|  |  |
| --- | --- |
| ПЛАН РАБОТЫ | |
| **Введение** | 2 |
| **Глава I**. Сущность и основные задачи бухгалтерского управленческого учета | 4 |
| * 1. *Концепция управленческого учета* | 4 |
| * 1. *Цели и задачи управленческого учета* | 8 |
| * 1. *Типы управленческих решений: критерии, преимущества, недостатки* | 11 |
| Глава II. Характеристика туристической компании - ООО «Диамант» | 17 |
| 2.1. Основные виды деятельности ООО «Диамант» | 17 |
| Анализ внешней и внутренней среды. Преимущества и недостатки | 18 |
| **Глава III.** Система управленческого учета в ООО «Диамант» | 24 |
| * 1. *Анализ существующей системы управленческого учета* | 24 |
| * 1. *Проблемы существующей системы управленческого учета* | 24 |
| * 1. *Калькуляция турпродукта. Смета затрат. Прогнозные показатели* | 25 |
| * 1. *Совершенствование управленческого учета на ООО «Диамант»* | 29 |
| [**Заключение**](#_Toc237079116) | 33 |
| [**Список литературы**](#_Toc237079117) | 34 |

**Введение**

Эффективность работы предприятия во многом зависит от управленческой деятельности, обеспечивающей реальную экономическую самостоятельность предприятия, его конкурентоспособность и стоимостное положение на рынке. Отечественный бухгалтерский учет в силу специфики экономических отношений, преобладавших до недавнего времени, служил для реализации контрольной функции за сохранностью общественной собственности. Зачастую в угоду реализации последней игнорировались запросы управленческого аппарата, что неминуемо вело к снижению качества управления, несвоевременности и необоснованности принимаемых решений.

Управленческие решения предполагают действия руководства, ведущие к разрешению противоречия и изменению ситуации. Любое решение основывается на анализе данных, характеризующих ситуацию, определении целей и задач, и содержит программу, алгоритм действий по реализации мероприятий. Управленческие решения - это собственно основной результат деятельности руководителей на любом уровне иерархической лестницы. Так, к примеру, руководители организаций и ведущие топ-менеджеры могут принять решение о расширении организации, выходе на новые рынки, изменении направлений финансовых потоков организации. Это наиболее сложные стратегические решения, которые принимаются с большой долей осторожности и предусматривают анализ целого ряда факторов, моделирование различных вариантов развития ситуации, прогнозирование точных количественных результатов: прибыли, валовой выручки от реализации, доли рынка, темпов развития рынка и т.д. **Целью курсовой работы является** анализ системы управленческого учета для туристической компании, рассмотрение существующих проблем и возможные способы решения проблем управленческого учета для ООО «ДИАМАНТ».

**Поставленные цели формируют следующие задачи:**

1) изучить специальную литературу по исследуемому вопросу;

2) изучить существующую систему управленческого учета на предприятии;

3) рассмотреть проблемы существующей системы управленческого учета.

Предметом исследования является система управленческого учета туристической компании ООО «ДИАМАНТ».В ходе выполнения работы использовались следующие методы: наблюдение, группировки, сравнение и др.

**Глава I. Сущность и основные задачи   
бухгалтерского управленческого учета**

* 1. ***Концепция управленческого учета***

**[[1]](#footnote-1)Управленческий учет** - это не только сбор и регистрация информации, но и ее анализ и оценка с целью получения таких данных, на основе которых возможно управление организацией, прежде всего оперативное. Первичный бухгалтерский учет является одним из наиболее важных источников информации для управленческого учета, причем самым достоверным. В то же время для реализации информационных потребностей менеджеров необходимы данные из дополнительных источников, как внутренних, так и внешних.

**Система управленческого учета** должна обеспечивать планирование и контроль не только расходов, но и доходов. Только такой подход позволит получить реальный экономический эффект от ведения внутреннего учета.

Правила управленческого учета устанавливает само предприятие, учитывающее специфику деятельности, особенности решения тех или иных управленческих задач. Он объединяет в единую систему планирование, учет и анализ затрат по видам, местам формирования и объектам калькулирования, нормативный учет на базе полной и сокращенной себестоимости, методы ее калькулирования, планирование, учет и анализ инвестиций. Каждая из составных частей системы должна предусматривать методику аналитической оценки полученной информации с точки зрения возможностей использования для управленческих целей.

В условиях рыночной экономики происходит интеграция методов управления в единую систему управленческого учета.

Управленческий учет по своему содержанию и назначению ориентирован на будущее. В то же время учитываются обстоятельства, которые могут измениться в течение планируемого периода. Данные управленческого учета позволяют выявить области наибольшего риска, узкие места в деятельности предприятия, малоэффективные или убыточные виды продукции и способы их реализации.

**Цель управленческого учета -** обеспечение менеджеров предприятия информацией, необходимой для принятия эффективных управленческих решений.

**Обязательность ведения управленческого учета -** не является обязательным для применения. Его организация и методика не регламентируются законодательством.

Решение о внедрении его в практику работы предприятия принимает руководство. При этом сбор и обработка информации считаются целесообразными, если ее ценность для управления выше затрат на получение соответствующих данных.

**Пользователи информации** Управленческий учет направлен на удовлетворение информационных потребностей внутренних пользователей – руководства предприятия, при этом для каждого уровня управления объем и содержание информации различны.

**Публичность информации -** Данные управленческого учета не подлежат разглашению и представляют коммерческую тайну предприятия. Причем соблюдение закрытости информации касается не только внешних пользователей, но и работников самого предприятия, не имеющих прямого отношения к решению данной проблемы.

**Измерители учетной информации** в управленческом учете **-** наравне с денежными применяются натуральные показатели: количество часов, сырья и материалов, сумма выручки и т.д. Кроме того, при необходимости возможно использование относительных показателей.

**Масштабы информации** управленческого учета **-** помимо сводных показателей деятельности предполагает группировку информации по секторам рынка, местам формирования затрат, центрам ответственности, причинам и виновникам отклонений, по заказам и изделиям и т.д.

**Привязка ко времени данных** управленческого учета - в первую очередь ориентирован на будущее. Важнейшей его составной частью является планирование, которое на основе имеющейся информации обязательно включает расчет прогнозных величин. Если финансовый учет показывает, «как это было», то управленческий учет – «как это должно быть».

