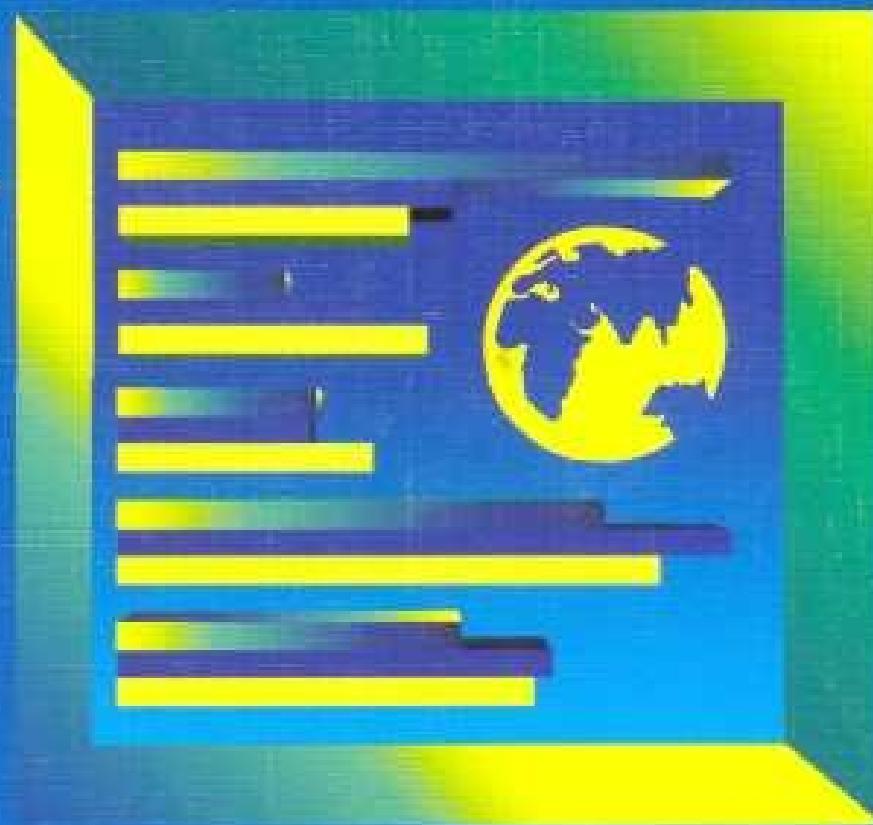


Т.В.Козырева

# УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ В ТУРИЗМЕ

Мотивация туристских путешествий

- с религиозными  
целями
- учеба
- лечение
- отдых,  
развлечения
- с деловыми  
целями





РОССИЙСКАЯ МЕЖДУНАРОДНАЯ  
АКАДЕМИЯ ТУРИЗМА

**Т.В.Козырева**

---

# **УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ В ТУРИЗМЕ**

**Монография**



**Москва  
"Финансы и статистика"  
2005**

75.81

УДК 657.1:338.48

ББК 65.052.5

К59 3

Козырева Т.В.

К59 Управленческий учет в туризме. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 160 с.: ил.

ISBN 5-279-02869-X

В краткой и доступной форме монография знакомит читателя с теоретическими и практическими особенностями управления затратами и результатами деятельности туристских организаций. Рассматриваются современные методы учета затрат: «одирект-костинг», «стандарт-кост», функциональный учет, методы налогового планирования. Особое внимание уделяется принятию управленческих решений на различных этапах управленческого процесса.

Рассчитана на научных работников, может быть полезна студентам экономических вузов, бухгалтерам, слушателям школ бизнеса.

К 0605010205-104  
010(01)-2005 223 - 2005

УДК 657.1:338.48  
ББК 65.052.5

© Российская международная  
академия туризма, 2005  
© Козырева Т.В., 2005

ISBN 5-279-02869-X

SamISI

Inv № 437872

## **ВВЕДЕНИЕ**

---

Бухгалтерский учет в настоящее время играет ведущую роль в системе управления организацией. В условиях рыночной экономики повышаются требования к ведению бухгалтерского учета: он должен отвечать требованиям международных стандартов, удовлетворять потребностям внутренних и внешних пользователей информации, выявлять резервы повышения эффективности деятельности и быть «языком бизнеса». Для удовлетворения перечисленных выше требований необходимо использовать различные методы сбора, обработки и отражения информации. Западный стиль бухгалтерского учета решает эту проблему благодаря делению всей системы бухгалтерского учета на две подсистемы: финансовую и управленческую.

Финансовый учет охватывает информацию, которая используется не только для внутреннего управления, но и сообщается контрагентам. Эта информация должна удовлетворять потребностям как фискальных государственных органов, так и акционеров компаний, держателей облигаций и других ценных бумаг, потенциальных инвесторов и прочих партнеров организации. Нормы и правила ведения финансового учета регулируются национальными стандартами, разработанными на основе международных стандартов.

Управленческий учет предназначен для решения внутренних задач управления организацией. В отличие от финансового управленческий учет субъективен и конфиденциален, именно управленческий учет несет основную нагрузку, обеспечивая принятие квалифицированных управленческих решений, и им занимаются профессионалы высокого уровня. По существу, управленческий учет – это новая комплексная отрасль экономических знаний, и в этом его большое преимущество, так как использова-

ние различных научных методов ведет к новым знаниям и технологиям. Многие элементы управленческого учета входят в наше традиционное понятие бухгалтерского, оперативного и статистического учета, финансово-экономического анализа и т.д.

В экономически развитых странах фирмы и компании 90% рабочего времени и ресурсов в области бухгалтерского учета тратят на постановку и ведение управленческого учета и лишь 10% – на традиционный финансовый учет. В отечественных же организациях это соотношение выглядит иначе, что объясняется отсутствием единой методологической основы, методических рекомендаций по организации управленческого учета по отдельным видам деятельности, а также периодом его становления и развития в отечественной учетной практике. Между тем в условиях конкуренции и борьбы за выживаемость туристские организации испытывают острую необходимость в создании действенной системы управленческого учета, а проблема его внедрения в отечественную учетную практику приобретает первостепенное значение.

Настоящая монография знакомит с методами оптимизации результатов деятельности организаций посредством применения принципов и практики управленческого учета и посвящена построению действенной системы управленческого учета в туристских организациях. Содержащиеся в ней рекомендации могут содействовать повышению аналитичности и достоверности финансовой информации, способствовать принятию адекватных управленческих решений, которые основаны на рациональных и логических аргументах, выявлять факторы и резервы увеличения эффективности деятельности туристских организаций.



# ГЛАВА 1

## ОСНОВЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА В ТУРИЗМЕ

### 1.1. Управленческий учет и его место в информационной системе туристских организаций

*Управление* – это анализ управленческой отчетности (агрегированной информации) и принятие соответствующих решений.

*Управленческий учет* – это система организации, сбора и агрегирования учетных данных, направленная на решение конкретных управленческих задач. Русский термин «управленческий учет» восходит к английскому термину «эккаунтинг» (*managerial accounting*) и к его европейскому аналогу «контроллинг». Их нельзя считать полностью эквивалентными, так как они отражают два подхода к пониманию термина «управленческий учет».

С одной стороны, управленческий учет рассматривается как система сбора и интерпретации информации о затратах, издержках и себестоимости турпродукта, что ближе к термину «контроллинг». Упрощенно – система организации учета для целей контроля за деятельностью фирмы.

С другой стороны, управленческий учет призван обеспечить управленческий персонал фирмы своевременной и полной информацией для принятия управленческих решений. Такой подход соответствует понятию эккаунтинга. На западных предприятиях, отмечает М.А. Вахрушина, «вся информация, необходимая для управления предприятием, готовится бухгалтерами, а вся связанная с этим профессиональная деятельность называется эккаунтингом»<sup>1</sup>.

Управленческий учет – новая комплексная отрасль экономических знаний. В этом его большое преимущество, так как именно на

<sup>1</sup> Вахрушина М.А. Бухгалтерский управленческий учет. – М.: Финстатинформ, 2000. – С. 15.

стыках наук, при использовании разных научных методов происходят существенные прорывы к новым знаниям и технологиям. Оценить же по достоинству возможности управлеченческого учета могут предприниматели, работающие в условиях реального рыночного хозяйства.

Эффективность любой системы управления во многом зависит от применяемых ею инструментов управления. В связи с этим можно отметить, что за свою историю человечество выработало три принципиально различных инструмента управления. Первый – это иерархия, где основным средством воздействия выступают отношения власти – подчинение, принуждение человека сверху, контроль над распределением благ.

Второй – культура, т.е. вырабатываемые и признаваемые обществом ценности, социальные нормы, которые заставляют человека вести себя так, а не иначе. Третий – рынок, т.е. сеть равноправных отношений по горизонтали, основанных на купле-продаже продукции и услуг, на отношениях собственности, свободы и демократии.

В управлении экономикой организации существует определенная логика взаимодействия функций, обусловленная логической последовательностью процесса управления. Целесообразно выделить четыре стадии этого процесса. На первой стадии – планирования – ставится цель функционирования управляемого объекта, определяются количественные характеристики развития; на второй – создаются необходимые условия для функционирования управляемого объекта; на третьей – ведутся учет и контроль состояния объекта с точки зрения промежуточных или конечных результатов, которыми оценивается степень достижения целей; на четвертой – осуществляется регулирование отклонений, возникающих в ходе реализации целей, а также стимулирование, заключающееся в поощрении работников и коллективов для повышения результативности их деятельности.

Таким образом, на первой стадии процесса управления четко прослеживаются четыре функции:

1) экономический анализ как комплекс работ в области оценки достигнутых результатов, выявления внутренних и внешних резервов дальнейшего развития;

2) прогнозирование как совокупность гипотез, сценариев и моделей экономических процессов, которые могут иметь место в будущем. Прогнозы обычно строятся в нескольких вариантах, что позволяет изучить разнообразные альтернативные способы дальнейших действий и избрать лучшие из них;

3) принятие решений как совокупность способов достижения целей и задач, стоящих перед предприятием;

4) планирование как процесс разработки и принятия планов, программ и бюджетов, определяющих способы будущих действий, траекторию развития объекта хозяйствования.

Управленческий процесс характеризуется преследуемой им целью. Цель прогнозирования – составление прогноза, цель планирования – составление планов и на их основе программ и бюджетов. План отличается от прогноза тем, что это не гипотеза, не предположение, а четкая схема, задание, образ поведения. Хозяйственные планы содержат набор показателей, которые должны быть достигнуты в результате их выполнения. Иными словами, прогнозы, в отличие от планов, не требуют обязательного исполнения.

Отметим, что эффективность управленческой деятельности во многом зависит от своевременности и качества принимаемых решений.

Процесс принятия решений начинается, как правило, с определения целей и задач, стоящих перед предприятием. Ему предшествуют анализ исходной информации, а также прогнозирование и моделирование различных вариантов стратегического и тактического развития предприятия. Избранный альтернативный вариант становится основой принимаемого решения, после чего строится алгоритм его достижения.

Вторая стадия процесса управления связана с координацией функций и формированием организационных структур управления.

На третьей стадии процесса управления выступают еще две функции управления – учет и контроль, с помощью которых поддерживается обратная связь между управляющей системой и управляемым объектом.

Функция учета состоит в фиксации первичной информации о хозяйственных операциях и группировке данных по строго определенным признакам, направлениям, периодам. Учет создает возможность для контроля за ходом формирования и реализации туристских услуг, а также за результатами деятельности организации. Функция контроля состоит в целенаправленном воздействии на объект управления и предполагает постоянное сравнение плановых и фактических показателей, выявление намечающихся отклонений между ними с тем, чтобы регулирование могло вестись в превентивном порядке.

На четвертой стадии управления осуществляются функции регулирования и стимулирования. Они включают в себя комплекс работ, направленных на устранение отрицательных отклонений, а также

закрепление и поощрение положительных результатов. Регулирование – не что иное, как реагирование системы управления на ход событий, его изменения, т.е. процесс приведения управляемой системы в необходимые рамки. Стимулирование выступает средством мотивации участников деятельности организации.

Итак, управляющая система целенаправленно воздействует на управляемый объект посредством функций, взаимосвязь и взаимодействие которых образуют замкнутый цикл управления: экономический анализ – прогнозирование – принятие решений – планирование – организация – учет – контроль – регулирование – стимулирование – экономический анализ и т.д.

Управленческий учет исторически сложился как следствие производственного учета. Производственный учет включает в основном учетно-расчетные процедуры, главная цель которых – определить затраты на формирование турпродукта и удельную выручку от реализации туристских услуг.

Производственный учет сегодня призван следить за издержками производства и доходами организации и выявлять возможные резервы повышения рентабельности производственной деятельности.

Современный производственный учет включает три основных раздела:

учет затрат и доходов по их видам;

учет затрат и доходов по центрам ответственности;

учет затрат и доходов по их носителям.

Учет затрат и доходов по их видам должен показать, какие группы затрат возникли в процессе формирования и реализации туристских услуг в отчетном периоде и насколько они были возмещены в процессе реализации турпродуктов.

Учет затрат и доходов по центрам ответственности должен способствовать точному их распределению между отдельными структурными подразделениями туристской организации (центрами ответственности) для определения результатов в разрезе каждого центра ответственности.

Учет затрат и доходов по их носителям должен определить рентабельность каждого вида турпродукта.

Таким образом, только в рамках производственного учета удается рассчитать себестоимость и рентабельность единицы турпродукта и выявить скрытые резервы повышения эффективности деятельности туристской организации.

Управленческий учет по своему составу шире, чем производственный, поскольку через функции управления он превращает производственный учет, по существу, в интегрированную систему внутрихозяйственного учета затрат и доходов организации. В современных условиях управленческий учет через свои функции выступает в качестве основного информационного фундамента управления внутренней деятельностью туристской организации, ее стратегией и тактикой. Основное назначение управленческого учета – это формирование информации для принятия оперативных и прогнозных управленческих решений.

Тактика управленческого учета включает организацию, учет, контроль, мотивацию, анализ и регулирование ранее принятых решений, а также ответственность за их исполнение.

Стратегия управленческого учета представляет систему анализа, прогнозирования, планирования и координации управленческих решений, определяющих развитие предприятия на длительный период.

Так как узловой момент в интеграции – это сопоставление расходов и доходов, то наиболее важными для управленческого учета становятся операции управления затратами, доходами и результатами через влияние как на затраты, так и на доходы.

*Управленческий учет* – это интегрированная система внутрихозяйственного учета, предоставляющая информацию о затратах и результатах деятельности как всей организации, так и ее отдельных структурных подразделений, предназначенную для принятия тактических (оперативных) и стратегических (прогнозных) управленческих решений.

В управленческом учете используются все элементы метода финансового учета, такие, как документация и инвентаризация, оценка и калькуляция, счета и двойная запись, балансовое обобщение и отчетность. Кроме того, в управленческом учете широко применяются приемы экономического анализа, экономико-математические и статистические методы и т.д.

Система управленческого учета состоит из множества процедур, которые могут меняться в зависимости от целей управления. Тем не менее они должны отвечать определенным принципам. К ним можно отнести: непрерывность деятельности организации; использование единых для планирования и учета единиц измерения; оценку результатов деятельности подразделений организаций; преемственность и многократное использование первичной и промежуточной информации для целей управления; формирование показателей внутренней

отчетности как основы коммуникационных связей между уровнями управления; применение бюджетного (сметного) метода управления; полноту и аналитичность, обеспечивающие исчерпывающую информацию об объектах учета; периодичность, отражающую производственный и коммерческий циклы организации, установленные учетной политикой.

## **1.2. Сущность и структура управленческого учета**

Управленческий учет организуется исходя из целей и задач управляемых, никак не регламентируется государством, служит интересам предприятия; основан на логике, опыте и общей приемлемости.

Предметом управленческого учета в туристской отрасли служит производственная деятельность туристской организации в целом и ее структурных подразделений. Хозяйственные операции исключительно финансового характера выходят за рамки предмета управленческого учета.

Объектами управленческого учета выступают затраты турфирмы, доходы организации и ее отдельных структурных подразделений, результаты деятельности, внутреннее ценообразование, бюджетирование и система внутренней отчетности.

Управленческий учет содержит как «историческую» информацию, так и оценки и планы на будущее. Цель финансового учета – показать, «как это было», а управленческого – «как это должно быть».

Цели управленческого учета:

оказывать информационную помощь управляющим в принятии оперативных управленческих решений;

контролировать, планировать и прогнозировать экономическую эффективность деятельности организации и ее центров ответственности;

обеспечивать базу для ценообразования;

выбирать наиболее эффективные пути развития организации.

В управленческом учете можно использовать как неколичественную информацию (слухи, результаты социологических опросов и т.п.), так и количественную, которая в свою очередь делится на учетную и неучетную. Принцип документальной обоснованности учетной информации в управленческом учете может игнорироваться, в связи с чем используются как фактические, так и прогнозные оценки.

К информации управленческого учета предъявляются следующие требования: адресность, оперативность, достаточность, аналитичность, полезность, гибкость, инициативность и экономичность.

Пользователями информации финансового учета являются внешние потребители, а управленческого учета – внутренние пользователи.

Методы управленческого учета – системный оперативный анализ с использованием: методов финансового учета; индексного метода; приемов экономического анализа; математических методов (корреляции, линейного программирования, наименьших квадратов и др).

В основе выбора конкретной методологии управленческого учета лежат три аспекта управления бизнесом:

технология бизнеса в целом и конкретного вида деятельности в частности;

учетная политика предприятия и правила бухгалтерского учета конкретного вида деятельности;

нормативная база конкретного вида бизнеса.

Внешний интерфейс управленческого учета состоит из трех тесно взаимосвязанных систем (составных частей): учета затрат (интерфейс с финансами); показателей деятельности (интерфейс с регулярным менеджером); управленческих отчетов (интерфейс с системой принятия решений).

Для каждого из типов хозяйственной деятельности существуют специальные, присущие только им формы управленческой отчетности, управленческих данных и моделей управления, а следовательно, специализированная форма управленческого учета.

При этом на каждом предприятии есть и общий управленческий учет, в частности учет затрат, стандартная управленческая отчетность и показатели деятельности в форме планов (бюджетов) подразделений.

Создание системы управленческого учета может быть представлено в виде трех этапов, на каждом из которых решаются специфические задачи.

Первый этап – формирование управленческого решения учетной задачи или анализ и описание существующего решения.

Второй этап – увязка принятых решений с существующими управленческими решениями, учетной политикой и бухгалтерской практикой и с уже существующими учетными технологиями.

Третий этап – внедрение учетных технологий.

Управленческий учет осуществляют бухгалтеры, наделенные управленческими функциями, бухгалтеры-аналитики (бухгалтеры-менеджеры).

В целом функции аппарата управления можно свести к планированию, координации, контролю, принятию решений, стимулированию.

Планирующая функция управления включает выбор долговременных и ближайших целей и разработку стратегических планов для их достижения.

Этому предшествуют формирование итогов за отчетный период, их обобщение и анализ. Сформированные выводы используются в дальнейшем планировании и прогнозировании.

На стадии планирования бухгалтер-аналитик участвует в разработке частных бюджетов предприятия, которые затем сводятся им в общий (генеральный) бюджет, представляемый на утверждение руководству. Он участвует в обсуждении производственной программы предприятия, в оценке предложений по капитальным вложениям, выявляет наиболее рентабельные виды продукции, рекомендует потенциальные рынки сбыта и оптимальные цены.

Осуществляя координационную функцию, аппарат управления должен решить, как лучше сгруппировать ресурсы фирмы, чтобы выполнить намеченные планы.

Контроль обеспечивает исполнение решений установленным способом, а обратная связь необходима для того, чтобы цели и стратегические планы турфирмы реализовывались оптимально.

По окончании отчетного периода бухгалтер-аналитик составляет отчеты об исполнении бюджета (плана) каждым центром ответственности, в которых приводится сравнительный анализ запланированных и достигнутых результатов. При этом выявляются нежелательные расхождения между фактическими и плановыми показателями, определяются причины этого, чтобы в дальнейшей работе исключить их влияние.

Принятие решения означает выбор наилучшего варианта осуществления целей компании.

На базе выполненных расчетов в системе управленческого учета можно просчитывать различные альтернативные варианты решения одной задачи, выбирать из них оптимальный и оперативно принимать эффективные управленческие решения.

Бюджеты и отчеты об их исполнении, подготовленные бухгалтером-аналитиком, стимулируют деятельность персонала предприятия, потому что бюджеты содержат плановые показатели, которые должны быть достигнуты.

Бухгалтер-аналитик создает основу для повышения эффективности управления организацией. Управленческий учет увязывает учетный процесс с процессом управления.

Информация о затратах считается существенным фактором для всех стадий управления.

Основа управленческого учета состоит в сборе информации об издержках организации и калькулировании. В русском языке слово «калькуляция» (лат. *calculatio* – вычисление) появилось в XIX в. и означало исчисление себестоимости. В современной экономической литературе калькулирование определяется как система экономических расчетов себестоимости единицы отдельных видов продукции (работ, услуг).



## ГЛАВА 2

### ЗАТРАТЫ И ДОХОДЫ КАК ОБЪЕКТЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА

#### 2.1. Сущность и классификация затрат в туристских организациях

Успех деятельности и даже вопрос существования туристской организации напрямую зависят от целесообразности производимых затрат, которые необходимо оперативно учитывать и анализировать с целью их снижения.

Издержки в их первоначальном определении представляют собой расход материальных ценностей и ресурсов. Причина такого понимания заключается в восприятии расхода ресурсов как издержек с точки зрения всего хозяйства. В этом смысле расход или ухудшение качества воды и воздуха – тоже издержки.

Для учета расхождения издержек общества и издержек организации вводятся понятия «общественные издержки» и «производственные издержки». В.В. Глухов и Ю.М. Бахрамов отмечают, что «производственные издержки не включают расходы на защиту от шума, потери улова от загрязнения водоема и т.п.»<sup>1</sup>.

Разница между общественными и производственными издержками составляет внешние издержки (издержки перелива в США). Их несут люди, не причастные к производству. Один из принципов социальной рыночной экономики – это полный расчет внешних издержек и их перевод в производственные издержки. Для этого используют законодательство, запрещающее загрязнение среды, или особые налоги, которые равны внешним издержкам.

Затраты живого и овеществленного труда на производство и реализацию продукции (работ, услуг) традиционно называют издержками производства и обращения.

<sup>1</sup> Глухов В.В., Бахрамов Ю.М. Финансовый менеджмент. – СПб.: Специальная литература, 1995. – С. 31.

Издержки производства – это экономическая категория, которой оперируют экономисты, управленческий персонал, предприниматели, бухгалтеры, представители налоговых органов. Однако в одно и то же понятие они вкладывают разное содержание. Отметим, что и в системе нормативного регулирования учета затрат отсутствует единная общепринятая терминология. В разных документах в один и тот же термин вкладывается разный смысл.

При чтении нормативно-законодательных документов создается впечатление, что в них не делается различий между понятиями «расходы» и «затраты». Если же такое различие и имеется, то оно очень завуалировано и расплывчато, его понимание затрудняется вследствие применения многочисленных некорректных формулировок.

Экономисты В.В. Глухов и Ю.М. Бахрамов считают, что затраты – сумма расходов, понесенных в процессе деятельности.

Издержки, затраты, расходы с точки зрения многих экономистов – практически синонимы.

Эдвин Дж. Долан уточняет, что «разграничение понятий «затраты» и «издержки» связано с различием соответственно самих по себе расходуемых ресурсов (природных, трудовых, информационных и т.д.) и их стоимостной оценки»<sup>1</sup>.

С точки зрения бухгалтеров понятия «затраты» и «расходы» имеют серьезные различия. Так например, М.А. Вахрушина определяет входящие затраты как «средства, ресурсы, которые были приобретены, имеются в наличии и, как ожидается, должны принести доходы в будущем»<sup>2</sup>.

В разделе «Принципы» сборника МСФО дано следующее определение затрат: «затратами являются потребленные в хозяйственной деятельности ресурсы, еще не признанные расходами и отражаемые на конец отчетного периода в балансе в виде активов».

Большое значение для оптимальной организации учета затрат имеет их научно обоснованная классификация.

В настоящее время известно множество классификационных признаков, отражающих существенные свойства затрат. Такое многообразие классификаций, с одной стороны, обеспечивает решение различных задач, а с другой, порождает проблемы, разрешить которые можно только на базе современных компьютерных технологий обра-

<sup>1</sup> Долан Эдвин Дж. Микроэкономика. – СПб.: Литература плюс, 1997. – С. 130.

<sup>2</sup> Вахрушина М.А. Бухгалтерский управленческий учет. – С. 36.

ботки информации. При создании управленческих программ необходимо предусматривать возможность уже на этапе первичного учета относить затраты к максимальному числу классификационных группировок, что позволит осуществлять выборки по различным признакам или по их совокупностям.

Таким образом, единую информационную базу можно будет использовать для удовлетворения потребностей пользователей, имеющих различные интересы.

В настоящее время, по нашему мнению, наблюдается тенденция разумной либерализации вопросов классификации затрат и калькулирования, организациям предоставляется большая свобода в принятии решений в данной области. Для разных целей учитываются разные виды затрат. Специалист по управлению затратами должен определить, как использовать данные о затратах для предоставления руководству наиболее целесообразной информации.

Для решения задач управления затратами туроператорской фирмы рекомендуется использовать следующие классификационные подходы:

По способности приносить доход в будущем все издержки делят на *входящие затраты* и *истекшие затраты, или расходы*.

Входящие затраты представлены в бухгалтерском балансе тремя стадиями:

запасы материалов;

запасы в незавершенном производстве (приобретен блок мест или внесли предоплату за проживание в гостинице);

запасы готовой продукции.

Входящие затраты считаются синонимом термина «затраты», а истекшие затраты тождественны понятию «расходы».

М.А. Вахрушина определяет истекшие затраты, или расходы, как «часть затрат, понесенных предприятием в связи с получением дохода»<sup>1</sup>, т. е. расходы потеряли способность приносить доход в будущем.

В соответствии с международными стандартами бухгалтерского учета расходы включают в себя убытки и расходы по основной деятельности организации. Расходы, как правило, принимают форму оттока или уменьшения актива.

Расходы признаются в финансовой отчетности (в отчете о прибылях и убытках) после признания доходов, которые были получены в

<sup>1</sup> Вахрушина М.А. Бухгалтерский управленческий учет. – С. 37.

результате осуществления затрат. Такой подход называется соответствием расходов и доходов. Таким образом, в бухгалтерском учете все доходы должны соотноситься с затратами на их получение, называемыми расходами. Отсюда формируется правило соотношения расходов и затрат, в соответствии с которым в момент признания дохода затраты признаются в качестве расходов, непризнанные в качестве расходов затраты в данном отчетном периоде отражаются в отчетности как активы.

Затратами считаются хозяйственные операции по использованию в хозяйственной деятельности организации за отчетный период материальных, трудовых, финансовых и иных ресурсов.

Расходы появляются в результате операции, приводящей к уменьшению капитала организации, отличной от распределения капитала между участниками.

В соответствии с Положением по бухгалтерскому учету «Расходы организации» (ПБУ 10/99) в зависимости от их характера, условий существования и направлений деятельности организации они подразделяются на расходы по обычным видам деятельности и прочие расходы: операционные, внереализационные, чрезвычайные.

По признаку отражения в финансовом учете затраты делят на явные (бухгалтерские) затраты и неявные (воображаемые, аменные) затраты.

Явные (бухгалтерские) затраты проходят по счетам финансового учета. Организация тратит денежные средства на оплату ресурсов в размере, необходимом для того, чтобы удержать этот ресурс в своем распоряжении. Бухгалтер регистрирует фактически уже понесенные фирмой и документально подтвержденные издержки.

Экономист, предприниматель в основном планирует на будущий период предстоящие издержки, используя принцип «максимально возможных затрат». Использование такого принципа снижает степень риска и повышает вероятность достижения цели. Ограниченнность ресурсов и неизбежность альтернативного выбора создают необходимость учитывать как явные, так и неявные издержки фирмы.

К неявным издержкам (имплицитным) относятся издержки упущенных возможностей, связанные с использованием права собственности.

Эдвин Дж. Долан отмечает внутренний характер неявных издержек. «Обычно фирмы не отражают имплицитные издержки в своей бухгалтерской отчетности, но от этого они не становятся менее ре-

вльными<sup>1</sup>. Поэтому экономическая прибыль отличается от показателя бухгалтерской прибыли на величину неявных издержек.

А.Д. Шеремет определяет альтернативные затраты как «величину, которая теряется или приносится в жертву, когда в условиях ограниченных ресурсов выбор одного альтернативного варианта требует отказа от другого»<sup>2</sup>.

В процессе принятия решения всегда существует альтернативная стоимость, которая, как отмечают Джей К. Шим и Джозэл Г. Сигел, «соответствует величине затрат, предполагавшихся по альтернативному варианту»<sup>3</sup>. Явные и неявные издержки образуют экономические издержки фирмы.

По способу включения в себестоимость услуг бухгалтерские, или явные, издержки делят на *прямые* и *косвенные*.

Прямые затраты в момент их возникновения можно непосредственно отнести на объект калькулирования на основе первичных документов. Как отмечают Джей К. Шим и Джозэл Г. Сигел, «движение прямых затрат прослеживается непосредственно до объекта, подлежащего калькуляции»<sup>4</sup>.

Косвенные затраты относятся к деятельности туристской организации в целом, и в момент возникновения их невозможно отнести на какой-либо конкретный объект калькулирования.

Отметим, что чем больше удельный вес прямых затрат в себестоимости, тем точнее определен показатель себестоимости турпродукта.

По отношению к производственному процессу затраты подразделяют на *производственные* и *внепроизводственные (коммерческие)*.

Производственные затраты у туроператора связаны с формированием туристского продукта, и в международной практике их называют «затраты продукта».

В соответствии с Методическими рекомендациями Государственного комитета РФ по физической культуре и туризму (ГКФТ РФ) по планированию, учету и калькулированию себестоимости туристского продукта и формированию финансовых результатов у организаций, занимающихся туристской деятельностью, от 04.12.98 № 402 туристским организациям в качестве типовой рекомендуется следующая группировка производственных затрат:

<sup>1</sup> Долан Эдвин Дж. Микроэкономика. – С. 132.

<sup>2</sup> Шеремет А.Д. Управленческий учет. – М.: ИД ФБК ПРЕСС, 1999. – С. 35.

<sup>3</sup> Шим Джей К., Сигел Джозэл Г. Методы управления стоимостью и анализа затрат. – М.: ФИЛИНЪ, 1996. – С. 18.

<sup>4</sup> Там же. – С. 26.

затраты по приобретению прав на услуги сторонних организаций, используемые при производстве туристского продукта;

затраты, связанные с деятельностью производственного персонала;

затраты подразделений туристской организации, участвующих в производстве туристского продукта;

накладные расходы (частично).

Внепроизводственные затраты («затраты периода») состоят из коммерческих и административных.

Коммерческие расходы связаны с продвижением и реализацией туристского продукта и включают в себя расходы на рекламу, оплату услуг комиссионеров, поверенных и агентов, затраты на участие в выставках и т.п. Административные – расходы по управлению организацией.

Внепроизводственные затраты являются функцией длительности отчетного периода либо результатом стратегических решений руководства организации.

По экономической роли затраты турфирм делят на *основные* и *накладные*. Основные затраты непосредственно связаны с формированием туристского продукта. Накладные – это затраты на содержание, обслуживание и управление организацией. Накладные затраты состоят из общепроизводственных (производственных) и общехозяйственных (непроизводственных). Они включают затраты, связанные с организацией производства туристского продукта, с освоением новых туров, подготовкой и переподготовкой кадров, представительские расходы и т.д. Накладные расходы включают дискреционные расходы.

Рэй Вандер Вил и Виталий Падий отмечают, что «дискреционные издержки – это накладные расходы, которые полностью зависят от решений руководства»<sup>1</sup>.

По составу (однородности) затраты делят на *одноэлементные* и *комплексные*.

Одноэлементными называются затраты, состоящие из одного элемента, комплексными – затраты, состоящие из нескольких элементов, например, общехозяйственные затраты.

---

<sup>1</sup> Вит Рэй Вандер, Падий В. Управленческий учет – М.: Инфра-М, 1997. – С. 190.

Классификация затрат по экономическим элементам применяется при формировании себестоимости в организации в целом и включает пять основных групп:

- материальные затраты;
- затраты на оплату труда;
- отчисления на социальные нужды;
- амortизационные отчисления;
- прочие затраты.

Группировка затрат по *калькуляционным статьям* используется при расчете стоимости единицы турпродукта.

