

Федеральное государственное образовательное бюджетное
учреждение высшего образования
**«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**
(Финансовый университет)

**Кафедра «Международный туризм, гостиничный бизнес и социальный
менеджмент»**

И.Ю. Швец, К.В. Левченко, Стыцюк Р.Ю.

**БЮДЖЕТИРОВАНИЕ И УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ В
ГОСТИНИЧНОМ БИЗНЕСЕ**

Методические рекомендации для СРС и семинарских занятий

для студентов, обучающихся по направлению 38.04.02 «Менеджмент»,
магистерская программа «Международный гостиничный менеджмент»

Москва 2017

1. Перечень и тематика самостоятельных работ студентов по дисциплине

1. Бюджет как источник принятия управленческих решений.
2. Управленческий учет – внутренние пользователи информации.
3. Значение управленческого учета в предпринимательстве.
4. Проблемы взаимодействия (согласования) финансового и управленческого учета.
5. Роль финансового планирования в менеджменте.
6. Учет доходов гостиничного предприятия по местам возникновения.
7. Учет затрат по видам, по местам возникновения, по носителям затрат, по центрам ответственности.
8. Виды и типы бюджетов.
9. Финансовый бюджет и его составляющие.
10. Сущность бюджетного процесса.
11. Прогнозы объема продаж для целей составления годового бюджета
12. Алгоритм разработки годового бюджета на гостиничном предприятии.
13. Особенности затрат по видам услуг (номера, бары и рестораны, клуб здоровья, прочие).
14. Прямые и накладные расходы, постоянные и переменные.
15. Существующие гостиничные программы учета выручки.
16. Автоматизация процесса бюджетирования в гостинице.

17. Контроль и регулирование исполнения бюджета. Анализ отклонений и формирования гибких смет.
18. Формирование и учет затрат по центрам ответственности.
19. Сравнение финансового и управленческого учета.
20. Определить центры ответственности: центры затрат, прибыли, рентабельности по выданному преподавателем заданию. Разработать рекомендации по управлению затратами.

21. Отклонения фактического исполнения бюджета – абсолютные и относительные отклонения.
22. Точка безубыточности в гостиничном бизнесе.
23. Построение скользящего (гибкого бюджета) гостиничного предприятия.
24. Роль гибкого бюджета в антикризисном управлении гостиничным предприятием.
25. Применение маржинального подхода, релевантного подхода и приростного анализа для принятия управленческих решений.

2. Домашние задания

Тема 1

Предмет и задачи курса «Бюджетирование и управленческий учет в гостиничном бизнесе».

Сущность и содержание бюджетирования. Сметное планирование (бюджетирование): бюджет; функции бюджета; виды бюджетов (генеральные и частные, гибкие и статические).

Управленческий учет в мировой и отечественной практике. Управленческий учет как средство обеспечения информацией внутренних пользователей бухгалтерской информации, как средство обеспечения планирования, контроля, и управления на гостиничном предприятии. Значение управленческого учета в современной предпринимательской деятельности. Сравнительная характеристика финансового и управленческого учета. План счетов бухгалтерского и управленческого учета в гостеприимстве.

Роль финансового работника и менеджера высшего звена в принятии управленческих решений.

Темы докладов и презентаций по теме

1. Проблемы взаимодействия (согласования) финансового и управленческого учета.
2. Функция годового бюджета гостиничного предприятия.

3. Роль финансового работника в разработки контрольных цифр бюджета.

Тема 2

Основы планирования. Виды планирования по срокам, назначению, детализации: оперативные планы; административные планы; стратегические планы.

Роль финансового планирования в современной системе финансового менеджмента. Цели и задачи финансового планирования. Принципы организации процесса финансового планирования.

Организационная структура системы финансового планирования: плановые службы и их взаимодействие с другими управленческими подразделениями; структура планово-финансовой службы; распределение полномочий и ответственности.

Источники информации для финансового планирования: виды, назначение, особенности сбора и обработки информации. Периодичность сбора информации для целей финансового планирования. Основные требования к информационным источникам.

Понятие финансовой структуры организации. Виды центров финансовой ответственности (ЦФО). Реформирование финансовой структуры организации в зависимости от потребностей системы бюджетирования.