**Степень точности информации** в управленческом учете - возможны приблизительные оценки и ориентировочные показатели с целью более оперативного представления информации. Но пользователь должен быть уверен, что информация не содержит грубых ошибок или пропусков. Информация должна быть свободна от любых подтасовок.

**Сроки и периодичность представления информации** в управленческом учете - не существует строгих временных рамок подачи информации. Вместе с тем при необходимости информация может представляться с любой нужной частотой. Сроки представления информации в управленческом учете устанавливаются непосредственно управленческим аппаратом предприятия.

**Для того чтобы управленческую информацию можно было эффективно использовать, она должна отвечать некоторым определенным критериям:**

**Краткость** - информация должна быть четкой, не содержать ничего лишнего;

**Точность** - пользователь должен быть уверен, что информация не содержит ошибок или пропусков. Информация должна быть свободна от любых подтасовок;

**Оперативность** - информация должна быть готова к тому времени, когда она необходима;

**Сопоставимость** - информация должна быть сопоставимой по времени и по отделам/подразделениям;

**Целесообразность** - информация должна подходить для той цели, для которой она приготовлена;

**Рентабельность** - подготовка информации не должна стоить больше, чем выгоды от ее использования;

**Не тенденциозность** - информация должна быть приготовлена и представлена таким образом, чтобы она была непредвзятой;

**Адресность** - информация должна быть доведена до ответственного исполнителя; при этом следует соблюдать конфиденциальность.

На практике получаемая информация не всегда соответствует вышеизложенным требованиям. В результате возникает множество противоречий и ошибок при принятии управленческих решений. Одну из основных проблем можно описать следующим образом: как учитывать факторы, информация по которым поступила с опозданием? Решение этой проблемы может быть следующим:

Информация, пришедшая с опозданием, фиксируется в бухгалтерском учете по дате ее возникновения (когда произошло событие, по дате документа);

В управленческом учете информация фиксируется на дату ее поступления (когда информация была получена).

Это позволит решить обе задачи: проводить анализ финансовой деятельности (на основе бухгалтерского учета) и оперативно принимать решения (на основе управленческого учета). Нужно четко понимать, что управленческий учет направлен, прежде всего, на текущее управление, а правильно поставленный бухгалтерский учет позволяет проводить анализ деятельности в полном объеме.

Нередко руководители получают информацию, которая требует дополнительной обработки. Как следствие решения, принимаемые на основе данной информации, оказываются неточными либо принимаются с опозданием и теряют свою актуальность. Информация может быть обработана до попадания к руководителю, при этом используются определенные формы предоставления информации. Точность и краткость получаемой информации позволяет принимать решения оперативно и, как следствие, увеличивает скорость рабочих процессов. При этом важным моментом является квалификация руководителя. Поскольку система не может заменить личного опыта и суждения.

**Ответственность за правильность ведения управленческого учета -** так как ведение управленческого учета не регламентировано законодательно, то ответственность за правильность его ведения также не предусмотрена. Другими словами, причиной привлечения к ответственности могут стать только сами управленческие решения, а не какие-либо данные учета.

**Источники информации - в** рамках системы управленческого учета должны определяться задачи планирования и распределения ресурсов, а также доведения до сотрудников различных уровней стратегических планов предприятия. То есть он должен строиться таким образом, чтобы общие задачи, стоящие перед управленческой системой предприятия, распределялись между разными уровнями управления, где каждый менеджер несет свою долю ответственности за решение определенной части указанных задач; в то же время учетная система должна обеспечивать сопряженность и взаимосвязь различных информационных потоков как основу для взаимодействия всех функций управления. Наличие четко выработанных планов и графиков решения задач по времени позволяет изменять ход дел и определять, когда случаются отклонения от планируемого хода работ.

* 1. ***Цели и задачи управленческого учета***

Основными задачами организации управленческого учета являются ориентация на достижение заранее определенной цели предпринимательства, необходимость обеспечения альтернативных вариантов решения поставленной задачи, участие в выборе оптимального варианта и в расчетах нормативных параметров его исполнения, ориентация на выявление отклонений от заданных параметров исполнения, интерпретация выявленных отклонений от заданных параметров исполнения, интерпретация выявленных отклонений и их анализ.

**К целям и задачам управленческого учета относят:**

* направленность на достижение поставленной цели предпринимательства;
* обеспечение альтернативных вариантов решения поставленной задачи;
* участие в выборе оптимального варианта и в расчетах нормативных параметров его исполнения;
* ориентация на выявление отклонений от заданных параметров исполнения;
* интерпретация выявленных отклонений, их анализ и выработка корректирующих воздействий.

В качестве объектов управленческого учета выступают, с одной стороны, материальные, трудовые и финансовые ресурсы предприятия, с другой – непосредственно совокупность хозяйственных процессов и их результаты, составляющие финансово-хозяйственную деятельность предприятия. Объекты управленческого учета находят свое отражение в информационной системе предприятия посредством определенных приемов и способов, которые вместе образуют метод управленческого учета.

**Основные задачи управленческого учета, решаемые в рамках поставленной цели:** планирование, нормирование, бюджетирование, анализ отклонений, систему контрольных счетов, определение затрат.

* **Планирование** – процесс принятия решений, в рамках которого анализируется информация о прошлой финансовой и производственной деятельности хозяйствующего субъекта, оцениваются потенциальные ресурсы и разрабатываются цели предприятия на перспективу, а также приоритетность решения задач для их достижения.
* **Нормирование** – процесс научно обоснованного расчета оптимальных норм и нормативов, направленный на обеспечение эффективного использования всех видов ресурсов.
* **Бюджетирование** – процесс разработки и составления бюджетов в соответствии с целями хозяйственной и финансовой деятельности предприятия.
* **Анализ отклонений** фактических размеров затрат и полученных финансовых результатов от запланированных показателей производится на основе выявления причин, вызвавших эти отклонения.
* **Контрольные счета** – итоговые счета, выступающие связующим звеном между финансовым и управленческим учетом. Записи на этих счетах производятся по итоговым суммам операций за отчетный период, систематизированным по определенному признаку в накопительной ведомости.
* **Определение затрат** (учет затрат и калькулирования себестоимости продукции) представляет собой процесс, начинающийся со сбора всей информации, относящейся к затратам, возникающим при покупке или производстве готовой продукции, услуг предприятием. Большое значение для правильной организации учета затрат имеет научно обоснованная классификация затрат.

