

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ КУЛЬТУРИ І МИСТЕЦТВ
Факультет готельно-ресторанного і туристичного бізнесу
Кафедра готельно-ресторанного і туристичного бізнесу

Лілія Гончар

КОНТРОЛІНГ У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ І ТУРИСТИЧНОМУ БІЗНЕСІ

Практикум

Київ
Видавництво Ліра-К
2020

УДК 640.4+338.48]:005.935(076)
Г658

Рецензенти:

Батченко Л. В. – доктор економічних наук, професор, професор кафедри готельно-ресторанного і туристичного бізнесу, Київський національний університет культури і мистецтв;

Штулер І. Ю. – доктор економічних наук, професор, перший проректор ВНЗ «Національна академія управління».

*Рекомендовано до друку Вченою радою
Київського національного університету культури і мистецтв
протокол № 1 від 31 серпня 2020 року*

Гончар Л. О.
Г658 **Контролінг у готельно-ресторанному і туристичному бізнесі : практикум / Л. О. Гончар.** – Київ : Видавництво Ліра-К, 2020. – 82 с.

ISBN 978-617-520-052-0

Наведено рекомендації з вивчення дисципліни «Контролінг у готельно-ресторанному і туристичному бізнесі». Висвітлено основні теми для вивчення у розрізі лекційних, практичних занять та самостійної роботи студентів. Окреслено мету і завдання практичних занять, надано стислі рекомендації по їх виконанню. Висвітлені орієнтовні питання та завдання для поточного (проміжного) контролю та самоконтролю знань студентів, а також представлені питання і завдання для підсумкового семестрового контролю (заліку) з дисципліни. Визначено систему оцінювання результатів навчання здобувачів за конкретизованими і систематизованими критеріями. Окрема увага приділена політиці вивчення курсу та питанням академічної доброчесності, як її складової. Наведено перелік рекомендованих літературних джерел для додаткового ґрунтовного опрацювання теоретико-методологічного та практичного базису з дисципліни. У додатках конкретизовано форми та методи навчання за кожною темою курсу, а також структуровано за темами загальні і спеціальні компетентності та результати навчання, яких набувають здобувачі.

УДК 640.4+338.48]:005.935(076)

ISBN 978-617-520-052-0

© Гончар Л. О., 2020

© Видавництво Ліра-К, 2020

ЗМІСТ

1. Вступ. Опис навчальної дисципліни.....	4
2. Мета і завдання навчальної дисципліни.....	5
3. Структура навчальної дисципліни.....	9
4. Програма навчальної дисципліни	11
5. Теми і плани лекцій	17
6. Теми і завдання практичних занять	22
7. Теми і завдання для самостійної роботи	39
8. Питання і завдання до заліку	53
9. Політика вивчення навчальної дисципліни	60
10. Критерії оцінювання знань студента	62
11. Рекомендована література	67
Додатки	69

1. ВСТУП

Опис навчальної дисципліни

Найменування показників	Галузь знань, спеціальність, освітній ступінь	Характеристика навчальної дисципліни	
		денна форма навчання	заочна форма навчання
Кількість кредитів – 3	<p>Галузь знань <i>24 «Сфера обслуговування»</i> <i>02 «Культура і мистецтво»</i></p> <p>Спеціальності: <i>241 «Готельно-ресторанна справа»</i> <i>028 «Менеджмент соціокультурної діяльності»</i></p>	Вибіркова	
Загальна кількість годин – 90	<p>Освітні програми: <i>«Готельно-ресторанна справа»,</i> <i>«Менеджмент готельно-ресторанного і туристичного бізнесу»</i></p>	Рік підготовки	
		4-й	4-й
		Семестр	
		8-й	8-й
Тижневих годин для денної форми навчання: аудиторних: – 4 (II сем.), самостійної роботи студента: – 8,6 (II сем.).	<p>Освітній ступінь: <i>Бакалавр</i></p>	Лекції	
		16 год.	12 год.
		Практичні	
		14 год.	6 год.
		Самостійна робота	
		60 год.	70 год.
Вид контролю: залік			

2. МЕТА І ЗАВДАННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

«Контролінг в готельно-ресторанному і туристичному бізнесі» є освітньою компонентою навчального плану та освітньо-професійних програм «Готельно-ресторанна справа» і «Менеджмент готельно-ресторанного і туристичного бізнесу» першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, яка сприяє підготовці соціально мобільних та конкурентоздатних на ринку праці фахівців.