Перечень калькуляционных статей определен отраслевыми приложениями о составе затрат, включаемых в себестоимость.

По признаку реагирования на изменение объемов продаж затраты делят на *переменные* и *постоянные*:

Для туристских организаций характерны экономические ситуации, связанные с колебанием спроса на отдельные туры по причинам сезонности. Это влечет за собой изменение объемов продаж туристских услуг, что в свою очередь существенно влияет на себестоимость услуг и финансовые результаты туристской организации. Эта ситуация придает особое значение выделению переменных и постоянных затрат, включаемых в себестоимость туристских услуг.

При делении затрат на постоянные и переменные необходимо учитывать тот факт, что затраты одного и того же вида могут вести себя по-разному. С.А. Николаева отмечает, что «существует большое количество затрат, которые в определенной ситуации по принятию решения являются переменными, а в другой ситуации могут быть постоянными»<sup>1</sup>.

Бессмысленно делить расходы на постоянные и переменные по их сущности в абстрактной форме, ибо истина всегда конкретна.

На характер поведения затрат (переменный или постоянный) влияют следующие факторы:

фактор времени, т.е. длительность рассматриваемого периода; так, в длительном периоде времени все затраты становятся переменными;

производственная ситуация, в которой принимаются решения. Например, организация выплачивает проценты на заемный капитал, эти проценты в обычной ситуации относят к постоянным затратам, так как их величина не зависит от объема услуг. Эти же проценты

<sup>1</sup> Николаева С.А. Особенности учета затрат в условиях рынка: система «директ-костинг». — М.: Финансы и статистика, 1993. — С. 32.

становятся переменными, когда меняется производственная ситуация для принятия решения (например, в случае закрытия организации);

недостаточная делимость производственных факторов, вследствие чего многие затраты возрастают с увеличением объемов оказания услуг не постепенно, а скачкообразно, ступенчато. Эти затраты постоянны для определенного ряда показателей объема производства, затем они резко повышаются и снова остаются постоянными для определенного интервала. Примерами такой скачкообразности служат расходы на содержание административно-управленческого персонала, а также расходы на содержание и эксплуатацию внеоборотных активов.

Переменный характер затрат хорошо виден на длительных интервалах; внутри каждого интервала сильнее проявляется их постоянный характер.

Переменные затраты зависят от деловой активности организации, характеризуют стоимость туристского продукта. Переменные затраты, согласно Дж. Кларку, изменяются в зависимости от величины объема производства.

Немецкий ученый К. Меллерович для описания соотношения процента изменения затрат и процента изменения объема производства ввел понятие коэффициента реагирования затрат ( $K_{рз}$ ).

Коэффициент реагирования затрат характеризует соотношение между темпами изменения затрат и темпами роста деловой активности фирмы.

$0 < K_{рз} < 1$  – регressive затраты;

$K_{рз} = 1$  – пропорциональные затраты;

$K_{рз} > 1$  – прогрессивные затраты.

Переменные затраты постоянны в расчете на единицу туристского продукта.

Постоянные затраты относительно стабильны (изменяются незначительно) при колебаниях объемов реализации турпродукта;  $K_{рз} = 0$ .

Постоянные расходы можно подразделить:

на зависимые от интенсивности деятельности фирмы – это заработная плата управленческого и обслуживающего персонала, постоянная часть амортизации, арендная плата, проценты за кредит и др.;

зависимые от деловой активности организации – это расходы на рекламу, повышение квалификации персонала, содержание представительств фирмы и др.

Постоянные затраты на единицу туристского продукта изменяются обратно пропорционально изменению объема реализации.

В реальной жизни чрезвычайно редко встречаются издержки, которые можно отнести к исключительно постоянным или переменным. Экономические явления и связанные с ними затраты по своему содержанию значительно сложнее, и поэтому в большинстве случаев издержки являются смешанными. По преобладанию вида их делят на условно-переменные (полупеременные) и условно-постоянные (полупостоянные).

Ошибки, возникающие из-за условности и относительности деления затрат на постоянные и переменные, значительно меньше, чем информационные потери, которые можно понести, игнорируя его.

Затраты в общем виде могут быть представлены формулой

$$Y = a + bx,$$

где  $Y$  – совокупные затраты;

$a$  – их постоянная часть;

$b$  – переменные затраты в расчете на единицу (коэффициент реагирования затрат);

$x$  – объем реализации.

Валовые издержки определяются как сумма всех постоянных и всех переменных издержек

Желая добиться максимальной прибыли, турфирма стремится снизить издержки на единицу турпродукции. В связи с этим интересен показатель средних издержек. *Средние издержки (удельная себестоимость)* – это величина валовых издержек, приходящаяся на единицу турпродукта.

Средние валовые издержки определяются как сумма средних постоянных и средних переменных издержек либо делением валовых издержек на объем реализации. Удельная себестоимость уменьшается с увеличением объема реализации.

Для анализа финансово-хозяйственной деятельности организаций интересны показатели *приростных и предельных затрат*.

Эдвин Дж.Долан отмечает, что «взаимосвязь между затратами и выпуском в терминах физических единиц представляет собой важное ограничение в деятельности фирмы, связанной с максимизацией прибыли<sup>1</sup>. Когда предельные издержки максимально приближены к предельной выручке или равны ей, организация может получить максимальную прибыль. Именно это равенство определяет равновесную

<sup>1</sup> Долан Эдвин Дж. Микроэкономика. – С. 140.

цену и оптимальный объем реализации, обеспечивающие максимальную прибыль. Самуэльсон сформулировал это так: «Только когда цены благ равны предельным издержкам, экономика выжимает максимум возможного из наличных ограниченных ресурсов...»<sup>1</sup>.

Цена, равная предельным издержкам, обеспечит доход, достаточный для покрытия всех издержек, если средние издержки производителя растут вместе с ростом производства.

Приростные затраты являются дополнительными и появляются в результате формирования и реализации дополнительных туров. В приростные затраты могут входить и постоянные затраты; если они изменяются в результате принятого решения, то их прирост рассматривается как приростные затраты.

Предельные издержки – это прирост затрат туристской организации при изменении объема реализации туристских услуг на одну дополнительную единицу. Предельные издержки показывают, во что обойдется фирме увеличение объема реализации на единицу турпродукта.

Поскольку постоянные издержки не меняются и не зависят от объема реализации, изменение валовых издержек определяется изменениями только переменных издержек. Увеличение переменного фактора при неизменной величине постоянного фактора непременно приведет к ситуации, когда каждая последующая единица переменного фактора будет оказывать на объем выпуска турпродукта меньшее влияние, чем его предыдущая единица. Так проявляется закон уменьшающейся отдачи ресурсов (убывающей предельной полезности). Это происходит потому, что нарушается рациональное сочетание между переменными и постоянными затратами и туристская организация не может далее наращивать выручку от реализации из-за нехватки управленческого персонала, недостаточной рекламы и т.д.

$$\text{Предельные издержки} = \frac{\Delta \text{Переменные издержки}}{\Delta \text{Реализованные турпродукты}}$$

Функциональная зависимость средних и предельных издержек показана на рис. 2.1.

<sup>1</sup> Samuelson Paul A. Economics: An Introductory Analysis. 6 th ed. N.Y.: McGraw – Hill, 1964. – P. 462.

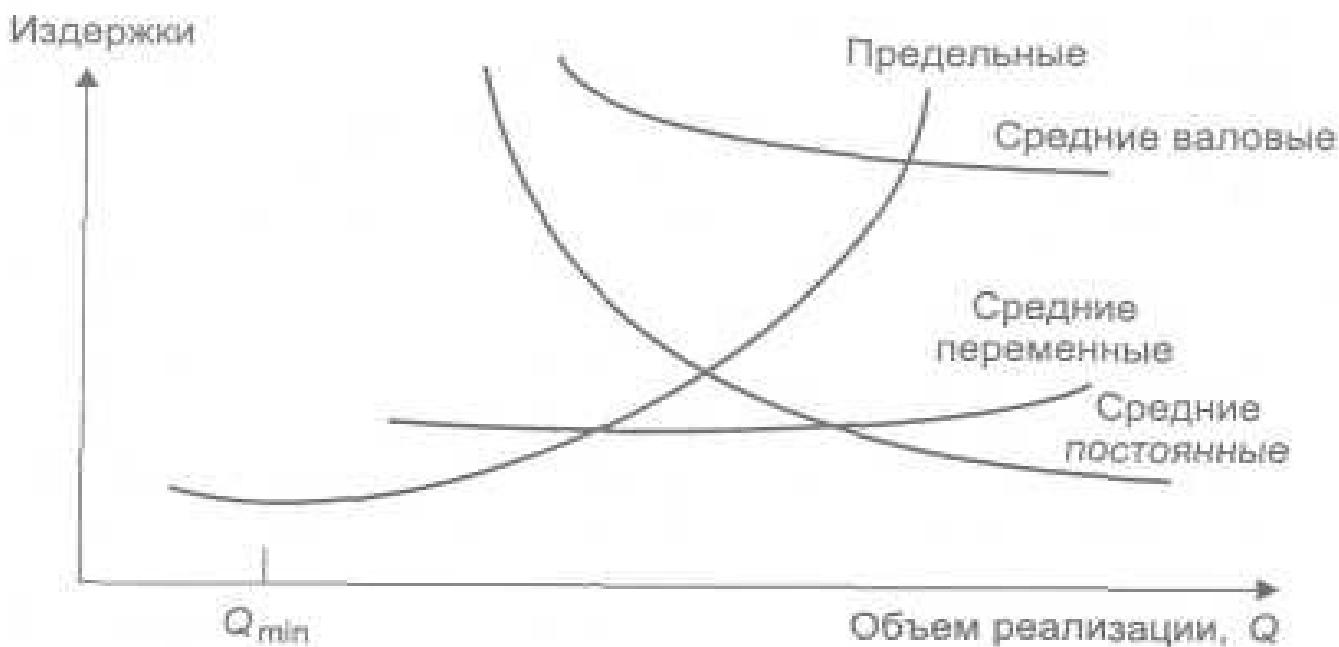


Рис. 2.1. Кривые предельных и средних издержек

Для кривой предельных издержек характерен спад издержек до величины  $Q_{min}$ , а затем наблюдается их рост.

Так, на рис. 2.1 графически отражается действие одного из фундаментальных законов экономики — закона уменьшающейся отдачи ресурсов.

По этому закону увеличение переменного фактора при неизменной величине постоянного фактора непременно приведет к ситуации, когда каждая последующая единица переменного фактора будет оказывать на объем выпуска турпродукта меньшее влияние, чем его предыдущая единица.

Средние переменные будут снижаться до тех пор, пока предельные издержки меньше средних переменных издержек. Когда же предельные издержки превысят значение средних переменных, средние переменные станут возрастать.

Кривая средних постоянных издержек имеет вид гиперболы, так как

$$\text{Средние постоянные издержки} = \frac{\Sigma \text{Постоянные издержки}}{Q} = \frac{\text{Const.}}{Q},$$

где  $Q$  — объем реализации.

Иными словами, в расчете на единицу услуг постоянные затраты будут величинами дегрессивными.

Средние валовые издержки снижаются, пока предельные издержки меньше средних валовых издержек, но они начнут повышаться, как только величина предельных затрат превысит валовые.

Следовательно, линия предельных издержек пересекает кривые средних переменных и средних валовых издержек в точках их минимума.

По степени влияния затрат на принимаемые управленческие решения их делят на *релевантные* и *нерелевантные*.

Релевантные затраты – затраты, отличающие одну альтернативу от другой.

Затраты, которые остаются неизменными при всех альтернативных вариантах, не учитываются при принятии решений, не являются релевантными; включают безвозвратные расходы.

Безвозвратные издержки – элемент, который, по определению Эдварда Дж. Долана, «играет заметную роль при определении рыночной структуры»<sup>1</sup>.

Проникновение на рынок требует существенных безвозвратных издержек. Новая фирма может быть вынуждена затратить огромные деньги на рекламу, чтобы разместить организацию на самом выгодном месте. Безвозвратные издержки осуществляются фирмой раз и навсегда и не могут быть возвращены. Как только решение об осуществлении издержек такого рода принято, безвозвратные издержки перестают быть для фирмы альтернативными, ибо она раз и навсегда потеряла возможность вложить эти средства куда бы то ни было, поэтому безвозвратные издержки не учитываются в текущих издержках фирмы.

М.А. Вахрушина определяет безвозвратные затраты как «истекшие затраты, которые ни один альтернативный вариант не способен откорректировать»<sup>2</sup>, т.е. произведенные ранее затраты не могут быть изменены никакими управленческими решениями.

По использованию норм и нормативов в учете затраты делят на *лимитируемые* и *нелимитируемые*. Лимитируемые (нормируемые) затраты учитываются в пределах установленных норм и нормативов. Нелимитируемые учитываются в полном объеме.

По условиям учета затраты делят на *планируемые* и *непланируемые*.

Планируемые затраты рассчитываются на определенный объем продаж и в соответствии с нормами, нормативами, лимитами и сме-

<sup>1</sup> Долан Эдвин Дж. Микроэкономика. – С. 218.

<sup>2</sup> Вахрушина М.А. Бухгалтерский управленческий учет. – С. 57.

тами включаются в плановую себестоимость. Непланируемые затраты отражаются только в фактической себестоимости.

По признаку регулярности расходы организации делят на *систематические (регулярные) и несистематические (случайные) расходы*.

Систематические (регулярные) расходы регулярно повторяются в отчетных периодах, как правило, обусловлены целью создания организации. Несистематические (случайные) расходы возникают нерегулярно, а по какому-то случаю, например, штрафы, пени.

Классификация расходов на регулярные и случайные необходима для пользователей отчетности информацией о факторах стабильности деятельности туристской организации, что очень важно для принятия ряда экономических решений.

Разделение текущих (расходы данного отчетного периода) и капитальных затрат (отложенных затрат) осуществляется по признаку принадлежности затрат к отчетному периоду и позволяет туристской организации управлять не только процессом извлечения текущих доходов, но и планировать способы и формы извлечения доходов в будущем, создавая для этих целей запланированные ресурсы – активы.

Текущие расходы имеют систематический (регулярный) характер.

Расходами данного отчетного периода, как отмечает С.А. Николаева, являются «расходы, обусловленные фактами хозяйственной деятельности данного отчетного периода и признаваемые в отчете о прибылях и убытках этого периода»<sup>1</sup>.

Отложенные затраты по признаку степени определенности вида и возможности возникновения будущих ресурсов организации делятся на инвестиции (капитальные вложения), затраты будущих периодов.

Американский экономист Рональд Коуз ввел в экономическую науку особый вид издержек, которые он назвал трансакционными (от лат. *transactio* – сделка). Их существование связано с положением фирмы в современной рыночной среде. Рональд Коуз отмечает: «Существование трансакционных издержек будет подталкивать желающих торговаться к ведению различных форм деловой практики, обеспечивающих сокращение трансакционных издержек Но, может быть, наиболее важной формой приспособления к проблеме существования трансакционных издержек является возникновение фирмы»<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Николаева С.А. Доходы и расходы организации. – М.: Аналитика-Пресс, 2000. – С. 62.

<sup>2</sup> Коуз Рональд. Фирма, рынок и право. – М.: Дело, 1993. – С. 9.

Понятие трансакционных издержек можно рассматривать как в широком, так и в узком смысле. В широком смысле трансакционными являются издержки взаимодействия хозяйствующих субъектов в экономической системе. В узком смысле – это все издержки, связанные с заключением сделки.

Существует обобщенная классификация трансакционных издержек, которая показывает их возникновение на каждом этапе заключения сделки:

издержки до сделки – издержки поиска информации, издержки ведения переговоров, издержки измерения, издержки заключения контракта;

издержки после сделки – издержки мониторинга и предупреждения оппортунизма, издержки спецификации и защиты прав собственности, издержки «политизации».

Издержки поиска информации складываются из затрат времени на поиск необходимой информации о местонахождении туристской организации, о цене на туристские услуги, о контрагентах, о рынках сбыта и т.д. Затем возникают издержки ведения переговоров, чем больше участников сделки, тем выше эти издержки.

Объект заключения сделки необходимо оценить (измерить) – возникают издержки измерения. Издержки заключения контракта отражают затраты на юридическое или нелегальное (неформальное) оформление сделки.

В ходе заключения сделки могут возникнуть издержки оппортунизма, под которыми подразумеваются ложь, обман с целью достижения выгоды или причинения вреда партнеру. Издержки оппортунизма проявляют себя в попытке участниками сделки предоставлять друг другу услуги меньшего объема или худшего качества.

Издержки спецификации и защиты прав собственности включают расходы на содержание судов, арбитража, государственных органов, затраты времени и ресурсов, необходимых для восстановления нарушенных прав, а также потери от плохой их спецификации и недостаточной защиты.

Издержки «политизации» возникают внутри организации при принятии управленческих решений. Принятие решений на рынке и принятие решений внутри организации носит различный характер. Их отличие состоит в том, что на рынке сделка будет заключена, если она принесет выгоду обеим сторонам и поднимет их благосостояние. Внутри организации принятие решений носит коллективный характер и решается голосованием, так как участники наделены равными правами.

**Уточнение и обобщение различных классификационных подходов привело к выработке следующей классификации.**

## **Классификация затрат туристской организации в зависимости от цели управленческого учета**

<i>Для расчета себестоимости турпродукта и полученной прибыли</i>	
<i>По способности приносить доход в будущем</i>	
Входящие затраты	Истекшие затраты, или расходы
<i>По способу включения в себестоимость</i>	
Прямые затраты	Косвенные затраты
<i>По назначению</i>	
Основные затраты	Накладные затраты
<i>По признаку участия в процессе производства</i>	
Производственные затраты	Внепроизводственные затраты
<i>По составу (однородности)</i>	
Одноэлементные	Комплексные
<i>Группировка затрат по видам</i>	
По экономическим элементам	По калькуляционным статьям
<i>Для принятия управленческих решений и планирования</i>	
<i>По признаку реагирования на изменение объемов продаж</i>	
Переменные затраты	Постоянные затраты
<i>Принимаемые и не принимаемые в расчет при оценках альтернативных вариантов с целью выбора наилучшего</i>	
Релевантные затраты	Затраты, которые не являются релевантными, включая безвозвратные расходы
<i>По признаку отражения в финансовом учете</i>	
Явные (бухгалтерские) затраты	Неявные (воображаемые, времененные) затраты
<i>По применению норм и нормативов</i>	
Лимитируемые (нормируемые)	Нелимитируемые (ис non нормированные)
<i>По учету в плановой себестоимости</i>	
Планируемые затраты	Непланируемые затраты
<i>По признаку регулярности</i>	
Систематические	Несистематические
<i>По признаку принадлежности затрат к отчетному периоду</i>	
Текущие расходы	Капитальные, или отложенные, затраты

Туристская деятельность имеет свою специфику, которую необходимо учитывать для целей управления издержками туристских организаций.

Эдвин Дж. Долан определяет фирму «как механизм для превращения затрат труда, капитала и природных ресурсов в готовую продукцию, представляющую собой товары и услуги, произведенные для удовлетворения человеческих потребностей»<sup>1</sup>.

Для обоснования классификации затрат туристской организации за основу целесообразно взять выполняемые ей функции. При этом необходимо ориентироваться на затраты и результаты фирмы – туроператора, поскольку именно туроператор занимается формированием, продвижением и реализацией туристского продукта.

Цель классификации и дальнейшего анализа затрат – формирование базы данных о затратах в туризме для оценки возможных тенденций в их изменении, разработке и выборе оптимальных решений по управлению затратами, а также повышении эффективности системы их расходования. Востребованность проведения анализа определяют несколькими факторами. Он необходим при разработке стратегии развития организации и в целом для реализации эффективного менеджмента, поскольку анализ признается важным этапом управленческого цикла; для оценки привлекательности организации, с точки зрения внешнего инвестора, и определения позиции организации в международных и национальных рейтингах; для выявления резервов и неиспользованных возможностей организации, обоснования направлений адаптации внутреннего ее потенциала к изменениям условий внешней среды.

Управление затратами направлено на рациональную минимизацию всех видов затрат. Данное требование реализуется путем ранжирования затрат на три категории:

затраты, объективно необходимые для осуществления уставной деятельности предприятия и подлежащие сокращению лишь при уменьшении объема оказания услуг;

затраты, подлежащие рациональной минимизации при любых результатах финансово-хозяйственной деятельности предприятия, например общехозяйственные расходы, налоговые платежи;

затраты, возможные лишь при улучшении финансового положения организации или при обосновании их объективной необходимости для улучшения конкурентоспособности на рынке туруслуг, напри-

---

<sup>1</sup> Долан Эдвин Дж. Микроэкономика. – С. 130.

мер дорогостоящие маркетинговые исследования или рекламные кампании.

Система управления затратами турфирмы основывается на следующих принципах: обоснованности затрат; на целевом характере их использования, с учетом эффективности использования выделенных ресурсов.

Основным критерием обоснованности затрат служит их экономическая целесообразность, которая подтверждается соответствующими финансовыми расчетами.

Эффективное и целевое использование ресурсов обеспечивается в процессе непосредственного осуществления конкретных затрат и базируется на системном финансовом контроле.

По результатам текущего контроля принимаются оперативные решения, направленные на корректировку управляемого процесса при изменении внешних или внутренних условий функционирования фирмы, например при изменении конъюнктуры на рынке потребляемых услуг.

Финишиный контроль позволяет оценить конечные результаты осуществленных затрат, эффективность управления ими.

Организация управления затратами на предприятии должна ориентироваться на решение следующих задач:

введение и постоянная корректировка инфляционных коэффициентов как необходимого элемента подсистемы планирования затрат;

отказ от инвестиционных программ с длительными сроками окупаемости;

корректное сокращение налоговых и приравненных к ним платежей, прежде всего путем рационального использования затрат, дающих право на налоговые льготы;

сокращение финансовых рисков в деятельности организации.

## **2.2. Понятие и классификация доходов туристских организаций**

*Доходами* организаций признается увеличение экономических выгод в результате поступления активов (денежных средств, иного имущества) и (или) погашения обязательств, приводящее к увеличению капитала этой организации, за исключением вкладов участников (собственников имущества).

В соответствии с Положением по бухгалтерскому учету «Доходы организаций» (ПБУ 9/99), утвержденным Приказом Минфина РФ от 06.05.99 № 32н, доходами организации не признаются следующие поступления от других юридических и физических лиц:

сумма налога на добавленную стоимость, акцизов, экспортных пошлин и иных аналогичных обязательных платежей;

по договорам комиссии, агентским и иным аналогичным договорам в пользу комитента, принципала и т.п.;

в порядке предварительной оплаты продукции, работ, услуг;

авансов в счет оплаты продукции, работ, услуг;

задатка;

в залог, если договором предусмотрена передача заложенного имущества залогодержателю;

в погашение кредита, займа, предоставленного заемщику.

Доходы организации в зависимости от их характера, условия получения и направлений деятельности организации подразделяются:

а) на доходы от обычных видов деятельности;

б) операционные доходы;

в) внереализационные доходы.

Доходы, отличные от доходов от обычных видов деятельности, считаются прочими поступлениями. К прочим поступлениям относятся также чрезвычайные доходы.

*Доходам от обычных видов деятельности* в туристских организациях признается выручка от продажи турпродукции.

Выручка принимается к бухгалтерскому учету в сумме, исчисленной в денежном выражении, равной величине поступления денежных средств и иного имущества и (или) величине дебиторской задолженности. Величина поступления и (или) дебиторской задолженности определяется с учетом всех предоставленных организаций согласно договору скидок (накидок).

Величина поступления определяется также с учетом суммовой разницы, возникающей в случаях, когда оплата производится в рублях в сумме, эквивалентной сумме в иностранной валюте. Под *суммовой разницей* понимается разница между рублевой оценкой фактически поступившего в качестве выручки актива, выраженного в иностранной валюте, исчисленной по официальному или иному согласованному курсу на дату принятия к бухгалтерскому учету, и рублевой оценкой этого актива, исчисленной по официальному или иному согласованному курсу на дату признания выручки в бухгалтерском учете.

Выручка признается в бухгалтерском учете при наличии следующих условий (п. 12 ПБУ 9/99):

организация имеет право на получение этой выручки, вытекающее из конкретного договора или подтвержденное иным соответствующим образом;

сумма выручки может быть определена;

имеется уверенность в том, что в результате конкретной операции произойдет увеличение экономических выгод организации;

право собственности на продукцию перешло от организации к покупателю (услуга оказана);

расходы, которые произведены или будут произведены в связи с этой операцией, могут быть определены.

Если в отношении денежных средств и иных активов, полученных организацией в оплату, не исполнено хотя бы одно из названных условий, то в учете организации признается кредиторская задолженность, а не выручка.

Если сумма выручки от продажи продукции, выполнения работы, оказания услуги не может быть определена, то она принимается к бухгалтерскому учету в размере признанных в бухгалтерском учете расходов по изготовлению этой продукции, выполнению этой работы, оказанию этой услуги, которые будут впоследствии возмещены организации.

Порядок формирования выручки в туристских организациях зависит от того, по каким договорам реализуется турпродукт.

### Виды посреднических договоров

Наименование договора	Туроператорская деятельность	Турагентская деятельность
Договор комиссии	Комитент	Комиссионер
Договор поручения	Доверитель	Поверенный
Договор агентского соглашения	Принципал	Агент

По договору комиссии комиссионер реализует турпродукты от своего имени, но за счет комитента. По договору поручения поверенный реализует туристские услуги от имени и за счет доверителя. По договору агентского соглашения агент реализует турпродукты либо от своего имени, либо от имени принципала, но всегда за его счет.

Выручка от реализации у туроператора определяется как сумма денежных средств, полученных от туристов или турагентств за реа-

но: «реализация по началу тура» или «реализация по окончании тура»; в зависимости от этого выручка будет определяться в первый или последний день тура.

Следует отметить, что последний вариант учета выручки предлагается как единственный к применению Методическими рекомендациями по планированию, учету и калькулированию себестоимости туристского продукта № 402.

Для формирования финансовых результатов в бухгалтерском учете и для определения налогооблагаемой прибыли необходима сопоставимость полученных доходов расходам, произведенным для их получения. Размер фактических расходов может быть определен не ранее получения расчетных документов от поставщиков услуг по обслуживанию туриста.

Поэтому в п. 51 Методических рекомендаций по планированию, учету и калькулированию себестоимости туристского продукта № 402 отмечено, что «моментом отгрузки турпродукта служит дата окончания тура», т.е. моментом определения выручки от продажи турпродукта является дата окончания тура.

Рассмотрим вопросы учета реализации турпродукта с точки зрения Гражданского кодекса РФ.

Статья 779 ГК РФ однозначно определяет, что договор на туристическое обслуживание представляет собой договор возмездного оказания услуг. У туриста право на тур возникает из самого договора на оказание туристских услуг ( п. 2 ст. 307 ГК РФ).

Турист приобретает туристский продукт по договору розничной купли-продажи для использования его в личных целях, т.е. для потребления (ст. 492 ГК РФ). Такой договор должен заключаться в письменной форме.

Письменная форма договора соблюдается и в случае акцепта туристом публичной оферты – предложения продавца в письменном виде (например, сделанном в каталоге турфирмы), из которого усматривается воля лица, делающего предложение, заключить договор на указанных условиях с любым, кто отзовется (ст. 434 ГК РФ, ст. 10 Федерального закона «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации»).

Документом, подтверждающим акцепт оферты и факт передачи туристского продукта покупателю (туристу), является туристская путевка (ст.1,10 Федерального закона). Согласно данному Закону передача туристу туристской путевки не должна трактоваться как продажа туристской путевки.

В ст. 10 Федерального закона определено, что турист вправе требовать от туроператора оказания ему всех услуг, входящих в тур, независимо от того, кем эти услуги оказываются.

Поскольку предметом договора на туристское обслуживание является оказание комплекса услуг, то факт реализации можно признать только после фактического оказания всех услуг, входящих в тур, т.е. после возвращения туриста из путешествия.

*Операционными доходами* считаются:

поступления, связанные с предоставлением за плату во временное пользование активов организации;

поступления, связанные с предоставлением за плату прав, возникающих из патентов на изобретения, промышленные образцы и других видов интеллектуальной собственности;

поступления, связанные с участием в уставных капиталах других организаций (включая проценты и иные доходы по ценным бумагам);

прибыль, полученная организацией в результате совместной деятельности (по договору простого товарищества);

поступления от продажи основных средств и иных активов, отличных от денежных средств (кроме иностранной валюты), продукции, товаров;

проценты, полученные за предоставление в пользование денежных средств организации, а также проценты за использование банком денежных средств, находящихся на счете организации в этом банке.

*Внереализационными доходами* признаются доходы, не связанные непосредственно с основной деятельностью по производству и реализации продукции, работ и услуг, они включают:

штрафы, пени, неустойки, полученные за нарушение условий договоров;

активы, полученные безвозмездно, в том числе по договору дарения;

поступления в возмещение причиненных организацией убытков;

прибыль прошлых лет, выявленная в отчетном году;

суммы кредиторской и депонентской задолженности, по которым истек срок исковой давности;

курсовые разницы, полученные от переоценки имущества и требований (обязательств), стоимость которых выражена в иностранной валюте, в том числе по валютным счетам в банках, проводимой в связи с изменением официального курса иностранной валюты к рублю Российской Федерации, установленного ЦБ РФ;

сумма дооценки активов, т.е. получение положительной разницы за счет переоценки имущества (за исключением амортизируемого имущества, ценных бумаг), произведенной для целей доведения стоимости такого имущества до текущей рыночной цены в соответствии с законодательством РФ (за исключением случаев, предусмотренных пп. 17 п. 1 ст. 251 НК РФ);

использованное не по целевому назначению имущество (в том числе денежные средства), работы, услуги, которые были получены в рамках благотворительной деятельности (в том числе в виде благотворительной помощи, пожертвований), целевые поступления, целевые финансирования, за исключением бюджетных средств;

стоимость излишков товарно-материальных ценностей, выявленных в результате инвентаризации;

прочие внерационационные доходы.

*Чрезвычайными доходами* считаются поступления, возникающие как последствия чрезвычайных обстоятельств хозяйственной деятельности (стихийного бедствия, пожара, аварии, национализации и т.п.): страховое возмещение, стоимость материальных ценностей, остающихся от списания непригодных к восстановлению и дальнейшему использованию активов, и т.п.

дается определение себестоимости, а приводится определение расходов по обычным видам деятельности, которые в своем содержании покрывают традиционное понимание себестоимости как сумму всех затрат на производство и реализацию продукции, работ, услуг.

Основным документом, регулирующим налоговый аспект себестоимости, является глава 25 Налогового кодекса Российской Федерации «Налог на прибыль организаций», которая принята Федеральным законом от 06.08.01 № 110-ФЗ.

Отраслевые особенности формирования себестоимости туристского продукта утверждены Приказом ГКФТ РФ «Особенности состава затрат, включаемых в себестоимость туристского продукта организациями, занимающимися туристской деятельностью» от 08.06.98 № 210, который зарегистрирован Минюстом России от 24.08.98 № 1595, а также Методическими рекомендациями по планированию, учету и калькулированию себестоимости туристского продукта и формированию финансовых результатов у организаций, занимающихся туристской деятельностью, от 04.12.98 № 402.

Приказ ГКФТ РФ № 210 не дает определения себестоимости туристского продукта. В соответствии с Методическими рекомендациями «себестоимость туристского продукта представляет собой стоимостную оценку используемых в процессе производства и продажи туристского продукта материальных и иных ресурсов, а также других затрат на его производство и продажу».

Г.Н. Бургонова и Н.А. Каморджанова отмечают, что «себестоимость турпродукта представляет собой стоимостную оценку используемых в процессе производства природных ресурсов, сырья, материалов, топлива, энергии, основных фондов, трудовых ресурсов, а также других затрат»<sup>1</sup>.

Итак, себестоимость туристского продукта – это стоимостная оценка затрат по формированию, продвижению и реализации туристского продукта.

В настоящее время вопросы состава и учета затрат продолжают регулироваться с помощью методов государственной регламентации. Если такой подход оправдывал себя в условиях централизованной экономики, то по мере возрастания роли экономических методов уп-

<sup>1</sup> Бургонова Г.Н. и Каморджанова Н.А. Гостиничный и туристский бизнес: Особенности бухгалтерского учета и налогообложения. – М.: Финансы и статистика, 1999. – С. 153.

равления издержками недостатки данного подхода становятся все более очевидными.

С.А Николаева отмечает, что «себестоимость представляет собой объективный показатель, который не должен зависеть от содержания тех или иных нормативных актов, сущность которого определяется рядом экономических принципов»<sup>1</sup>.