Введение управленческого учета в практику работы предприятия направлено в первую очередь на обеспечение менеджеров предприятия полной и достоверной информацией, необходимой для контроля за хозяйственной деятельностью и принятия решений по результатам этой деятельности. Если внешнюю финансовую отчетность составляют по всему хозяйствующему субъекту и в ней находят отражение факты хозяйственной жизни, которые уже имели место, то управленческий учет включает в себя также информацию о деятельности отдельных подразделений предприятия, себестоимости реализации различных видов и групп товаров, уровнях прямых и косвенных расходов, издержках обращения по видам, местам возникновения, а также в части переменных и постоянных затрат. В то же время управленческий учет является неотъемлемой частью системы управления предприятием в рыночной экономике. В целом управленческий учет в отличие от финансового – учет не фактической величины имущества, затрат и доходов, состояния расчетов и обязательств, а учет факторов, обстоятельств и условий, влияющих на производственно-хозяйственную и финансовую деятельность предприятий. Он призван дать информацию для принятия решений по управлению экономикой предприятия и проверить эффективность выполнения принятых решений.

Организация управленческого учета должна обеспечивать распределение общих задач, стоящих перед управленческим аппаратом предприятия, между всеми уровнями управления таким образом, чтобы каждый менеджер нес свою долю ответственности за решение определенной части указанных задач; одновременно учетная система должна обеспечивать сопряженность и взаимосвязь различных информационных потоков как основу для взаимодействия всех функций управления.

* 1. ***Типы управленческих решений:   
     критерии, преимущества, недостатки***

**[[2]](#footnote-2)** В практике организаций ежедневно принимается огромное множество решений. Произошла поломка офисного оборудования. Начальник отдела принимает решение о ремонте. Выросла текучесть персонала. Начальник отдела развития персонала принимает решение внедрить новую систему поддержки работников, включающую социальный пакет и гибкую систему премирования. Появился новый конкурент и руководитель маркетинговой службы вынужден скорректировать ценовую политику. Таких примеров можно привести множество. В теории управления выделяют несколько типов решений.

***Типология по степени участия руководителей разного уровня и специалистов***

* коллегиальные (экспертные и по согласованию);
* коллективные (демократические);
* индивидуальные (единоличные).

***Коллегиальное решение*** - это решение, принятое группой руководителей и специалистов.

Как правило, решения принимаются руководителем организации по согласованию с ведущими топ-менеджерами и специалистами, коллегиально. Так происходит в большинстве компаний. Руководитель делегирует параллельные полномочия или использует прием обязательного согласования, что в распорядительных документах прописывается как «согласовано». При обязательных согласованиях ответственность за принятие значимых решений частично возлагается на руководителей, принимающих на себя такие полномочия. Параллельные полномочия увеличивают ответственность и права руководителей, а решение становится коллективным. Например, во многих компаниях применяются параллельные полномочия для контроля финансовых расходов, а в случае крупных покупок требуются две или три подписи руководителей.

Коллегиальные решения обычно принимаются на деловых совещаниях и во время работы комиссий ведущими руководителями и специалистами. На таких совещаниях уже существует известный баланс сил, что значительно влияет на результат управления, решение. Так, расстановка сил может быть такова, что приоритет принятия решения может иметь один или два руководителя, хотя формально решение принимается коллегиально. Это недостаток коллегиальных решений. Поэтому руководители обращаются к экспертам, которые могут помочь им в принятии важных решений. Подобные решения принимаются в том случае, если привлекается группа специалистов: внешние аудиторы или сотрудники штабных служб организации. Например, для решения спорного вопроса, руководитель может привлечь юридическую службу, а для разработки стратегического плана воспользоваться услугами группы аналитиков. Может быть сформирована экспертная комиссия с привлечением внешних экспертов в области качества или финансового аудита.

Современная управленческая теория предлагает методы и приемы, которые руководитель может использовать для оптимизации работы малой группы и роста эффективности принятых решений.

***Коллективные (демократические) решения*** — это решения, принятые большинством сотрудников организации, совместно трудовым коллективом или малой группой. В отличие от коллегиальных, демократические решения являются ярким выражением воли большинства членов трудового коллектива, малого или большого. Такие решения принимаются в ходе тайного голосования, использования методов экспертных оценок, например, номинальной групповой техники, японских методик «ринги». Использование подобных методов возможно при высоком уровне мотивации персонала, использовании демократического стиля руководства, развитости и прозрачности корпоративной культуры.

Коллективные решения принимаются и в том случае, когда поднимаются значимые, затрагивающие весь персонал, проблемы и вопросы. К примеру, выборы руководителя по конкурсу, внедрение новой системы оплаты труда и т.д.

***Индивидуальные управленческие решения*** — это решения, которые принимаются руководителем единолично. В организациях малого бизнеса небольшое число уровней управления, высокая степень риска потери конкурентного статуса. Руководит такой организацией предприниматель, который несет всю ответственность за дальнейшее ее функционирование в нестабильных рыночных условиях. Предприниматель опасается делегировать полномочия по финансовым и другим значимым вопросам своим подчиненным и принимает решения единолично. Положительным моментом индивидуального решения является его творческий, неординарный характер.

Недостатки индивидуальных решений проявляются тогда, когда они приобретают авторитарный характер. Руководитель узурпирует власть, единолично распоряжается ресурсами, определяет кадровую политику организации и оказывает давление на подчиненных. Решения, принимаемые руководителем единолично, позволяют организации какое-то время оставаться на рынке и быть успешной. Однако в дальнейшем, стиль руководства, используемый руководителем, тормозит развитие организации. Руководитель должен уметь лавировать и быть гибким, использовать искусство делегирования полномочий по принятию решений другим людям в организации.

**Типология по уровням планирования и времени реализации мероприятий**

* стратегические
* тактические
* оперативные

**Стратегические управленческие решения** - это решения, которые принимаются на высшем уровне управления на долгосрочную перспективу развития организации. За такими решениями следует разработка: стратегического плана, производственной программы организации. Стратегические решения предполагают проведение кардинальных перестроек в организации: изменение направлений финансовых потоков в продуктовые группы или целевые сегменты, трансформацию структуры, выход на новые региональные рынки, расширение или сокращение деятельности, изменение ассортиментной политики. Стратегические управленческие решения принимаются на уровне директоров, вице-президентов компании, зам. директоров, руководителей производственных подразделений и цехов. В малом бизнесе вся ответственность за принятие стратегических решений сосредотачивается в руках руководителя и его команды.

