

МЕТОДЫ ОПТИМИЗАЦИИ ЗАТРАТ ТУРИСТИЧЕСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Сакуи Л. В., доцент РМАТ,

Ломянская Ю. А.,

Институт туризма Белорусского государственного университета физической культуры,
Республика Беларусь

Качественным показателем деятельности любого предприятия является отлаженная система управления затратами, основанная на данных управленческого учета и увязанная с системой бюджетирования. Эффективная организация управления затратами позволяет не только лучше планировать и учитывать затраты, но и точнее их анализировать, выявлять определенные соотношения между отдельными видами затрат и исчислять степень их влияния на уровень рентабельности как всего предприятия, так и отдельных видов бизнеса или подразделений. Система управления затратами позволяет обоснованно, целенаправленно и своевременно влиять на процесс формирования фактических затрат.

Туристический бизнес имеет свои особенности. Значительное количество многообразных затрат туристического предприятия, а также их подверженность частым изменениям в ассортименте и технологии оказания услуг вследствие такого важного фактора, как сезонность, усложняют процесс управления затратами в туризме. Главной целью управления затратами в туризме является снижение их уровня без существенного изменения качественных параметров хозяйственной деятельности туристического предприятия. Достижение этой ключевой цели предполагает рациональную организацию управленческих действий, содержание которых основывается на классической модели управления производственным процессом [1].

Первоначальным этапом управления затратами является планирование, т. е. установление их оптимальной величины, направленной на эффективное расходование всех ресурсов с целью успешного выполнения намеченных приоритетных задач и достижения положительных финансовых результатов.

Плановый размер затрат позволяет ориентироваться, во сколько обходится туристическому предприятию выполнение его важнейших функций, а также конкретных видов предоставляемых услуг. На этом этапе прежде всего обосновываются количество и стоимость затрат на производство и реализацию туристических услуг, которые составляют себестоимость туристического продукта.

Многие туристические предприятия (особенно вновь созданные или те, которые вводят на рынок новые виды услуг) себестоимость продукции исчисляют методом прямого счета в плановых калькуляциях в разрезе важнейших видов затрат. Разработка плановых калькуляций осуществляется для каждого вида услуг или пакетов услуг. Часто они имеют типовой характер, включая в себя услуги и соответственно затраты на предоставление: транспортных услуг до места отдыха и обратно; проживания в гостиницах или других объектах размещения; питания; экскурсионного обслуживания; спортивных и других развлекательных мероприятий. На основе детализированных расчетов определяется объем прямых затрат на единицу продукции (пакет услуг) и в целом на весь перечень услуг.

В калькуляцию включают также косвенные затраты, которые распределяются на основе нормативных ставок соответствующих затрат. Нормативная ставка косвенных затрат исчисляется как соотношение объема всех косвенных затрат к предусмотренной величине годовой деятельности в принятых расчетных единицах (человеко-день, величина заработной платы и т. п.). Общая величина затрат туристического предприятия является суммарным выражением всех видов себестоимости услуг.

Таким образом, исчисление величины затрат на создание и реализацию услуг прямым методом целесообразно осуществлять в следующей последовательности:

- выбор приоритетных направлений туристических услуг, являющихся объектом калькуляции (туристические пакеты, дифференцированные по направлениям и длительности времени отдыха);
- расчет размеров косвенных затрат с помощью выбранных объектов калькулирования;
- суммарный подсчет всех затрат на один день пребывания туриста на отдыхе;
- обоснование в текущем периоде планового размера затрат на производство и реализацию туристического продукта, которое осуществляется путем умножения объема индивидуальных затрат на количество калькуляционных единиц.

Однако метод прямого счета имеет существенный недостаток, который заключается в том, что фактический объем расходов туристического предприятия существенно отличается от планового. Данные отклонения появляются вследствие значительных колебаний спроса на туристические услуги, сложности в предвидении результатов туристического бизнеса. Плановый объем затрат постоянно изменяется, особенно при усилении конкуренции, непрерывной модификации туристических услуг, изменении цен на многие элементы затрат. Кроме того, расчеты, осуществляемые прямым методом, как правило, не являются многовариантными, что ограничивает возможность выбора наиболее выгодных альтернативных решений.

