

КОВТУНЕНКО

Юрій Володимирович  
y.v.kovtunenکو@opi.ua

УДК 657.1

ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ НА  
ПІДПРИЄМСТВАХ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУIMPLEMENTATION OF THE SYSTEM MANAGERIAL ACCOUNTING AT  
HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS ENTERPRISESк.е.н., доцент кафедри,  
Одеський національний  
політехнічний  
університет

*У статті розглянуто методика постановки управлінського обліку підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Розкрито особливості впровадження системи управлінського обліку. Доведено, що ефективне впровадження і здійснення управлінського обліку неможливо без виділення центрів фінансової відповідальності. Узагальнено етапи впровадження системи управлінського обліку підприємств готельно-ресторанного бізнесу.*

*В статье рассмотрена методика постановки управленческого учета предприятий гостинично-ресторанного бизнеса. Раскрыты особенности внедрения системы управленческого учета. Доказано, что эффективное внедрение и осуществление управленческого учета невозможно без центров финансовой ответственности. Обобщены этапы внедрения системы управленческого учета предприятий гостинично-ресторанного бизнеса.*

*In the article the method of setting the managerial accounting of the enterprises of hotel and restaurant business is considered. A feature of the introduction of the managerial accounting system is disclosed. It is proved that effective implementation and implementation of managerial accounting is impossible without financial responsibility centers. Generalization stages of the introduction of the managerial accounting system for enterprises of hotel and restaurant business.*

**Ключові слова:** впровадження, готельно-ресторанний бізнес, управлінський облік, підприємство

**Ключевые слова:** внедрение, гостинично-ресторанный бизнес, управленческий учет, предприятие

**Keywords:** implementation, hotel and restaurant business, managerial accounting, enterprise

## ВСТУП

Готельно-ресторанний бізнес являє собою сферу людської діяльності, яка переживатиме бурхливий розвиток у найближчі роки, оскільки є основою туристичної галузі. Підприємства готельно-ресторанного бізнесу виконують одну з основних функцій у сфері обслуговування туристів – забезпечують їх житлом, їжею і побутовими послугами під час подорожі, відпочинку та ін. (ділові поїздки, паломництво, екстремальні види спорту, спелеологія, пізнавальний туризм тощо). Необхідною умовою для ефективної діяльності готельно-ресторанного є раціональна організація обліку, який відіграє роль джерела інформації про господарську і фінансову діяльність і, зокрема, управлінського обліку, що дає інформацію для прийняття управлінських рішень у реальному масштабі часу [1].

Питанням, що стосуються проблем впровадження системи управлінського обліку присвячені роботи таких українських та зарубіжних вчених, як А. Апчерч, К. Друри, В.С. Ковешніков, М.Г. Маначинська, Л.В. Нападовська, Я.О. Остапенко, Ю.А. Чумаченко.

**МЕТА РОБОТИ** полягає у формуванні дієвої системи управлінського обліку на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу

## МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методологічною та інформаційною основою статті є наукові роботи, матеріали періодичних видань, ресурси Internet, нормативно-правові акти та методи структурно-логічного аналізу.

## РЕЗУЛЬТАТИ

Методика постановки управлінського обліку підприємств готельно-ресторанного бізнесу передбачає аналіз (діагностику) існуючої системи управління, формулювання вимог до створюваної системи і безпосередньо побудову системи управлінського обліку (рис. 1).

Після прийняття рішення про впровадження системи управлінського обліку на підприємстві, проводиться аналіз існуючих елементів, таких як різні класифікатори, яка формується внутрішня звітність, розроблені стратегічні або тактичні бюджети. Існування подібних елементів обумовлюється внутрішніми потребами керівництва підприємства і служить передумовою для впровадження системи управлінського обліку цілком. Тобто управлінський облік повинен впроваджуватися тільки при наявності потреби в його даних для прийняття управлінських рішень та відповідного методичного забезпечення, в такому випадку система буде дійсно ефективно працювати.

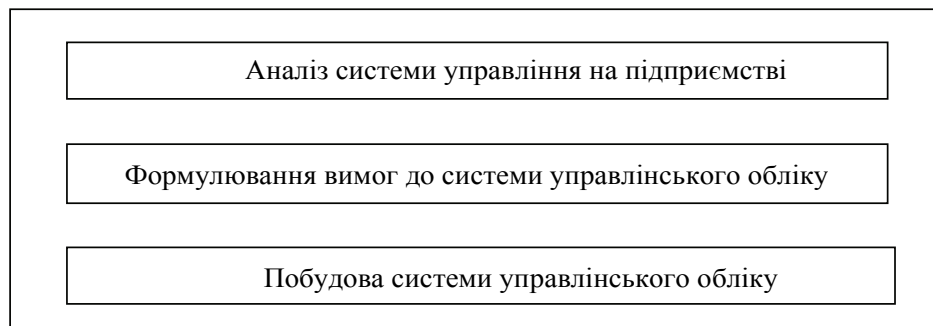


Рис. 1. Методика постановки управлінського обліку підприємств готельно-ресторанного бізнесу

Далі оцінюється система управління підприємством. При цьому вивчається розподіл повноважень і відповідальності за рівнями управління, робота структурних підрозділів та їх керівників, взаємодія відділів.