Наиболее значимыми на различных стадиях формирования и реализации туристского продукта считаются следующие принципы:

взаимообусловленности затрат осуществляющей предпринимательской деятельности;

раздельного учета текущих и отложенных затрат;

начисления или временной определенности фактов хозяйственной деятельности;

допущения имущественной обособленности туристской организации.

В соответствии с отраслевыми документами, себестоимость туристского продукта представляет собой стоимостную оценку расходов, произведенных для получения доходов от осуществления туристской деятельности, и включает следующие затраты:

1) на приобретение прав у специализированных организаций по предоставлению туристских услуг;

2) на обеспечение туристской организации рабочей силой;

3) отчисления в различные фонды и бюджеты;

4) на организованный набор работников;

5) связанные с освоением новых туроров;

6) на содержание, обслуживание и управление туристской организации;

7) на выплату комиссионных вознаграждений контрагентам;

8) возникающие по не востребованной туристами части услуг, права на которые приобретаются партиями, блоками для целей формирования туроров;

9) прочие затраты и платежи, включая расходы на сертификацию туристских маршрутов и оплату лицензии на осуществление туроператорской или турагентской деятельности.

Проанализируем структуру себестоимости, которая позволяет определить удельный вес основных видов затрат в их общей величине.

---

<sup>1</sup> Николаева С.А. Доходы и расходы организации. – С. 76.

Специфика туристской деятельности характеризуется следующей структурой затрат:

проживание	– 46,5%;
транспортное обслуживание	– 25,7%;
питание	– 9,7%;
экскурсионное обслуживание	– 3,6%;
визовое обслуживание	– 1,7%;
страховка	– 0,7%;
услуги гидов-переводчиков	– 1%;
услуги культурного и спортивного характера	– 1,1%;
медицинское обслуживание	– 1,4%;
прочие затраты	– 8,6%.

Структура издержек, произведенных туристскими организациями по приобретению прав на услуги сторонних организаций, используемых при производстве турпродукта, представлена в процентах<sup>1</sup>.

Структура затрат варьируется в зависимости от страны пребывания, состава туристов, их покупательной способности, ассортимента, качества услуг и масштабов деятельности организации.

Согласно статистике вышеперечисленные затраты составляют до 80% общей себестоимости турпродукта.

В неспокойное время войны, катаклизмов, терактов успех туристской организации во многом зависит от того, убедит ли она туристов, что путешествие будет удачным и безопасность клиента гарантирована.

Требование безопасности отражено в гл. VII Федерального закона «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации» от 24.11.96 №132-ФЗ, где сказано, что организация-туроператор должна предусмотреть безопасность туристов, когда разрабатывает и формирует туры.

Отметим возрастающую популярность экстремального туризма – горных лыж, подводного плавания, сафари и т.п. Кроме того, российские дороги по-прежнему находятся в плохом состоянии. Организуя такие туры, фирма должна быть уверена, что туристы смогут получить экстренную медицинскую помощь и связаться с родственниками, если произойдет несчастный случай.

При поездках за рубеж страхование туристов признается обязательным. Согласно законодательству многих стран, туристы могут

<sup>1</sup> См.: Туризм в России: Стат. сборник. – М.: Госкомстат России, 2000. – С. 96.

въехать только при наличии медицинских полисов. По данным ГКФТ РФ, страхование туристов в настоящее время стало рентабельным.

При страховании туристов возможны два варианта формирования издержек в зависимости от организации работы туристской организации со страховой компанией.

При первом варианте со страховой компанией заключается посреднический договор (поручения или агентского соглашения); страховщиком выступает страховая компания, страхователем – турист.

Туроператор получает от страховой компании страховые полисы, которые считаются бланками строгой отчетности. Страховой полис необходимо оформить как на русском языке, так и на государственном языке той страны, куда едет турист. Туроператор заполняет страховые полисы и передает туристам, получая за них деньги (страховые премии), выдает им квитанции на получение страхового взноса по форме № А-7. Полученные деньги за вычетом комиссионного вознаграждения перечисляются страховой компании. С посреднического вознаграждения туроператор начисляет НДС и на сумму вознаграждения выписывает страховой компании счет-фактуру, составляет акт об оказании услуг в двух экземплярах (один остается у туроператора, другой – у страховой компании).

Туроператор должен отчитаться перед страховой компанией, предоставив следующие данные:

когда были заключены договоры страхования с туристами и когда им были выданы полисы;

номера заключенных договоров и выданных полисов;

паспортные данные застрахованных туристов.

Отчеты страховой компании обычно представляются до того, как турист отправится в поездку. Если этого не происходит, страховая компания вправе аннулировать договор. Вместе с отчетом предоставляются копии страховых полисов.

Второй вариант предполагает, что со страховой компанией заключаются договора страхования в пользу третьих лиц, страховщиком является страховая компания, страхователем – турфирма.

Туроператор передает страховой компании списки туристов, которые должны быть застрахованы, и получает от нее страховые полисы. Туроператор перечисляет страховой компании страховую премию за счет своих средств, а туристам продает путевки, в стоимость которых включается стоимость страховки. Страховая премия для туроператора в этом случае служит расходом по обычным видам деятельности. За полученные страховые полисы туроператор должен отчитаться точно так же, как в предыдущем случае.

Туроператору предоставляется право самостоятельно выбирать вид договора.

Для оптимизации затрат целесообразнее использовать посреднические договора. В этом случае туристская организация будет иметь определенные преимущества.

Во-первых, уменьшается налоговая база по налогу на добавленную стоимость, так как посредник начисляет НДС лишь со стоимости своего вознаграждения. Если туристская организация заключает договор со страховой компанией в пользу третьих лиц, то страховая премия относится к расходам по обычным видам деятельности. Согласно ст. 9 Федерального закона № 132-ФЗ себестоимость тура складывается из стоимости услуг, которые турфирма приобрела у других организаций. Включая страховку в стоимость тура, турфирма увеличивает на эту сумму базу по НДС.

Во-вторых, все претензии туристов к качеству страховых услуг предъявляются страховой компании, что позволит турфирме избежать дополнительных расходов.

Для пересечения границы туристу в большинстве случаев необходима виза, таким образом, у туроператора возникают затраты по оформлению туристам выездных и въездных документов.

Затраты по визовому обслуживанию туристов включают сборы за выдачу въездных и транзитных виз, расходы на подготовку документов, необходимых для получения визы, и др. Визу проставляют дипломатические представительства иностранных государств за определенную плату – консульский сбор.

Например, для оформления шенгенской визы на срок до 90 дней турист должен иметь:

загранпаспорт, срок действия которого как минимум на три месяца больше срока планируемой поездки;

документы, подтверждающие цель и характер поездки (деловое приглашение, оригинал приглашения частного лица, туристскую путевку и т.п.);

достаточную сумму денег на время путешествия (из расчета 100 долл. США на каждый день);

деньги для возвращения в страну, купленный билет или же подтверждение, что он зарезервирован;

международное медицинское страховое свидетельство;

заполненную анкету с фотографией, которая сделана не более двух лет назад.

Порядок оформления общегражданских заграничных паспортов определен в Федеральном законе «О порядке выезда из Российской Федерации и въезда в Российскую Федерацию» от 15.08.96 № 114-ФЗ.

В перечень услуг туристских организаций по оформлению выездных документов могут включаться:

подготовка туристам документов для получения заграничных паспортов (оформление заявления-анкеты);

фотоуслуги;

оплата за туристов в Сбербанке госпошлины и сбора за бланк загранпаспорта.

Если среди туристов, отправляющихся в круиз, есть иностранные граждане, туристская организация должна оформить для них въездные визы.

Чтобы получить право оформлять въездные документы для туристов, туристская организация должна пройти регистрацию в Министерстве иностранных дел РФ. Стоимость регистрации составляет пять минимальных размеров оплаты труда. Для туристских организаций со стопроцентным иностранным капиталом стоимость регистрации на консульское обслуживание в Министерстве иностранных дел РФ составляет 110 долл. США.

Туристской организацией следует учитывать, что посольство может отказать в выдаче визы туристу. В последнее время ряд посольств ужесточил выдачу виз российским гражданам.

Так, участились случаи отказа в выдаче виз тем туристам, чья ранее выданная шенгенская виза была погашена штампом не той страны, которая ее выдала, или посольства требуют от граждан представления различных справок (в том числе об уровне их доходов), повышают размер консульского сбора, продляют сроки оформления виз. Поэтому в договоре с туристом целесообразно указывать, что туристская организация не несет ответственности за возможный отказ посольства в выдаче визы. В этом случае консульский сбор, уплаченный посольству, туристу не возвращается, а ущерб туристу при отказе в выдаче визы может быть компенсирован страховой компанией.

Услуги туристской организации по оформлению туристам выездных документов могут:

включаться в общую стоимость туристской путевки;

оплачиваться туристами дополнительно, сверх стоимости туристской путевки.

Представляется необходимым при формировании стоимости индивидуальных туров услуги по оформлению выездных документов

включать в стоимость туристской путевки по «Дополнительным оплаченным услугам», что позволит снизить налоговые платежи по НДС.

Услуги по оформлению визы считаются оказанными за границей и в соответствии с пп. 3 п. 1 ст. 148 НК РФ не облагаются НДС.

В условиях жесткой конкуренции многие туристские организации помимо оформления визы в составе тура охотно оказывают услуги по оформлению визы, загранпаспортов для соотечественников за вознаграждение, что приносит дополнительный доход организации.

Отметим, что со всей суммы полученного вознаграждения начисляется НДС, так как туристская организация не может заключить посреднический договор с иностранным посольством.

В случае когда за оформление визы туристская организация не получает вознаграждения, деньги, полученные от туриста на оформление визы, отражаются в учете как компенсация расходов по оплате консульского сбора и соответственно исключается объект для обложения НДС.

Для подтверждения расходов по оплате консульского сбора за визу туристские организации должны оформлять заверенные в зарубежных представительствах списки своих клиентов, выезжавших в зарубежные страны. Эти списки хранятся в отчете кассира.

Значительная проблема для туристских организаций в настоящее время – это то, что не все посольства иностранных государств дают подтверждение о приеме российской валюты за консульский сбор.

Некоторые посольства выдают документ о приеме иностранной валюты. Однако этот документ не служит официальным подтверждением расходов туристской организации, поскольку в соответствии с п. 15 письма Центрального банка РФ «Об уточнении порядка обращения наличной иностранной валюты на территории Российской Федерации» от 02.09.94 № 107 расчеты наличной иностранной валютой в Российской Федерации запрещены.

Довольно часто в договорах на туристское обслуживание указывается такая услуга, как трансфер. Отметим, что законодательство, регулирующее туристскую деятельность, не содержит определения этого понятия. Данный термин был заимствован из международной практики, где под трансфером понимается любая пересадка с одного вида транспорта на другой.

В профессиональных кругах российских туристских организаций получило распространение более узкое понимание трансфера – транспортировка туристов из аэропорта (или вокзала) до гостиницы и об-

ратно в месте проведения тура, а также доставка до аэропорта (вокзала) в месте отправления в тур и встреча при возвращении из тура.

Туроператоры обычно включают трансфер в стоимость турпутевки. При этом расходы на трансфер могут возлагаться как на туроператора, формирующего стоимость путевки, так и на туроператора по приему туристов. Кроме того, иногда данный вид услуг может оказываться и отдельно от пакета туристских услуг, например, при отправлении в деловую поездку.

Услуги по трансферу могут быть оказаны как специализированной транспортной организацией по заказу турфирмы, так и самостоятельно турфирмой.

При формировании тура туроператор может приобрести права на услуги, входящие в тур, на основании договоров либо с лицами, которые предоставляют отдельные услуги, либо с туроператором по приему туристов, который обеспечивает предоставление всех видов услуг, входящих в тур.

Разница между оплатой трансфера через туроператора по приему туристов и через самостоятельное транспортное предприятие заключается в порядке оформления первичных документов и в налоговых обязательствах.

Если туроператор, формирующий тур, производит оплату туроператору по приему туристов за весь комплекс услуг (включая трансфер), то оформляется соответствующий договор на предоставление комплекса услуг и туристский ваучер.

Согласно ст. 1 и 10 Федерального закона «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации» от 24.11.96 № 132-ФЗ туристский ваучер служит документом, который устанавливает право туриста на услуги, входящие в состав тура, и подтверждает факт их оказания. Также ваучер служит основанием для урегулирования взаиморасчетов между туроператором, направляющим туриста, и туроператором по приему туриста.

Продавая туры по России, туристская организация должна заплатить НДС со всей стоимости туристской путевки. Таким образом, трансфер, включенный в стоимость путевки, также будет облагаться НДС.

Если же трансфер организуется через самостоятельное транспортное предприятие, то между туроператором и перевозчиком заключается договор перевозки. Такой договор обычно оформляется в виде заказа на выделение транспортного средства (например, автобуса). При заключении сделки с транспортной компанией турфирма выплачивает

ет только ту сумму, которая указана в договоре, стороны подписывают акт приемки-передачи выполненных работ (услуг). При этом ни топливно-смазочных материалов, ни запчастей фирма не покупает.

При перевозках легковым автотранспортом может заключаться договор аренды транспортного средства с экипажем. В ст. 636 Гражданского кодекса РФ сказано, что за топливо, масло, запчасти и т.д. может платить арендатор. Поэтому в договоре вам нужно четко указать, что оплачиваете вы, а что — арендодатель.

Расходы по аренде транспортного средства подтверждают следующие документы: договор аренды, акты приемки-передачи выполненных работ, счета, чеки ККМ.

Транспортные предприятия выписывают путевой лист легкового автомобиля или путевой лист автобуса необщего пользования. Отрывные талоны к путевым листам остаются у туроператора и служат для подтверждения факта оказания транспортных услуг.

Однако и в этом случае необходимо наличие туристского ваучера как документа, подтверждающего, что услуги по трансферу были оказаны в рамках пакета туристских услуг.

При заказе автобуса или легкового автомобиля может оказаться, что не все места в нем будут заняты туристами, хотя туроператором производится оплата за все места в транспортном средстве. Однако и тогда вся сумма затрат по оплате трансфера может быть отнесена на себестоимость турпродукта как затраты по невостребованной туристами части услуг, права на которые приобретаются партиями, блоками и иными неразделяемыми комплексами для целей формирования туров.

В случае когда туроператор имеет возможность реализовать услуги по проезду на свободных местах отдельно от реализации тура, целесообразно организовать раздельный учет доходов и расходов по оказанию туристских и транспортных услуг. Стоимость проезда, относимая на себестоимость турпродукта, может быть рассчитана исходя из доли мест, занятых туристами, и невостребованных мест.

В ряде случаев туроператоры оказывают услуги по трансферу отдельно от стоимости турпутевок либо как дополнительную услугу к стоимости сформированного тура, либо в качестве самостоятельной услуги.

Заказчиками трансфера могут выступать как физические лица, отправляющиеся в самостоятельный поездку, так и юридические лица, оформляющие доставку своих сотрудников, а также другие турфирмы, формирующие пакет туристских услуг.

Услуги по трансферу без включения их в стоимость тура не могут рассматриваться как туристские услуги.

Туристская организация, не имеющая лицензии на пассажирские перевозки, может выступать только в качестве посредника между заказчиком и автотранспортным предприятием. При этом возможны два варианта посредничества.

При первом варианте туроператор заключает посреднический договор с транспортным предприятием. Поскольку реализация транспортных услуг туроператором от своего имени невозможна, это должен быть договор поручения, по которому туроператор обязуется совершать от имени и за счет транспортного предприятия определенные юридические действия, т.е. заключать договоры перевозки с физическими или юридическими лицами (клиентами).

По второму варианту туроператор заключает посреднический договор с заказчиком (клиентом), по которому обязуется от имени и за счет клиента (договор поручения) либо от своего имени, но за счет клиента (договор комиссии), заключить договор перевозки со специализированным транспортным предприятием.

Если услуги по трансферу носят регулярный характер, туроператоры обычно публикуют собственные тарифы на трансфер, основанные на тарифах автотранспортных предприятий, но уже с учетом посреднического вознаграждения.

Для упрощения процедуры документооборота следовало бы также вместо отдельных договоров с каждым конкретным клиентом оформить публичный договор (оферты) на предоставление услуг по трансферу, который будет содержать все существенные условия и действовать в отношении всех обратившихся клиентов.

При этом договор присоединения для каждого конкретного клиента может быть оформлен путем составления простой заявки на организацию трансфера со ссылкой на условия публичного договора.

В аналогичном порядке должны оформляться услуги по трансферу при использовании в транспортном средстве части мест, оставшихся не занятymi группой туристов. В этом случае туроператор, заключая договор перевозки с транспортной организацией, фактически выступает сразу в двух ролях – в роли заказчика в отношении своей основной туроператорской деятельности и в роли посредника (комиссионера) в отношении отдельно оформляемых услуг по трансферу.

Следует иметь в виду, что если между туроператором и клиентом заключается договор поручения, то такой договор невозможно будет объединить в рамках одного заказа на трансфер без специальных ого-

ворок, поскольку в рамках основной (туроператорской) деятельности туристская организация выступает от своего имени, а в рамках договора поручения – от имени клиента. Таким образом, в договоре с перевозчиком необходимо будет заранее разделить объемы услуг, оказываемых разным клиентам, что практически невозможно. Поэтому отношения с отдельными заказчиками трансфера, по нашему мнению, следует оформлять при помощи договора комиссии.

Туристские компании, владеющие транспортными средствами (собственными или арендованными), имеют возможность оказывать услуги по трансферу собственными силами. При этом, как указывалось выше, туристской организации необходимо иметь лицензию на осуществление пассажирских перевозок. Расходы по трансферу включают стоимость лицензии, расходы по эксплуатации автомобиля, зарплату водителя, затраты на парковку автомобиля у аэропорта и списываются на основании следующих документов:

путевых листов, которые выдаются водителям;  
кассовых чеков на купленные топливно-смазочные материалы;  
квитанций за парковку автомобилей.

Трансфер, осуществляемый собственными силами, может входить в стоимость тура как составная его часть, а также реализовываться отдельно от турпутевок.

Целесообразно отдельно учитывать выручку по предоставлению трансфера, если фирма-туроператор продает зарубежные туры. В этом случае можно не начислять НДС со стоимости трансфера, связанного с доставкой туристов из иностранного аэропорта в гостиницу. Трансфер же по доставке туристов в аэропорт и из аэропорта в Россию облагается НДС.

Важное значение для туристских организаций имеет правильная организация учета затрат на приобретение авиабилетов.

Благодаря скидкам, предоставляемым авиакомпаниями, цены на авиабилеты на многие рейсы у туристских организаций зачастую ниже, чем у специализированных агентств.

Для того чтобы получить скидку, туристские организации приобретают у авиакомпаний сразу блок мест в самолете, выполняющем регулярный или чarterный рейс. Чем больше мест приобретет туроператор и чем раньше их оплатит, тем меньше цена одного авиабилета. Авиаперевозка пассажиров обходится еще дешевле, если туристская организация фрахтует самолет целиком.

Договоры с авиакомпаниями туроператоры заключают заранее, до начала туристского сезона. Фрахтуя воздушное судно или приобре-

тая блок мест на регулярный рейс, туристская организация, как правило, еще не знает, сколько туроров ей удастся сформировать и реализовать. Поэтому нередки ситуации, когда несколько мест в приобретенном блоке остаются невостребованными.

Согласно Приказу ГКФТ РФ от 08.06.98 № 210 туристские организации имеют право включать в себестоимость туристского продукта затраты, возникающие по не востребованной туристами части услуг, права на которые приобретаются блоками или партиями.

Себестоимость включает также затраты по не востребованной туристами части услуг, права на которые приобретаются неразделямыми комплексами. Так, если туристская организация приобрела для туристской группы чартер (или блок-чартер) или забронировала места в гостинице, то в случае отказа части туристов от поездки все эти расходы все равно включаются в себестоимость турпродукта.

Основанием для отнесения затрат по нереализованным блок-местам чартерного рейса на внерализационные расходы являются билеты на эти места. Расходы списываются по письменному распоряжению руководителя, в котором должны быть указаны причина и дата списания.

Туроператоры реализуют авиабилеты как в составе туристского продукта, так и отдельно, фирма при этом имеет различную себестоимость турпродукта и различные налоговые обязательства.

Отметим, что согласно Приказу № 210 фирма может списать на затраты расходы по невостребованной части только тех услуг, которые входят в состав туристского продукта. Если же эти услуги реализуются независимо от турпутевок, включать такие расходы в себестоимость туроператор не должен.

Между тем как граждане, так и организации часто обращаются в туристские организации именно за авиабилетами. Приобретая у авиакомпаний блоки мест на авиарейсы, туроператоры учитывают заказы этих граждан и организаций. Разумеется, в хозяйственной практике туристских организаций нередки случаи, когда заказы на авиабилеты отменяются в последний момент, когда блок мест уже приобретен.

Расходы на приобретенные, но нереализованные авиабилеты в данном случае являются внерализационными расходами.

Услуги по авиаперевозкам в страны дальнего зарубежья и государства – участники СНГ относятся к экспортным и НДС не облагаются при выполнении следующих условий:

услуги должны быть оформлены едиными международными перевозочными документами;

в налоговую инспекцию должна быть представлена выписка банка (при расчетах наличными – первичные кассовые документы), подтверждающая поступление выручки за оказанные услуги.

Разность между ценой авиабилета, установленной туроператором, и ценой, указанной в авиабилете, облагается НДС.

В большинстве случаев самыми существенными для туроператора являются затраты на проживание туристов.

Наиболее гибкий на сегодняшний день способ резервирования номеров в гостиницах – это использование центральных систем бронирования, когда весь процесс происходит в автоматическом режиме. Но и здесь есть свои нюансы: туроператор может связаться не со всеми гостиницами, а только с теми, которые подключены к этой же информационной сети.

Туроператоры, которые специализируются на одних и тех же направлениях, обычно заключают с определенными гостиницами долгосрочные контракты. Это предусматривает систему скидок и другие льготы.

На практике используются два вида бронирования: гарантированное и негарантированное. Вид бронирования определяет степень ответственности туристских организаций при аннулировании заказов.

Условиями негарантированного бронирования предусматривается, что гостиница резервирует номер лишь до строго определенного дня и часа. Если турист отказывается селиться там, то в этом случае туристская организация не уплачивает неустойку.

Гарантированное бронирование также предусматривает, что гостиница резервирует номер до определенного дня и часа заезда. Однако в этом случае, если туристская организация отменит бронирование до установленного времени, она должна уплатить оговоренную в договоре с гостиницей неустойку. Если же бронирование не было отменено туристской организацией, а туристы не приехали, гостиница удерживает с туроператора штраф. Сумма этого штрафа обычно равна стоимости проживания за одну ночь.

При гарантированном бронировании мест в гостиницах могут возникнуть дополнительные затраты в виде штрафных санкций при нарушении условий договора. Если условия договора нарушены, гостиница возвращает туроператору предоплату за вычетом штрафных санкций. Эти штрафы, согласно п. 12 Положения по бухгалтерскому учету «Расходы организации» (ПБУ 10/99), для организаций считаются внереализационными расходами.

При долгосрочном контракте с гостиницей туроператорам предлагаются значительные скидки.

В договоре стороны предусматривают, как следует бронировать номера, селить туристов, производить расчеты (можно предусмотреть, что оплата за проживание будет перечисляться не авансом, а после завершения тура); указывают штрафные санкции.

Отметим, если туристская организация перечислила деньги российской гостинице, а туристы так в нее и не приехали, аванс гостиницы не вернет в соответствии с п. 6 Правил предоставления гостиничных услуг в Российской Федерации, утвержденных постановлением Правительства РФ от 25.04.97 № 490.

Но согласно п. 5 Особенностей состава затрат, включаемых в себестоимость туристского продукта организациями, занимающимися туристской деятельностью, понесенные затраты туроператор сможет учесть в себестоимости путевки в полном объеме.

Большинство туристов стремится посетить как можно больше разных городов, осмотреть различные достопримечательности – одним словом, совместить отдых с познавательными экскурсиями, поэтому туроператор должен предусмотреть затраты на экскурсионное обслуживание туристов.

Туристская организация может организовать экскурсионное обслуживание клиентов по-разному:

силами штатных сотрудников – гидов;

по договору с российским или зарубежным экскурсионным бюро;

по договору гражданско-правового характера с физическим лицом – гидом.

Каждый из способов имеет свои особенности как формирования затрат, так и включения их в себестоимость туристского продукта.

Гидов-экскурсоводов, гидов-переводчиков и сопровождающих групп имеют в своем штате в основном крупные туристские организации, при этом туроператор может оформить поездку гида за рубеж двумя способами:

как командировку;

выдать гиду турпутевку.

В случае оформления командировки гида за рубеж расходы на экскурсионное обслуживание туристов складываются из заработной платы штатных гидов и их командировочных расходов.

Иногда туроператоры не оформляют поездку гидов как командировку, а выдают им отдельную туристскую путевку. В этом случае гиды наравне с туристами пользуются всеми услугами, которые включены в стоимость тура.

Такой вариант организации экскурсионного обслуживания невыгоден. Во-первых, Особенностями состава затрат, включаемых в себестоимость туристского продукта, не предусмотрено, что стоимость выданной гиду турпутевки можно включить в себестоимость турпродукта. Во-вторых, турпутевка представляет собой доход гида в натуральной форме, поэтому со стоимости путевки начисляется налог на доходы физических лиц. В-третьих, передача путевки сотруднику для туристской организации является реализацией турпродукта. Выручка от реализации продукции облагается НДС.

Для снижения налоговых платежей по налогу на прибыль, по налогу на доходы физических лиц, по НДС на штатного гида следует оформлять командировку, а не турпутевку.

Туроператор может приобрести права на услуги гидов как в российском, так и в зарубежном экскурсионном бюро. Местом реализации услуг в сфере культуры считается место, где они фактически были оказаны.

Российская туристская организация прибегает к услугам иностранного экскурсионного бюро для того, чтобы проводить экскурсии на территории зарубежных стран. Так как местом оказания услуг является территория иностранного государства, туристская организация не должна удерживать НДС с суммы средств, перечисляемых экскурсионному бюро.

Туристская организация может воспользоваться услугами гида – физического лица. С ним можно заключить как трудовой договор, так и договор гражданско-правового характера. В соответствии со ст. 779 ГК РФ туристские услуги оказываются по договору возмездного оказания услуг. Предметом такого договора выступают услуги, причем в данном случае важен не результат, а определенные действия, которые должен выполнить гид. По окончании срока действия договора составляется акт. На основании этого акта в финансовом учете отражаются, с одной стороны, расходы по экскурсионному обслуживанию туристов, а с другой – оплата услуг гида.

Туристская организация должна удержать с суммы вознаграждения гида налог на доходы физических лиц и начислить страховые взносы в Пенсионный фонд РФ и фонды обязательного медицинского страхования.

Иключение составляют гиды, которые зарегистрированы как индивидуальные предприниматели без образования юридического лица. В соответствии со ст. 236 Налогового кодекса РФ выплаты в пользу индивидуального предпринимателя ЕСН не облагаются, а на-

лог на доходы физических лиц индивидуальные предприниматели уплачивают самостоятельно.

Таким образом, специфические функции, выполняемые туроператором, обусловливают соответствующие виды затрат, для эффективного управления которыми целесообразно применять специфические классификационные подходы, наиболее полно обеспечивающие решение учетных и аналитических задач.

Фундаментальная классификация туризма определяется, прежде всего, целью путешествия. Выделяют следующие виды туризма: религиозный, приключенческий, образовательный, деловой, познавательный, экологический, оздоровительный, спортивный, хобби-туризм (рис. 3.1).

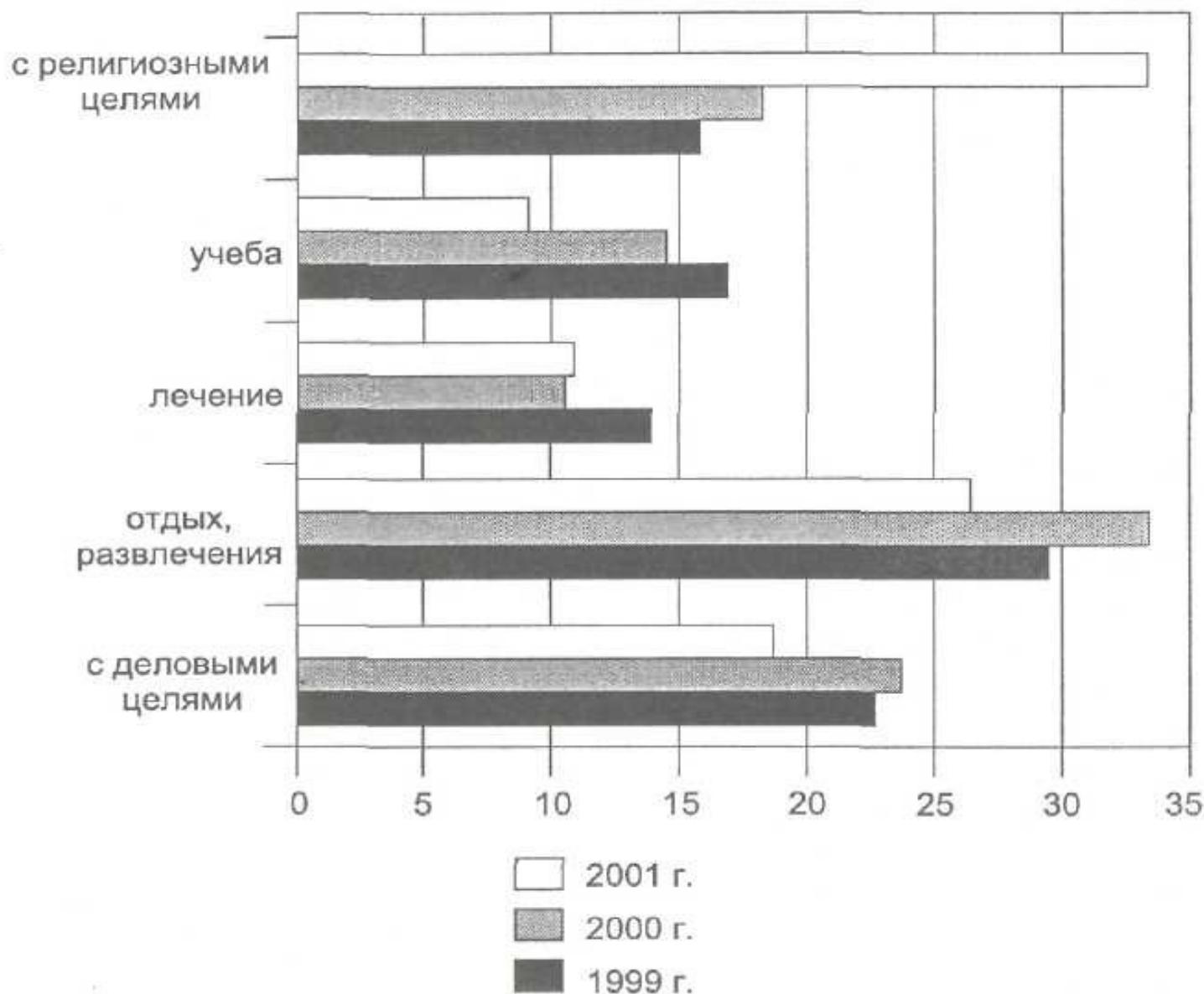


Рис. 3.1. Мотивация туристских путешествий

В настоящее время все большее распространение во всем мире получает религиозный туризм.

Духовно-просветительский туризм охватывает все основные ведущие конфессии мира, каждый из которых имеет наиболее популярные центры духовно-просветительского туризма: христианство (Иерусалим, Афон, Рим, Лурд и т.д.), мусульманство (Мекка, Израиль и т.д.), буддизм (Индия, Шри-Ланка и т.д.), иудаизм (Израиль, Египет и т.д.). Отметим, что ряд духовно-просветительских центров служит одновременно центром нескольких конфессий. Например, Иерусалим, на территории которого находятся святыни христианства, мусульманства, иудаизма. Европа с доминирующим развитием христианства является основным регионом, принимающим паломников: в количественном отношении внутренние туристские потоки составляют около 80% всех путешествующих с религиозными целями. Остальные 20% приходят в основном на страны Северной и Латинской Америки. Внутри европейского региона по числу принимаемых паломников-христиан лидируют Италия, Франция, Португалия, Польша.

Организация религиозных туров предполагает прежде всего разработку экскурсионной программы пребывания туристов, связанной с посещением религиозных святынь, таких, как действующие церкви, монастыри (лавры, пустыни, скиты), миссии или религиозные общества.

