, performance indicators regulate how high-quality, fast, etc. will be a product of the business process, focused on measuring the quality of the process result, and performance indicators allow you to measure the quality of the business process itself (technology), limit the process in resources, understand how many of them (resources) were spent to achieve this result. Because the goal of any business is to make a profit, you can not neglect the performance indicators of your business processes.

Conclusion

As a result, the following tasks were established.

The process is a stable, purposeful set of interrelated activities that, by a certain technology, transform the inputs into outputs that are valuable to the consumer.

There are 5 main functions of the process control system:

- planning,
- organization,
- control,
- coordination,
- motivation.

The process regulation is a document in which in general terms the procedure for the process as a whole is described.

Basically, there are two types of process indicators:

- Effectiveness
- Efficiency.

Performance is the results of an activity expressed in absolute terms.

Efficiency is the ratio of the results to the resources spent on achieving them, i.e. cost-benefit ratio.

In the course of the study, it was established that Jam Cafe Ltd. must adhere to the strategy of minimizing costs, namely, to start using equipment, raw materials, labor resources efficiently, to clearly regulate the processes and regulate their implementation.

To solve this problem, a method is chosen, which consists in the introduction of process management accounting in the enterprise.

As a result, the hypothesis was formulated that the setting up of a process management accounting system will allow reducing the enterprise costs and increasing the economic efficiency of its work.

To confirm this hypothesis, an experiment is set up, during which the general process structure of the enterprise is described, for the most detailed study, the most problematic process is selected, namely the process of "Procurement, storage and release of products in production", since it is the most costly, and measures are proposed to improve it:

- appointment of one executor who will be engaged in the formation of bids for procurement, and bear responsibility for this;
- unification of semi-finished products;
- automation of the process.

At the study end, the economic efficiency of the measures taken for the enterprise was calculated.

As can be seen from the efficiency calculations presented in the work, the implementation of the project will reduce the cost of the business process by 16.73%, which is 179422.33 rubles. This is not a bad enough result, given that the project being implemented is completely free for the company. As a result, the achieved results are a confirmation of the hypothesis that setting up a system of process management accounting will allow reducing the company's costs, thereby increasing its profit and increasing the economic efficiency of its work.

Thus, the recommendations contained in the dissertation work are of a concrete practical nature and can be used in the accounting and control practice of public catering industry economic subjects in the formation of accounting and business processes analytical support, in the effective solutions preparation for the implementation of financial and economic activities.