Дисципліна передбачає вивчення вузлових питань контролінгу на підприємствах готельно-ресторанного і туристичного бізнесу з використанням повного сучасного теоретико-методологічного інструментарію та актуальних управлінських та економічних моделей розвитку підприємств сфери гостинності.

Структура дисципліни побудована за принципом виокремлення відносно самостійних, логічно взаємопов'язаних і послідовно розвиваючих один одного розділів, в яких навчальний матеріал подається від загального уявлення про контролінг та його систему на підприємствах готельно-ресторанного і туристичного бізнесу до поглибленого дослідження спеціальних питань (управлінський облік, управління витратами та економічний аналіз у системі контролінгу, система бюджетування на підприємствах сфери гостинності та організаційні основи формування системи контролінгу в закладах готельно-ресторанного і туристичного бізнесу; комплаєнс-контроль на підприємствах індустрії гостинності; експертна діагностика підприємства в системі контролінгу, забезпечення організаційної та інформаційної підтримки контролінгу в готельно-ресторанному і туристичному бізнесі).

Мета вивчення навчальної дисципліни полягає у формуванні у студентів теоретико-методологічних знань, пов'язаних із концепцією контролінгової діяльності на підприємствах готельно-ресторанного і туристичного бізнесу; набуття здобувачами системи практичних навичок прийняття управлінських рішень на основі контролінгової інформації (як результату фінансово-економічного та організаційного аналізу) та професійних компетентностей щодо організації контролінгу на підприємствах індустрії гостинності; розвиток у студентів критичного та стратегічного мислення задля забезпечення ефективності та конкурентоспроможності бізнесу.

Предметом вивчення навчальної дисципліни є теоретико-методологічні засади та практичні аспекти контролінгової діяльності

на підприємствах готельно-ресторанного і туристичного бізнесу, зокрема система методів та прийомів з інформаційно-аналітичної підтримки прийняття управлінських рішень для забезпечення досягнення стратегічних цілей підприємства.

Об'єктом вивчення дисципліни є безпосередньо процес практичного адаптування уже існуючих та формування на їх основі нових прогресивних концепцій контролінгової діяльності у реальну бізнес-практику підприємств сфери гостинності.

Основними завданнями вивчення дисципліни «Контролінг у готельно-ресторанному і туристичному бізнесі» є вивчення сутності, цілей та засад контролінгу і фінансової діагностики, організації контролінгу і фінансової діагностики, оволодіння імплементацією інструментів оперативного і стратегічного контролінгу, постановкою систем управління витратами та вартісно-орієнтованого менеджменту, а також сучасними методами оцінювання результативності та фінансової діагностики компаній.

Згідно з вимогами освітньо-професійної програми студенти повинні **знати**:

- основні концептуальні положення і принципи контролінгу і фінансової діагностики;
- сутність та функції контролінгу на підприємствах індустрії гостинності;
- роль контролінгу в системі управління підприємствами готельно-ресторанного і туристичного бізнесу;
- взаємозв'язок контролінгу з іншими функціями управління підприємством,
- сутність стратегічного і оперативного контролінгу;
- класифікацію об'єктів фінансового контролінгу та методів обліку витрат, що використовуються в системі фінансового контролінгу;
- концепції управлінського обліку як основи контролінгу;
- організаційно-методичні аспекти формування системи контролінгу на підприємствах індустрії гостинності;
- порядок впровадження на підприємстві системи контролінгу і фінансової діагностики;
- сутність бюджетування як інструменту оперативного контролінгу для обґрунтування майбутніх шляхів його розвитку;
- порядок оцінки результативності фінансово-господарської діяльності та системи мотивації;

– механізм управління за цілями як основи стратегічного контролінгу.