Учитывая трудоемкость метода прямого счета, крупные туристические предприятия, много лет работающие на рынке, при обосновании затрат используют аналитические методы (корректировка прошлых тенденций, моделирование важнейших сценариев будущих действий и др.). Эффективно использовать эти методы позволяет наличие обширной и достоверной информации. Основой ее формирования являются первичные и итоговые данные бухгалтерского учета, многочисленные статистические материалы, обобщение опыта передовых предприятий, а также теоретические и практические разработки прогрессивных методов анализа, оценки влияния многочисленных факторов на оптимизацию величины и структуры затрат.

При использовании аналитических методов особое внимание уделяется следующим вопросам:

– оценка темпов роста динамики затрат в прошлом периоде во взаимосвязи с изменениями в объеме реализации туристической продукции;

– определение трансформирования структуры затрат с учетом оптимизации их уровня и воздействия на конечные результаты деятельности;

– учет результативности заключенных текущих договоров и долгосрочных контрактов со всеми участниками создания и реализации туристического продукта. Это касается выбора мест пребывания туристов и сроков тура, способов доставки туристов транспортными средствами, методов обслуживания, форм расчетов и оплаты [2].

На основании этих данных рассчитываются альтернативные варианты плановых заданий в области оптимизации затрат туристического предприятия. Исходя из возможностей обеспечения непрерывности функционирования туристического предприятия и достижения им высоких конечных результатов, впоследствии выбирается лучший вариант оптимизации затрат. Это предполагает: установление предельного уровня затрат в целом, а также по отдельным их видам; определение рациональных пропорций между величиной постоянных и переменных затрат, содействующих повышению рентабельности туристического продукта; обеспечение синхронности в изменении отдельных элементов прямых и косвенных затрат, оказывающих положительное воздействие на качество туристических услуг и удовлетворение потребностей в них потенциальных клиентов.

Следующим этапом управления затратами является организация работы туристического предприятия исходя из внутренних и внешних условий хозяйствования и принятие и реализация конкретных управленческих решений. Успешное выполнение этих задач предполагает правильную организацию работы отдельных служб (бухгалтерии, маркетингового, производственного отделов и др.), стимулирование персонала предприятия при достижении положительных результатов. Прежде чем реализовать конкретные решения, связанные с расходом средств, следует рассмотреть все направления оптимизации их объема исходя из реальных возможностей. Только в таких случаях можно добиться результативного регулирования процессов формирования и расходования всех видов затрат.

Например, прежде чем принять решение о приобретении материальных ценностей, целесообразно изучить конъюнктуру рынка, условия продажи отдельных поставщиков (цены, скидки, качество и др.) и отдать предпочтение наиболее выгодным предложениям.

В оценке эффективности затрат, исходя из их финансовых последствий, важную роль играет текущий контроль, который производится в форме анализа. Результаты анализа уровня и структуры затрат позволяют оценить эффективность действий в данной области, определить реальность плановых заданий, фактическую динамику общего объема и отдельных объектов туристического бизнеса, качество этих явлений и установить их причинные связи с важнейшими показателями деятельности и ее конечными финансовыми результатами.

Главной целью анализа затрат является оценка эффективности хозяйственной деятельности туристического предприятия в зависимости от объема, расходов, их структуры, влияния на качество и рентабельность оказываемых услуг. В связи с этим целесообразно анализировать следующие элементы затрат: уровень затрат в объеме реализованных услуг; темпы изменения величины затрат; отклонение фактического объема затрат от плановых заданий; эффективность затрат на оказание услуг; изменение индивидуальных затрат на единицу продукции; соотношение между постоянными и переменными затратами.

Анализ затрат туристического предприятия целесообразно производить в динамике за ряд лет, что позволит выявить определенные тенденции в увеличении (уменьшении) уровня затрат в общем объеме поступлений.

В процессе анализа величины и структуры затрат необходимо:

– выявить причины положительных и отрицательных явлений;

– установить решающие факторы, оказывающие влияние на эффективность затрат;

– более детально проводить анализ отдельных групп, пакетов туров, конкретных видов затрат по их назначению и способам соотношения на себестоимость продукции и конечные финансовые результаты туристического предприятия.

1. Киреева, Е. В. Финансовый менеджмент туристических организаций: учеб.-практ. пособие / Е. Ф. Киреева, О. А. Пузанкевич, С. Ф. Зубарева. – Минск : БГЭУ, 2007. – 122 с.

2. Интернет-ресурс: <http://www.costkiller.ru>