Поэтому на въезд туристов необходимо предварительно получить согласие от принимающей конфессии.

Себестоимость туристского продукта определяется в первую очередь специализацией туристской организации.

Это может быть:

организация паломничества или религиозных туров за рубеж;

въездной туризм по местам религиозных святынь;

внутренний туризм по местам религиозных святынь.

Путевки в религиозные туры должны оформляться с учетом всех требований, установленных для обычных маршрутов.

Кроме этого, туристу должен выдаваться оформленный в установленном порядке ваучер и стандартный пакет документов.

В некоторых случаях реализация путевок на религиозные туры осуществляется с рассрочкой платежа.

Это, как правило, возможно, если путевки приобретает организация, имеющая договор долгосрочного сотрудничества с туроператором. Туристская путевка в кредит стоит дороже на проценты за предоставленную отсрочку или рассрочку платежа.

Величина выручки от реализации туров в кредит совпадает с суммой дебиторской задолженности, т.е. выручка от реализации туров включает стоимость туристской путевки и проценты за рассрочку (отсрочку) ее оплаты. Такой порядок установлен пунктом 6.2 ПБУ 9/99 «Доходы организации».

Туры в кредит – это новая услуга, которую все чаще предлагают туристские организации. Туристская организация должна быть готова к тому, что турист может и не оплатить туристскую путевку.

Важным элементом управления себестоимостью является отслеживание погашения дебиторской задолженности с целью недопущения превышения срока исковой давности

После постановки дебиторской задолженности на учет организация-кредитор до срока ее оплаты контролирует выполнение следующих задач:

определяет срок учета дебиторской задолженности – в течение срока исковой давности – три года либо в течение четырех месяцев;

рассчитывает текущую стоимость дебиторской задолженности, которая может быть договорной, договорной с учетом процентов (доходов) либо рыночной;

определяет потребность в залоге и порядок его использования.

Отметим, что в структуре расходов западных компаний значительное место занимают расходы по резервированию возможных убытков (от невозврата дебиторской задолженности, от изменения валютных курсов, от обесценения). В российском же учете затрат практика резервирования, к сожалению, пока не используется в должной мере.

Круиз – один из самых популярных видов приключенческого туризма. Сегодня на международном рынке работает более 100 круизных компаний, 24 самых крупных из них входят в Международную ассоциацию круизных компаний – CLIA. Лидирующие позиции занимают американские операторы. Одна из самых крупных круизных компаний – корпорация Carnival Corp, которая включает несколько круизных компаний и предлагает на рынках потребителя почти 20 тыс. мест на круизных судах.

Лишь незначительно отстает корпорация Royal Caribbean, владеющая 19 тыс. мест на круизных судах на 550 круизных маршрутах.

Фирма ежегодно обслуживает более 800 тыс. туристов и предлагает широкий набор сезонных скидок.

SEABOURN Cruise Line – американская круизная компания (одна из самых лучших в мире), специализирующаяся на элитных морских путешествиях во все части света. Круизы предлагаются продолжи-

тельностью от 5 до 120 дней и, соответственно, стоимостью до 30 тыс. долл. США.

Следует отметить, что основными потребителями круизов являются американцы, причем наибольший объем круизов приходится на Карибский бассейн (55%) и значительно меньше Средиземноморский (10%). Отдельно выделяются экзотические круизы в район Аляски. Они устойчиво занимают 8,5% рынка круизов в Северной Америке. Компания Holland America Line осуществляет 88% всех круизных перевозок в районе Аляски и обслуживает до 350 тыс. туристов ежегодно. Обслуживание туристов осуществляют 12 круизных линий.

В Индийском океане первенство держит Сингапур, он активно претендует на титул круизного центра ОАЭ, где активно строят новый порт с глубоководной гаванью. Если в 1993 г. в Дубай совершил заход один круизный лайнер, то в 2000 г. количество заходов составило 170 (25 тыс. пассажиров), а в 2001 г. – 340 рейсов (75 тыс. пассажиров). Дубай включен в программу гранд-туров и становится популярным круизным центром.

В Канаде популярным портом для круизных судов является Ванкувер, в Тихом океане – Гавайские острова, а в России – Мурманск, основной порт атомного флота. Популярны круизы к берегам Антарктиды и на атомных ледоколах на Северный полюс. Например, атомоход «Ямал» активно используется для туристских круизов на Северный полюс. На судне для туристов предлагается 50 комфортабельных кают. Всего судно принимает не более 100 туристов, состав экипажа 150 чел. Маршрут проходит из Мурманска через Землю Франца Иосифа, на Северный полюс и обратно. Такие круизы представляет на туристском рынке фирма «Посейдон». В среднем стоимость круиза на Северный полюс от 15 тыс. долл. США и выше, спрос на туры исключительно высок, объявлены туры на три года вперед.

С появлением мегалайнеров для туристов первостепенное значение приобретает сам корабль, а основной доминантой поездки становятся предлагаемые возможности отдыха.

Подобно отелям, круизные компании и принадлежащие им суда имеют классификацию по уровню комфорта и сервиса, выражаемую в звездочках – от одной (минимально) до шести (максимально).

Условно круизы можно подразделить на пять категорий: экономичные круизы (75–150 долл. США на человека в день), классические круизы (100–200 долл. США), премиум-круизы (150–400 долл. США), круизы-люкс (400–1000 долл. США) и эксклюзивные круизы-люкс (700–1000 долл. США).

Международная ассоциация круизных компаний объединяет около 33 туристских организаций, специализирующихся на продаже круизов. Благодаря специальной профессиональной подготовке турагентов и умело проводимой рекламной кампании CLIA удалось превратить морские круизы в классический вид отдыха. 95% всех круизов продается через туристские агентства ассоциации, причем реализация данного туристского продукта стоит на втором месте после продажи авиабилетов.

Морские круизы – один из наиболее комфортабельных, а поэтому и наиболее дорогих видов отдыха. Цены же на российские водные путешествия в три–пять раз ниже общемировых благодаря более низкой фрахтовой ставке судов и более дешевому сервису.

В настоящее время круизным туризмом в России занимаются немногим более десятка операторских компаний: Нептун, Ланта-Турвояж, Vgeeze Line, СВО-Конти, Туры и круизы, TSI-Flairview Travel, Атлантик Лайн, American Travel Company, Interlouis, Асент-Трэвел, Трэвел XXI, Спутник трэвел клаб, Примэкспресс, Метрополис-тур. Столь ограниченное число операторов объясняется сравнительно небольшим спросом на этот вид отдыха в России. По оценке генерального директора компании «Нептун» Валентина Елисеева, реальный объем российского круизного рынка составляет не более 4–5 тыс. туристов в год.

Реализация круизного отдыха отличается существенно большей трудоемкостью по сравнению с продажей других туристских продуктов. Хотя следует отметить, что эти усилия окупаются сторицей – агентская комиссия в среднем составляет 200–400 долл. США, что в несколько раз превышает вознаграждение от продажи туров на массовые направления.

Любой круиз должен быть тщательно подготовлен. Туристской организации необходимо зафрахтовать судно, обеспечить отправку туристов в порт отплытия, организовать экскурсии в местах стоянки судна.

В России существуют уникальные возможности для организации речных круизов. Туристские организации предлагают путешествия на комфортабельных теплоходах продолжительностью от трех до 24 дней. Маршруты путешествий включают в себя посещение старинных городов, разнообразную экскурсионную программу.

Стоимость круиза определяется длительностью фрахта судна, комфортом кают, эксплуатационными расходами, сборами за проход через шлюзы, портовыми сборами.

Для того чтобы зафрахтовать теплоход, туроператор должен заключить договор с судовладельцем – речным пароходством. Иногда по договору фрахта пароходство берет на себя обязанность по организации питания пассажиров. Его осуществляют работники ресторана судна, которые входят в состав экипажа. Но не все российские речные пароходства предоставляют такую услугу. В таких случаях туроператор должен заключить отдельный договор с конторой судовых ресторанов.

Стоимость фрахта обычно определяется в иностранной валюте, как правило, в долларах США. Поэтому у туристских организаций при расчетах с пароходствами возникают суммовые разницы.

Согласно п. 6 ПБУ 10/99, расходы организации принимаются к бухгалтерскому учету в сумме, равной величине оплаты с учетом суммовых разниц.

Постановлением Совета Министров СССР от 26.04.91 № 212 утверждены Правила пребывания иностранных граждан в СССР. В соответствии с этими правилами иностранные туристы, совершающие круизы, освобождены от обязанности регистрировать свои загранпаспорта. Кроме того, они освобождены от заполнения таможенной декларации (п. 10 приказа Минвнешторга СССР «О правилах таможенного контроля за вещами лиц, следующих через государственную границу СССР» от 15.12.77 № 451).

Организуя морской круиз, туристская организация должна руководствоваться Кодексом торгового мореплавания РФ (далее – Кодекс), который регулирует правила морской перевозки пассажиров, в том числе и их права. Поскольку договор с туристами заключает туристская организация, то именно она отвечает за соблюдение их прав во время круиза.

Так, согласно ст. 181 Кодекса, пассажир имеет право бесплатно взять с собой в международный круиз одного ребенка в возрасте не старше двух лет. Если турист отказался от круиза из-за болезни, то ему должна быть возвращена вся уплаченная им за путешествие сумма (ст. 183 Кодекса). Отметим, что данное требование Кодекса касается стоимости проезда на судне и не распространяется на стоимость экскурсий или развлекательных мероприятий.

Фрахтуя судно, туристская организация должна также учитывать, что его владелец вправе отказаться от исполнения договора фрахта при наступлении следующих обстоятельств: военных действий, создающих угрозу захвата судна; блокады пункта отправления или пункта назначения; задержания судна по распоряжению властей; привле-

чения судна для государственных нужд; признания судна непригодным к плаванию.

Независимо от того, по какой причине владелец судна отказался от исполнения своих обязательств, туристская организация должна вернуть туристам уплаченную ими сумму и возместить реально понесенные расходы (проезд до порта отправления, проживание в гостинице и т.д.).

Международным кодексом по управлению безопасной эксплуатацией судов и предотвращению загрязнения (далее – МКУБ) установлены правила технического оснащения судов. Заключая договор фрахта, туристская организация должна потребовать от судовладельца свидетельство о соответствии судна требованиям МКУБ. Такие свидетельства выдаются администрацией порта приписки судна. В некоторых странах эти свидетельства выдаются национальным органом по контролю за морскими перевозками.

Следует отметить, что зарубежные судовладельцы не заключают договоров фрахта с разными фирмами на какой-то срок, а сдают суда круизным компаниям на весь период навигации.

Обратившись в круизную компанию, туристская организация может не фрахтовать судно целиком, а лишь забронировать определенную часть кают. Круизная компания принимает на себя все риски плавания, а также полностью все сервисное обслуживание туристов: проживание в отелях, организацию экскурсий, питание и отдых на судне и др. В каждом порту, где останавливается судно, у круизной компании есть портовый агент, который осуществляет сервисное обслуживание туристов.

Если же между странами подписано соглашение об избежании двойного налогообложения, то туристская организация должна получить от круизной компании нотариально заверенные копии документов, что она зарегистрирована в своей стране как налогоплательщик. В таком случае не возникает затрат по уплате налога на доход из стоимости услуг круизной компании.

Договоры с зарубежными компаниями заключаются в иностранной валюте, как правило, в долларах США. В результате изменения курса доллара США между датой подписания акта выполненных работ и датой перечисления денежных средств у туристской организации образуется суммовая разница, которую необходимо учитывать при исчислении затрат туроператора.

Многие туристские организации наряду с предоставлением традиционных туристских услуг занимаются организацией так называемых

мых шоп-туров. При этом большинство туроператоров оформляют шоп-туры как туристские поездки и выписывает клиентам путевки по форме № ТУР-1.

Приобретение туристами за рубежом товаров для личного пользования (независимо от их количества и стоимости) не может служить препятствием для признания поездки туристской.

Для избежания недоразумений с налоговыми органами мы предлагаем в текст договора с туристом включить оговорку о том, что поездка не преследует коммерческих целей.

Если же клиент выезжает за рубеж с намерением приобрести товары для перепродажи, т.е. с целью извлечения прибыли, то услуги по организации поездки, безусловно, не могут считаться туристскими, поскольку туризм предполагает неоплачиваемую деятельность в стране временного пребывания. Турист посещает страну временного пребывания в оздоровительных, познавательных, профессионально-деловых, спортивных, религиозных и иных целях без занятия оплачиваемой деятельностью.

Существует множество туристских организаций, которые занимаются организацией образовательных туров за рубежом. На российском образовательном рынке предоставлен широкий выбор образовательных программ: языковые курсы, обучение в частных или государственных школах, подготовка к поступлению в высшее учебное заведение, высшее образование, постдипломное образование.

После кризиса 1998 г. практически рухнул групповой образовательный бизнес. Это объясняется тем, что кризис отразился прежде всего на финансовом состоянии среднего класса. На сегодняшний день клиентами образовательных агентств являются люди с уровнем дохода выше среднего, т.е. те, кто в состоянии платить за обучение за рубежом от 2 до 4 тыс. долл. США на языковых курсах и от 20 до 35 тыс. долл. США в год за общеобразовательные программы. Если говорить о возрастном срезе, то 80% составляют школьники и студенты, 20% – взрослые люди, которые уже получили образование, нашли хорошую работу и теперь нуждаются в повышении квалификации. Доля постоянных клиентов обычно составляет в среднем 40–50% от общего числа покупателей образовательных туров. Как правило, это группы школьников, организованные преподавателями иностранного языка. Большинство туристов приходит по рекомендации, в меньшей степени – по рекламе в прессе.

Активно приобретают образовательные туры жители северных регионов России (Тюмени, Нижневартовска, Красноярска, Иркутска,

Екатеринбурга, Мурманска и других городов). Региональные клиенты вынуждены обращаться напрямую в московские турфирмы, потому что на местах отсутствуют агентства, специализирующиеся на образовательных турах.

Для образовательного туризма характерна ярко выраженная сезонность. Пик продаж приходится на летнее время. В этот период реализуется основное количество языковых программ, главные потребители которых школьники и студенты. Осень – начало всех длительных учебных программ («Международный школьный год», программы подготовки в университет, частную школу и т.д.). Именно предложения по частным школам, т.е. годовым учебным программам, помогают фирмам, специализирующимся на образовательном туризме, пережить «межсезонье». Зимние каникулы, Рождество, Пасха – еще один период, когда увеличивается спрос на образовательные туры.

По оценке представителей туристских организаций, уровень конкуренции на этом направлении очень высок. Только в Москве работает более тридцати компаний, специализирующихся на образовательном туризме, и сотни туристских организаций, предлагающих образовательные программы в ассортименте с другими видами туристских продуктов. Для того чтобы не только удержаться, но и занять стабильное положение на рынке образовательного туризма, каждое агентство, специализирующееся на данном направлении, считает своим долгом предлагать взыскательным потребителям новые виды услуг и программ. Наиболее перспективными выступают следующие виды услуг:

расширение услуг по курированию учащихся;

абонементное обслуживание организаций и частных лиц;

комплексное индивидуальное долгосрочное обслуживание клиентов.

Принципиально новыми представляются такие виды программ, как:

государственные образовательные программы зарубежных стран;  
расширение предлагаемого набора школ;

языковые курсы в тех странах, с обучающими центрами которых не наложены связи;

профессиональные краткосрочные и среднесрочные программы повышения квалификации;

программа обучения и отдыха для детей до семи лет.

Признание и установление эквивалентности документов иностранных государств об образовании и ученых званиях, выдача свидетельства о признании или эквивалентности документов осуществля-

ются Управлением лицензирования, аккредитации и нострификации министерства, если эта эквивалентность не установлена соответствующим межправительственным или межведомственным (с участием министерства) соглашением или протоколом.

Не исключено, что министерство может отказать в выдаче свидетельства об эквивалентности образования. Чтобы не нести моральную и материальную ответственность перед клиентом, автор рекомендует заранее ознакомить его с возможными осложнениями в будущем.

Свидетельство о признании документа об образовании дает право на зачисление в учебное заведение соответствующего уровня на территории России с зачетом пройденных дисциплин. При этом документ об образовании иностранного государства рассматривается только в качестве академической справки.

Для ведения образовательной деятельности необходимо наличие лицензии. Лицензирование образовательной деятельности возложено на Минобразование России, что закреплено в постановлении Правительства РФ от 11.04.2000 № 326.

Туристские организации могут самостоятельно организовывать образовательные туры только в форме консультационных семинаров по повышению квалификации, стажировки с углубленным изучением иностранных языков, краткосрочных курсов и т.п., по результатам которых не требуется выдача документа об образовании или квалификации.

В остальных случаях необходимо привлекать образовательные учреждения, имеющие государственную аккредитацию, или действовать через представительство, открытое российской туристской организацией за рубежом.

Для туристских организаций, специализирующихся на образовательных турах, целесообразно действовать через открытие за рубежом представительств либо филиалов. В этом случае российская организация может выступать коммерческим представителем (с участием в расчетах) иностранных юридических лиц с правом заключения договоров с российскими фирмами или гражданами на оказание услуг по организации образовательных туров и обучению за рубежом от имени инофирмы.

Местом реализации услуг является место осуществления экономической деятельности иностранной организации, оказывающей услуги, т.е. территория иностранного государства. Таким образом, обороты по реализации вышеуказанных услуг не облагаются НДС.

Что касается уплаты НДС с суммы агентского вознаграждения, полученного российской организацией за оказанные посреднические услуги, место реализации таких услуг определяется как место экономической деятельности лица, оказывающего эти услуги. Поскольку местом экономической деятельности туристской организации является Российская Федерация, обороты по реализации рассматриваемых агентских услуг облагаются НДС.

Кроме того, с сумм заработка, выплачиваемых российским гражданам в иностранной валюте за работу за рубежом в представительстве, не начисляются страховые взносы в Пенсионный фонд РФ, поскольку они не учитываются при исчислении пенсии (письмо Пенсионного фонда РФ от 09.04.96 № ВБ-16-16/2300).

Многие предпочитают отдых с переездом из города в город, с остановками для осмотра достопримечательностей. Для таких познавательных путешествий предназначены автобусные туры.

Туристские автомобильные перевозки осуществляются в основном автобусом (78%), легковыми автомобилями (17%) и другими видами автомобильного транспорта (5%).

Обладая высокой маневренностью и мобильностью, туристские автобусы вне конкуренции на коротких и средних (до 500 км) маршрутах.

Высококомфортабельные туристские автобусы используются также на длинных маршрутах (например, Москва – Минск – Варшава – Берлин – Париж). При этом отдых туристов в ночное время обеспечивается, как правило, в отелях или мотелях (придорожный отель).

Согласно международной классификации по ряду признаков автобусы сертифицируются по категориям (числу звезд).

Туристские организации либо имеют «личные» автотранспортные хозяйства, либо арендуют автобусы. Содержать автотранспортное хозяйство может позволить себе лишь крупная туристская компания, потому что возникают не только затраты на покупку автобусов, но и издержки на регистрацию их в ГИБДД, техосмотр, оплату налога с владельцев транспортных средств, техобслуживание, ремонт автобусов, содержание специальной автостоянки.

Кроме того, в штате туроператора должны быть профессиональные водители, которые соответствовали бы высоким требованиям, предъявляемым к водителям междугородних автобусов. Согласно приказу Минтранса России от 08.01.97 № 2 водители должны управлять автобусом не менее трех последних лет.

При наличии у туроператора собственного автобуса необходима лицензия на перевозку пассажиров, которая выдается на длительный срок (не менее трех лет). Стоимость лицензии отражается как расходы будущих периодов и затем равномерно, в течение всего срока ее действия списывается на себестоимость.

Кроме лицензии транспортная инспекция выдает лицензионные карточки на каждый автобус. Эти карточки должны находиться у водителя.

Аренда автобуса предусмотрена гл. 34 Гражданского кодекса РФ. Договор аренды транспортного средства не подлежит государственной регистрации, так как регистрировать нужно только арендную недвижимость. Это определено Федеральным законом «О государственной регистрации прав на недвижимое имущество и сделок с ним» от 21.07.97 № 122-ФЗ.

В договоре аренды транспортного средства указывается сумма арендной платы или размер тарифа, предоставляемые скидки и льготы и прочая информация.

Арендовать автобус можно как с экипажем, так и без него. Аренда без экипажа для туристской организации не совсем удобна, так как возникают дополнительные затраты на содержание квалифицированного водительского персонала, оплату места стоянки и техническое обслуживание машины. Поэтому туроператоры чаще заключают с автотранспортным предприятием договоры аренды с экипажем.

Пока действует такой договор, арендодатель должен поддерживать автобус в работоспособном состоянии. Если же арендованный автобус сломается, то затраты на его восстановление возникают у арендодателя.

У туроператора появляются затраты на приобретение топлива и других материалов, а также затраты по оплате дорожных сборов. Но и эти расходы может нести арендодатель – все зависит от условий договора.

### **3.2. Традиционные и перспективные методы калькулирования себестоимости туристского продукта. Финансовый и налоговый аспект**

С точки зрения М.А. Вахрушиной, «под методом калькулирования себестоимости понимают совокупность приемов документирования и отражения затрат, обеспечивающих определение себестоимости».

мости, а также отнесения издержек на единицу продукции (работ, услуг)<sup>1</sup>.

Методы учета затрат классифицируют по трем признакам:  
оперативности учета и контроля за издержками;  
объектам учета затрат;  
полноте учитываемых затрат.

В зависимости от оперативности учета и контроля затрат различают метод учета фактической (исторической, ретроспективной) себестоимости и учет нормативных затрат.

Нормативные затраты, по определению А.Д. Шеремета, «представляют собой тщательно рассчитанные предопределенные затраты, которые обычно выражаются в расчете на единицу готовой продукции»<sup>2</sup>.

Между понятиями «нормативные затраты» и «бюджетные затраты» концептуальной разницы нет. Теоретически они определяются одинаково. Но на практике, как правило, термин «нормативные затраты» относится к единичному законченному продукту, а «бюджетные затраты» – к общему их количеству, в конечном итоге бюджеты (сметы) составляются на основе нормативных затрат.

Рэй Вандер Вил и Виталий Палий отмечают, что «нормативные затраты – это, прежде всего, плановые затраты, установленные для определенных условий деятельности, служащие целевым уровнем издержек и основой для их сравнения»<sup>3</sup>.

Система «стандарт-кост» служит инструментом управления для планирования затрат и контроля за ними.

Исторически метод «стандарт-кост» явился прообразом отечественной системы нормативного метода учета затрат. Смысл системы «стандарт-кост» заключается в том, что в учет вносится то, что должно произойти, а не то, что произошло, учитывается не сущее, а должное, и обособленно отражаются возникшие отклонения. Разница между нормативными и фактическими затратами называется отклонением. Анализ отклонений предполагает выяснение причин происхождения отклонений и выступает эффективным инструментом контроля затрат и всей системы управления. Основная задача, которую ставит перед собой данная система, – учет потерь и отклонений в прибыли организации. В ее основе лежит четкое и твердое установление норм по всем видам расходов, связанных с изготовлением кон-

<sup>1</sup> Вахрушин М.А. Бухгалтерский управленческий учет. – С. 79.

<sup>2</sup> Шеремет А.Д. Управленческий учет. – С. 107.

<sup>3</sup> Вил Рэй Вандер и Палий В. Управленческий учет. – С. 116.

крайних туристских услуг. Причем установленные нормы нельзя перевыполнить. Выполнение их даже на 80% означает успешную работу. Как отмечает Вахрушин М.А., «превышение нормы означает, что она установлена ошибочно»<sup>1</sup>.

Нормирование в системе «стандарт-кост» осуществляется в отношении всех затрат, связанных с формированием, продвижением и реализацией туристских услуг. В итоге рассчитывается нормативная (стандартная) себестоимость. По истечении анализируемого периода рассчитывается фактическая себестоимость, определяются отклонения фактических затрат от нормативных и устанавливаются возможные причины отклонений. Таким образом, «стандарт-кост» позволяет подробно анализировать возникающие благоприятные и неблагоприятные отклонения фактических затрат от нормативных, оперативно устранять причины неблагоприятных отклонений, т.е. эффективно управлять издержками.

Система «стандарт-кост» и нормативный метод учета затрат имеют общий признак – затраты учитываются в пределах норм. Наиболее существенные отличия лежат в нескольких плоскостях:

в способе калькулирования себестоимости туристской продукции и определении прибыли. Рэй Вандер Вил и Виталий Палий отмечают «полное включение затрат и распределение всех периодических и накладных расходов в отечественной практике и частичное включение накладных расходов в себестоимость продукции в системе нормативных затрат («стандарт-кост»)»<sup>2</sup>;

в способе установления нормативов и стандартов (более жестко регламентированных в отечественной практике);

в движении затрат по счетам бухгалтерского учета.

Кроме того, в системе «стандарт-кост» расходы сверх установленных норм относятся на виновных лиц или на финансовый результат и не включаются в затраты по формированию туристского продукта, как при нормативном методе.

В условиях «стандарт-кост» изменение норм в текущем учете не предполагается, а при нормативном методе это возможно.

В отличие от «стандарт-кост» традиционная система нормативного учета не ориентирована на процесс реализации, а сосредоточена только на процессе формирования туристских услуг. При нормативном методе учета в общем объеме отклонений на учтенные прихо-

<sup>1</sup> Вахрушин М.А. Бухгалтерский управленческий учет. – С. 178.

<sup>2</sup> Вил Рэй Вандер, Палий В. Управленческий учет. – С. 119.

дится 5–10%, на неучтенные – 90–95%; применяемая первичная документация не позволяет детально и оперативно анализировать финансовые результаты. Для раскрытия причин изменения какого-либо интегрального показателя необходимо знать причины изменений частных показателей. Это возможно только когда документация, оформляющая, к примеру, все производственные затраты, прямо отвечает на вопрос о причинно-следственных связях и факторах, определяющих производственные затраты.

Наличие системы нормативных затрат дает возможность получить целый ряд принципиальных преимуществ:

нормативные затраты служат средством измерения фактической эффективности работы, обеспечения контроля за уровнем издержек;

стандарты помогают накопить информацию не только о фактических издержках на единицу туристской продукции, но и о том, какими им следует быть;

использование нормативных затрат упрощает учет товарно-материальных запасов и себестоимости реализованных туров.

В условиях роста значимости и все более широкого применения нормативных затрат в туристских организациях не достигнуто единого понимание того, какими должны быть нормативы.

«Базовые» стандарты – это нормативы, не корректирующиеся после их первоначального определения, если не происходит существенных изменений программы тура; определяются «историческим способом».

«Текущие» стандарты – это нормативы, отражающие величину затрат для данного периода времени, могут быть рассчитаны на основе базовых стандартов путем их корректировки с учетом изменения условий тура, цен и прочих факторов.

«Идеальные» стандарты включают в себя нормативы лишь тех элементов издержек и на таком уровне, которые принимаются и возникают в оптимальных условиях производства при наиболее благоприятных ценах. Будучи конечной целью, они не несут содержательной информации об издержках для целей выработки и принятия решений.

«Мотивирующие» стандарты – это нормативы затрат, которые выдерживаются, если прилагаются определенные разумные усилия в нормальных условиях.

«Реальные» стандарты отражают нормативные затраты, которые можно ожидать при данных условиях функционирования туристской организации. Предусматривают все ожидаемые элементы затрат, включая затраты на удовлетворение претензий туристов, обеспечение по-

крытия просроченной дебиторской задолженности и прочих дополнительных расходов. Опыт западных компаний свидетельствует, что реальные стандарты предоставляют содержательную информацию для целей контроля затрат, оценки прибыльности туристской продукции и принятия решений на базе показателя себестоимости туристских услуг.

По объектам учета затрат выделяют следующие методы:

попроцессный, когда объектом учета затрат и объектом калькулирования является процесс, например, добычи угля, газа, нефти и т.д.;

попередельный, когда объектом учета затрат и объектом калькулирования служит передел (передел – это часть технологического процесса, заканчивающаяся получением готового полуфабриката, который может быть отправлен в следующий передел или реализован на сторону, например, текстильное производство состоит из следующих переделов: прядения, ткачества, отделки);

позаказный, при котором объектом учета затрат и объектом калькулирования является отдельный производственный заказ (под заказом понимают заявку клиента на определенное количество специально изготовленных для него изделий, выполненных работ, оказанных услуг).

По признаку полноты включения затрат в себестоимость существуют два способа учета затрат по формированию и реализации турпродукта:

калькулирование полной себестоимости турпродукта «абзорпшинг-костинг»;

калькулирование ограниченной себестоимости турпродукта «директ-костинг».

На большинстве западных предприятий система «директ-костинг» применяется параллельно с системой «абзорпшинг-костинг».

Объединение методов калькулирования затрат, учета производственных результатов и их анализа позволяет принять разумные управленческие решения в условиях конкурентной борьбы.

По нашему мнению, для дальнейшего совершенствования управления издержками необходим процесс интеграции учета, анализа, контроля и принятия управленческих решений в единую систему управления предприятием, основанную на применении компьютерных программ и ориентированную на выбор стратегических целей экономического и финансового развития фирмы.

Теория и практика отечественной системы калькулирования в туристских организациях нуждаются в совершенствовании.

Специалисты по учету затрат должны обеспечить такую систему, при которой на выходе имеются точные данные для анализа затрат. Данные представляются в виде информации, необходимой для управленческого планирования и контроля, принятия оптимальных решений, касающихся выбора ценовой политики, разработки новых видов туристского продукта, формирования оптимального ассортимента туристской организации.

Важно понять особенности каждой системы, чтобы, нивелируя их негативные стороны, максимально эффективно использовать положительные, заложенные в них возможности.

Р. Антони и Ч. Хорнгреном дали четкое обоснование принципа «разной себестоимости для различных случаев». Р. Антони писал, что «для расчетов многие компании используют данные о себестоимости трех типов: о себестоимости по центрам ответственности – для планирования и контроля деятельности ответственных исполнителей; о полной производственной себестоимости – для принятия других оперативных решений при нормах – для установления цен и принятия других оперативных решений – для установления цен и принятия других оперативных решений в специфических обстоятельствах, например, если необходимо заработать свободные мощности»<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Anthony R.N. Planning and Control Systems: St. Framework for Analysis. – Boston, Massachusetts, Harvard University Press, 1965. – P. 42.



## ГЛАВА 4

### УЧЕТ И УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ

**Управленческое решение** – результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы.

Принятие оптимального решения служит основной предпосылкой обеспечения конкурентоспособности продукции и организации на рынке.

Управленческий учет рассматривает следующие взаимосвязанные процессы:

принятие (подготовка) управленческого решения;

контроль за результатами выполнения решения;

сбор информации для последующих решений.

**Принятие решения** – это процесс выбора курса действий из двух или более альтернатив в ходе достижения поставленной цели. Процесс подготовки и реализации управленческих решений можно представить в виде набора операций, которые, в свою очередь, подразделяются на процедуры, т.е. конкретные действия, необходимые для достижения поставленных целей и задач в данный момент управления.

Процессы принятия, выполнения и мониторинга управленческого решения можно представить в виде таких операций, как: выявление проблемы, постановка цели и задач; поиск информации об альтернативных вариантах действий; обработка информации; выбор оптимального курса действий из альтернативных вариантов; осуществление выбранного варианта; контроль (мониторинг) за выполнением решения и полученными результатами; сравнение полученных и планируемых результатов; корректировка действий, направленных на приведение в соответствие фактических результатов с запланированной моделью; сбор информации для последующих решений.

Все многообразие управленческих решений можно разделить на типичные группы. Управленческий учет имеет дело в основном с группами решений, выделяемых в зависимости от характера проблем и методов их разрешения.

По методам подготовки информации управленческие решения можно сгруппировать:

по целеполаганию (тактические, стратегические и оперативные); по временным интервалам, в течение которых достигаются поставленные цели и задачи (долгосрочные – интервал 3–5 и более лет, достигаются стратегические цели; текущие – интервал 1–12 месяцев, достигаются тактические цели и задачи; краткосрочные, или оперативные, – интервал час, смена, сутки, неделя, декада и др.);

по периодичности возникновения (регулярные и ситуационные (проблемные));

по предметной специализации (решения об объеме производства и продаж, выбор производственной программы, ценообразование, расформирование сегмента и др.).

*Стратегические* – основополагающие решения, имеющие особое значение для развития организации, направленные на ее перспективные цели, сопряженные со значительной неопределенностью из-за влияния неконтролируемой внешней среды. Они принимаются высшим руководством или внешними органами (например, наблюдательным советом), требуют особой ответственности, так как связаны с вовлечением значительных ресурсов и могут иметь серьезные долгосрочные последствия для организации. Результат чаще всего зависит больше от качества решения, нежели от быстроты его принятия. Они действуют в долгосрочной перспективе и принимаются относительно редко. Являются основой для принятия тактических и оперативных решений.