**Тактические управленческие решения** -это решения, которые принимаются на высшем и среднем уровнях управления на год или на квартал и включают мероприятия, необходимые для реализации годового или квартального планов: продаж, производства или предоставления услуг. Тактические цели конкретизируют стратегическую цель и соответственно, тактические решения необходимы для достижения этой цели. Тактические решения могут быть связаны с продумыванием новых моделей поведения на рынке, изменением ценовой политики, организацией рекламных акций, оптимизацией работы профессиональных коллективов и т.д. Закупить новое оборудование, внедрить систему скидок и льгот для выгодных заказчиков, внедрить систему бонусов и премиальных вознаграждений за достигнутый персоналом результат, изменить принцип ценообразования — это примеры тактических решений.

**Оперативные управленческие решения** - решения, принимаемые в средних и низших эшелонах управления, связанные с организацией работы непосредственных исполнителей, обеспечением их ресурсами, материалами, информацией. Закупка материалов, ремонт офисного оборудования, направление работников на определенные участки для выполнения технических заданий, заключение договоров с потребителями, — это примеры оперативных управленческих решений. Такие решения принимаются в процессе ежедневной, напряженной работы трудового коллектива и требуют регулярного контроля со стороны руководителя.

**Типология по содержанию управленческого процесса**

* социальные
* экономические
* организационные
* технические.

Содержательная типология в отличие, от рассмотренных выше отражает сущностные характеристики управленческих решений, которые имеют определенную направленность и связаны с различными сторонами деятельности.

Так, **экономические решения** связаны с системой хозяйствования, необходимы для роста экономической эффективности деятельности организации, рентабельности, окупаемости и ликвидности активов. Как лучше распорядиться ресурсами, сделать предприятие рентабельным, увеличить прибыль, - эти и другие вопросы встанут перед руководителем, принимающим экономические решения.

**Социальные решения** - это решения, затрагивающие социальную структуру организации, персонал, корпоративную культуру, климат и общие ценности. Социальные решения могут быть связаны с оптимизацией работы персонала, улучшением системы мотивации и социальной поддержки работников, имиджем организации в обществе, реализацией миссии. Повысить заработную плату, внедрить экологически безопасное оборудование, улучшить санитарные условия, усилить требования техники безопасности, разрешить конфликт — это примеры социально ответственных решений.

**Организационные решения** - это решения связанные с методами управления, способами достижения целей. Организовать работников для выполнения задания, осуществить перераспределение функций и полномочий, провести общее собрание, — это примеры организационных решений. Такие решения — неотъемлемая часть процесса управления.

**Технические решения** - это оперативные решения, которые необходимы для обеспечения трудового, производственного процессов, снабжения необходимыми ресурсами, материалами, информацией. Установить программное обеспечение в отделе, заменить сломанный станок, оплатить командировочные расходы, направить работника на важный производственный участок, - это примеры технических решений.

Итак, управленческие решения различны по содержанию, временным параметрам, уровням планирования, однако все они, - неотъемлемая составляющая процесса управления.

**Глава II. Характеристика туристической компании - ООО «Диамант»**

## 2.1. Основные виды деятельности ООО «Диамант»

Фирма ООО «Диамант», являясь туристическим агентством основным видом деятельности выбрало для себя:

* международный туризм;
* автобусный туризм;
* внутренний туризм;
* поездки по России;
* загородные поездки.

На данном этапе своего развития фирма «Диамант» представляет собой небольшую туристическую компанию, занимающуюся приёмом иностранных туристов в Москве и обслуживанием наших туристов и предоставление им тех же самых услуг, кроме проживания в семьях. Кроме того, для российских туристов предоставляются услуги международного туризма по различным направлениям. Фирма «Диамант» предоставляет туристические и экскурсионные услуги и показывает своим клиентам российскую действительность и места российской глубинки. Туристы проводят свой отпуск в русских семьях или, если они того пожелают, в высококлассных гостиницах. Опытные гиды проводят экскурсии по основным историко-архитектурным памятникам и музеям Москвы и его окрестностям и по другим близко лежащим городам Московской области и Средней полосы России. ООО «Диамант» предлагает индивидуальные экскурсии, составленные по темам, заказанным клиентом, а также гарантирует высококачественное транспортное обслуживание и организацию питания.

**Освоены следующие направления деятельности фирмы:**

Приём иностранных туристов в Москве и экскурсионное обслуживание; Молодёжный туризм; Международный туризvм; Автобусный туризм; Семейный туризм; Познавательный туризм.

Индивидуальный туризм и также экскурсионное обслуживание туристов, по индивидуальным программам и заранее запланированным.

Таким образом, услуги «Диамант» рассчитаны широкий круг потребителей.

По данным опроса ООН, Москва занимает второе в мире по шкале популярности среди туристов, особенно сезонно. Около 30 млн. иностранных граждан выражают готовность её посетить.

Обычный тур включает в себя экскурсии по старинным дворцам и соборам, что является достоянием русской истории и представляет несомненный интерес. Однако опыт показывает, что большинство туристов интересуется также современной жизнью русских людей («реальной Россией») – жизнью русской семьи, работой и зарплатой, магазинами и ценами, проблемами с жильем, системой образования, медицинского обслуживания и т.д., - о которых туристам рассказывают и, которые туристы видят собственными глазами в домах русских людей, как в городах, так и в деревнях, в школах, магазинах, на рынках и т.д.

Такое разнообразие предлагаемой информации фактически дает новый вид обслуживания более высокого качества, является изюминкой компании и позволяет надеяться на успех предприятия. Этот подход уже практиковался владельцами фирмы и постоянно давал положительный результат в удовлетворении потребности клиентов в интересной для них информации.