Темы докладов и презентаций по теме

1. Роль финансового планирования в управлении гостиничным предприятием.

2. Понятие финансовой структуры предприятия – центры финансовой ответственности (ЦФО) и их роль в создании бюджета гостиницы.

3. Алгоритм разработки годового бюджета.

Тема 3

Сущность бюджетирования, преимущества и недостатки использования технологии бюджетирования в финансовом планировании

Понятие бюджета. Виды и типы бюджетов. Стратегическое, тактическое и оперативное бюджетирование. Классическое и скользящее бюджетирование. Понятие системы бюджетного управления.

Разработка генерального (главного) бюджета: составные части, их цели и назначение. Оперативный (годовой) бюджет и его составляющие, порядок построения. Финансовый бюджет и его составляющие: порядок построения, взаимосвязь между оперативным и финансовым бюджетом.

Контроль и анализ исполнения бюджетов: нулевой уровень анализа на основе статического бюджета; построение и использование гибких бюджетов.

Темы докладов и презентаций по теме

1. Типы бюджетов.
2. Особенности отличия стратегических и операционных бюджетов.
3. Бюджетное управление – основные принципы.

Тема 4

Сущность бюджетного процесса. Бюджетный регламент: понятие, составные элементы, порядок разработки.

Структура системы бюджетирования. Система норм и нормативов как обязательный элемент системы бюджетирования

Типовой алгоритм составления бюджета. Автоматизация бюджетного процесса и функционирование системы бюджетного управления.

Темы докладов и презентаций по теме

1. Система норм и нормативов в системе бюджетирования.
2. Автоматизация бюджетного процесса. Мировая практика

Тема 5

Прогноз объема продаж и бюджет продаж. Операционные бюджеты: особенности разработки. Бюджет товарных запасов. Бюджеты затрат. Бюджет себестоимости.

Финансовые бюджеты: особенности разработки. Инвестиционный бюджет. Бюджеты расчетов с контрагентами. Соотношение финансовых бюджетов и платежного календаря.

Мастер-бюджет: особенности разработки. План прибыли. План движения денежных средств. Прогнозный баланс.

Финансово-экономическое обоснование управленческих решений на основе данных мастер-бюджета.

Факторы технологии и организации производства, влияющие на формирование гостиничных услуг и продуктов. Виды гостиничных услуг и их влияние на формирование структуры центров затрат в гостиничной деятельности.

Планирование доходов в гостиничном бизнесе. Центры доходов. Планирование затрат. Центры затрат. Особенности статей доходов и затрат в гостиничном бизнесе (номерной фонд, ресторан, клуб здоровья, прочие услуги). Накладные расходы и расходы учредителя. Программирование: существующие программы учета выручки; программы бухгалтерского и управленческого учета, используемые в гостиничных предприятиях, программы учета запасов и списания материальных затрат в номерном фонде и ресторанах.

Темы докладов и презентаций по теме

1. Центры доходов и центры затрат в гостиницах
2. Виды гостиничных услуг и алгоритм планирования доходов и расходов по каждой из них.

Тема 6

Организация мониторинга исполнения финансового плана. Основные и дублирующие системы контроля.

Отклонения: понятие, виды, подходы к анализу, роль в системе контроля исполнения финансового плана.

Возможности использования скользящего (гибкого) бюджетирования для целей контроля. Маржинальный доход. Точка безубыточности подразделений и предприятия в целом.

Темы докладов и презентаций по теме

1. Организация системы контроля исполнения бюджета в гостинице.

2. Абсолютные и относительные отклонения – способы контроля и анализа.

Тема 7

Процесс принятия управленческих решений: определение целей и задач; поиск альтернативных вариантов решений; контроль и регулирование.

Учет отклонений расходов в управленческом учете и анализ абсолютных и относительных отклонений в выполнении бюджетов гостиничных предприятий.

Применение маржинального подхода; решение о прекращении деятельности неприбыльного сегмента; решение купить гостиничную услугу или производить самим; инновации и модернизации гостиничных предприятий.