К числу стратегических относят в первую очередь решения, связанные с капиталовложениями, которые вследствие большого риска управления капиталовложениями опираются на результаты анализа с учетом фактора времени и методов дисконтирования. Для оценки эффективности капиталовложений используют показатели нормы прибыли, чистой дисконтированной стоимости, внутреннего коэффициента окупаемости и т.д.

Для подготовки информации для стратегических решений используется стратегический управленческий учет. Если стратегические решения направлены на возможности, то *тактические и оперативные* – на достижение конкретных задач. Они принимаются менеджерами среднего и нижнего уровня управления организации, носят ситуационный характер, действуют в краткосрочной перспективе, зависят от принятой в результате стратегического планирования ассортиментной политики, структуры управления организацией, структуры производственных мощностей и т.д. Тактические и оперативные решения отличаются от стратегических тем, что принимаются в более опре-

деленной среде, направлены на задачи настоящего, а не на перспективу (хотя могут оказать влияние и на будущее предприятия).

Основой принятия оперативных управленческих решений является *оперативный экономический анализ*. Характеризуя его, А.Д. Шеремет выделяет в качестве его цели оперативную экономическую оценку краткосрочных изменений в производственных процессах относительно заданной программы соответствующей управляемой экономической системы и обеспечение ее эффективного функционирования. Причем оперативность анализа – своевременность выявления и исследования краткосрочных изменений, происходящих в экономических процессах, которые либо угрожают вывести управляемую систему из заданного направления и темпа развития, либо сигнализируют о появлении дополнительных резервов, позволяющих быстро перевести ее на более эффективный режим функционирования. Пропуск отрезка времени, в течение которого действуют причины, порождающие отклонения от программы, делает бесполезными результаты оперативного анализа, так как после этого момента возникает новая хозяйственная ситуация с новыми причинно-следственными взаимосвязями элементов и новыми экономическими последствиями.

Примерами рутинных управленческих решений являются планирование и бюджетирование. При этом решения касаются не одного события, а деятельности всей организации.

Проблемные управленческие решения возникают, как правило, в новых ситуациях; при отклонениях от запланированной модели; при появлении альтернативных вариантов; при предложениях, на первый взгляд не выгодных для организации, и т.д. Они, как и текущие, касаются стратегических, тактических и оперативных решений.

Типичными примерами проблемных управленческих решений являются решения, связанные с предложением производства заказа по ценам, не превышающим себестоимость; с необходимостью изменения производственной программы в ответ на изменение окружающей среды; с принятием решения о прекращении формирования турпродукта; с выбором между приобретением или арендой основных средств; с выбором между приобретением нового оборудования или модернизацией старого; с выбором альтернативы – покупать комплектующие изделия или производить собственными силами и др.

При подготовке информации для управленческих решений применяют маржинальный подход, а также методы, основанные на альтернативных затратах, приростных (инкрементных) затратах и дохо-

дах, с учетом особенностей функций управления (функциональный подход).

Тактические решения позволяют проводить эффективную ценовую политику; формировать оптимальный ассортимент фирмы и т.д.

В классификации затрат для управленческих решений ключевое место занимает признак существенности информации, согласно которому затраты делятся на релевантные и нерелевантные. При принятии управленческих решений следует говорить и о релевантных доходах, релевантных показателях прибыли (убытка).

*Релевантная информация* существенна для принятия решения, т.е. она содержит те данные, которые следует принимать в расчет при подготовке информации для менеджеров. *Нерелевантная информация* включает несущественные, избыточные данные о затратах и доходах. Они могут привести к двум последствиям:

принятию ошибочного решения вследствие того, что искажается информационная картина, описывающая проблемную ситуацию, по которой следует принять решение;

снижению оперативности и повышению трудоемкости процесса принятия решения, т.е. искажения информации не происходит, однако менеджер получает излишние данные, которые затрудняют обдумывание ситуации и увеличивают время на ее решение.

Первое правило релевантности – информация для руководителя должна обеспечить правильное решение.

Второе правило релевантности – информация для руководителя должна быть представлена в удобном для восприятия виде и не содержать избыточных данных.

## **4.1. Процесс принятия управленческих решений по ценообразованию**

Ценообразование – предмет обсуждения как маркетинга, так и управленческого учета. Областью пересечения служит ценообразование на основе затрат.

Ценообразование осуществляется с учетом конкуренции и спроса покупателей, но наиболее существенным фактором признаются понесенные затраты. В России реализация по ценам, не превышающим себестоимость, не нашла широкого распространения в связи с издержками налогового законодательства, а также неиспользованием преимуществ маржинального подхода.

Максимальная цена определяется рыночным спросом и не зависит от затрат, минимально целесообразную цену определяют на основе переменных затрат.

Одна из основных задач управленческого учета – разработка научно обоснованной политики цен на реализуемые туристские услуги. Турфирма не может функционировать без четкой ценовой политики, а также серьезного анализа и управления объемами продаж, качеством продукции и затратами.

Формирование цен на туристские услуги считается одним из центральных вопросов коммерческой деятельности туристских организаций.

Расчет стоимости (цены) тура относится к одному из важнейших направлений микроэкономики – теории ценообразования. При переходе нашей страны к рыночной экономике теория ценообразования претерпела существенные изменения, что имеет важное значение в части сближения ее с теориями ценообразования стран с развитой рыночной экономикой.

Затраты в ценообразовании выполняют следующие функции:

при определении продажной цены турпродукта затраты выступают пределом, ниже которого цены, как правило, не устанавливаются;

позволяют определить, какая может быть прибыль при наличии разных цен, при разных условиях объема реализации;

подсказывают нам, как на предложенную цену будут реагировать потребители, конкуренты и правительство;

помогают определить курс действия, ориентированный на официальное подтверждение со стороны правительства или общества в целом.

Кроме издержек при формировании цен на туристские услуги учитывают потребительский спрос; цены и наличие конкурентоспособных туристских продуктов; законность цен с точки зрения позиции государственных органов; наиболее выгодное сочетание величины издержек, объема производства и прибыли.

Г.А. Карпова выделяет «факторы, влияющие на установку цен: структура затрат (цена должна быть выше, чем затраты турфирмы);

конкурентность цен;

цены, которые покупатели готовы заплатить (эластичность спроса);

цели туристской организации;

максимизация прибыли;

максимизация возврата средств на инвестиции»;

выживание (сезонный характер индустрии туризма и высокий уровень конкуренции);  
увеличение объема продаж»<sup>1</sup>.

Представляется, что установление цены на базе информации о затратах должно рассматриваться как одно из основных и эффективных направлений совершенствования управления затратами.

Для определения цены необходимо найти точку соприкосновения между доходностью деятельности организации и спросом на услуги. Кроме того, спрос на туристские услуги зависит от времени года, привлекательности и качества предлагаемых услуг. Динамика спроса и уровень цены туре взаимозависимы. Ценообразование включает не только политику установления цен, но и применение скидок, дифференцированных цен на туристские услуги.

Предлагается методика расчета цены тура, которая успешно используется в ряде туристских организаций. Суть методики состоит в том, что для принятия верных управленческих решений по ценообразованию туристского продукта на долгосрочный период времени необходимо иметь информацию не только о прямых затратах туриста по формированию тура, но учесть и затраты, обусловленные существованием туристской организации, ее налоговыми обязательствами, которые покрываются за счет дохода, полученного от реализации туристских услуг. Таким образом, существует практическая необходимость применения системы калькулирования полной себестоимости туристского продукта.

В течение краткосрочного периода времени или для дополнительных туров возможно применение цен, рассчитанных по сокращенной себестоимости, т.е. в ценообразовании используется метод переменных затрат. Для осуществления безубыточной деятельности в этом случае организации необходимо найти дополнительные источники покрытия косвенных затрат и налоговых обязательств.

Эффективная ценовая политика предусматривает использование как долгосрочного нижнего предела цены, так и краткосрочного нижнего предела.

Г.А. Карпова подчеркивает, что мы не должны «полностью отказаться от всех положений существовавшей еще в СССР теории ценообразования»<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Карпова Г.А. Экономика современного туризма. – М.– СПб.: Герда, 1998. – С. 202.

<sup>2</sup> Там же. – С. 292.

Практическая значимость калькулирования полной себестоимости туристского продукта заключается в том, что на нем основан затратный метод ценообразования, который дает ответ на вопрос, сколько стоит туристской организации сформированный ею туристский продукт.

Калькулирование полной себестоимости туристского продукта предполагает расчет всех затрат, связанных с формированием, продвижением и реализацией туристского продукта; прямые и косвенные расходы распределяются на все виды туристских продуктов. В системе рассчитываются валовые издержки или полная себестоимость туристского продукта.

В системе калькулирования полной себестоимости туристского продукта в конце отчетного периода общепроизводственные расходы и общехозяйственные расходы списываются с кредита одноименных счетов 25, 26 в дебет счета 20 «Основное производство». Часть затрат, отражающая полную себестоимость сформированных туров, списывается с кредита счета 20 в дебет счета 43 «Готовая продукция» – субсчет «Турпродукты», другая часть в виде сальдо остается на счете 20 и характеризует размер незавершенного процесса формирования туристского продукта на конец периода.

Затраты по продвижению туристского продукта включают все коммерческие расходы, к которым относят комиссионные вознаграждения, уплачиваемые посредническим организациям, расходы на рекламу, расходы на участие в выставках, ярмарках и др. Коммерческие расходы в туристских организациях отражаются по дебету счета 44 «Расходы на продажу».

Коммерческие расходы подлежат распределению между стоимостью реализованных и нереализованных туров. В доле, относящейся к реализованным туром, они ежемесячно списываются с кредита счета 44 в дебет счета 90 «Продажи» субсчет «Себестоимость продаж» в соответствии с Планом счетов бухгалтерского учета, утвержденным приказом Минфина РФ от 31.10.2000 № 94 н.

Калькулирование полной себестоимости основано на делении затрат по способу включения их в себестоимость туристского продукта на прямые и косвенные. Чем больше удельный вес прямых затрат в себестоимости, тем точнее рассчитан данный показатель.

Прямые затраты в момент их возникновения можно непосредственно отнести на объект калькулирования на основе первичных документов. Объектом калькулирования является отдельный тур. К прямым затратам относят затраты, связанные с формированием отдельных видов туристских продуктов.

Косвенные затраты связаны с формированием и реализацией нескольких различных видов туристских продуктов; в момент их возникновения косвенные затраты не могут быть отнесены непосредственно на объект калькулирования.

В настоящее время основная часть потока туристов состоит из укомплектованных групп. Это означает, что туристская организация определяет оптовую цену поездки для всей группы.

Стоимость туристского продукта подтверждается калькуляцией. Поскольку для туристских организаций не разработана Типовая инструкция по калькулированию себестоимости тура, формы калькуляции тура и сводной калькуляции в туристских организациях разрабатываются самостоятельно и утверждаются Положением о документах и документообороте в бухгалтерском учете туристской организации и должны содержать реквизиты, установленные для типовых форм первичных документов.

Поэтому для туристских организаций актуальны вопросы совершенствования методологии учета затрат в части выбора оптимального состава калькуляционных статей затрат и экономических элементов, соотношения прямых и косвенных затрат в себестоимости туристского продукта.

Г.Н. Бургонова и Н.А. Каморджаева рекомендуют калькулировать себестоимость тура по следующим «статьям»:

- 1) расходы на оплату труда;
- 2) отчисления на социальные нужды;
- 3) амортизация основных средств;
- 4) расходы на аренду и содержание зданий, сооружений, помещений, оборудования и инвентаря;
- 5) расходы на ремонт основных средств;
- 6) износ спецодежды;
- 7) расходы на рекламу;
- 8) представительские расходы;
- 9) затраты по оплате процентов за пользование займом (кредитами);
- 10) транспортные расходы – услуги перевозчика (авиа-, железнодорожной организаций, морского, речного транспорта и т.п.);
- 11) амортизация нематериальных активов;
- 12) права (гарантии) на получение различных услуг (в местах пребывания туристов) у различных организаций, в частности: ... услуги принимающей стороны: гостиничное обслуживание... питание... трансфер... дополнительные услуги – экскурсии... аренда автомобилей... страховка... предоставление гидов-переводчиков и т.п.;

- 13) комиссионные;  
 14) прочие расходы»<sup>1</sup>.

На наш взгляд, целесообразнее использовать более укрупненный перечень калькуляционных статей с выделением самых существенных затрат туроператора, который предлагаем рассмотреть в калькуляции тура. Представляется целесообразным использовать следующую форму калькуляции группового тура (табл. 4.1).

Таблица 4.1  
**Калькуляция тура на группу человек  
 по маршруту Москва-... -Москва**

Наименование показателя	Значение показателя		
	%	в стоимостном выражении	
		на группу	на 1 чел.
1. Страхование туристов			
2. Визовое обслуживание			
3. Транспортное обслуживание			
4. Проживание			
5. Питание			
6. Экскурсионное обслуживание			
7. Прямые затраты по обслуживанию туристов			
8. Косвенные расходы туроператора			
9. Затраты по реализации тура			
10. Полная себестоимость тура			
11. НДС	18		
12. Прибыль туроператора			
13. Стоимость тура			

В калькуляцию включаются те расходы, которые входят в обязательную программу тура.

Структура туров варьируется в зависимости от страны, состава туристов, их покупательной способности, ассортимента и качества услуг.

Величина страхового взноса зависит от тарифа. Существуют четыре разновидности тарифов, которые основываются: на условиях посольств, которые могут определить минимальную величину стра-

<sup>1</sup> Бургунова Г.Н., Каморджанова Н.А. Гостиничный и туристский бизнес. Особенности бухгалтерского учета и налогообложения. – С. 168.

ховой суммы; сроке поездки; количестве человек в группе (возможны скидки от 5 до 20%); возрасте (старше 60 лет страховая сумма может быть увеличена в два раза).

Стоимость визового обслуживания и страхования туристов определяется исходя из стоимости предоставляемых услуг одному клиенту и численности группы.

Калькуляционная статья «Транспортные расходы» включает стоимость: проезда до страны пребывания и обратно, трансфер, стоимость транспортного обслуживания туристов во время тура. В калькуляцию включаются те транспортные расходы, которые входят в обязательную программу тура.

Стоимость трансфера напрямую зависит от классности заказываемого вида транспорта; могут использоваться заказные автобусы, легковой транспорт («лимузин-сервис» или такси).

Стоимость авиаперелета служит важной составляющей продажной цены тура. Например, в семидневных турах в европейские страны доля авиатарифа составляет около 50%, а в Америку или Азию – около 75% продажной цены.

В соответствии с международными соглашениями авиакомпании предоставляют туристам значительные скидки, которые трансформируются в виде различных льготных тарифов. Их размер зависит от направления перевозки, количества туристов в группе, продолжительности путешествия. Разница между индивидуальными и групповыми тарифами может составлять от 20 до 40%.

Кроме того, авиакомпаниями – членами Международной ассоциации авиационного транспорта (ИАТА) при перевозке туристов применяются несколько видов льготных тарифов:

**ИТ-тарифы.** Это льготные тарифы, которые предоставляются по индивидуальным и групповым комплексным турам для туроператоров.

**АРЕХ-тарифы.** Это наиболее льготные тарифы, которые представляются по групповым турам для туроператора на условиях полной предварительной оплаты и без права аннуляции.

Туроператор и авиаперевозчик могут использовать условия «блок-чартера». «Блок-чартер» предполагает выделение авиаперевозчиком туроператору определенного количества мест на рейсовом самолете по льготным ценам, но без права аннуляции этих мест.

Наиболее выгодны для туристов условия авиачартера, которые широко используются в организации массовых туров по серийным

маршрутам. Авиачартер означает аренду туроператором самолета международной авиакомпании для выполнения необходимого количества рейсов по согласованным маршруту и датам. Цена авиачarterной перевозки одного пассажира зависит от арендной цены самолета, степени загрузки самолета пассажирами и количества выполненных рейсов, так как неизбежно возникают два холостых прогона самолета.

Обеспечить необходимую загрузку чартерных авиачarterов под силу только крупным туроператорам. Средние и мелкие туристские организации могут воспользоваться авиачarterными перевозками в порядке субаренды.

Таким образом, туроператор, планируя международные перевозки туристов, имеет возможность выбрать наиболее удобный для себя тариф, позволяющий выйти на конкурентоспособный уровень цен.

Значительная доля затрат приходится на размещение туристов в обычных отелях, апарт-отелях, отелях клубного типа, апартаментах или бунгало. Калькуляционная статья «Расходы на проживание» рассчитывается исходя из стоимости номера, которая зависит от класса гостиницы, расселения, сезона заезда, количества человек в группе и предоставляемых групповых скидок, количества суток проживания. Если разрабатывается экскурсионно-познавательный тур или «шоп-тур», то целесообразно предложить гостиницу, расположенную в центре города или ближе к торговому центру. При организации тура на отдых наиболее дорогими будут услуги гостиницы, находящейся как можно ближе к пляжной зоне. Классность гостиницы определяется по звездочной системе. Наиболее высокие по классности гостиницы (пять и четыре звезды) имеют соответственно более высокие цены на проживание. Как правило, они не используются при организации массовых заездов, их эффективно использовать по индивидуальным заказам. Наиболее приемлемые цены для большинства российских туристов представляют гостиницы классностью две и три звезды. В некоторых гостиницах могут применяться системы доплат к цене размещения, например, за проживание в номере с видом на море, с балконом и т.д., в соответствии с требованиями туриста они также должны быть заранее включены в стоимость обслуживания.

Следующим важным вопросом при формировании цены тура выступает вид заказного питания.

При организации обслуживания туристов в ресторанах при гостиницах обычно применяются следующие условия:

полный пансион (*full board – F/B*): трехразовое питание в день (завтрак, обед, ужин);

полупансион (*half board – H/B*): двухразовое питание (завтрак + обед или завтрак + ужин);

завтрак (*bed and breakfast – B/B*).

Имеются также различия в форме обслуживания:

Обслуживание «а ля карт», т.е. свободный выбор клиентом блюд из предлагаемого рестораном меню, используется обычно при обслуживании индивидуальных туристов.

Обслуживание «стабльдот», т.е. по единому для всех клиентов меню без права выбора блюд, используется в большинстве случаев при организации питания групп.

«Шведский» стол, т.е. свободный выбор выставленных на общий стол блюд и самообслуживание.

Стоимость питания в обеих классификациях уменьшается от первого к третьему пункту.

Как правило, стоимость питания включается в стоимость проживания. В большинстве гостиниц завтрак входит в стоимость номера в сутки.

Калькуляционная статья «Расходы на экскурсионную программу» включает только те расходы по экскурсионному обслуживанию, которые входят в обязательную программу тура. Обычно это две-три экскурсии с указанием на то, что при желании турист на месте может оплатить дополнительные экскурсии.

Стоимость экскурсии зависит от цены входных билетов в музеи, парки, стоимости услуг экскурсовода, гида, сопровождающего.

Иногда стоимость тура включает одну обзорную экскурсию по городу. Таким образом, у потенциальных туристов создается некое иллюзорное представление о дешевой поездке, что позволяет стимулировать продажу тура среди невзыскательной части потребителей.

Экономические исследования в области международного туризма показывают – туристы, путешествующие за границу, около 40–50% своего туристского бюджета тратят на оплату изначально покупаемого тура, а остальную, большую часть своего бюджета, расходуют на приобретение дополнительных услуг уже во время поездки, что не способствует повышению доверия туроператору.

Косвенные затраты туроператора – это затраты, которые несет туристская организация в связи с организацией своей деятельности; состоят из затрат по организации набора группы, затрат на содержание офиса, затрат по оплате услуг связи, затрат по выплатам заработной

платы управленческому персоналу и обязательных отчислений в социальные фонды, начисленных амортизационных отчислений по основным средствам и нематериальным активам, затрат на рекламу, маркетинг, командировки, представительские мероприятия, административные расходы и т.д.

Г.А. Карпова отмечает, что «необходимо максимально точно учесть эти накладные затраты с тем, чтобы они покрывались частью цены продаваемых туров»<sup>1</sup>.

Косвенные затраты включают в полную себестоимость туристского продукта пропорционально выбранной базе распределения – либоциальному виду прямых затрат, либо итоговой величине прямых затрат. М.А. Вахрушина отмечает, что «под базой понимается какой-либо технико-экономический показатель, который, с точки зрения руководства предприятия, наиболее точно увязывает косвенные расходы с объемом готовой продукции»<sup>2</sup>.

Нормативный процент (ставка распределения) косвенных затрат определяется из анализа фактических данных за предшествующие периоды.

В среднем в туристских организациях уровень косвенных затрат составляет от 5 до 20% итоговой величины прямых затрат.

Полная себестоимость туристского продукта включает прямые и косвенные затраты.

В цену турпродукта кроме затрат по формированию, продвижению, реализации включают затраты, связанные с уплатой косвенных налогов.

При расчете федерального косвенного налога на добавленную стоимость (НДС) туристские организации должны руководствоваться гл. 21 «Налог на добавленную стоимость» Налогового кодекса РФ, которая утверждена Федеральным законом «О введении в действие части второй НК РФ и внесении изменений в некоторые законодательные акты РФ о налогах» от 05.08.2000 № 118-ФЗ.

Источником платежа и налогооблагаемой базой одновременно является выручка от реализации турпродукта (Д-т сч. 90 К-т сч. 68). В туристских организациях применяются два вида ставок по НДС:

действующая ставка (наценка на себестоимость) – 18%;  
расчетная ставка (скидка с цены турпродукта) – 15,2%.

<sup>1</sup> Карпова Г.А. Экономика современного туризма. – С. 219.

<sup>2</sup> Вахрушина М.А. Бухгалтерский управленческий учет. – С. 105.

Величина прибыли в стоимости туре зависит от многих факторов, в том числе и от его конкурентоспособности.

С учетом всех факторов, действующих на ценовую политику туристской организации в целом (ценовой имидж, собственная доля рынка, рекламная динамика, имидж собственного продукта, ценовая политика конкурентов, спрос, собственная система ценообразования и т.д.), рекомендуется подходить к ценообразованию на основе калькулирования затрат, связанного с предоставлением комплексного пакета туристских услуг.

Эффективная ценовая политика дает ответ на вопрос: «Какие затраты может позволить турфирма, чтобы заработать прибыль при существующих рыночных ценах?»

Путь пассивного ценообразования, когда установление цен происходит строго на основе затратного метода или только под влиянием ценовых реконкурентов, неэффективен.

Наиболее разумный подход – активное ценообразование, когда через управление ценами достигается нужная величина продаж и соответствующая ей величина средних затрат, что выводит туристскую организацию на желаемый уровень прибыльности.

Если попытаться сформулировать вопросы, которые в наибольшей мере адекватны логике активного ценообразования, то они будут звучать примерно так: «Насколько нам нужно увеличить объем реализуемых туристских услуг, чтобы при более низкой цене получить большую массу прибыли?» или: «Каким количеством реализуемых турпродуктов мы можем пожертвовать, чтобы при более высокой цене получать большую массу прибыли, чем раньше?»

Именно такой подход позволяет избежать серьезного дефекта затратного ценообразования слишком высоких цен на «слабых» рынках (т.е. рынках с ухудшающейся конъюнктурой) или слишком низких цен на «сильных» рынках (т.е. рынках с растущим спросом).

В системе калькулирования ограниченной себестоимости туристского продукта формируется информация, необходимая для принятия иных, не менее значимых управленческих решений.

В различных странах этот способ именуется по-разному: в США – директ-костинг, в Германии – учет частичных, граничных затрат, в Великобритании – учет маржинальных затрат, во Франции – маржинальный учет, в России – директ-костинг, динамический метод учета затрат, учет ограниченной (сокращенной, частичной) себестоимости, себестоимость по величине покрытия.

Учет ограниченной себестоимости турпродукта обеспечивает возможность быстро реагировать в ответ на меняющиеся условия рынка. С.А. Николаева отмечает, что «главное в директ-костинге – организация раздельного учета переменных и постоянных затрат и использование его преимущества в целях повышения эффективности управления»<sup>1</sup>.

«Директ-костинг» предусматривает расчет только средних переменных (производственных) затрат и средней величины покрытия.

*Маржинальный доход* (сумма покрытия, брутто-прибыль, предельная прибыль) представляет собой разность между выручкой от реализации и переменными затратами или сумму постоянных затрат и прибыли от реализации. Показатель маржинального дохода отражает «вклад» турпродукта в покрытие постоянных затрат и тем самым в том же объеме – в прибыль туристской организации. В системе «директ-костинг» применяется метод ценообразования по переменным издержкам.

## **4.2. Анализ безубыточности деятельности туристских организаций**

В системе «директ-костинг» переменные (производственные) затраты формируют производственную себестоимость реализованных услуг; постоянные (периодические) не включаются в производственную себестоимость, а непосредственно списываются на уменьшение прибыли от реализации услуг, полученной в данном отчетном периоде. Общехозяйственные расходы, собранные на счете 26, в конце каждого отчетного периода полностью без распределения по видам туристских продуктов списываются на результаты реализации данного периода с помощью бухгалтерской записи в дебет счета 90 и кредит счета 26, минуя счет 20. При этом снижается трудоемкость нормирования, планирования и учета затрат.

Как отмечает С.А. Стуков, «себестоимость становится «более обозримой», а отдельные затраты – лучше контролируемыми»<sup>2</sup>.

Сумма постоянных расходов за данный отчетный период показывается в отчете о доходах отдельной строкой, поэтому их влияние на величину прибыли предприятия хорошо видно.

<sup>1</sup> Николаева С.А. Особенности учета затрат в условиях рынка: система «директ-костинг» – С. 9.

<sup>2</sup> Стуков С.А. Система производственного учета и контроля. – М.: Финансы и статистика, 1988. – С. 134.

В системе учета полной себестоимости часть нераспределенной суммы накладных расходов переходит из одного периода в другой, поэтому контроль за ними ослабевает.

Г.А. Карпова отмечает, что «благодаря системе «директ-костинг» расширяются аналитические возможности учета. На ее основе строится система контроллинга»<sup>1</sup>.

*Анализ безубыточности, окупаемости (операционный анализ)* является эффективным методом решения взаимосвязанных задач, отслеживает зависимость финансовых результатов бизнеса от издержек и объемов продаж.

Операционный анализ включает:

расчет операционного рычага;

расчет порога рентабельности;

расчет запаса финансовой прочности.

*Действие операционного рычага (ОР)* проявляется в том, что любое изменение выручки от реализации всегда порождает более сильное изменение прибыли (табл. 4.2).

Силу воздействия операционного рычага определяют как отношение суммы покрытия к прибыли.

$$\begin{aligned} \text{Сила воздействия} &= \frac{\text{Маржинальный доход}}{\text{Прибыль}} = \\ \text{операционного рычага (ОР)} &= \\ &= \frac{\text{Выручка} - \text{Переменные затраты}}{\text{Прибыль}}. \end{aligned}$$

В данном примере сила воздействия равна:

$$OP = \frac{11\,000 - 9\,300}{200} = 8,5.$$

Это означает, что увеличение выручки от реализации (например) на

1% приведет к увеличению прибыли на  $1\% \cdot 8,5 = 8,5\%$ ;

3% – на  $3\% \cdot 8,5 = 25,5\%$ ;

10% – на  $10\% \cdot 8,5 = 85\%$ ;

9,1% – на  $9,1\% \cdot 8,5 = 77\%$ .

<sup>1</sup> Карпова Г.А. Экономика современного туризма. – С. 277.

Таблица 4.2  
Эффект операционного рычага

Выручка от реализации	Прирост	Темпы прироста выручки от реализации ( $\Delta V/V_0$ )	Переменные затраты	Темпы прироста переменных затрат	Постоянные затраты
11 000	—	—	9300	—	1500
12 000	10 000	$\frac{1000}{11000} \cdot 100\% = 9,1\%$	10146,3	9,1%	1500

*Продолжение*

Выручка от реализации	Прирост	Темпы прироста постоянных затрат	Валовые издержки	Прибыль	Темпы прироста прибыли
11 000	—	—	10 800	200	—
12 000	10 000	0	11646,3	353,7	77%

Эффект операционного рычага в значительной степени зависит от фондаемости (чем больше стоимость основных средств, тем больше величина постоянных затрат; чем больше постоянные затраты и чем меньше прибыль, тем сильнее действие операционного рычага, и наоборот).

Это означает, что высокий удельный вес постоянных затрат в общей их сумме свидетельствует об ослаблении гибкости фирмы:

при пессимистических прогнозах динамики выручки от реализации нецелесообразно раздувать постоянные затраты, так как потеря прибыли от каждого процента потери выручки может оказаться многократно большей из-за слишком сильного эффекта операционного рычага;

при оптимистических прогнозах объема реализации можно отказаться от режима экономии на постоянных затратах, так как фирма с

большой их долей получит и больший прирост прибыли. Более того, чем выше доля постоянных затрат в маржинальном доходе, тем выше сила операционного рычага.

$$\frac{I}{OP} = \frac{\text{Прибыль}}{\text{Маржинальный доход}} = \frac{\frac{\text{Маржинальный доход}}{\text{Постоянные затраты}} - 1}{\frac{\text{Маржинальный доход}}{\text{Маржинальный доход}}} = \\ = 1 - \frac{\text{Постоянные затраты}}{\text{Маржинальный доход}}.$$

Отсюда

$$OP = \frac{1}{1 - \frac{\text{Постоянные затраты}}{\text{Маржинальный доход}}}.$$

Сила воздействия операционного рычага указывает на степень предпринимательского риска, связанного с данной организацией. Чем выше значение операционного рычага, тем больше предпринимательский риск. Для фирм, отягощенных значительными производственными фондами, высокая сила операционного рычага представляет значительную опасность.

Исходные данные для определения порога рентабельности приведены в табл. 4.3.

Таблица 4.3

**Доходы и расходы организации**

Показатели	В стоимостном выражении	В процентном выражении (долях) к выручке
Фактическая выручка от реализации	2000	100%
Переменные затраты	1100	55% (0,55)
Маржинальный доход	900 (2000–1100)	45% (0,45)
Постоянные затраты	860	—
Прибыль	40 (900–860)	—

Рассмотрим графический метод анализа безубыточности, первый вариант которого представлен на рис. 4.1.

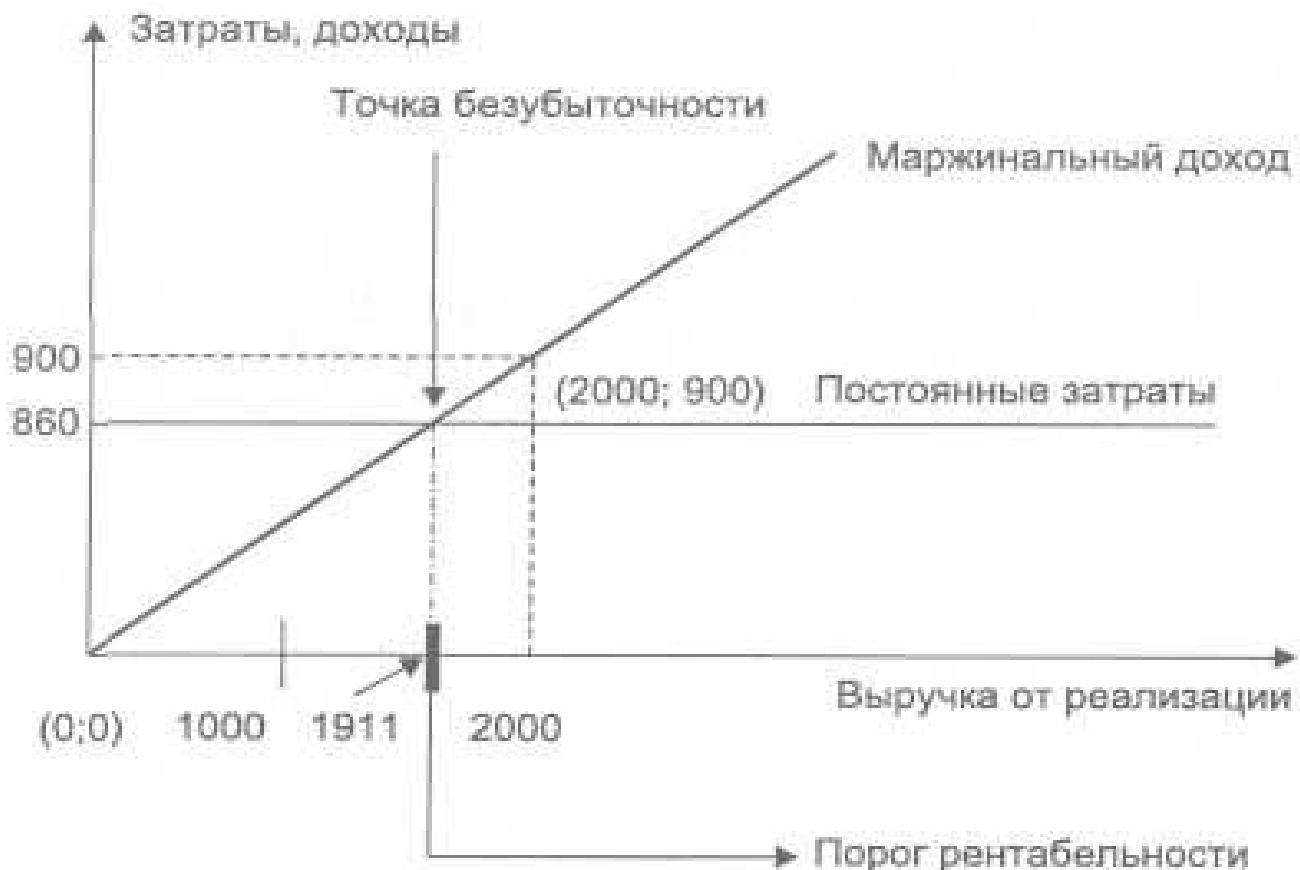


Рис. 4.1. Определение порога рентабельности

*Порог рентабельности (ПР) (пороговая выручка от реализации) – это такая выручка от реализации, при которой организация полностью покрывает понесенные расходы и имеет нулевую прибыль.*

$$\text{ПР} = \frac{\text{Постоянныe затраты}}{\text{Коэффициент покрытия}},$$

где *Коэффициент покрытия* =  $\frac{\text{Маржинальный доход}}{\text{Выручка от реализации}}$ .