## Анализ внешней и внутренней среды. Преимущества и недостатки.

Изучим статистику числа фирм, зарегистрированных в данном районе, проанализируем объемы реализации тур услуг, ценообразование, произведем сравнение с фирмой «Диамант». Существует небольшое число фирм, предлагающих тур услуги, рассмотрим основные четыре фирмы:

Турфирмы г. Калуга

Таблица 1

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Название | Место расположения | **Доля рынка компании** |
| Калужское Бюро Путешествий | гостиница Калужский посад ком. 204 | 40% |
| Диамант | ул. Загорская д. 32 кв. 110 | 22% |
| Сеть горящих путёвок | ул. Загорская, маг. «Порядок в доме» | 21% |
| Вояж- д- тур | Альфа - Банк, 2 – ой этаж. | 17% |

Основной подход на фирмах - конкурентах к системе ценообразования

Таблица 2

|  |  |
| --- | --- |
| Название | Стратегия |
| Калужское Бюро Путешествий | Высокое качество - высокая цена |
| Вояж- д- тур | Низкие производственные издержки–низкая цена |
| Сеть горящих путёвок | Цена в зависимости от цен конкурентов |

У всех трех фирм ограниченный ассортимент туристических маршрутов, так как привыкли работать с уже надежными и проверенными операторами, что сужает круг предложений по турам, наша же надежная фирма предоставляет более широкий ассортимент.

Предметом наиболее жесткой конкуренции в туристической сфере деятельности является:

**- цена;**

**- авторитет фирмы;**

**- качество.**

Рекламе особенно большое внимание уделяет «Калужское Бюро Путешествий» (объявления в телетексте, печатных изданиях, рекламных программах по телевидению, распространение визиток, реклама в телефонных справочниках, вывеска у входа).

«Вояж-д-тур» (вывеска у входа, объявления в печатных изданиях, реклама в телефонных справочниках).

«Сеть горящих путёвок» (вывеска у входа, реклама на городских стендах, распространение визиток.

**Вывод:** Анализируя эти данные ООО «Диамант» стоит уделять рекламе большее значение.

Для оценки своих сравнительных преимуществ по перечисленным вопросам, можно использовать **метод сегментации рынка по основным конкурентам**, позволяющий систематизировать информацию.

Удобно эту информацию предоставить в виде следующей таблицы:

Оценка сравнительных преимуществ фирмы «Диамант»

Таблица 3

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Факторы конкурентоспособности** | **Диамант** | КБП | Вояж-д-тур | Сеть горящих путёвок |
| **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| 1. Наружная реклама и информация | 10 | 7 | 7 | 9 |
| 2. Интерьер офиса | 8 | 8 | 6 | 6 |
| 3. Внешний вид менеджеров | 10 | 8 | 6 | 7 |
| 4. Энтузиазм и отзывчивость | 10 | 8 | 5 | 8 |
| 5. Профессионализм | 7 | 8 | 7 | 8 |
| 6. Знание направлений | 8 | 9 | 7 | 7 |
| 7. Объяснения страхования, визовых требований | 9 | 9 | 9 | 9 |
| 8. Условия оплаты | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 9. Использование компьютера | 10 | 10 | 10 | 10 |
| 10. Использование каталогов | 10 | 10 | 8 | 10 |
| 11. Соответствие запросу клиента | 10 | 7 | 7 | 6 |
| Общий балл: | 95 | 89 | 80 | 85 |

Оценка производится по 10 бальной системе.

**Данные показывают** о том, что главный конкурент – «Калужское Бюро Путешествий». Максимальное количество очков – 110, стремясь к ним можно стать лидером.

**Вывод: Cильные стороны фирмы «Диамант»**:

- Во-первых, это стабильность: на протяжении многих лет фирма предлагает на рынке конкурентоспособный и качественный турпродукт. Не менее важно, что фирма никогда не берет на себя обязательства, которые не может выполнить, сотрудничаем только с надежными партнерами. Наконец, мобильность - любой вопрос, который не могут решить менеджеры, незамедлительно доводится до директорского состава, и проблема решается без промедлений.

**Вывод: Слабые (риски) стороны фирмы «Диамант»**:

Все риски, которые могут угрожать деятельности фирмы можно разделить на риски внешней и внутренней среды и на риски, связанные с недостаточностью внутреннего потенциала предприятия.

**Таким образом, со стороны, компании может угрожать:**

**1)** нестабильность политической ситуации в России, оказывающая воздействие на иностранный туризм;

**2)** вследствие высокого уровня преступности туристы опасаются приезжать в Россию;

**3)** нестабильная и противоречивая система законодательства в России, высокие темпы инфляции, частое введение новых налогов и лицензий, что влияет на себестоимость услуг и делает затруднительным средне- и долгосрочное планирование;

**К рискам внутренней среды можно отнести:**

**4)** недостаток гостиниц в Москве и по России среднего уровня, то есть 3 \*, поскольку в тех гостиницах, которые существуют на данный момент очень высокая цена за номер, и при этом она соответствует качеству, но не во всех гостиницах Москвы и России.

**5)** сезонность туризма (3-4 месяца в году).

**6)** достаточно трудный визовый режим в России для иностранных граждан;

**К коммерческим рискам следует отнести:**

**7)** неплатежи партнёров и задержка выполнения договорных обязательств;

**8)** непредвиденное повышение затрат, недостаточное получение доходов, и пр;

Риски, связанные с недостаточностью внутреннего потенциала предприятия;

**9)** Квалификационный состав персонала;

Подбор персонала должен осуществляться с учетом специфики деятельности предприятия в целом и особенностей производственного процесса на каждом рабочем месте. Необходимо учитывать профессиональные навыки и квалификацию соискателей, а также их психологические особенности, умение работать с людьми, уживаться в коллективе.

Все ошибки и недочеты производства и обслуживания должны отслеживаться и выявляться. После детального анализа причин возникновения подобных ситуаций должны приниматься соответствующие меры для их предотвращения в дальнейшем.

У персонала должна быть достаточная мотивация, чтобы работать качественно.

**10)** Недостаточность ресурсов предприятия для осуществления плановых заданий;

Грамотное прогнозирование и планирование с учетом нестабильности внешней и внутренней среды предприятия; корректировка плановых показателей в зависимости от изменений различных факторов, влияющих на хозяйственную деятельность; осуществление контроля над выполнением плана.

На случай недостатка средств у предприятия должен быть резервный фонд для покрытия непредвиденных расходов.

**11)** Технические возможности и техника;

Подбор технического оснащения предприятия должен осуществляться с учетом современных тенденций на рынке специализированного оборудования, особенностей производственного процесса и планируемых объемов выпуска. Необходим постоянный контроль над состоянием оборудования и своевременный ремонт или замена его в случае неисправностей.

Руководство компании ООО «Диамант» является сторонником теории «заработал – получи», так что практически все сотрудники к положенному окладу получают бонусы по результатам работы отдела. Их размер зависит не только от финансовой прибыли, но и от активности участия в рабочем процессе и производительности труда каждого менеджера. Так что зарплата получается весьма солидной, «текучки» кадров в компании нет.В наших планах - поощрение некурящих сотрудников и тех, кто не опаздывает на работу.