Визначається фінансова структура підприємства, виділяються центри фінансової відповідальності (ЦФВ), а саме [2]:

- центри витрат, що відповідають тільки за витрати. Зазвичай це обслуговуючі підрозділи;
- центри інвестицій, що відповідають за ефективність використання капітальних вкладень;
- центри продажів, що відповідають за надтодження виручки від реалізації платних послуг, а також залучення цільового фінансування за певними видами діяльності;
- центри прибутку, що відповідають не тільки за витрати, але і за фінансові результати своєї діяльності.

Діагностика діючої системи управління повинна включати в себе аналіз системи фінансового обліку та звітності підприємства, а саме:

- аналіз робочого плану рахунків на можливість використання з метою управлінського обліку;
- аналіз можливості використання даних бухгалтерського обліку з метою управлінського обліку;
- аналіз системи автоматизації бухгалтерського обліку для виявлення можливості інтеграції даних двох систем обліку і отримання необхідної внутрішньої звітності;
- оцінку чисельності, складу і професійного рівня працівників бухгалтерії і фінансової, необхідних для роботи в запропонованій системі управлінського обліку.

Завершується бізнес-діагностика визначенням загального рівня автоматизації підприємства, після чого керівництво може остаточно визначити сильні і слабкі сторони існуючої системи управління.

На основі проведеного аналізу керівництво підприємства може чітко визначити для себе основні параметри системи управлінського обліку. Саме їх розуміння дозволяє сформувати дієву систему управлінського обліку, що відповідає потребам керівництва і постачає всю необхідну інформацію для прийняття оперативних і стратегічних управлінських рішень.

Безпосередньо впровадження системи управлінського обліку передбачає певні етапи. У літературі з управлінського обліку автори виділяють різну кількість етапів і їх послідовність, однак в цілому, їх висловлювання можна узагальнити наступним чином:

а) розробка управлінського робочого плану рахунків, внесення змін в існуючий план рахунків для цілей бухгалтерського обліку.

б) розробка облікової політики, яка може включати в себе:

– організаційні основи ведення управлінського обліку; облікові процедури збору і обробки інформації; форму документування господарських операцій; графік документообігу; опис способів оцінки майна з метою управлінського обліку.

в) розробка класифікаторів управлінського обліку, яка може включати в себе такі види класифікаторів, як:

– види послуг, що надаються; види доходів; центри фінансової відповідальності; місця виникнення витрат; види витрат; статті калькуляції; види активів; види зобов'язань; види власного капіталу; проекти; напрямки інвестицій; основні і допоміжні бізнес-процеси; типи клієнтів; категорії персоналу;

г) розробка складу, змісту і безпосередньо форм необхідної управлінської звітності.

д) розробка системи поточних і стратегічних бюджетів.

е) розробка методів управлінського обліку витрат і калькулювання собівартості послуг, що надаються.

і) підбір та впровадження корпоративної інформаційної автоматизованої системи.

ж) розробка процедур контролю, аналізу та прийняття рішень [3].

На підприємствах готельно-ресторанного бізнесу зустрічаються такі варіанти організації системи управлінського обліку:

- в рамках фінансово-економічної служби або безпосередньо в бухгалтерії;
- в єдиному інформаційно-аналітичному центрі;
- в інформаційно-аналітичному центрі всередині кожного підрозділу підприємства.

Необхідно відзначити, що етапи системи управлінського обліку на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу абсолютно аналогічні етапам на підприємствах інших галузей економіки. Відмінності виникають тільки у виборі тих чи інших класифікаторів, методів обліку, які враховують специфіку саме підприємств готельно-ресторанного бізнесу.

## ВИСНОВКИ

В даний час багато підприємств готельно-ресторанного бізнесу розробляють і впроваджують систему управлінського обліку. Приймаючи рішення про впровадження системи управлінського обліку підприємства готельно-ресторанного бізнесу можуть розра-

ховувати на:

- підвищення маржинального доходу;
- зниження собівартості;
- структурні зміни;
- ефективну систему мотивації співробітників.

Таким чином, впровадження системи управлінського обліку дозволяє не тільки проводити ефективний аналіз господарської діяльності підприємства, а й сприяє підвищенню основних показників діяльності.

**Список використаних джерел**

1. Панченкова Ю.В. Організаційно-методичні аспекти запровадження управлінського обліку на під-

приємствах готельного бізнесу / Ю.В. Панченкова, Л.Я. Буфон // Вісник Львівської комерційної академії. Серія економічна. – 2009. – Вип. 30. – С. 108–112

2. Свінарьова Г.Б. Формування системи управлінського обліку та аналізу в процесі динамічного управління [моногр.] / Г.Б. Свінарьова, С.В. Філіппова – Донецьк: Вид-во «Ноулідж» (донецьке відділення), 2012. – 245 с.

3. Нападовська Л.В. Управлінський облік: підруч. для студ. ВНЗ / Нападовська Л.В. – К: Книга, 2004. – 432 с.