*Коэффициент покрытия* характеризует долю маржинального дохода в выручке от реализации:

$$\text{ПР} = \frac{860}{0,45} = 1911 \text{ – координата на оси абсцисс порога рентабельности (окупаемости).}$$

В точке окупаемости маржинальный доход полностью покрывает постоянные затраты.

*Пороговый объем реализации* – это такое значение объема реализации, при котором получаемый доход полностью покрывает понесенные расходы.

$$\text{Пороговый объем реализации} = \frac{\text{Постоянные затраты}}{\text{Маржинальный доход}}.$$

Если туристская организация реализует несколько видов туристских услуг, то расчет порогового объема реализации, например турпродукта А, должен учитывать удельный вес выручки от реализации турпродукта А в совокупном доходе турфирмы и приходящихся на него долю постоянных затрат.

$$\text{Порог реализации товара А} = \frac{\frac{\text{Все постоянные затраты} \times \text{Выручка от реализации товара А}}{\text{Совокупная выручка от реализации}}}{\text{Удельный маржинальный доход}}$$

Удельный маржинальный доход соответствует маржинальному доходу от реализации единицы турпродукта А и определяется как разница между ценой (или удельной выручкой от реализации) и удельными переменными затратами.

Для определения показателей реализации по заданным значениям прибыли используют следующие формулы:

$$1) \text{ Объем реализации заданного} = \frac{\text{Постоянные затраты} + \text{Заданное значение прибыли}}{\text{Маржинальный доход}};$$

значения прибыли

$$2) \text{ Выручка от реализации} = \frac{\text{Постоянные затраты} + \text{Заданное значение прибыли}}{\text{Коэффициент покрытия}};$$

для заданного значения прибыли

Пройдя порог рентабельности, турфирма имеет прибыль и дополнительную сумму маржинального дохода на каждую очередную единицу турпродукта. Чтобы определить массу прибыли после прохождения порога рентабельности, достаточно умножить количество турпродуктов, проданных сверх порогового объема реализации, на удельную величину валовой маржи, «сидящей» в каждой единице реализованных товаров, работ, услуг:

$$\text{Масса прибыли после прохождения порога рентабельности} = \left( \begin{array}{l} \text{Количество товаров, работ, услуг, проданных сверх порогового объема реализации} \end{array} \right) \times$$

$$\times \frac{\text{Маржинальный совокупный доход}}{\text{Объем реализации}},$$

где

$$\frac{\text{Маржинальный совокупный доход}}{\text{Объем реализации}} = \text{Удельный маржинальный доход}.$$

*Запас финансовой прочности (ЗФП)* характеризуется абсолютным и относительным показателями.

$$\begin{aligned} \text{Абсолютный показатель запаса финансовой прочности} &= \\ &= \text{Фактическая выручка от реализации} - \text{Порог рентабельности}. \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Относительный} \\ \text{показатель запаса} \\ \text{финансовой прочности} &= \frac{\text{Абсолютный показатель запаса} \\ \text{финансовой прочности}}{\text{Фактическая выручка} \\ \text{от реализации}} \cdot 100\% = \\ &= \frac{\text{Фактическая выручка} - \text{Порог рентабельности}}{\text{Фактическая выручка от реализации}} \cdot 100\%. \end{aligned}$$

Запас финансовой прочности характеризует, какое снижение выручки от реализации турфирма способна выдержать без серьезной угрозы для финансового положения.

Запас финансовой прочности тем выше, чем ниже эффект операционного рычага:

$ZFP_{abc} = \text{Фактическая выручка} - \text{Порог рентабельности} =$

$$= \text{Фактическая выручка} - \frac{\text{Постоянные затраты}}{\text{Маржинальный доход}} =$$
$$\frac{\text{Фактическая выручка}}{\text{Маржинальный доход}}$$

$$= \text{Фактическая выручка} - \frac{\text{Постоянные затраты} \times \text{Фактическая выручка}}{\text{Маржинальный доход}} =$$

$$= \text{Фактическая выручка} \cdot \left( 1 - \frac{\text{Постоянные затраты}}{\text{Маржинальный доход}} \right) =$$

$$= \text{Фактическая выручка} \cdot \frac{1}{OP}.$$

Величина, обратная силе операционного рычага, – это и есть запас финансовой прочности в относительных единицах.

$$ZFP_{opp} = \frac{\text{Фактическая выручка} - \text{Порог рентабельности}}{\text{Фактическая выручка от реализации}} =$$

$$= \frac{\text{Выручка} - \frac{\text{Постоянные затраты} \cdot \text{Выручка}}{\text{Маржинальный доход}}}{\text{Выручка}} =$$

$$= \frac{\text{Выручка} \cdot \left( 1 - \frac{\text{Постоянные затраты}}{\text{Маржинальный доход}} \right)}{\text{Выручка}} = 1 - \frac{\text{Постоянные затраты}}{\text{Маржинальный доход}} = \frac{1}{OP}$$

Второй вариант графического метода анализа безубыточности представлен на рис. 4.2.

В прямоугольной системе координат строится график зависимости затрат и дохода от количества реализованных турпродуктов. По оси ординат отражаются данные о расходах и доходе в денежной оценке, а по оси абсцисс – объем реализации туристских услуг в натуральных показателях.



Рис. 4.2. График безубыточности

Турфирмы, работающие в непосредственной близости от точки безубыточности, будут иметь относительно большую долю изменений прибыли или убытков на заданное изменение объема.

Рост продаж изменяет операционный левераж, который уменьшается по мере удаления от точки безубыточности, потому что фиксированные издержки становятся относительно меньше по сравнению с продажами и переменными издержками.

Левераж, безусловно, действует в обоих направлениях и показывает степень влияния усилий по увеличению продаж на рост прибыли от реализации продукции (работ, услуг).

Чем выше эффект производственного рычага, тем рискованнее с точки зрения изменчивости прибыли положение туристской организации, т.е. даже небольшой рост объема продаж приведет к значительному росту прибыли, но при этом и малое снижение объема продаж может свести прибыль на нет. Поэтому политика туристской организации, направленная на увеличение косвенных затрат с целью роста продаж, не всегда оправдана, чаще целесообразнее политика, направленная на сокращение постоянных затрат для снижения риска, связанного с высоким уровнем точки безубыточности.

Если бизнес-план означает стратегическую перспективу, выраженную преимущественно качественными параметрами, то бюджет – это финансово-экономическая перспектива, выраженная преимущественно количественными параметрами.

### 4.3. Принятие решений по формированию ассортимента турфирм

На основе анализа изменения переменных и постоянных затрат в зависимости от изменения объемов реализации туристских услуг можно гибко и оперативно принимать управленческие решения, например, как экономически грамотно, используя ставки маржинального дохода, оптимизировать ассортимент туристской организации.

Суть методического подхода к расчету валовых затрат туристской организации и показателей финансового результата отражает табл. 4.4.

Таблица 4.4

Расчет полной себестоимости и рентабельности туристских продуктов

№ п/п	Показатели	Виды турпродуктов			Итого
		I	II	III	
1	Объем реализации, шт.	60	120	50	—
2	Продажная цена, руб.	500	600	450	—
3	Выручка от реализации, тыс. руб. (п. 1 · п. 2)	30	72	22,5	124,5
4	Переменные затраты турпродукта, тыс. руб.	18	64	18	—
5	Общая сумма переменных затрат, тыс. руб.	—	—	—	100
6	Средние переменные затраты, руб. (п. 4 / п. 1)	300	533	360	—
7	Средняя величина покрытия, руб. (п. 2 – п. 6)	200	67	90	—
8	Постоянные затраты периода, тыс. руб.	—	—	—	18
9	Постоянные затраты, тыс. руб. (п. 4 · п. 8 / п. 5)	3,24	11,52	3,24	18
10	Средние постоянные издержки, руб. (п. 9 / п. 1)	54	96	65	—
11	Полная себестоимость единицы турпродукта, руб. (п. 10 + п. 6)	354	629	425	—
12	Валовые издержки, тыс. руб. (п. 4 + п. 9)	21,24	75,52	21,24	118
13	Прибыль от реализации, тыс. руб. (п. 3 – п. 12)	8,76	-3,52	1,26	6,5
14	Прибыль от реализации одной турпутевки (п. 2 – п. 11), руб.	146	-29	25	—
15	Рентабельность (п. 13 / п. 12) · 100, %	41,2	-4,6	5,9	5,5

Расчет, представленный в табл. 4.5, иллюстрирует, как изменится финансовое положение организации, если исключить убыточный по полной себестоимости тур из ассортимента туроператора.

Таблица 4.5  
Расчет полной себестоимости и рентабельности видов продукции «усовершенствованной» производственной программы

№ п/п	Показатели	Виды турпродуктов			Итого
		I	II	III	
1	Объем реализации, шт.	60	0	50	—
2	Продажная цена, руб.	500	0	450	—
3	Выручка от реализации, тыс. руб. (п. 1 · п. 2)	30	—	22,5	52,5
4	Переменные затраты турпродукта, тыс. руб.	18	0	18	—
5	Общая сумма переменных затрат, тыс. руб.	—	—	—	36
6	Средние переменные затраты, руб. (п. 4 / п. 1)	300	0	360	—
7	Средняя величина покрытия, руб. (п. 2 – п. 6)	200	0	90	—
8	Постоянные затраты периода, тыс. руб.	—	—	—	18
9	Постоянные затраты, тыс. руб. (п. 4 · п. 8 / п. 5)	9	0	9	18
10	Средние постоянные издержки, руб. (п. 9 / п. 1)	150	0	180	—
11	Полная себестоимость единицы турпродукта, руб. (п. 10 + п. 6)	450	0	540	—
12	Валовые издержки, тыс. руб. (п. 4 + п. 9)	27	0	27	54
13	Прибыль от реализации, тыс. руб. (п. 3 – п. 12)	3	0	4,5	-1,5
14	Прибыль от реализации одной турпутевки (п. 2 – п. 11), руб.	50	0	-90	—
15	Рентабельность (п.13 / п.12) · 100, %	11	0	-16,7	-2,8

Сопоставление полученных результатов приводит к выводу о том, что принятное управленческое решение об исключении убыточного по полной себестоимости второго тура оказалось ошибочным и привело к потере прибыли в размере 8000 руб., снижению рентабельности в

целом по организации и по отдельным видам туристских продуктов. Таким образом, имея информацию только о полной себестоимости, можно принять неверное решение и потерять прибыль.

Оценка убыточного тура с позиций системы «директ-костинг» свидетельствует о том, что в случае принятия решения об отказе формирования данного вида турпродукта организация недополучит маржинальный доход в размере  $67 \text{ руб.} \cdot 120 \text{ шт} = 8000 \text{ руб.}$  Исключение из ассортимента турпродукта с положительным значением величины покрытия лишь ухудшает финансовое положение организации.

В целом функции управления издержками следует направить на нахождение оптимального соотношения величины затрат с ростом производства.

В качестве одного из методов формирования оптимальной производственной программы и определения рационального соотношения расходов и доходов в системе управления издержками может быть использован анализ безубыточности. Цель анализа безубыточности – установить, что произойдет с финансовыми результатами, если определенный уровень производительности или объем производства изменится. Такая информация имеет огромное значение для специалистов, так как одной из важных переменных, влияющих на совокупный доход от продаж, совокупные издержки и прибыль, служит объем реализации.

Калькулирование сокращенной себестоимости позволяет проанализировать изменение себестоимости единицы турпродукта и доходов от объема реализации турпродуктов в течение краткосрочного периода.

С увеличением объема реализации турпродуктов себестоимость единицы турпродукта снижается и, наоборот, при сокращении объема реализации турпродуктов их себестоимость растет.

#### **4.4. Управление затратами и результатами деятельности турфирм посредством учетной политики**

В управлении себестоимостью можно выделить два момента: влияние на величину показателя себестоимости и принятие управленческих решений на основе показателя себестоимости.

Себестоимостью можно управлять, т.е. влиять на величину показателя себестоимости можно, используя различные варианты учет-

ной политики организации, которая служит своеобразным фундаментом управленческого учета.

При этом важно учитывать следующее: увеличение себестоимости, с одной стороны, – уменьшение налогооблагаемой базы по налогу на прибыль и налогу на имущество предприятия; с другой стороны, – уменьшение конкурентоспособности, уменьшение прибыли для капитальных вложений. Поэтому при принятии решения об использовании того или иного способа увеличения себестоимости следует учитывать не только возможное уменьшение налога на прибыль, но и рост цены турпродукта, а также величину прибыли, остающуюся в распоряжении организации.

С.А. Николаева отмечает, что «поскольку в России существует в настоящее время единая, интегрированная система учета, то, на наш взгляд, такое явление, как учетная политика, неизбежно затрагивает и те ее элементы, которые на Западе входят в систему внутреннего (управленческого) учета»<sup>1</sup>.

Таким образом, посредством учетной политики в силу единого интегрированного характера национального учета решаются вопросы, которые на западных предприятиях входят в систему управленческого учета.

За период 1994 – 2002 гг. учетная политика превратилась из непонятной для многих категорий в реальный инструмент управления организацией, финансового и налогового планирования ее деятельности.

Ввиду несовершенства законодательства, регулирующего ведение бухгалтерского, налогового и управленческого учета в туристских организациях, бухгалтерам самостоятельно приходится решать многие вопросы, в том числе разрабатывать эффективные методы учета, включая их в учетную политику организации.

Туристские организации разрабатывают учетную политику для бухгалтерского учета и для целей налогообложения с учетом Положения по ведению бухгалтерского учета и отчетности в Российской Федерации, утвержденного приказом Минфина России от 29.07.98 № 34н, Положения по бухгалтерскому учету «Учетная политика организации» (ПБУ 1/98), главы 25 Налогового кодекса РФ и других нормативно-законодательных документов.

Основные нормативные документы, регулирующие туристскую деятельность:

Гражданский кодекс РФ;

---

<sup>1</sup> Николаева С.А. Принципы формирования и калькулирования себестоимости. – М.: Аналитика-Пресс, 1997. – С. 125.

Федеральный закон «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации» от 24.11.96 № 132-ФЗ;

Закон РФ «О защите прав потребителей» от 07.02.92 № 2300-1;

постановление Правительства РФ «О лицензировании туроператорской и турагентской деятельности» от 11.02.02 № 95.

Согласно п. 2 ПБУ 1/98 «под учетной политикой организации понимается принятая ею совокупность способов ведения бухгалтерского учета – первичного наблюдения, стоимостного измерения, текущей группировки и итогового обобщения фактов хозяйственной деятельности».

Выделим элементы учетной политики, которые оказывают непосредственное влияние на формирование себестоимости туристского продукта и финансового результата в бухгалтерском и налоговом учете:

При этом важно учитывать, что увеличение себестоимости, с одной стороны, ведет к уменьшению налогооблагаемой базы по налогу на прибыль и налогу на имущество организации; а с другой стороны – ослабляет конкурентоспособность, сокращает величину прибыли, направляемой на расширение производства, потребления, на социальную сферу. Поэтому при принятии решения об использовании того или иного способа увеличения себестоимости следует учитывать не только возможное уменьшение налога на прибыль, но и рост цены туристского продукта, а также величину прибыли, остающейся в распоряжении организации.

С принятием новых глав НК РФ процесс «разведения» бухгалтерского и налогового учета становится все более широким и всеобъемлющим. Для снижения трудоемкости учетного процесса целесообразно максимально приблизить ведение бухгалтерского и налогового учета, т.е. желательно, чтобы методы ведения бухгалтерского учета совпадали с методами ведения учета для целей налогообложения (табл. 4.6).

Вариантность, отмечает А.Д. Шеремет, «как элемент учетной политики и проявление либерализации учета на современном этапе является одной из предпосылок и одним из необходимых условий становления управленческого учета в России»<sup>1</sup>.

В зависимости от выбранного метода учета расхода материалов сумма, подлежащая списанию на себестоимость туристского продукта, и стоимость остатков, переходящих на следующий месяц (период), могут существенно различаться.

<sup>1</sup> Шеремет А.Д. Управленческий учет. – С. 501.

Таблица 4.6

## Методы учета для целей налогообложения и финансового учета

Для целей налогообложения	Для целей бухгалтерского учета
<b>1. Порядок начисления амортизации основных средств</b>	
Глава 25 НК РФ «Налог на прибыль»	Положение по бухгалтерскому учету «Учет основных средств» (ПБУ 6/01)
<i>1. Способы начисления амортизации</i>	
ст. 259 НК РФ	п. 18 ПБУ 6/01
линейный способ нелинейный способ, амортизация определяется как произведение остаточной стоимости и нормы амортизации	линейный способ способ уменьшаемого остатка кумулятивный способ списание стоимости пропорционально объему продукции (работ)
<i>2. Свобода выбора способа амортизации</i>	
для объектов срок полезного использования которых более 20 лет – только линейный, к остальным – один из вышеперечисленных	полная, т.е. может применяться любой из вышеперечисленных способов для любого объекта основных средств
<i>3. Определение срока полезного использования основного средства</i>	
установлено 10 амортизационных групп; состав основных средств, включаемых в каждую из них, определяется Правительством РФ; самостоятельно – только по тем видам основных средств, которые не будут указаны в перечне, утвержденном Правительством РФ	самостоятельно на основании технико-экономических показателей, указанных производителем основного средства
<i>4. Основные средства полностью включаются в состав материальных расходов</i>	
если его стоимость не превышает 10 000 руб.	если его стоимость не превышает 10 000 руб.
<b>2. Порядок начисления амортизации нематериальных активов</b>	
Глава 25 НК РФ «Налог на прибыль»	Положение по бухгалтерскому учету «Учет нематериальных активов» (ПБУ 14/2000)
<i>1. Способы начисления амортизации</i>	
ст. 259 НК РФ	п. 15 ПБУ 14/2000
линейный способ нелинейный способ, амортизация определяется как произведение остаточной стоимости и нормы амортизации	линейный способ способ уменьшаемого остатка списание стоимости пропорционально объему продукции (работ)
<i>2. Срок полезного использования НМА, если его нельзя установить</i>	
ст. 258 НК РФ	п. 17 ПБУ 14/2000
10 лет (но не более срока деятельности налогоплательщика)	20 лет (но не более срока деятельности налогоплательщика)

Для целей налогообложения	Для целей бухгалтерского учета
<b>3. Порядок учета покупных товаров</b>	
Глава 25 НК РФ «Налог на прибыль»	Положение по бухгалтерскому учету «Учет материально-производственных запасов» (ПБУ 5/01)
<b>1 Методы учета приобретения покупных товаров</b>	
	по покупным ценам на счете 41 «Товары» по продажным ценам на счете 41 «Товары» с использованием счета 42 «Торговая наценка»
<b>2 Методы учета расходов по заготовке и доставке товаров</b>	
расходы, связанные с покупкой товаров, включаются в их стоимость (ст.254 НК РФ)	включать данные расходы в издержки обращения и учитывать на счете 44 «Расходы на продажу» включать данные расходы в стоимость товаров и учитывать на счете 41
<b>3 Методы списания покупных товаров на затраты</b>	
методом ЛИФО методом ФИФО по средней цене разрешено списывать только в случаях, когда с учетом технологических особенностей невозможно применять методы ФИФО и ЛИФО (ст. 268 НК РФ)	методом ЛИФО методом ФИФО по средней цене по себестоимости каждой единицы
<b>4. Порядок оценки незавершенного производства и готовой продукции</b>	
Глава 25 НК РФ «Налог на прибыль»	Положение по ведению бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности в РФ, утвержденное приказом Минфина РФ от 29.07.98 № 34н
<b>1. Методы оценки незавершенного производства</b>	
по прямым затратам (ст.319 НК РФ)	а) при единичном производстве – по фактической себестоимости б) при массовом производстве: по фактической себестоимости по нормативной себестоимости по прямым затратам (п.64)
<b>2. Методы оценки готовой продукции на складе</b>	
по прямым затратам (ст.319 НК РФ)	по фактической себестоимости на счете 43 «Готовая продукция» по нормативной себестоимости с использованием счета 40 «Выпуск продукции» (п. 59)

Для целей налогообложения	Для целей бухгалтерского учета
<b>5. Порядок списания затрат по обслуживанию кредитов или займов</b>	
Глава 25 НК РФ «Налог на прибыль», ст. 269 НК РФ	Положение по бухгалтерскому учету «Учет займов и кредитов и затрат по их обслуживанию» (ПБУ 15/01), утвержденное приказом Минфина РФ от 02.08.01 № 60н
<b>Методы списания процентов по полученным кредитам и займам</b>	
На расходы относятся проценты по полученным заемным средствам, вложенным в производственную деятельность предприятия Но их сумма не должна отклоняться от среднего уровня процентов по сопоставимым кредитам и займам более чем на 20 %. Проценты по кредитам, у которых нет аналогов, учитываются в следующих размерах: по рублевым кредитам и займам – ставка рефинансирования ЦБ РФ, увеличенная в 1,1 раза; по кредитам и займам в иностранной валюте – 15 % годовых	1) Проценты по заемным средствам, начисленные до принятия объекта на учет, включаются в его стоимость. 2) Проценты, начисленные после принятия объекта к учету, списывают на операционные расходы одним из следующих методов: в том отчетном периоде, в котором они были произведены; равномерно в течение всего срока погашения кредита или займа
<b>6. Порядок отнесения на расходы затрат по созданию резервов предстоящих расходов и платежей</b>	
Глава 25 НК РФ «Налог на прибыль», ст. 267	Положение по ведению бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности в РФ, утвержденное приказом Минфина РФ от 29.07.98 № 34н п. 72
<b>Методы списания затрат по формированию резервов</b>	
В целях налогообложения организации могут относить на расходы лишь затраты на формирование резерва по гарантийному ремонту и гарантийному обслуживанию	Разрешается создавать следующие резервы: на предстоящую оплату отпусков ежегодные вознаграждения за выслугу лет вознаграждения по итогам работы га год ремонт основных средств подготовительные работы в сезонных производствах природоохранные мероприятия гарантийный ремонт и гарантийное обслуживание ремонт предметов, которые будут сдаваться в аренду, и т.д. Д-т сч. 20 (26) К-т сч. 96

Для целей налогообложения	Для целей бухгалтерского учета
<b>7. Порядок создания резерва по сомнительным долгам</b>	
Глава 25 НК РФ «Налог на прибыль», ст. 266	Положение по ведению бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности в РФ, утвержденное приказом Минфина РФ от 29.07.98 № 34н, п.70
<i>Методы списания затрат по формированию резерва</i>	
Организации, которые определяют свои доходы методом начисления, могут учитывать суммы, направленные в резерв, как внебалансовые расходы В резерв можно включить всю сумму дебиторской задолженности, просроченной более чем на 90 дней, а также половину задолженности, просрочка по которой составляет от 45 до 90 дней. Начисленные проценты в резерв не входят Величина резерва не может превышать 10% от выручки без НДС, НСП за отчетный (налоговый) период Сумма резерва включается во внебалансовые расходы не сразу, а равномерно в течение квартала, полугодия, 9 месяцев или года в зависимости от того, на какой срок создается резерв	Резерв по сомнительным долгам создаются исходя из результатов инвентаризации. Величина резерва определяется для каждого сомнительного долга с учетом платежеспособности должника. При создании резерва – Д-т сч. 91 К-т сч. 63 – «Резервы по сомнительным долгам» При списании непопользованного остатка резерва в конце года, следующего за годом создания резерва, – Д-т сч. 63 К-т сч. 91
<b>8. Порядок списания общехозяйственных расходов</b>	
Глава 25 НК РФ «Налог на прибыль»	План счетов бухгалтерского учета, утвержденный приказом Минфина РФ от 31.10.2000 № 94н
<i>Порядок списания общехозяйственных расходов</i>	
Организации, которые определяют доходы и расходы методом начисления в налоговом учете, все общехозяйственные расходы (косвенные расходы) в полном объеме вычитывают из доходов отчетного периода (ст. 318). Организации, которые применяют кассовый метод, могут в налоговом учете уменьшить доходы только на те общехозяйственные расходы, которые уже фактически оплачены налогоплательщиком: материальные расходы – в момент списания денежных средств с расчетного счета; расходы на оплату труда АУП – в момент выплаты денег из кассы и т.д., так как расходами налогоплательщиков признаются затраты после их фактической оплаты (ст. 273)	Общехозяйственные расходы отражаются на счете 26, на котором собирается информация о расходах для нужд управления и содержания организаций. Далее общехозяйственные расходы списываются одним из двух вариантов: в конце отчетного периода организация распределяет общехозяйственные расходы – списывает их на счета 20, 23, 29; в данном случае определяется полная себестоимость продукции, работ, услуг; общехозяйственные расходы в качестве постоянных списываются на счет реализации в дебет счета 90; в данном случае определяется сокращенная себестоимость продукции, работ, услуг

Для целей налогообложения	Для целей бухгалтерского учета
<b>9. Порядок списания расходов будущих периодов</b>	
Глава 25 НК РФ «Налог на прибыль»	Положение по ведению бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности в РФ, утвержденное приказом Минфина РФ от 29.07.98 № 34н, п. 65
<i>Порядок списания расходов будущих периодов</i>	
<p>Порядок списания зависит от вида утих расходов</p> <p>Убыток от реализации амортизируемого имущества включается в состав прочих расходов налогоплательщика равными долями в течение срока, определяемого как разница между сроком полезного использования утого объекта и фактическим сроком его эксплуатации до момента реализации (ст. 268)</p> <p>Расходы по ремонту основных средств включаются в прочие затраты сразу в полном объеме в том отчетном периоде, в котором были осуществлены:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>а) организациями ряда отраслей (жилищно-коммунального хозяйства и т.д.);</li> <li>б) прочими организациями – в размере, не превышающем 10% первоначальной (восстановительной) стоимости объекта, расходы сверх утого норматива списываются:</li> </ul> <p>равномерно в течение пяти лет – при ремонте объекта 4–10-й групп, т.е. срок полезного использования более пяти лет;</p> <p>равномерно в течение срока полезного использования – при ремонте объекта 1–3-й групп, у которых срок полезного использования более одного года до пяти лет включительно (ст. 260)</p>	<p>Расходы, которые произведены в отчетном периоде, но относятся к будущим периодам, отражаются на счете 97, а затем списываются на себестоимость: равномерно в течение всего периода, к которому ути расходы относятся; пропорционально объему продукции (работ, услуг)</p>

Так, метод списания материалов на затраты по средней себестоимости выгодно применять в тех случаях, когда организация планирует усреднить конкретные значения прибыли за отдельные периоды и спасти возможное влияние на ее размер колебания цен на материалы.

При учете материалов по методу ФИФО в случае, если первые по времени закупки были дороже, прибыль несколько уменьшится, а если, наоборот, дешевле, то прибыль увеличится. В период сильной инфляции применение этого метода, как правило, приводит к возникновению неоправданно большой «бумажной» прибыли.

Учет материалов по методу ЛИФО дает прямо противоположный эффект, и принято считать, что при сильной инфляции предпочтительнее применять именно этот метод.

Повысить оборачиваемость денежных средств можно за счет контроля за их отвлечением на приобретение сверхнормативных запасов.

Организационно-технический раздел приказа об учетной политике представляет интерес в первую очередь для внутренних пользователей финансовой информации и может включать в себя решение ряда вопросов.

С 1 января 1999 г. филиалы и представительства российских юридических лиц исключаются из состава налогоплательщиков. Обязанность по уплате налогов и сборов возлагается на юридические лица, создавшие данные филиалы и представительства (ст.9 Федерального закона «О введении в действие части первой Налогового кодекса Российской Федерации» от 31.07.98 № 147-ФЗ).

В связи с этим особенно актуальным становится такой элемент учетной политики, как методы распределения налогооблагаемой прибыли и соответственно затрат между головной организацией и обособленными подразделениями, находящимися в разных субъектах РФ. Для туристских организаций особенно важно правильно вести документооборот. Объясняется это тем, что в туристской деятельности используется значительное число документов, форма которых не предусмотрена в альбомах унифицированных форм первичной учетной документации. В таких случаях применяются документы, утвержденные самой организацией.

В туристских организациях должен быть разработан и утвержден целый ряд специализированных форм: лист (заявка) бронирования; ваучер; доверенность на выполнение отдельных поручений клиента; расписка в получении выездных документов; платежное распоряжение и распоряжение на возврат средств; документы по паспортным и визовым данным; анкеты; формы калькуляции затрат по туру и сводная калькуляция; электронные формы документов и т.д.

Методические аспекты учетной политики – это те способы бухгалтерского и налогового учета, порядок применения которых оказывает непосредственное влияние на формирование себестоимости туристских услуг и показателей финансовых результатов организации, на отражение ее имущественно-финансового состояния.

Выбор метода определения выручки от реализации туристских продуктов для целей налогообложения – один из основных аспектов учетно-налоговой политики большинства туристских организаций.

От способа учета выручки зависит своевременность учета доходов и расходов в целях достоверности бухгалтерского учета и нало-

гообложения. С 1 января 2002 г. способы определения выручки для расчета налога на прибыль и НДС могут не совпадать.

Методы определения доходов и расходов для целей налогообложения представлены в ст. 271 и 272 НК РФ.

Глава 25 НК РФ устанавливает два метода, в соответствии с которыми доход может быть признан полученным, а расход – произведенным:

кассовый метод (по оплате),

метод начисления (по отгрузке).

Под отгрузкой понимается передача на возмездной или безвозмездной основе права собственности на товары, результаты выполненных работ, оказание услуг одним лицом другому лицу (ст. 39 НК РФ).

В соответствии со ст. 273 НК РФ кассовый метод можно использовать лишь при условии, что в среднем за предыдущие четыре квартала сумма выручки от реализации товаров (работ, услуг) без НДС не превысила 1 млн руб. за каждый квартал (за год не превысила 4 млн руб.).

Расходами организации при кассовом методе считаются расходы после их фактической оплаты. Под оплатой понимается прекращение встречного обязательства налогоплательщика по приобретенным им товарам, работам и услугам.

При исчислении выручки в целях налогообложения «по отгрузке» упрощается ведение налогового учета, выручка определяется по данным бухгалтерского учета методом начисления, исчезает необходимость проведения сложных налоговых корректировок. Однако при наличии большой дебиторской задолженности этот вариант приводит к существенному отвлечению оборотных средств организации в налоговые платежи.

Рассчитывая НДС согласно ст. 167 НК РФ, выручку можно определять либо по мере отгрузки товаров (работ, услуг), либо по мере их оплаты.

Инструкцией по применению Плана счетов бухгалтерского учета финансово-хозяйственной деятельности предприятий, утвержденной приказом Минфина России от 30.10.01 №94н, предусмотрены два варианта учета общехозяйственных расходов.

Первый вариант – калькулирование полной себестоимости туристского продукта. Общехозяйственные расходы по окончании отчетного периода распределяются между объектами калькулирования.