Рассмотрим штатное расписание ООО «Диамант».

Штатное расписание ООО «Диамант» на 2009 год

Таблица 4

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Ф.И.О.** | **Должность** | **З/п в месяц** | **З/п в год** |
| 1. Королёв С.А. | Генеральный директор | 2500 | 300000 |
| 2. Скопинов Д.А. | Менеджер по продажам | 2000 | 24000 |
| 3. Пронин И.В. | Бухгалтер | 1500 | 18000 |
| **ИТОГО** |  | 6000 | 72000 |

Таким образом, из представленного штатного расписания хорошо видно, что ООО «Диамант» — небольшая туристическая фирма, в штате которой только 1 человек занимается учетной работой — бухгалтер Пронин И. В.

**Глава III. Система управленческого учета в ООО «Диамант»**

* 1. ***Анализ существующей системы управленческого учета***

Организация на предприятии системы управленческого учета, занимающееся учетом и анализом издержек производства, предполагает отделение счетов их учету от общей системы счетов. По существу, речь идет о создании специального счетного плана, используемого бухгалтерским управленческим учетом, или о выделении в общем плане специальных разделов, обобщающих счета управленческого учета. В других странах этот вопрос решается по-разному. В нашей стране, как известно, выбран второй путь.

Обособление счетов управленческого учета, помимо улучшения инфор­мационного обслуживания различных управленческих структур, создает условия для сохранения коммерческой тайны об уровне издержек производства, рентабельности отдельных видов выпускаемой продукции.

**В ООО «Диамант»** в силу того, что это очень маленькое туристическое предприятие, имеющее в штате всего 1 бухгалтера, который и так достаточно сильно загружен работой, **система управленческого учета отсутствует как таковая**. Анализ текущего положения дел проводит, как правило, генеральный директор с использованием информации, предоставленной бухгалтером на основе информации, содержащейся в бухгалтерском финансовом учете.

## Проблемы существующей системы управленческого учета

Проблемы организации управленческого учета: искажение структуры затрат; отсутствие учета по видам деятельности приводит к тому, что реальный «прозрачный» финансовый результат по каждому направлению (виду деятельности, продукту) получить невозможно. Соответственно, убыточные проекты «маскируются» в общем составе реализации. Соответственно, руководство не может своевременно ни минимизировать убытки от вложения средств (В данном случае можно говорить не только о вложении финансовых средств, но и, например, трудовых ресурсов да и просто отвлечение всех видов ресурсов компании от других проектов), но и попытаться максимизировать прибыльность тех направлений, которые показывают больший эффект. Усреднение затрат связано с тем, что требования бухгалтерского учета не предписывают должной детализации учета. Более того, управленческий учет и должен отличаться от бухгалтерского именно возможностью подстраивать систему и аналитику под свои нужды. В основном искажение структуры затрат связано с отсутствием методики отнесения общефирменных затрат по проектам (турпродуктам).

**Своевременность получения информации:** так как базой для принятия управленческих решений является бухгалтерский учет можно говорить о том, что информация, пригодная для анализа и принятия управленческого решения появляется в лучшем случае ежемесячно. В то же время необходимость в таких решениях возникает практически ежедневно. Соответственно, в ежедневной оперативной деятельности приходится оперировать данные, полученные из разных журналов, книг учета, аналитических записок, докладных, наконец, просто основываясь на интуиции. Конечно, в некоторых случаях такие способы управления могут дать и положительный результат, однако говорить о стабильно функционирующей системе, позволяющей принимать обоснованные, взвешенные и своевременные управленческие решения не приходится.

## Калькуляция турпродукта. Смета затрат. Прогнозные показатели

Калькуляция стоимости одной путевку (турпродукта) производится в ООО «Диамант» следующим образом (фактически по статьям калькуляции, принятым в туристическом бизнесе с использованием средней комиссионной надбавки в размере 10% на все затраты турфирмы):

Кипр(50 путёвок)

Таблица 5

|  |  |
| --- | --- |
| **Статьи калькуляции** | **Сумма** |
| 1. Проезд | 100$ |
| 2. Проживание | 50$ |
| 3. Трансфер | 50$ |
| 4. Экскурсии | 100$ |
| 5. Страховка | 50$ |
| 6. Доп. услуги | 33$ |
| 7. Комиссия | 45$ |
| 8. Сумма затрат | 22$ |
| ИТОГО | 450$ |

Египет (50 путёвок)

Таблица 6

|  |  |
| --- | --- |
| Статьи калькуляции | Сумма |
| 1. Проезд | 80$ |
| 2. Проживание | 100$ |
| 3. Трансфер | 50$ |
| 4. Экскурсии | 80$ |
| 5. Страховка | 50$ |
| 6. Доп. Услуги | 23$ |
| 7. Комиссия | 45$ |
| 8. Сумма затрат | 22$ |
| ИТОГО | 450$ |

Турция (100 путёвок)

Таблица 7

|  |  |
| --- | --- |
| Статьи калькуляции | Сумма |
| 1. Проезд | 100$ |
| 2. Проживание | 80$ |
| 3. Трансфер | 50$ |
| 4. Экскурсии | 50$ |
| 5. Страховка | 50$ |
| 6. Доп. Услуги | 53$ |
| 7. Комиссия | 45$ |
| 8. Сумма затрат | 22$ |
| ИТОГО | 450$ |

**Сумма затрат на каждый тур = 22$**1) 138 575.00 руб.: 30.70 руб. = 4 513$

2) 4 513$ : 200 = 22$  
\*на 01.01.2009 доллар США = 30.70 руб.

**Комиссия с продажи одной путёвки = 45$**

450$ c 10 : 100 = 45$

**Сумма реализации:**   
1) 450$ x 30.70 руб. = 13 815 руб.  
2) 13 815.00 руб. x 200 (путёвок) = 2 763 000 руб.

**Процент комиссии равен = 10%**

2 763 000 руб. \* 10% : 100% = 276 300.00 руб.

**Реализация без налога с продаж:**

276 300.00 руб.: 105% × 100% = 263.142.86 руб.

**Реализация без НДС:**

263 142,86 : 118% × 100% = 223.002,42 руб.