Студенти повинні **вміти**:

– визначати орієнтацію, цілі та головні завдання стратегічного та оперативного контролінгу;

– використовувати інструментами стратегічного та оперативного контролінгу та застосовувати систему збалансованих показників у рамках стратегічного контролінгу;

– застосовувати систему показників оцінки результативності фінансово-господарської діяльності підприємств;

– визначати витрати і центри відповідальності відповідно до класифікаційних груп;

– застосовувати якісні та кількісні показники фінансового прогнозування;

– здійснювати оцінку прибутковості продукції підприємства;

– розробляти та аналізувати бюджети підприємства з метою оцінки ефективності управлінських рішень і оптимального розподілу ресурсів між підрозділами;

– визначати критерії прийняття управлінських рішень в контролінгу;

– приймати рішення на основі релевантності інформації;

– використовувати аналіз «витрати-обсяг-прибуток»;

– визначати умови та враховувати вимоги впровадження системи контролінгу на підприємствах готельно-ресторанного і туристичного бізнесу;

– створювати службу контролінгу на підприємствах індустрії гостинності, визначати її функції.

У результаті вивчення навчальної дисципліни здобувачі вищої освіти повинні **володіти**:

– методами обліку витрат для вирішення задач фінансового контролінгу;

– методами аналізу відхилень фактичних результатів від планових;

– методами експертної стратегічної та оперативної діагностики фінансово-господарської діяльності підприємства;

– методами прийняття управлінських рішень у контролінгу.

Перед-реквізити курсу: вивчення дисципліни узагальнюється зі знаннями, здобутими при вивченні дисциплін «Економіка готельно-ресторанного і туристичного бізнесу», «Менеджмент готельно-

ресторанного бізнесу», «Менеджмент у соціокультурній сфері», «Менеджмент готельно-ресторанного і туристичного бізнесу», «Ресторанна справа», «Готельна справа», «Маркетинг, реклама та PR в готельно-ресторанному і туристичному бізнесі».

Пост-реквізити курсу: навчальна дисципліна обов'язково повинна мати подальший розвиток у дисциплінах, передбачених навчальним планом для другого (магістерського) рівня вищої освіти.

Програма вивчення навчальної дисципліни «Контролінг у готельно-ресторанному і туристичному бізнесі» складена відповідно до освітньо-професійних програм підготовки здобувачів освітнього ступеня бакалавр спеціальностей 241 «Готельно-ресторанна справа» та 028 «Менеджмент соціокультурної діяльності» (спеціалізації «Менеджмент готельно-ресторанного і туристичного бізнесу»).

Програма навчальної дисципліни складається з таких розділів:

Розділ 1. Контролінг як сучасний напрямок розвитку науки управління: науково-методичні підходи.

Розділ 2. Контролінг на підприємствах готельно-ресторанного і туристичного бізнесу: організаційно-економічний аналіз.

Розділ 3. Забезпечення ефективності функціонування системи контролінгу на підприємствах індустрії гостинності.

На вивчення навчальної дисципліни відводиться 90 годин / 3 кредити ECTS.

3. СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

№ з/п	Назва розділу і теми	Кількість годин							
		денна форма				заочна форма			
		усього	у тому числі			усього	у тому числі		
			л	п	с.р.		л	п	с.р.
Розділ 1. Контролінг як сучасний напрямок розвитку науки управління: науково-методичні підходи									
1.1.	Контролінг: сутність, функції, види та основні завдання. Об'єкти контролінгу	10	2	1	7	10	2	1	8
1.2.	Організація управлінського обліку в системі контролінгу	10	2	1	7	10	1	1	7
1.3.	Методичний інструментарій контролінгу	10	2	2	6	10	1	2	7
Разом за 1 розділом		30	6	4	20	30	4	4	22
Розділ 2. Контролінг на підприємствах готельно-ресторанного і туристичного бізнесу: організаційно-економічний аналіз									
2.1.	Контролінг в системі прийняття управлінських рішень	8	2	2	4	8	2	1	5
2.2.	Управління витратами та економічний аналіз у системі контролінгу	10	2	2	6	10	2	1	7
2.3.	Система бюджетування на підприємствах сфери гостинності у загальній системі контролінгу	10	2	2	6	10	1	1	8
2.4.	Організаційні основи формування системи контролінгу на підприємствах готельно-ресторанного і туристичного бізнесу	10	2	2	6	10	1	1	8
Разом за 2 розділом		38	8	8	22	38	6	4	28