Второй вариант – калькулирование сокращенной фактической себестоимости туристского продукта. Общехозяйственные расходы непосредственно списываются на реализацию туристских путевок.

Налоговое законодательство выдвигает требование раздельного учета затрат на производство и реализацию по видам деятельности и видам продукции (работ, услуг).

В настоящее время туристские организации реализуют как собственные туристские путевки, так и туристские или санаторно-курортные путевки других туроператоров и санаторно-курортных учреждений, при этом бухгалтер должен обеспечить:

раздельный учет выручки от реализации по разным видам деятельности;

раздельный учет прямых затрат;

распределение косвенных расходов по различным видам деятельности.

Отметим, что реализация путевок (курсовок) в санаторно-курортные и оздоровительные учреждения, учреждения отдыха, расположенные на территории РФ, не облагается НДС в соответствии со ст. 149 НК РФ.

Элементом учетной политики являются база распределения и порядок списания сумм НДС по приобретенным ценностям, если туристские организации осуществляют несколько видов деятельности с разными режимами налогообложения.

Косвенные расходы подлежат распределению по видам деятельности одним из следующих способов:

1) пропорционально сумме всех прямых затрат по видам деятельности;

2) пропорционально стоимости продукции по ценам реализации, т.е. пропорционально размеру выручки от реализации, полученной от каждого вида деятельности в общей сумме выручки от реализации, без НДС.

В учетной политике туристской организации необходимо выделить: виды деятельности, по которым ведется раздельный учет затрат; базу распределения косвенных расходов по видам деятельности.

Далее косвенные затраты распределяются по объектам калькулирования, т.е. по отдельным видам туристских продуктов по одному из следующих вариантов.

Пропорциональноциальному виду прямых затрат, например пропорционально размеру оплаты труда экскурсовода-сопровождающего; целесообразно использовать при калькулировании себестоимости экскурсий.

Пропорционально общей величине прямых затрат; целесообразно использовать при калькулировании тура.

Пропорционально нормативным величинам косвенных расходов; нормативная величина косвенных расходов берется из анализа фактических косвенных расходов за предшествующий отчетный период, например за три месяца, а при условии равномерного объема реализации туристских услуг – по месяцам либо по сезонам.

По методу прямого счета предполагается, что за отчетный период разрабатывается и реализуется только один туристский продукт, и вся сумма косвенных затрат периода включается в его стоимость.

М.А. Вахрушина отмечает, что «важнейшим принципом выбора способа распределения накладных расходов является максимальное приближение результатов распределения к фактическому расходу на данный вид продукции»<sup>1</sup>.

Правильный выбор базы распределения косвенных расходов оказывает существенное влияние на определение степени рентабельности отдельных видов продукции (работ, услуг). При этом надо учитывать, что в современных условиях продажная цена устанавливается рынком, а налоги – государством.

Таким образом, процесс распределения косвенных расходов зависит от двух моментов: прогноза их общей величины и выбора базы распределения.

Много времени и сил может уйти на распределение косвенных расходов. Тем не менее их фактическая величина редко совпадает с предварительной оценкой косвенных затрат, и поэтому почти всегда оказывается, что приходится иметь дело либо с не полностью распределенными, либо излишне распределенными косвенными расходами, т.е. сумма косвенных расходов, отнесенных на туристские услуги, будет меньше или больше фактически понесенных косвенных затрат. И перед бухгалтером возникает задача их ежеквартальной или ежегодной корректировки. Если из бухгалтерских счетов видно, что в течение года косвенные расходы были не полностью распределены, т.е. фактические косвенные расходы превысили сумму плановых, следовательно, нормативный коэффициент косвенных расходов при прогнозировании был немного занижен. Поэтому необходимо добавить определенную сумму к косвенным расходам отчетного периода и повысить нормативный коэффициент косвенных затрат.

## **4.5. Роль функционального учета для принятия управленческих решений**

В связи с этим актуально и целесообразно применять новый для национального учета метод распределения косвенных затрат по объектам калькулирования – функциональный учет.

---

<sup>1</sup> Вахрушина М.А. Бухгалтерский управленческий учет. – С. 133.

Джей К. Шим и Джоэл Г. Сигел отмечают, что «функциональный учет затрат и учет затрат для своевременного производства представляют собой новые способы, повышающие точность калькуляции себестоимости»<sup>1</sup>.

Благодаря применению метода функционального учета в разы возрастает точность определения себестоимости. Это объясняется тем, что значительная доля косвенных затрат не зависит от объема реализации и не обусловлена им.

Джей К. Шим и Джоэл Г. Сигел подчеркивают, «поскольку объемно-независимые накладные расходы составляют значительную долю суммарных накладных расходов и коэффициент их поглощения отличается от коэффициента при объемозависимом носителе издержек, то возможно, что в случае использования объемозависимого носителя издержек показатель затрат на производство продукции получится искаженным. Решением проблемы оценки затрат является применение метода функционального учета затрат»<sup>2</sup>.

Система функционального учета предполагает, что затраты в первую очередь будут отслеживаться относительно производственных функций и только потом – относительно объектов калькулирования.

Принципиальное различие между традиционным методом распределения косвенных затрат по объектам калькулирования и функциональным учетом заключается в количестве применяемых баз распределения (носителей издержек). В функциональном учете используется значительно большее число баз распределения косвенных затрат, чем в традиционной системе. По сути говоря, в функциональном учете накладные расходы разбиваются на группы, каждая из которых характеризуется своим носителем издержек, отличным от других. Затем определяется групповая ставка косвенных затрат для каждой группировки и для каждого носителя издержек. В итоге благодаря такому методу возрастает точность учета. Система функционального учета состоит из двух этапов. На первом этапе косвенные затраты распределяются по группировкам однородных затрат. Под группировкой однородных затрат понимается совокупность косвенных затрат, изменения показателей которых относят на счет одного носителя издержек (одной базы распределения).

При выборе носителя издержек, отмечают Джей К.Шим и Джоэл Г. Сигел, «в расчет принимаются два основополагающих фактора:

<sup>1</sup> Шим Джей К., Сигел Джоэл Г. Методы управления стоимостью и анализа затрат. – С. 8.

<sup>2</sup> Там же. – С. 121.

1) величина затрат на определение показателей и 2) степень корреляции между носителем издержек и фактическим поглощением накладных расходов»<sup>1</sup>.

Затем определяется групповая ставка – показатель затрат на единицу носителя затрат (на единицу величины базы распределения) по каждой группировке. В ходе второго этапа косвенные затраты по каждой группировке, относимые на соответствующий объект калькулирования, определяются умножением групповой ставки на величину базы распределения косвенных затрат по объектам калькулирования для выделенных группировок.

Рассчитаем показатели полной себестоимости предоставляемых услуг традиционным методом и используя функциональный учет (табл. 4.7). В санатории основными услугами являются лечение (Л), питание (П) и проживание (Ж). Цифры в примере условные, так как управленческая информация организации носит конфиденциальный характер.

Выполненный расчет показывает, что не применяя функциональный учет можно ошибиться в определении себестоимости в разы. Таким образом, использовать единую базу распределения представляется неправильным.

Так, при традиционном учете косвенные затраты на лечение оказались недостаточно отнесенными (в два раза меньше), в то время как стоимость проживания завышена (в два раза) ввиду избыточности отнесения общехозяйственных затрат.

Применение исключительно объемозависимых баз распределения приводит к тому, что производство одного вида продукции (работ, услуг) субсидирует производство другого. Показатели функционального учета адекватно отражают степень поглощения затрат и являются самыми точными.

В условиях рынка наличие точной информации о затратах служит важнейшей предпосылкой грамотного управления туристской организацией. Применение функционального учета позволяет улучшить механизм принятия управленческих решений.

Для принятия верных управленческих решений используют количественные методы анализа. В традиционных экономических расчетах при обосновании потребностей в ресурсах, учете затрат на производство используются методы элементарной математики: элементарные функции, пропорции, балансовые уравнения, расширение и

<sup>1</sup> Шим Джей К., Сигел Джозеф Г. Методы управления стоимостью и анализа затрат. – С. 126.

Таблица 4.7

## Расчет себестоимости предоставленных услуг, тыс. руб.

Показатели	Виды услуг				Итого
	Л	П	Ж		
<i>Традиционный способ</i>					
Выручка от реализации	50	25	200		275
Прямые затраты	10	5	20		105
Косвенные затраты за период	—	—	—		105/275 =
Доля косвенных затрат в выручке от продаж*	—	—	—		0,38
Косвенные затраты по видам услуг	$0,38 \cdot 50 = 19$	$0,38 \cdot 25 = 10$	$0,38 \cdot 200 = 76$		
Полная себестоимость	29	15	96		140
<i>Функциональный учет</i>					
Косвенные затраты по группам за период:					
управленческие затраты	—	—	—		80
затраты на стирку белья	—	—	—		25
Базы распределения различных групп косвенных затрат**:					
ФОТ	120	30	50		200
вес белья	25	5	70		100
Групповая ставка: по управленческим затратам	—	—	—		$80/200 = 0,4$
по затратам на стирку белья	—	—	—		$25/100 = 0,25$
Косвенные затраты по видам предоставляемых услуг для различных групп:					
управленческие затраты	$0,4 \cdot 120 = 48$	$0,4 \cdot 30 = 12$	$0,4 \cdot 50 = 20$		—
затраты на стирку белья	$0,25 \cdot 25 = 6,25$	$0,25 \cdot 5 = 1,25$	$0,25 \cdot 70 = 17,5$		—

Показатели	Виды услуг			
	Л	П	Ж	Итого
Итого косвенные затраты по видам предоставляемых услуг	54,25	13,25	37,5	—
Полная себестоимость	64,25	18,25	57,5	—

\* За базу распределения косвенных затрат по объектам калькулирования принимаем показатель выручки от реализации.

\*\* Выбираем базы распределения (носители издержек) по каждой группе. В качестве базы распределения (носителя издержек) управлеченческих затрат для данного примера взят показатель фонда оплаты труда (ФОТ) ввиду зависимости затрат от численности и квалификации персонала. Затраты на стирку белья зависят от веса белья, поэтому за базу распределения принимается натуральный показатель – вес белья.

сокращение дроби. Наибольшее распространение получил метод анализа «затраты – выпуск». Это матричные (балансовые) модели, строящиеся по шахматной схеме и позволяющие в наиболее компактной форме представить взаимосвязь затрат и результатов производства. Методы математического (прежде всего линейного) программирования служат основным средством решения задач оптимизации производственно-хозяйственной деятельности организации. Их ценность для экономического анализа выполнения планов состоит в том, что они позволяют оценивать напряженность плановых заданий, определять лимитирующие группы оборудования, виды сырья и материалов, получать оценки дефицитности произведенных ресурсов. Разработано множество методов определения величины абсолютного или относительного изменения обобщающего экономического показателя за счет изменений факторных показателей: метод разниц, метод цепных подстановок, индексный метод, метод логарифмирования, метод долевого участия.

Корреляционно-регрессивный анализ изучает взаимосвязи показателей хозяйственной деятельности, когда зависимость между ними не является строго функциональной и искажена влиянием посторонних, случайных факторов. Основные модели корреляционного анализа – коэффициент парной корреляции, коэффициент частной корреляции, коэффициент множественной корреляции, коэффициент детерминации.

даёт возможность определить в перспективе экономическую эффективность деятельности организации;

способствует постановке конкретных целей, которые служат способом мотивации работы менеджеров и позволяют установить критерий оценки их деятельности.

Объектами управленческого планирования выступают:

движение финансовых ресурсов;

финансовые отношения, возникающие при формировании, распределении и использовании финансовых ресурсов;

стоимостные пропорции, образуемые в результате распределения финансовых ресурсов.

*Финансовые ресурсы* — это денежные доходы и поступления, находящиеся в распоряжении коммерческой организации.

*Финансовые отношения* — это взаимоотношения между коммерческой организацией и государством, другими юридическими и физическими лицами.

Стоимостные пропорции формируются при распределении финансовых ресурсов.

Таким образом, в процессе управленческого планирования одновременно обосновываются рациональные отношения, стоимостные пропорции, движение финансовых ресурсов и на этой основе определяются финансовые показатели на плановый период.

Более конкретно на структуру каждого финансового плана влияет вид деятельности.

Финансовые планы классифицируются по *срокам действия*. В отечественной литературе выделяют пять стадий планирования:

стратегическое;

перспективное;

бизнес-планирование (оно объединяет перспективное и текущее планирование);

текущее (бюджетирование);

оперативное финансовое планирование.

Основой формирования финансовых планов служат долгосрочные цели, определяемые руководством коммерческой организации в ходе стратегического планирования.

Долгосрочные цели финансовой деятельности и выбор наиболее эффективных способов их достижения происходит в ходе выработки финансовой стратегии. Учитывая стратегические цели, плановые данные по видам турпродуктов, оценивая возможный объем реализации, служба финансового менеджера разрабатывает годовые планы (бюд-

жеты) в целом по турфирме. Уточнение и корректировка планов происходит в процессе оперативного финансового планирования.

По *содержанию планов* выделяют такие виды внутреннего планирования, как технико-экономическое, оперативно-производственное, организационно-технологическое, социально-трудовое, снабженческо-сбытовое, финансово-инвестиционное, бизнес-планирование.

По *стадиям разработки* планирование бывает предварительное и окончательное.

По *степени точности* планирование может быть укрупненным и уточненным.

По *типу целей*, учитываемых в планировании, оно может быть определено как оперативное (тактическое), стратегическое (нормативное).

Система управленческого планирования служит не столько для создания формально зафиксированного плана, сколько для взаимоувязки, согласования между собой целей туристской организации, открывающихся перед ней возможностей на рынке и имеющихся в ее распоряжении ресурсов.

Для успешной организации управленческого планирования в коммерческой организации необходимо наличие четырех обязательных условий (компонентов), которые тесно связаны между собой и составляют *инфраструктуру процесса* управленческого планирования коммерческой организации.

Во-первых, *аналитический блок* процесса управленческого планирования, который включает методологическую и методическую базы разработки, контроля и анализа исполнения комплекса финансовых планов.

Во-вторых, *информационный блок*, который включает:

экономическую информацию – прогноз процентных ставок, прогноз темпов инфляции;

финансовую информацию – бухгалтерский баланс, отчет о прибылях и убытках, отчет о движении денежных средств и т.д.;

сообщения финансовых органов (нормативно-правовое обеспечение в виде законов, указов Президента РФ, постановлений Правительства РФ, приказов и распоряжений отраслевых министерств, уставные документы, инструкции и пр.).

политическую информацию;

информацию фондового рынка – рыночная капитализация компаний, курс акции (*Price of stock*) прибыль на акцию (*Earning per share, EPS*), коэффициент «цена/прибыль» (*Price-earning ratio, P/E*), коэффициент дивидендных выплат (*Payout ratio*) и пр.

В-третьих, *организационный блок*, который включает организационную структуру и систему управления.

Организационная структура отражает:

количество и функции служб аппарата управления, в чьи обязанности входят разработка, контроль и анализ финансовых планов коммерческой организации;

совокупность структурных подразделений (центров финансовой ответственности), которые ответственны за исполнение финансового плана (бюджета).

Конкретная *структура служб аппарата управления* во многом зависит от организационно-правовой формы коммерческой организации, ее размера и вида деятельности.

*Система управления* – это регламент подготовки, составления, утверждения, контроля и анализа исполнения финансовых планов (бюджетов), в котором закреплены функции служб аппарата управления и структурных подразделений на каждой стадии финансового планирования.

В-четвертых, *программно-технический блок* системы управления (компьютерные базы и программное обеспечение). Для проведения комплексного экономического анализа и диагностики финансового состояния турфирмы применяют отечественные Audit Expert, «Альт-Финансы», «БЭСТ-Ф», «Олимп: ФинЭксперт», «Инфо-Бухгалтер: Финансовый анализ» и др.

Цели управленческого планирования туристской организации зависят от выбранных *критериев принятия финансовых решений*, к которым относятся:

максимизация продаж;

максимизация прибыли;

максимизация собственности владельцев компании.

Цель, которая упорядочивает соотношение первых двух целей и гарантирует обеспечение коммерческой организации капиталом в длительной перспективе, – это максимизация будущей выгоды владельцев компании.

Основополагающие задачи управленческого планирования:

управление оборотными средствами, дебиторской и кредиторской задолженностью;

анализ и управление денежными потоками туристской организации;

выбор стратегии привлечения внешних ресурсов (кредиты, эмиссионная форма привлечения капитала);

разработка учетной и налоговой политики;

контроль и управление затратами, включая выбор амортизационной политики;

анализ взаимосвязи возможных решений о дивидендах, финансировании и инвестициях и выбор дивидендной политики;

прогнозирование будущих последствий сегодняшних решений;

эффективное использование прибыли и других финансовых ресурсов.

### *Основные виды и методы управленческого планирования*

В зависимости от того, ориентированы ли основные идеи планирования на прошлое, настоящее или будущее, Рассел Акофф выделяет четыре основных вида планирования:

реактивное (нацелено только на прошлое);

инактивное (приспособливается только к настоящему);

преактивное (предпринимательский тип: предпочтает смотреть только в будущее);

интерактивное (ориентировано на взаимодействие всех лучших идей планирования).

В реактивном планировании вся проблема исследуется с точки зрения ее возникновения и прошлого развития. Планирование осуществляется «сверху вниз».

Достоинства *реактивного* типа планирования: использование опыта прошлых лет, сохранение преемственности целей, способов управления не приводит к резким необдуманным изменениям; сохранение традиций, создает чувство безопасности у сотрудников фирмы.

Недостатки реактивного типа планирования: не используется гибкий подход, учитывающий изменения сегодняшнего дня; не соблюдаются принципы участия, т.е. руководят планированием в основном только топ-менеджеры организации; реактивное планирование снижает общую эффективность деятельности коммерческой организации.

*Инактивное* планирование воспринимает условия как достаточно хорошие и приемлемые. Отличительная черта инактивизма – инертность, удовлетворение настоящим положением.

Положительной стороной инактивного планирования является осторожность в планировании хозяйственной деятельности.

Недостатки инактивного планирования: неспособность приспособливаться к изменениям. Организации хорошо работают только в стабильных, благоприятных условиях. При этом выживают только те из них, чьи доходы не зависят от рынка, а формируются из бюджетных средств; слабое использование творческого потенциала сотрудников предприятия, ограничение их служебной самостоятельности.

*Преактивное* планирование ориентировано на будущие изменения и стремление их ускорить. Этот вид планирования предполагает, что будущее в значительной мере является продуктом созидательных действий участников планирования. Поэтому цель интерактивного планирования заключается в проектировании будущего на основе поиска оптимальных решений.

Достоинства преактивного вида планирования: адекватная оценка внешней среды и стремление учесть внешние факторы в процессе планирования; принцип участия в разработке планов и максимальная мобилизация творческих способностей участников планирования.

Недостатки преактивного планирования: недостаточное использование накопленного опыта; чрезмерное увлечение новыми методами исследований.

*Интерактивное* планирование применяют передовые компании. Основные достоинства: основано на принципе участия и максимально мобилизует творческие способности участников планирования; предполагает, что будущее подвластно контролю и в значительной степени выступает результатом сознательных действий участников планирования.

Цель интерактивного планирования – проектирование будущего.

Таким образом, реальность финансовых планов во многом зависит от выбора вида планирования, а также использования прогрессивных методов обоснования всех заданий. Методы управленческого планирования: экономического анализа; коэффициентный; нормативный; балансовый; дисконтированных денежных потоков; метод многовариантности (сценариев); экономико-математическое моделирование; прогнозный.

Исходным методом в управленческом планировании признан *экономический анализ*, который состоит из следующих этапов:

1) проводится экономический анализ всех ресурсов туристской организации за предшествующий период. Результаты анализа используются при составлении финансовых планов на предстоящий период;

2) определяются темпы роста доходов и расходов за предшествующий период для выявления тенденций в движении финансовых ресурсов;

3) устанавливаются размеры изменения финансовых и производственных показателей в течение интервала планирования, что позволяет установить определенные закономерности;

4) проверяется выполнение основных статей плана для выявления отклонений и их причин;

5) выявляются наличие материальных и финансовых ресурсов, состояние активов на начало планировочного периода для обоснования их исходного уровня для новых задач.

С целью выявления тенденций развития турфирмы анализируются: изменения в объеме продаж в целом и по отдельным видам турпродуктов; изменения в величине прибыли, рентабельности; объемы и эффективность инвестиций; эффективность ценовой политики; условия расчета с поставщиками услуг; денежные операции; состав и структура имущества турфирмы; оборачиваемость активов; состав и структура источников и т.д.

Для обоснованности финансовых расчетов применяется *коэффициентный метод*, который основан на использовании коэффициентов прошлого периода, скорректированных с учетом предполагаемых изменений по доходам и расходам.

Реальность плановых заданий повышается при использовании *нормативного метода*.

Сущность нормативного метода планирования заключается в том, что на основе заранее установленных норм и технико-экономических нормативов рассчитывается потребность коммерческой организации в финансовых ресурсах и их источниках. Система норм и нормативов включает: федеральные, региональные, местные и внутрихозяйственные нормативы коммерческих организаций (ставки налогов, нормы амортизации по группам основных фондов, величина отчислений в резервный фонд акционерного общества и др.).

Сущность *балансового метода* заключается в согласовании расходов с источниками покрытия, во взаимной увязке всех разделов плана между собой.

Финансовые ресурсы должны быть сбалансированы между собой на наиболее рациональной основе, т.е. путем выбора эффективных методов формирования денежных фондов, их дальнейшего распределения и использования.

*Метод дисконтированных денежных потоков* используется при составлении финансовых планов, инвестиционных проектов и служит инструментом для прогнозирования совокупности распределенных во времени поступлений и выплат денежных средств.

*Метод многовариантности (сценариев)* заключается в разработке нескольких вариантов финансовых планов (например, оптимистического, пессимистического и наиболее вероятного).

*Метод экономико-математического моделирования* позволяет найти количественное выражение взаимосвязей между финансовы-

ми показателями и факторами, их определяющими. Эта связь выражается через экономико-математическую модель, при построении которой используют функциональную или корреляционную связь.

Существуют три альтернативные модели управленческого планирования и прогнозирования: система алгебраических уравнений; модель линейного программирования; эконометрическая модель.

*Прогнозный метод* признается одним из базисных при выработке стратегической линии коммерческой организации. Прогнозирование не ставит задачу непосредственно осуществить на практике разработанные прогнозы (от греч. *prognosis* – предвидение). Данный метод заключается в разработке полного набора альтернативных финансовых показателей и параметров, позволяющих определить варианты развития финансового состояния объекта управления на основе наметившихся тенденций. Прогнозирование – не альтернатива плану, а часть общего процесса планирования, аналитическая основа плана.

### ***Специфика планирования в туризме***

Исторически планирование в сфере туризма зародилось во Франции, Великобритании, Канаде в начале шестидесятых годов XX в. Планирование в туризме имеет территориальную привязку и заключается в создании необходимых условий в конкретном географическом пространстве.

Выделяют несколько типов туристского пространства: пространство с преобладанием «тропического» влияния; малоизмененное естественное пространство; культурное пространство; антропологическое пространство; городское пространство, а также центры, связанные с паломничеством.

Понятие «туристское пространство» получило свое развитие в концепции туристского центра. *Туристский центр* – совокупность туристских объектов, компактно расположенных на одной территории, объединенных общей инфраструктурой и служащих для целей обслуживания туристов.

Специалисты Всемирной туристской организации (ВТО) разработали принципы устойчивого развития туризма: принцип экологической устойчивости; принцип социально-культурной устойчивости; принцип экономической устойчивости, который предполагает экономическую эффективность развития туризма в текущий момент и обеспечивает использование туристско-рекреационных ресурсов в перспективе.

Понятие туристско-рекреационных ресурсов является базовым для осуществления планирования и прогнозирования и определяет туристский потенциал территории.

*Туристско-рекреационные ресурсы* – совокупность природных и созданных человеком объектов, вызывающих интерес и мотивацию к путешествию, готовых для создания туристского продукта. Туристско-рекреационные ресурсы определяют специфику развития туризма на конкретной территории.

Для целей планирования туристско-рекреационные ресурсы делят: на природно-климатические ресурсы; историко-культурные ресурсы; специализированную туристскую и общую инфраструктуру; трудовые ресурсы.

*Пропускной потенциал* – это та максимальная нагрузка, которую может выдержать тот или иной туристский объект без ущерба для местных ресурсов, негативного воздействия на впечатления от поездки и возникновения отрицательных социально-экономических проблем у местного населения.

Пропускной потенциал можно подразделить на три основных вида:

1) экологический – уровень посещаемости, превышение которого приводит к неприемлемым экологическим последствиям;

2) туристский социальный – уровень посещаемости, превышение которого влечет за собой ухудшение впечатлений от поездки;

3) местный социальный – уровень посещаемости, превышение которого приводит к негативным последствиям для местной культуры и ухудшению взаимодействий с туристами.

Специфика планирования в туризме проявляется и в том, что необходимо: учитывать уникальность туристско-рекреационных ресурсов; разрабатывать методы адаптации к неожиданным изменениям экономической и политической ситуации и прочим форсажорным обстоятельствам; избегать негативного воздействия на маркетинговую, социальную, окружающую среду; определять альтернативные подходы к маркетингу, организации туризма, сопутствующим услугам и мероприятиям.

### *Уровни туристского планирования*

Туристское планирование осуществляется на различных уровнях – международном, национальном, региональном, местном, корпоративном.

На международном уровне планируются в основном услуги по международным перевозкам, а также потоки туристов по разным стра-

нам, международные маркетинговые стратегии и рекламные кампании. Субъектами планирования выступают Всемирная туристская организация, Международная организация гражданской авиации, Международная ассоциация воздушного транспорта и др.

Международный уровень планирования зависит от взаимодействия отдельных стран и выражается в поддержке международных организаций через спонсорство региональных туристских проектов.

На национальном уровне сущность планирования выражается в том, чтобы обозначить районы развития туризма, выработать национальную туристскую политику, планы и программы по достижению желаемого состояния развития туризма; определить оптимальную инвестиционную политику, усовершенствовать туристское законодательство; разработать общие маркетинговые стратегии и рекламные кампании; сформировать стратегические и тактические методы реализации туристской политики государства.

Туристская политика государства находит свое отражение в концепции создания и продвижения национального туристского продукта.

Необходимость планирования и регулирования национального туристского рынка привела к разработке и принятию Правительством РФ постановления «О Федеральной целевой программе “Развитие туризма в Российской Федерации”» от 26.02.96 № 177, которую можно рассматривать как факт возобновления плановых работ в туризме.

Намеченные в ней цели направлены на становление в России современной туристской инфраструктуры. Комплекс необходимых задач для их реализации включает: создание в стране условий для развития туризма; рекламу российского туристского продукта на внутреннем и международном рынке; формирование системы подготовки кадров для туризма; строительство и реконструкцию туристских объектов.

Сущность регионального туристского планирования находит свое отражение в разработке региональной политики, программ и планов развития туризма в данном конкретном регионе.

Туристский регион – это отдельная территориальная единица, основанная на общности природных, культурных и историко-архитектурных ресурсов, объединенная общей туристской инфраструктурой и воспринимаемая в виде целостного объекта.

Известны Программа реализации концепции развития международного туризма в Республике Марий Эл (1992), Концепция развития туризма в Калужской области (1994), Основные направления развития туризма в Ярославской области (1994), Целевая программа «Развитие

туризма в Приморском крае» (1996), Целевая программа «Развитие района Приэльбрусья Кабардино-Балкарской Республики как международного центра туризма...» (1996), Концепция развития туризма в Алтайском крае «Алтайтуризм» (1996), Областная целевая программа «Развитие туризма в Астраханской области» (1996), «Целевая комплексная программа развития туризма в Санкт-Петербурге» (1996), Программа развития туризма в Тверской области на 1998–2005 гг. и др.

Вышеперечисленные программы призваны стимулировать процесс становления в сфере туризма современных рыночных отношений, создание базы для развития конкурентоспособного туристского комплекса, увеличение количества рабочих мест, сохранение и рациональное использование культурного и природного наследия, оздоровление экологической обстановки, привлечение дополнительных инвестиций в туризм.

Местный уровень планирования отличается детализацией, осуществляется местными органами власти, за исключением корпоративного планирования.

## **5.2. Стратегическое планирование. Стратегия эволюционного обновления (СЭО) турфирмы**

Сущность понятия «стратегическое планирование» в туризме состоит в разработке целевых ориентиров развития туризма на конкретной территории и определении необходимых для их достижения ресурсов, формировании политики, направленной на мобилизацию и рациональное использование этих ресурсов.

При этом стратегическое планирование должно не только характеризовать основной путь перспективного развития, но и позволять модифицировать его или, если в этом возникает необходимость, осуществлять соответствующие корректизы.

Такой подход позволяет: получить представление о состоянии туризма и уровне решения существующих проблем; спроектировать на будущее современные тенденции в развитии туризма в целом; наметить стратегические цели; увязать поставленные цели с объемом и структурой всех видов ресурсов; объединить в единое целое федеральные и региональные программы, направленные на развитие туризма; обеспечить комплексное, координированное включение бюджетно-налоговых и денежно-кредитных инструментов в механизм достижения стратегических задач; дать возможность получить пред-

ставление о конъюнктуре на внутреннем и мировом туристских рынках, тенденциях на них и подключиться, реализуя свой интерес, к выполнению программ различных уровней.

Стратегия – это не функция времени, а функция направления. Она не просто сосредоточена на определенном периоде времени, а включает в себя совокупность глобальных идей развития отрасли, территории, конкретной фирмы.

Период, на который разрабатывается стратегический план, не может быть определен однозначно (3–5–10 лет).

Основной результат стратегического планирования выражается в стратегическом плане развития туризма на различных уровнях.

Управленческое планирование в условиях экономической нестабильности должно основываться не столько на количественном анализе и постановке жестких временных количественно заданных целей, сколько на системном осмыслении и взаимоувязке имеющихся ресурсов с открывающимися возможностями.

Содержание стратегического планирования организации составляют общие цели и финансовая политика фирмы.

*Стратегическое планирование* содержит в себе решение основных проблем коммерческой организации, в том числе финансового обеспечения; наиболее долгосрочное по сравнению с другими видами планирования; создает предпосылки для более детального планирования и принятия текущих решений; придает деятельности коммерческой организации в разные периоды последовательность и внутреннее единство.

С точки зрения технологии стратегическое планирование определяется как интерактивный процесс, включающий в себя определение стратегических целей; разработку стратегий по достижению поставленных целей; распределение необходимых для реализации целей ресурсов.

В зависимости от основных направлений расширения деловой активности существуют различные *стратегии планирования*:

расширение активности «вглубь» предполагает сегментацию существующих рынков с целью охвата новых групп потребителей;

расширение активности «вширь» – диверсификацию, т.е. пополнение ассортимента новыми видами услуг, как связанных с осуществлением туристской деятельности, так и не связанных напрямую;

расширение активности «через границы» – освоение новых зарубежных рынков;

количественный рост – увеличение объема продаж.

Как известно, в соответствии с теорией базовых стратегий Майкла Портера существует три типа поведения фирмы на рынке:

стратегия лидерства за счет экономии на издержках – производственных, сбытовых и рекламных;

стратегия дифференциации, предполагающая наделение турпродукта исключительными свойствами и значительными инвестициями в маркетинг;

стратегия фокусирования – ориентация на нужды одного сегмента рынка или конкурентной группы показателей – опирается как на исключительные свойства продукта, так и на лидерство в снижении издержек, но только в рамках данного сегмента.

Основной вопрос стратегического планирования – что хочет добиться организация, тактического планирования – как это сделать. Таким образом, разница между стратегическим и тактическим планированием – это разница между целями и средствами.

Формирование стратегического плана развития туризма на любом уровне – сложный процесс, в основу которого должно быть положено соблюдение целого ряда основополагающих принципов: целенаправленность, системность, комплексность, социальная защита населения и окружающей среды от негативных последствий, вариантность, эффективность, адаптивность, баланс интересов и легитимность.

### *Стратегия эволюционного обновления (СЭО) турфирмы*

Разработать стратегию фирмы, которая зависит практически от всех социально-экономических и общественно-политических факторов развития, сложно. Для турфирм, особенно небольших с точки зрения концентрации капитала, актуально не столько стратегическое планирование, сколько стратегия перспективного развития.