**Расчетная часть**

В соответствии с маркетинговыми исследованиями (конкурентов и потребителей) предлагаемый годовой объем реализации составляет примерно от 200 до 250путешествий. Но для того, чтобы не оказаться в трудной ситуации возьмемцифру в данном интервале – 210 путевок.

Средняя цена одного путешествия 400 – 500 $

1)Реализация 210 туров по цене 450 $ наша выручка составит:  
210 × 450 $ = 94,500 $ в год.

2)Средний % комиссии равен 10 %, т.е. 94,500 $ : 100% × 10% = 9,450 $ в год.

3) на 01.01.2009 доллар США = 30.70 руб., т.е. 9,450 $ = 290 115.00 руб.

Реализация без налогов = 290 115.00 руб.  
Реализация без налога с продаж: 290 115.00 руб. : 105% × 100% = 276 300.00 руб.

Реализация без НДС:

276 300,00 : 118% × 100% = 234.152,54 руб.

На эту сумму необходимо содержать нашу фирму.

Содержание сметы затрат:  
1)ФЗП (год) = 72.000 руб.

2) Отчисления во внебюджетные фонды равны 38.5% от затрат на з/пл.,  
тогда 72000 : 100% × 38,5 = 27 720 руб.

3)Арендная плата: 2500 × 12 месяцев = 30 000 руб.

4)Амортизация основных фондов 10 % от стоимости оборудования:

10 000 + 3200 + 4000 + 3.000 = 20 200 руб.т.е. 20 200 : 100% ×10% = 2020 руб.

5)Расходы по содержанию здания:

-плата за отопление – возлагается на владельца квартиры.

-плата за энергию 1000 рубля.

6)Плата за телефон и факс:

-городская связь: 65 рублей в месяц × 12 месяцев × 2 номера = 1535 руб.

-междугородняя связь – 5.520 руб.

7)Услуги банка – 4 000 руб.

8)Реклама – 15 000 руб.

9)Представительские расходы – 1.500 руб.

10)Командировочные – 5.000 руб.

11)Канц. товары, бланки для бухгалтерии и др. – 1000 руб.

Итого: сумма всех затрат составит 138,575 руб. в год.  
Находим нашу прибыль: прибыль годовая = объем реализации без НДС и налога с продаж «минус» сумма всех затрат, тогда:

Прибыль годовая = 234 152,54 – 138,575 руб. = 95 577.54 руб.

Делаем налоговые отчисления:

а) Налог на имущество (2%): 20 200 руб. : 100% × 2% =404 руб.

б) Налогооблагаемая база для налога на прибыль:

90 577.54 руб. – 404 руб. = 90 173.54 руб.

в) Т.к. предел расходов на реализацию составляет 2%, находим сумму затрат,превышающих лимит:

290 115.00 руб. : 100% × 2% = 5 802.30 руб.

20 000 – 5 802.30 = 14 197.7 руб. – превышение нормы.

г) Налог на прибыль: (95 577.54+14 197.7) : 100% × 24% = 26 346.05 руб.

д) Чистая прибыль: 95 577.54 руб. – 26 346.05 = 69 231.49 руб.

Рентабельность: 69 231.49 руб. : 276 300 руб. × 100% = 25%

Таким образом, планируемые финансово – экономические показатели ООО «Диамант» на 1.01.2009 года будут выглядеть следующим образом:

Планируемые финансово-экономические показатели фирмы в 2009 год

Таблица 8

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Наименование  технико-экономических показателей** | **Единица измерения** | **Показатель** |
| 1. Годовой объем реализации | Тыс. руб. | 290 115.00 |
| 2. Объем реализации годовой без НДС | Тыс. руб. | 234 152,54 |
| 3. Численность персонала | Человек | 3 |
| 4. ФЗП всего персонала годовой | Рублей | 72000 |
| 5. Рентабельность | % | 25% |
| 6. Годовая балансовая прибыль | Тыс. руб. | 95 577.54 |
| 7. Годовая чистая прибыль | Тыс. руб. | 69 231.49 |

Следовательно, ООО «Диамант» планирует получить чистой прибыли 69 231,49 руб. за 2009год.

## Совершенствование управленческого учета на ООО «Диамант»

## В международной практике существуют четыре варианта организации управленческого учета в системе бухгалтерского учета.

При первых двух вариантахуправленческий и финансовый учет ведутся раздельно. Учет затрат в разрезе экономических элементов и доходов по видам деятельности ведется в финансовой бухгалтерии; учет затрат в разрезе статей калькуляции и доходов по видам вырабатываемой продукции, работ, услуг - в управленческой. Для этой цели в организациях используются три класса счетов: счета финансового учета, счета управленческого учета и счета забалансового учета. При этом учет затрат и доходов как в финансовом, так и в управленческом учете ведется методом «затраты - выпуск» и требует применения специальных счетов для отражения затрат в пределах установленных норм (стандартов) и по отклонениям от них. **При первом варианте** для осуществления взаимосвязи между финансовым и управленческим учетом используются специальным связующие счета.

**При втором варианте** управленческий учет по отношению к финансовому становится полностью автономным, а взаимосвязь между ними осуществляется оперативным путем, т. е. вне системы счетов бухгалтерского учета. **При третьем варианте** учет затрат в разрезе экономических элементов и доходов по видам деятельности ведется в финансовой бухгалтерии. Управленческий учет объединяется с оперативным учетом и ведется без использования системы бухгалтерских счетов. **При четвертом варианте** управленческий и финансовый учет ведутся в общей бухгалтерии с использованием единого счетного плана. Этот вариант основан на полной интеграции учета затрат и доходов в объединенную бухгалтерию. В большинстве российских предприятий применяется именно этот вариант организации бухгалтерского учета. Выбор варианта организации управленческого учета во многом зависит от того, какому счетному плану отдаст предпочтение руководство организации. **На практике** могут применяться различные варианты корреспонденции счетов и соответственно взаимосвязи финансового и управленческого учета.

**При первом варианте** такую взаимосвязь можно осуществить с помощью контрольных счетов, к которым относятся счета доходов и расходов, обороты по которым зачисляются на соответствующие счета управленческого учета. При прямой корреспонденции счетов управленческого учета с контрольными счетами финансового учета обеспечивается интегрированная, одноуровневая система бухгалтерского учета в организации, но с выделением подсистем бухгалтерского и управленческого учета. **При втором варианте** используются парные контрольные счета одного и того же наименования, так назы­ваемые зеркальные счета или счета - экраны. С их помо­щью обороты бухгалтерского и управленческого учета разграничиваются. Бухгалтерский и управленческий учет существуют независимо друг от друга.