Розділ 3. Забезпечення ефективності функціонування системи контролінгу на підприємствах індустрії гостинності								
3.1	Комплаєнс-контроль на підприємствах готельно-ресторанного і туристичного бізнесу	7	1		6	7	1	6
3.2	Експертна діагностика підприємства в системі контролінгу	8	1	1	6	8	1	7
3.3	Організаційна та інформаційна підтримка системи контролінгу на підприємствах готельно-ресторанного і туристичного бізнесу	7	-	1	6	7		7
Разом за 3 розділом		22	2	2	18	22	2	10
Разом з дисципліни		90	16	14	60	90	12	70

4. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

РОЗДІЛ 1. КОНТРОЛІНГ ЯК СУЧАСНИЙ НАПРЯМОК РОЗВИТКУ НАУКИ УПРАВЛІННЯ: НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ

Тема 1.1. Контролінг: сутність, функції, види та основні завдання. Об'єкти контролінгу

Сутність, мета, завдання й функції контролінгу. Еволюція та об'єктивна необхідність виникнення контролінгу. Роль контролінгу в системі управління підприємством. Складові концепції та найважливіші компоненти контролінгу. Функції та завдання контролінгу. Типологія й види контролінгу.

Система контролінгу: структура та сутнісна характеристика складових частин. Елементи системи контролінгу та їх взаємодія. Оперативний та стратегічний контролінг. Цілі й методи, принципи, засоби та інструменти кожного з видів контролінгу. Ієрархія рівнів змісту та ефективність контролінгу.

Об'єкти контролінгу. Витрати підприємства як основний об'єкт контролінгу. Фінансова діяльність підприємства як об'єкт контролінгу. Собівартість продукції та її види. Моделі функціонування центрів відповідальності.

Тема 1.2. Організація управлінського обліку в системі контролінгу

Внутрішній контроль діяльності підприємства. Управлінський облік як вихідний елемент системи контролінгу. Сутність та еволюція управлінського обліку. Передумови виникнення та місце управлінського обліку у вирішенні завдань менеджменту. Предмет, об'єкт, цілі здійснення та користувачі управлінського обліку. Структура та інформаційне забезпечення управлінського обліку. Відмінність управлінського обліку від інших видів обліку, що існують на сучасному підприємстві. Вимоги до інформації, яка використовується в управлінському обліку. Оперативний та стратегічний управлінський облік. Методи управлінського обліку

Управлінська звітність. Сутність управлінської звітності та її взаємозв'язок з управлінським обліком. Види управлінських звітів. Відмінність управлінської (внутрішньої) звітності від

зовнішньої. Структура та користувачі управлінської звітності. Логіка перетворення інформаційних даних в управлінську звітність.

Упровадження систем управлінського обліку та звітності. Завдання та регламентне забезпечення постановки управлінського обліку на підприємстві. Складові, умови та етапи впровадження управлінського обліку та звітності. Основні проблеми, що можуть виникати під час впровадження управлінського обліку та звітності.

Тема 1.3. Методичний інструментарій контролінгу

Інструментарій стратегічного контролінгу. Вимоги до контролінгової діяльності з погляду забезпечення стратегічного розвитку підприємства. Основні інструменти стратегічного контролінгу. Аналіз ключових факторів успіху. Матричні аналітичні інструменти. Аналіз лацюга цінностей і доданої вартості. Стратегічні карти. GAP-аналіз (аналіз розривів). ABC-аналіз і функціонально-вартісний аналіз. Аналіз конкурентів і бенчмаркінг. Інші методи та інструменти.

Інструментарій оперативного контролінгу. Цілі й завдання оперативного контролінгу. Особливості аналізу співвідношення «витрати—обсяг—прибуток» (Cost—Volume—Profit), аналізу відхилень, аналізу діяльності підрозділів залежно від їх внеску в дохід в оперативному контролінгу. Роль бюджетування та функціонально-вартісного аналізу в процесі реалізації завдань оперативного контролінгу. Методичні особливості обґрунтування альтернативних рішень у контролінгу: розширення чи скорочення (ліквідація) певного сегмента діяльності, виробництво чи купівля окремих компонентів продукції (аутсорсинг), продаж чи подальша обробка, рішення про спеціальні замовлення, використання вільних потужностей, інші рішення.