Темы докладов и презентаций по теме

1. Применение маржинального подхода, релевантного подхода и приростного анализа для принятия управленческих решений на основе данных контроля себестоимости

4. Тестовые задания

1. Бюджет гостиничного предприятия это

- а) стратегический план;
- б) операционный план

2. Управленческий учет это

- а) учет хозяйственных операций
- б) учет выполнения бюджета
- в) учет аналитических счетов

3. ЦФО – это:

- а) подразделения предприятия
- б) услуги предприятия;
- в) могут объединять первое и второе

4. Контрольная функция бюджета нужна:

- а) для мониторинга фактического выполнения бюджета
- б) для принятия управленческих решения
- в) для мониторинга и принятия управленческих решений

Вопросы для подготовки к экзамену:

1. Предмет, метод и объект изучения, место дисциплины «Бюджетирование и управленческий учет в гостиничном бизнесе» в учебном процессе.
2. Управленческий учет в информационной системе бухгалтерского учета.
3. Роль бухгалтера-аналитика в бюджетном процессе.
4. Характеристика информации, предоставляемой бухгалтерским управленческим учетом.
5. Проблемы взаимодействия (согласования) финансового и управленческого учет.
6. Точка безубыточности. Маржинальный доход. Порог рентабельности, запас финансовой прочности.
7. Управление бюджетным процессом на предприятии.
8. Порядок составления и принятия бюджета.
9. Операционные бюджеты: бюджет продаж; бюджеты производства, ресурсов, запасов и затрат; бюджеты накладных затрат.
10. Построение системы гибкого и скользящего бюджетирования. Контроль исполнения бюджета и регулирование.
11. Анализ отклонений и формирования гибких смет.
12. Организационная структура системы финансового планирования и бюджетирования.
13. Центры возникновения затрат. Центры ответственности. Центры рентабельности.
14. Источники информации для финансового планирования
15. Понятие бюджетного управления.
16. Бюджетный регламент – составные элементы и порядок разработки.

17. Финансовое обоснование управленческих решений.
18. Планирование доходов бюджета
19. Расходная часть бюджета – нормы расходов, прямые расходы и косвенные.
20. Автоматизация бюджетного процесса – плюсы и минусы.
21. Контроль за выполнением бюджета – функции и задачи.
22. Безубыточность подразделений гостиничного предприятия – как сформулировать?
23. Участие менеджмента гостиничного предприятия в разработке бюджета и контроле за ходом его выполнения.
24. Особенности гостиничных технологий и их влияние на составление бюджета.
25. Учет отклонений в выполнении бюджетных показателей и его влияние на принятие управленческих решений

5. Словарь основных терминов

Бюджёт (от старонормандского *bougette* - кошелек, сумка, кожаный мешок, мешок с деньгами) - схема доходов и расходов определённого объекта (семьи, бизнеса, организации, государства и т.д.), устанавливаемая на определённый период времени, обычно на один год.

Бюджетирование - это производственно-финансовое планирование деятельности предприятия путем составления общего бюджета предприятия, а также бюджетов отдельных подразделений с целью определения их финансовых затрат и результатов.

Затраты - отражаются в учете организации на момент потребления в производственном процессе. В конечном итоге, все расходы по обычным видам деятельности туристского предприятия за определенный период обязательно должны трансформироваться в затраты.

Контроль (фр. *contrôle*, от *contrerôle* - список, ведущийся в двух экземплярах, от лат. *contra* - против и *rotulus* - свиток) - одна из основных

функций системы управления. Контроль осуществляется на основе наблюдения за поведением управляемой системы с целью обеспечения оптимального функционирования последней (измерение достигнутых результатов и соотнесение их с ожидаемыми результатами). На основе данных контроля осуществляется адаптация системы, то есть принятие оптимизирующих управленческих решений.

Планирование - оптимальное распределение ресурсов для достижения поставленных целей, деятельность (совокупность процессов), связанная с постановкой целей (задач) и действий в будущем.

Норма - это предельно допустимая (максимальная или минимальная) величина расходования какого-либо ресурса на единицу продукции.

Норматив - (от лат. *normatio* - упорядочение) экономический, технический и т. д. показатель норм, в соответствии с которыми производится какая-либо работа, выполняется какая-либо программа.

Себестоимость - это стоимостная оценка используемых в процессе производства продукции (работ, услуг) природных ресурсов, сырья, материалов, топлива, энергии, основных фондов, трудовых ресурсов и других затрат на её производство и реализацию.