**При третьем варианте** применяются специальные связующие, так называемые передаточные счета, с помощью которых передается информация из одной подсистемы в другую.

**В заключении** можно отметить, что правильнее строить управленческий учет на основе индивидуального плана счетов управленческого учета. Рабочий план счетов, как и в случае с бухгалтерским учетом, каждая организация должна разрабатывать самостоятельно. Для учета каждого элемента, как и в международной практике, теперь появилась возможность вести отдельный счет бухгалтерского учета. В разделе III Плана счетов, за счет свободных номеров счетов с 30 по 39, можно открыть следующие счета: 30 «Материальные затраты», 31 «Затраты на оплату труда», 32 «Отчисления на социальные нужды», 33 «Амортизация», 34 «Прочие затраты», 37 «Отражение общих затрат». По дебету счета 30 «Материальные затраты» в корреспонденции со счетами 10 «Материалы», 16 «Отклонения в стоимости материальных ценностей», 60 «Расчеты с поставщиками и подрядчиками» отражается стоимость израсходованных на производство материалов, покупной энергии, выполненных сторонними организациями работ промышленного характера, материальной составляющей других расходов в корреспонденции с соответствующими счетами. К счету 30 открывают субсчета по видам и направлениям материальных затрат.

Предлагаемая система записей хозяйственных операций на счетах финансового и управленческого учета в ООО «Диамант»

Таблица 9

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **№ п/п** | **Показатель** | **Финансовый учет** | **Управленческий учет** |
| **1** | **2** | **3** | **4** |
| **1.** | Учет затрат | Ведется на сч. 20-29 в соответствии с действующим планом счетов и инструкцией по его применению, утвержденными Приказом Минфина РФ от 3 1  октября 2000 г. № 94н. | затраты на производство и общехо-  зяйственные расходы расписываются по своим счетам, например, 20\*11 - затраты на сырье; 20\*12 -затраты на комплектующие |
| **2.** | Учет материалов | Ведется в зависимости от учетной политики на счетах 10, 15, 16 в соответствии с планом счетов и инструкцией по его применению, утвержденными Приказом Минфина РФ от 31 октября 2000 г. №94н | по фактической себестоимости материалов с использованием счетов 10\*11 -сырье; 10\*12- комплектующие |
| **3.** | Продажа  готовой продукции | отражается только по мере ее отгрузки с использованием счетов : 40 - Выпуск продукции; 90 - Продажи | ведется на счете 90\*1 - продажи,  особенностью которого является отражение на нем одновременно в двух оценках на кредите - по продажной цене; на дебете - по нормативной себестоимости |
| **4.** | Учет начисления налогов | с использованием счетов 68 - расчеты по налогам и сборам, 69 - расчеты по социальному страхованию и обеспечению | Налоги учитываются как затраты по моменту их перечисления в бюджет на счетах учета затрат с использованием расширенного аналитического учета, например, счет  26\*1. 007 -расходы по выплате налогов в бюджет и другим  обязательным платежам |
| **5.** | Оптимизация  налогов | данные операции отражаются на счетах согласно действующему законодательству | учитываются на счетах расчетов с дебиторами- кредиторами и на  счетах расчетов с персоналом |
| **6.** | Расчет себестоимости | на счета учета затрат относятся те расходы, которые согласно действующему законодательству разрешено относить на издержки  производства и обращения | формируется согласно методике,  разработанной на предприятии |

**Заключение**

При выполнении курсовой работы на примере организации занимающейся туристическим бизнесом ООО «Диамант» были рассмотрены: анализ внутренней и внешней среды рынка и существование данной компании в условиях конкуренции рынка туристических услуг, выявлены положительные и отрицательные моменты, даны варианты улучшения отрицательных моментов. Рассмотрена существующая система управленческого учета ООО «Диамант», выявлены проблемы данной управленческой системы, предложена система записей на счетах бухгалтерского и управленческого учета в ООО «Диамант»**.** Представлены: калькуляция турпродукта, смета затрат, прогнозные показатели. В первых главах теоретически рассмотрены концепция управленческого учета, цели и задачи управленческого учета, Типы управленческих решений: критерии, преимущества, недостатки.

Управленческий учет необходим для нормального функционирования и развития предприятия. С его помощью руководители определяют основное направление развития фирмы с учетом материальных источников его обеспечения и спроса рынка. Управленческий учет позволяет правильно учесть все внутренние и внешние факторы в постановке конкретных целей развития предприятия и путей их достижения, обеспечивает взаимоувязку между отдельными структурными подразделениями предприятия, позволяет минимизировать издержки и открывает все возможные дополнительные источники ресурсов внутри фирмы.

Разработка систем управленческого учета, а также использование и интерпретация информации, произведенной этими системами, являются решающими для успеха компаний в сегодняшней сильнейшей конкурентной борьбе в условиях мирового финансового кризиса.

**Список литературы**

1. Рэй Гаррисон, Эрик Норин, Питер Брюер, Управленческий учет: Издательство: [Companion Group](http://www.ozon.ru/context/detail/id/3601520/), 2009 г.
2. Молчанов С., Бухгалтерский и управленческий учет Серия: Полный курс MBA, Издательство: [Эксмо](http://www.ozon.ru/context/detail/id/857671/), 2008 г..
3. Николаева О.Е., Шишкова Т.В. Классический управленческий учет Издательство: [ЛКИ](http://www.ozon.ru/context/detail/id/3180556/), 2010 г.
4. Интернет ссылка: <http://www.klerk.ru/>, статья «КОНЦЕПЦИЯ, СУЩНОСТЬ И ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА», автор Г. АДАМОВА, к.э.н., старший преподаватель ГУУ
5. Интернет ссылка**:** [www.turbooks.ru](http://www.turbooks.ru), статья «Разработка управленческих решений в туристических организациях», автор З.А. Авдошина

1. **1ИСТОЧНИК:** <http://www.klerk.ru/>, статья КОНЦЕПЦИЯ, СУЩНОСТЬ И ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА, автор Г. АДАМОВА, к.э.н., старший преподаватель ГУУ [↑](#footnote-ref-1)
2. **2 ИСТОЧНИК:** www.turbooks.ru, статья «Разработка управленческих решений в туристических организациях», автор З.А. Авдошина [↑](#footnote-ref-2)