РОЗДІЛ 2. КОНТРОЛІНГ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО І ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ: ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ

Тема 2.1. Контролінг в системі прийняття управлінських рішень

Управління результативністю як теоретична база контролінгу. Створення системи показників, що відповідає потребам сучасного

менеджменту. Розвиток систем інтегрованого управління. Постановка цілей діяльності як вихідний пункт побудови системи показників. Особливості системи управління за результатами. Монетарні та немонетарні показники.

Класифікація управлінських рішень. Характеристика підходів до прийняття управлінських рішень. Консалтинг як система підтримки прийняття управлінських рішень.

Використання оцінювання вартості бізнесу в прийнятті управлінських рішень. Сутнісна характеристика менеджменту, заснованого на управлінні вартістю. Основні методи оцінювання вартості бізнесу. Розвиток парадигми визначення вартості та ефективності діяльності підприємства. Модель економічної доданої вартості EVA. Інші різновиди сучасних систем управління вартістю бізнесу. Використання концепції управління вартістю бізнесу для цілей створення системи контролінгу.

Збалансована система оцінкових індикаторів як інструмент управління бізнесом. Сутність і передумови виникнення концепції збалансованої системи показників Нортон і Каплана (Balanced Scorecard (BSC)). Призначення, специфіка використання, особливості побудови та місце системи в сучасному менеджменті. Показники BSC та їх взаємозв'язок з функціями та завданнями контролінгу на підприємстві.

Тема 2.2. Управління витратами та економічний аналіз у системі контролінгу

Витрати як основний об'єкт управлінського обліку: сутність, класифікація. Об'єкти та носії витрат. Принципи та завдання управління витратами в системі контролінгу. Сутнісна характеристика обліку витрат. Ознаки класифікації витрат для цілей контролінгу за функціями управління. Види витрат для прийняття управлінських рішень: дійсні, альтернативні, релевантні, нерелевантні, продуктивні, непродуктивні, маржинальні, середні, диференційні. Класифікація витрат для цілей планування: заплановані, незаплановані, нормативні, нормовані, ненормовані. Поділ витрат за місяцями й сферами виникнення, функціями діяльності та центрами відповідальності. Інші критерії та види витрат.

Моделі визначення собівартості продукції. Основні методи калькулювання для цілей контролінгу. Класифікація підходів до

обліку та калькулювання. Системи, методи та способи калькулювання. Чинники, що впливають на вибір методу обліку витрат і розрахунку собівартості. Особливості калькулювання за замовленнями та процесами, за повними та змінними витратами. Визначення собівартості за стандартами та видами діяльності. Методи аналізу поведінки витрат.

Система управління витратами. Цілі впровадження та місце системи управління витрат у контролінгу. Організація та елементи системи управління витратами для реалізації функцій контролінгу. Складові програми зниження витрат. Основні напрями оптимізації витрат з метою їх зниження.

Економічний аналіз як база прийняття управлінських рішень. Аналіз відхилень – основний інструмент оцінки діяльності центрів відповідальності

Тема 2.3. Система бюджетування на підприємствах сфери гостинності у загальній системі контролінгу

Сутність і цілі бюджетування. Сутність бюджетування як управлінської технології. Поняття бюджету. Цілі й напрями бюджетування. Складання та взаємопогодження бюджетів. Структура системи бюджетів на підприємстві. Операційний і фінансовий бюджети. Схема розробки бюджетів. Методичні підходи до складання різних видів бюджетів. Організація процесу бюджетування. Основні підходи до організації процесу бюджетування. Особливості вибору бюджетного процесу та методу бюджетування. Бюджетування через прирощення та « з нуля». Етапи й розподіл функцій у процесі бюджетування. Особливості бюджетного регламенту.

Реорганізація фінансової структури підприємства за центрами відповідальності. Сутність центрів фінансової відповідальності, обліку та місць виникнення витрат. Цілі фінансової структуризації підприємства. Сутність, основні аспекти, переваги та недоліки децентралізації управління підприємством. Етапи та порядок фінансової структуризації. Результати бюджетування. Контроль виконання бюджетів та аналіз відхилень. Сутність відхилень і призначення бюджетного контролю. Основні види відхилень. Статичний і гнучкий бюджети та їх місце в бюджетному контролі.