В основе стратегии перспективного развития турфирмы должен лежать метод, обеспечивающий быструю реакцию на изменяющийся туристский рынок. Особенность данного метода – в создании на фирме «стратегической атмосферы», для которой характерны: восприятие слабых сигналов; вынесение альтернативных решений путем широкой мобилизации творческих сил сотрудников фирмы, отбор и развитие новых инициативных решений, укрепление фирмы путем образования новых подразделений, поглощения других фирм, развитие организации как системы.

При управлении на основе стратегического развития создается возможность учитывать слабые сигналы и использовать их как зародыш потенциального развития.

Этот способ управления определен в экономической теории как «Стратегия эволюционного обновления предприятия» (СЭО).

Слабые сигналы следует разделять на пять категорий:

новая технология формирования комплексной туристской услуги, форм и методов ее предоставления;

неувязки и нелепости при реализации турпродукта;

неожиданные успехи и неудачи;

демографические и социальные сдвиги;

новое восприятие.

Слабые сигналы порождаются внутренними (эндогенными) или внешними (экзогенными) факторами и имеют технологический характер, а чаще социальную, экономическую, культурную подоплеку.

Туристские услуги, связанные с побочной технологией, претерпевают постоянные изменения и требуют неустанного внимания к столь полезным слабым сигналам. Например, конструирование снегоходов и малых судов на воздушной подушке создало условия для принципиально новой технологии в туристском обслуживании по доставке туристов в ранее недоступные места.

Очень часто новой услуге мешает несовершенство инфраструктур, или же она попросту наталкивается на непонимание со стороны потребителя, причем тем более глубокое, чем туристская услуга необычнее.

Неувязки отражаются на качестве услуг. Например, при формировании тура, с одной стороны, время на трансфер рассчитывается с точностью до минуты, с другой стороны, за 90 мин до вылета самолета туристов привозят в аэропорт для прохождения ими таможенных и паспортно-визовых формальностей (а нахождение в воздухе при перелете на самолетах в центр Европы – 100–120 мин).

Неожиданные успехи и неудачи – это источники слабых сигналов.

Как непонятная неудача воспринимается отсутствие иностранных туристов на спортивно-массовых мероприятиях. Но проведенный анализ показал, что эта закономерность объясняется сроками проведения рекламной кампании. Мировой опыт свидетельствует, что рекламная кампания спортивно-массовых мероприятий начинается задолго до их открытия (не менее чем за два года).

Как пример резкого поворота от неуспеха к успеху служит удачное проведение 100-летнего юбилея фигурного катания в России, когда в качестве зрителей было зарегистрировано пять тысяч иностранцев.

Следующие два источника слабых сигналов – это демографические и социальные сдвиги.

Увеличение средней продолжительности жизни приводит к преобладанию людей пожилого возраста, а следовательно, к увеличению доли туристов старшей возрастной категории с вытекающими из этого требованиями к уровню сервиса.

Рост общеобразовательного уровня молодежи породил спрос на новый вид туризма бэби-тур – тур для молодежи, не отягощенной высокими требованиями к сервису: «спартанский» ночлег в отеле-общежитии с дешевым питанием (обязательное условие – душ с горячей водой). Россия практически не отреагировала на это направление массового туризма, забыв о том, что лет через пять бывшие бэбитуристы захотят уже другими глазами увидеть знакомый мир.

Сегодня новыми участниками рынка реализации туристских услуг стали трудолюбивые люди, стремящиеся к успеху, к положению в обществе, и это необходимо учесть для удовлетворения требований данного потребителя.

У молодых людей появились новое восприятие, другая психология, иные культурные запросы, зачастую не ограниченные рынками туризма одной страны, одного континента, а охватывающие весь мир. Однако чаще всего эти тенденции не находят воплощения: еще не найдены пути для их удовлетворения и коммерческого решения.

Недоучет этих слабых сигналов приводит порой и к серьезным экономическим потерям. Турфирмы, которые своевременно отреагировали на слабые сигналы, предложили новые туристские услуги, получили ощутимый экономический эффект и оказались в значительном выигрыше по сравнению с фирмами, работающими традиционно (шоп-туры за шубами из натурального меха в Грецию, организация массового и недорогого отдыха на курортах Испании и Турции и др.).

Слабые сигналы служат предпосылкой для выработки стратегии фирмы.

Таким образом, в турфирме должен царить творческий дух, готовность экспериментировать и вырабатывать новые решения, желание продумывать и осуществлять проекты с целью устранения неувязок и в то же время изыскивать возможности применять новую, только что возникшую технологию, стремление усовершенствовать услугу, почему-либо не имевшую успеха, изыскивать новые каналы ее реализации с учетом изменения запросов путешествующих.

Стратегия эволюционного обновления состоит в отборе наиболее многообещающих начинаний, а затем в планировании и развитии на уровне фирмы новых подходов к совершенствованию комплексной туристской услуги, ее формированию и реализации.

## **5.3. Перспективное управленческое планирование**

Граница между стратегическим и перспективным планами очень размыта и не может быть определена однозначно.

Установки, сделанные в стратегическом планировании, получают свое экономическое обоснование и уточнение в процессе *перспективного финансового планирования*.

Перспективный финансовый план (составляется на три года и более) определяет важнейшие показатели, пропорции и темпы расширенного воспроизводства; он связан с постановкой целей и задач коммерческой организации, а также с поддержанием взаимоотношений с внешним окружением.

Результаты расчета перспективного финансового плана должны дать руководству коммерческой организации следующую информацию: о потребностях в инвестиционных средствах, способах финансирования этих инвестиций, влиянии выбранной инвестиционной политики на стоимость коммерческой организации.

Перспективный план должен содержать следующие прогнозные документы, отражающие финансовые цели коммерческой организации: агрегированный бухгалтерский баланс, план прибылей и убытков, план движения денежных средств:

При разработке перспективного финансового плана применяются укрупненные методы расчета доходных и расходных статей, которые определяются ориентировочно в виде прогноза и уточняются в текущих планах конкретного года.

## **5.4. Основы, принципы, анализ существующих методов бизнес-планирования, отраслевые особенности**

В зависимости от того, для кого предназначается бизнес-план, в нем следует делать различные акценты: для кредиторов – на финансовые показатели и факторы снижения рисков; для собственных нужд – на процесс формирования и продвижения нового тур на рынок и оценку его эффективности; для государственных органов – на социальную значимость проекта.

Основное предназначение бизнес-плана состоит в расширении коммерческих возможностей турфирмы. На это направлены анализ

настоящих и будущих проблем в процессе планирования, поиск новых видов деятельности, выбор стратегии и подготовка к всевозможным случайностям.

Как правило, бизнес-план составляется на период от трех до пяти лет с детальной проработкой первого года и укрупненным прогнозом на последующие периоды. Главную роль в составлении бизнес-плана играет руководство фирмы.

Существует большое многообразие моделей разработки бизнес-планов, а конкретное их содержание различно.

### *Структура бизнес-плана*

Структура бизнес-плана различна для новой турфирмы и для уже действующей организации.

Если турфирма уже какое-то время существует на рынке, то в разделе «Маркетинг. Анализ собственных ресурсов» целесообразно описать организационно-правовую форму, форму собственности, состав административного и обслуживающего персонала, производственные мощности, долю рынка, имидж организации, ее финансовое положение и отразить тенденцию вышеперечисленных показателей.

Если турфирма создается «с нуля», то следует указать ее учредителей, их кредитную историю, виды деятельности, финансовое положение.

В бизнес-плане необходимо четко отделить процесс формирования услуги от процесса ее реализации, т.е. определить, в какой момент тур считается сформированным и с какого момента готов для реализации.

Описание процессов и ресурсов, требуемых для того, чтобы клиент смог увидеть, услышать, почувствовать, ощутить все то, что вы включаете в состав услуги, – это входит в раздел «План производства» бизнес-плана. Все, что нужно для того, чтобы клиент смог узнать о вашей услуге, определить для себя необходимость ее потребления, купить ее и захотеть купить ее снова – это входит в «стратегию реализации туруслуги».

### **1. Резюме**

Резюме – самый первый раздел бизнес-плана, хотя его текст формируется на завершающем этапе планирования, когда определены все основные финансовые показатели. В резюме целесообразно включить: краткое описание бизнес-идей; актуальность предоставляемой услуги; цель бизнес-плана, т.е. на кого рассчитан бизнес-план; рамки и ограничения, налагаемые на проект; термины и определения, используемые в тексте.

## **2. Комплексная туристская услуга**

На первом этапе планирования рассматриваются характеристики турпродукта: потребности, которым будет удовлетворять турпродукт, на какого потребителя рассчитан, принципы выбора данного тура потребителем, жизненный цикл турпродукта, емкость рынка потребителей.

При выборе турпродукта клиент обращает внимание на существенные (первичные) и вторичные факторы. К первичным относят те, без удовлетворения которых покупать турпродукт не имеет смысла, к вторичным – потребности, которые будут влиять на выбор клиента.

Вторичные потребности, в свою очередь, разделяются на личные (индивидуальные) потребности человека и на потребности, формируемые обществом (moda, престиж, имидж, социальный статус и т. п.). Все они также будут влиять при выборе турпродукта потребителем.

Далее следует обозначить факторы, с помощью которых турпродукт сможет удовлетворять потребности. По данным факторам будет проводиться сравнение с турпродуктами конкурентов, формироваться производственный план и план продвижения турпродукта на рынок.

*Портрет потребителя услуги.* Рекомендуется описывать клиента по следующим характеристикам: социально-демографические данные – пол, возраст, социальное положение, образование, темперамент; специальные данные – вторичные потребности клиентов; платежеспособность – размер получаемого дохода, структура расходов клиента, эластичность спроса на ваш продукт, готовность тратить деньги.

*Предпочтения и принципы выбора услуги.* Ориентируясь на специфику выбранного потребителя, можно построить цепочку принятия потребителем решения о приобретении турпродукта. Например, логическая цепочка принятия решения при выборе клиентом места отдыха на несколько дней выглядит следующим образом: день недели для отдыха – продолжительность отдыха – способ проведения отдыха (активный, пассивный) – место отдыха – возможность для удовлетворения потребностей – уровень комфорта – партнер по отдыху – цена.

Важным фактором при выборе клиентом услуги той или иной фирмы служат реклама и антиреклама.

Поэтому, прежде чем производить новую услугу, необходимо ясно представлять возможный риск отказа клиента от нее.

*Жизненный цикл услуги (ЖЦУ).* После того, как определены процесс формирования турпродукта, «портрет» покупателя и предпочтения при выборе его, необходимо понять, как долго услуга сможет су-

шествовать на рынке. Период существования услуги на рынке носит название «жизненный цикл услуги» (ЖЦУ).

ЖЦУ – время с момента первоначального появления продукта на рынке до момента прекращения его реализации на данном рынке. Жизненный цикл описывается изменением показателей объема продаж и прибыли во времени и состоит из следующих стадий: внедрение на рынок, рост, зрелость и спад.

Стадия внедрения продукта на рынок характеризуется незначительным ростом объема продаж и может быть убыточной из-за крупных первоначальных финансовых вложений на разработку турпродукта, затрат на маркетинг, незначительных объемов продаж.

На стадии роста турпродукта фирма получает максимальную прибыль за счет увеличения объема продаж, связанного с ростом популярности турпродукта и низким уровнем конкуренции при относительно невысоких затратах на маркетинг; создается знак обслуживания.

Для того чтобы максимально продлить период роста турпродукта, фирма может использовать следующие методы: повышение качества услуги; выпуск модернизированной услуги; проникновение в новые сегменты рынка; использование новых каналов реализации; переориентация рекламы; своевременное снижение цены для привлечения дополнительных клиентов.

Помимо проведения эффективной ценовой политики для снижения сезонных колебаний целесообразно использовать диверсификацию услуги в периоды сезонного спада.

*Емкость рынка потребителей услуги.* Спрос можно разделить на платежеспособный и скрытый. Платежеспособные клиенты на текущий момент могут приобрести данный турпродукт. Скрытый спрос предполагает перспективных потребителей, которые на текущий момент, несмотря на потребность, не имеют возможности приобрести турпродукт, а также те, которые в настоящее время не нуждаются в данном турпродукте, но в перспективе планируют им воспользоваться.

### 3. Маркетинг

Существуют внешние и внутренние факторы, влияющие на формирование и реализацию турпродукта.

*Анализ состояния отрасли.* Анализируются законодательная база, регулирующая развитие туризма; налоговое законодательство; государственная политика в индустрии туризма, общие тенденции развития отрасли. Составляется прогноз возможных изменений в сфере туризма. Анализируется конкурентоспособность турпродукта, фир-

мы; оцениваются экономическое положение клиентов и существующие политические и экономические риски.

*Внутренний маркетинг.* Проводится анализ структуры источников финансирования, оценивается ее оптимальность. Оцениваются место расположения турфирмы (гостиницы), наличие «развитой» инфраструктуры, а также уровень квалификации, образования, возраста, опыта работы персонала, конкурентоспособность турфирмы.

#### 4. Система формирования и реализации турпродукта

Для описания процесса формирования и реализации туруслуги целесообразно составлять схемы, в которых просчитывают последовательность действий, а также необходимые ресурсы на каждом этапе.

*Техническое оснащение турфирмы.* В данный раздел включаются капитальные затраты, которые требуют значительных инвестиций. При написании бизнес-плана для гостиницы в данный раздел включают стоимость работ по строительству или реконструкции здания, стоимость внутренней отделки помещений, стоимость оборудования. Для турфирмы в состав производственных мощностей войдут: аренда или приобретение офиса, офисная техника, мебель.

*Состав турпродукта.* Анализируются структура себестоимости туристской услуги и связи с поставщиками комплектующих турпакет.

*Система организации и управления.* Планирование численности персонала начинается с составления организационной структуры управления организации. На основании организационной структуры, Трудового кодекса РФ и рабочего графика рассчитывается общее количество персонала, определяются формы оплаты труда сотрудников.

Расчет экономической эффективности реализации турпродуктов представлен в табл. 5.1.

#### 5. Стратегия

В разделе «Стратегия» рассматриваются следующие вопросы: характеристики турпродукта, которые будут позиционироваться на рынке идентичных турпродуктов, имидж турпродукта, отличие предлагаемой услуги от услуг других компаний; ценовая политика; предполагаемые методы рекламы; сбытовая политика; план выведения услуги на рынок в первый раз.

При разработке стратегии рекомендуется опираться на кривую жизненного цикла услуги с составлением плана требуемых мероприятий для каждого этапа.

Необходимо четко обозначить *потребительские ценности* турпродукта, т.е. какая будет польза клиенту от ее приобретения, какие качества услуги отвечают требованиям клиента; какие преимущества

Таблица 5.1

## Расчет экономической эффективности производства услуги

Наименование статей	Сумма за месяц, ₽	Сумма за день, ₽	Доля, %
<b>ДОХОДНАЯ ЧАСТЬ</b>			
Тур № 1	7280	243	30
Тур № 2	16 800	560	70
<b>ВСЕГО ДОХОДОВ</b>	<b>24 080</b>	<b>803</b>	<b>100</b>
<b>РАСХОДНАЯ ЧАСТЬ</b>			
Переменные производственные затраты	—	—	—
Тур № 1	5655	189	24,97
Тур № 2	11 210	374	49,49
Налоги (переменная часть)	3103	103	13,70
<b>ИТОГО переменные затраты</b>	<b>19 968</b>	<b>666</b>	<b>—</b>
Процент переменных затрат	—	—	—
в общей сумме затрат	88%	88%	—
Маржинальный доход	4112	137	—
Постоянные затраты:			
аренда помещений	300	10	1,32
расходы на электроэнергию	14	0	0,06
расходы на стационарный телефон	11	0	0,05
оплата услуг	450	15	1,99
мобильной связи	11	0	0,05
оплата услуг пейджинговой связи	214	7	0,95
канцелярские расходы	800	27	3,53
зарплата	292	10	1,29
налоги на зарплату	268	9	1,18
транспортные расходы	321	11	1,42
расходы на рекламу	2681	89	—
<b>ИТОГО постоянные затраты</b>	<b>2681</b>	<b>89</b>	<b>—</b>
Процент постоянных затрат	—	—	—
в общей сумме затрат	12%	12%	—
<b>ВСЕГО РАСХОДОВ</b>	<b>22 649</b>	<b>755</b>	<b>—</b>

Наименование статей	Сумма за месяц, \$	Сумма за день, \$	Доля, %
<b>ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ</b>			
Валовая прибыль/убыток	1431	48	—
Рентабельность продукта № 1	22%	22%	—
Рентабельность продукта № 2	33%	33%	—
Налоги, выплачиваемые из прибыли	0,03	1	—
Прибыль к распределению	1431	47	—
Общая рентабельность затрат	6%	6%	—
Общая рентабельность продаж	6%	6%	—

в конкуренции имеет данная услуга; какие требуются мероприятия для сохранения или улучшения положения турпродукта на рынке.

Совершенствование услуги дает представление о том, каким образом турфирма обновляет ассортимент в соответствии с изменением требований рынка.

Формируя ценовую политику, необходимо учесть, что все виды услуг делятся на два основных типа: услуги, объем продаж которых ограничен производственными мощностями, и услуги, объем продаж которых не ограничен.

В сфере туризма к первому типу относятся услуги средств размещения (гостиниц, баз отдыха, санаториев и пансионатов), чей объем производственных возможностей ограничен размерами номерного фонда. Ко второму типу – услуги турфирм, продающих туристские путевки и имеющих теоретически неограниченные возможности по объему продаж (условно, так как и здесь могут возникнуть ограничения).

Устанавливая цены на услуги средств размещения, можно использовать различные методы ценовой политики. При первом выходе на рынок целесообразно ориентироваться на среднерыночные или ниже (в зависимости от того, какой имидж должна иметь организация: пять звезд или отель среднего класса), а при закреплении на рынке, получении его доли и формировании положительной репутации можно изменять цены в сторону повышения.

Для увеличения дохода гостиниц или баз отдыха увеличивают количество предоставляемых дополнительных услуг. Таким образом, ценообразование первого типа соответствует принципу «от минимума к максимуму».

Для услуг второго типа, имеющих неограниченные возможности по объему продаж, ситуация несколько иная. В начале продаж нового тура его стоимость, например, может во много раз превышать необходимый уровень рентабельности за счет, допустим, эксклюзивности туристского направления. Но при расширении рынка и увеличении объемов продаж цены имеют тенденцию к снижению, прирост прибыли возможен за счет увеличения оборота. Скидки предоставляются для привлечения большего количества клиентов. Для турфирм характерны следующие виды скидок: сезонные, групповые, детские, скидки при покупке пакета услуг, скидки при оплате услуги заранее, скидки постоянным клиентам.

В зависимости от характеристик турпродукта и его имиджа формируют *рекламную политику*.

Реклама подразделяется на потребительскую и профессиональную. Первая направлена непосредственно на потенциального покупателя туруслуги, а вторая – на поиск деловых партнеров.

Реклама также делится на два типа: выводящая турпродукт на рынок туристских услуг и поддерживающая уровень продаж. При выходе турпродукта на рынок в рекламе необходимо максимально указать все его достоинства, чтобы у потребителя сформировался определенный образ. В дальнейшем, когда уровень продаж достигнет максимальных объемов, следует изменять рекламное воздействие, уменьшая подробное описание достоинств услуги и лишь упоминая о ней как таковой и о турфирме, ее продающей.

Необходимо составить временной график размещения рекламы в течение года с учетом факторов сезонности и ожидаемых конъюнктурных изменений в соответствии с этапами жизненного цикла услуги.

*Сбытовая политика* представляет собой систему организации продаж с учетом специфики целевого сегмента для достижения максимально возможного уровня комфорtnости и простоты приобретения путевки для потенциального клиента.

Для туроператоров характерны такие способы продажи туров, как: прямые продажи туров клиентам в офисе компании или передача туров на реализацию турагентствам; возможны также продажи туров с помощью торгового агента. Многие иностранные и некоторые российские туроператоры реализуют свои услуги через глобальные системы бронирования.

## **Финансовый план и оценка рисков**

Финансовый план представляет собой завершающую часть бизнес-плана и служит важнейшим инструментом в управлении фирмой.

Данный раздел пользуется самой большой популярностью. Инвестор, кредитор или сам инициатор проекта начинает изучать бизнес-план именно с финансового плана. Финансовый план дает ответы на следующие вопросы: сколько денежных средств нужно вложить в проект; какова прибыль от реализации проекта (в ценах сегодняшнего дня); через какой срок проект окупится; характеристики точки безубыточности; какова будет рентабельность проекта; какие риски существуют на пути реализации проекта.

Финансовый план организации представляет собой перечень доходных и расходных взаимоувязанных статей. Все показатели финансового плана должны базироваться на достаточно обоснованных расчетах и содержать только такую информацию, которую легко проверить.

Текущий финансовый план (баланс доходов и расходов) целесообразно строить по трем основным разделам: доходы и поступления средств; расходы и отчисления; взаимоотношения с бюджетами, банками и внебюджетными фондами (табл. 5.2).

Предприятию очень важно осознать *факторы риска*, которые могут затруднить реализацию проекта. Для этого необходимы наиболее реалистичные планы.

Применительно к сфере туризма требуется описание влияния таких наиболее сильно влияющих на конечный результат проекта факторов риска, как: политическая обстановка внутри страны, принимающей туристов; политические отношения между государствами; криминогенная обстановка; экономическая ситуация в стране, принимающей туристов; экономическая ситуация в стране, отправляющей туристов; изменение доходов туристов; изменение экологической обстановки; изменение туристского интереса; демографические изменения; изменения цен на услуги компаний, поставляющих компоненты туристской услуги; уровень изменения потребительских цен, инфляция.

Первые девять факторов риска могут привести к изменению объемов туристских потоков, а следовательно, и объема доходов. Риск изменения уровня цен на услуги компаний, поставляющих компоненты туристской услуги, хотя и не влияет на количество туристов и объем выручки, но воздействует на объем прибыли (поскольку увеличиваются затраты на производство услуги). А следовательно, могут измениться и все остальные экономические показатели: срок окупаемости, точка безубыточности, чистый приведенный доход.

Таблица 5.2

## Финансовый план

(тыс. руб.)

№ п/п	Показатели	За год	В том числе по кварталам			
			I	II	III	IV
<b>I. Доходы и поступления средств</b>						
1.1	Выручка от реализации продукции, работ и услуг В том числе: налог на добавленную стоимость прибыль от реализации	112 350 18 025 35 140	27 150 4506 8472	28 800 4580 9008	27 020 4335 8451	29 380 4604 9189
1.2	Доходы от внереализационных операций	16 020	5130	3990	4238	2662
1.3	Прибыль от реализации основных фондов и другого имущества	3800	—	2750	1050	—
1.4	Амортизация	9335	2350	2070	2310	2605
1.5	Средства ремонтного фонда	5070	1270	1210	1290	1300
1.6	Мобилизация внутренних ресурсов в капитальном строительстве	2670	680	650	738	602
1.7	Отчисления от себестоимости: на уплату налогов плата за воду взносы во внебюджетные фонды проценты по кредитам	3125 1080 4770 2978	781 270 1198 —	750 260 1205 —	760 255 1180 1250	834 295 1195 1725
1.8	Прирост устойчивых пассивов	1946	780	—	460	706
1.9	Излишек оборотных средств на начало планируемого года	—	—	—	—	—
1.10	Доход от первоначального выпуска акций	—	—	—	—	—
1.11	Прочие	1875	620	345	287	623
1.12	<b>ИТОГО</b> по разделу I	<b>165 019</b>	<b>53 219</b>	<b>55 618</b>	<b>53 624</b>	<b>55 723</b>
<b>II. Расходы и отчисления</b>						
2.1	Затраты на реализованную продукцию, работы, услуги по полной себестоимости	57 020	13 779	14 617	13 713	14 911

№ п/п	Показатели	За год	В том числе по кварталам			
			I	II	III	IV
2.2	НДС, уплаченный поставщикам	9503	2296	2436	3298	1473
2.3	Капитальные вложения	12 238	—	3980	4370	3888
2.4	Затраты на ремонт основных фондов	4980	970	1620	1735	655
2.5	Прирост норматива собственных оборотных средств	1110	—	—	420	690
2.6	Отчисления в фонды стимулирования	9520	2380	2035	2780	2325
2.7	Отчисления в фонды и резервы	7300	—	1800	3157	2343
2.8	Арендная плата	24 154	6038	6038	6039	6039
2.9	Операционные расходы	3598	896	930	989	783
2.10	Убытки	—	—	—	—	—
2.11	Прочие	1240	284	346	198	412
2.12	ИТОГО по разделу II	130 663	26 643	33 802	36 699	35 519
<b>III. Взаимоотношения с бюджетами, банками и внебюджетными фондами</b>						
3.1	Налог на добавленную стоимость	8522	2130	2165	2050	2177
3.2	Налог на прибыль	12 850	3105	3294	3090	3361
3.3	Налог на имущество	1070	260	251	283	276
3.4	Плата за воду	1080	265	260	272	283
3.5	Платежи во внебюджетные фонды	13 340	3235	3075	3335	3695
3.6	Уплата процентов по полученным кредитам	—	—	—	1263	1747
3.7	Погашение долгосрочных кредитов банка	—	—	—	—	—
3.8	Получение долгосрочных кредитов	5516	—	—	2500	3016
3.9	ИТОГО по разделу III	34 356	8995	9045	7793	8523
<b>IV. Баланс</b>						
4.1	Всего доходов и поступлений средств	170 535	—	—	—	—
4.2	Всего платежей, расходов и отчислений средств	170 535	—	—	—	—

Далее проводят анализ безубыточности (окупаемости), который рассмотрен в гл. 4.

Если бизнес-план раскрывает стратегическую перспективу, выраженную преимущественно качественными параметрами, то бюджет – это финансово-экономическая перспектива, выраженная преимущественно количественными параметрами.

## **5.5. Текущее планирование (бюджетирование)**

Применительно к управлению финансами организации *бюджет* – это план деятельности, выраженный в экономических, финансовых и имущественных показателях, формирующих денежные доходы и расходы организации за определенный период времени.

*Смета (или бюджет)* – это финансовый документ, созданный до выполнения предполагаемых действий. Это прогноз будущих финансовых операций.

Бюджет организации – эффективное средство планирования и контроля над ее доходами и расходами, а также обеспечения соответствия расходов доходам для предотвращения дефицита или отвлечения из оборота (иммобилизации) ресурсов, т.е. средств, возможностей и источников доходов, обеспечивающих работу организации и получение прибыли.

Процесс разработки, согласования, утверждения бюджетов и контроль за их исполнением называют *бюджетированием*. Под бюджетированием понимают совокупность управленческих процессов, обеспечивающих жизненный цикл бюджета: разработка бюджета (включая согласование и утверждение); контроль над его исполнением (оценка соответствия плановых и фактических данных); анализ причин отклонений фактических данных от плановых.

Бюджетирование образует систему планирования, учета, контроля и анализа производственных издержек и издержек обращения, нацеленную на достижение плановых показателей по издержкам и прибыли.

Система бюджетирования представляет собой совокупность таких элементов, как структура бюджетов, процедуры формирования, согласования, утверждения бюджетов и контроль над фактическим исполнением, нормативная база (нормы, нормативы, лимиты); типовые процедуры и механизмы принятия управленческих решений. Таким образом, бюджетирование формирует систему финансовых рычагов, типовых процедур и механизмов построения и проведения финансовой политики.

Цель создания системы бюджетирования – управление экономической, финансами и финансовым состоянием организации путем координации деятельности всех структурных подразделений на достижение единой, количественно определенной цели.

Общая задача бюджетирования – не допустить превышения расхода денежных средств над запланированными суммами или над имеющимися источниками, исключить убытки.

Основные задачи финансовой политики бюджетирования представляют собой:

1) экономически обоснованное планирование финансово-хозяйственной деятельности организации, при котором формируется видение будущего, отраженного в конкретных цифрах;

2) оперативное отслеживание отклонений фактических результатов деятельности организации и ее структурных подразделений от поставленных целей, выявление и измерение факторов (анализ) этих отклонений, своевременное и аргументированное принятие решений о проведении регулирующих мероприятий;

3) эффективный контроль над расходованием материальных и финансовых ресурсов;

4) прогнозирование возможных финансовых последствий принятия тех или иных управленческих решений и выбор наиболее рациональных условий их реализации.

Основные функции системы бюджетирования: планирование и координация; принятие решений и делегирование полномочий; оценка деятельности; оценка и переоценка тенденций; взаимодействие и мотивация персонала; контроль и анализ.

Функции планирования и координации составляют основу бюджетирования. С одной стороны, они конкретизируют стратегические планы организации, а с другой – консолидируют информацию тактического и оперативного характера, связывая стратегическую и оперативно-тактическую составляющие планирования. Посредством бюджетирования устанавливаются рамки, определенные финансовой политикой. Внутри рамок установленного бюджета принимаются все последующие управленческие решения. Развитие организации становится более планомерным и предсказуемым, поскольку вероятность неадекватных шагов, отклонений от целей финансовой политики и разного рода «перекосов» сводится к минимуму.

Принятие решений и делегирование полномочий обусловлено тем, что система бюджетирования четко определяет процедуры принятия управленческих решений и разграничивает ответственность по ним.

Причем право принятия решений и обязанности делегируются менеджеру, отвечающему за соответствующую область деятельности. Такое разграничение снижает нагрузку руководителей высшего уровня в части принятия решений, находящихся в компетенции подчиненных. При этом менеджеры среднего звена в условиях отсутствия излишнего вмешательства «сверху» получают дополнительные возможности для проявления инициативы и реализации своего потенциала.

Оценка деятельности проводится на основе показателей исполнения бюджета, которые могут служить одной из характеристик текущей деятельности организации и качества ее результатов. Достигнение запланированных показателей свидетельствует о финансовых успехах, устойчивости и стабильности. Существенные отклонения от плана, напротив, говорят о недостатках финансово-производственной деятельности туристской организации, упущениях в построении и проведении финансовой политики, о несовершенстве системы планирования либо о недостаточной предсказуемости бизнеса.

Оценка и переоценка тенденций связана с тем, что построение бюджетов основывается на прогнозах, и прежде всего на прогнозе продаж, поэтому в бюджете организации отражается состояние «внешней среды», а точнее, проводится прогнозирование и оценка динамики развития бизнес-процессов в будущем. Когда базовые ожидания, прогнозы и тренды требуют переосмыслиния, применяют мониторинг исполнения бюджета и анализ отклонений. Необходимость переосмыслиния возникает из-за погрешностей в первоначальных прогнозах, в финансовой политике организации, а также при изменении внешних тенденций.

Взаимодействие и мотивация персонала обеспечиваются тем, что деятельность по формированию, корректировке, контролю и анализу бюджета предусматривает тесное общение сотрудников различных служб туристской организации. Кроме того, бюджет должен оказывать мобилизующее воздействие и гарантировать заинтересованность персонала в достижении запланированных показателей, формировать единую структуру целей.

Контроль и анализ осуществляют регулярное сопоставление достигнутых результатов с запланированными. Анализ отклонений дает возможность своевременно принимать необходимые решения. Анализ изменения внешних условий обязывает вносить в бюджет необходимые корректизы. Причем вариации внешней среды должны восприниматься системой бюджетирования отдельно от отклонений, возникших по причинам внутреннего характера.

Если проведение финансовой политики и оценка ее результативности обеспечиваются выполнением функций бюджетирования, то построение финансовой политики связано, прежде всего, с постановкой системы бюджетирования. Не существует стандартного решения о том, как вводить систему бюджетирования. Определяющим фактором выступают специфика организации и ее организационная структура. Кроме того, влияют и некоторые отличия применяемых методических подходов к построению системы, определяемых финансовой политикой.

Общими можно считать следующие этапы постановки системы бюджетирования:

*формирование финансовой структуры* заключается в разработке модели структуры, устанавливающей ответственность и позволяющей контролировать источники возникновения доходов и расходов;

*создание структуры бюджетов* состоит в определении общей схемы формирования основного бюджета организации;

*разработка методик и процедур управленческого учета* – определяется учетно-финансовая политика организации, т.е. совокупность способов ведения бухгалтерского учета – первичного наблюдения, стоимостного измерения, текущей группировки и итогового обобщения фактов хозяйственной деятельности и консолидации бухгалтерского, производственного и оперативного учета в соответствии с ограничениями, принятыми при составлении и мониторинге выполнения бюджетов;

*разработка регламента планирования* осуществляется для определения процедуры планирования, мониторинга, анализа причин невыполнения планов, а также текущей корректировки планов;

*внедрение системы бюджетирования* включает работы по составлению операционных и финансовых бюджетов на планируемый период, проведению сценарного анализа, корректировке системы бюджетирования по результатам анализа ее соответствия потребностям организации и реальным условиям.

Бюджетирование как система финансовых рычагов, типовых процедур и механизмов проведения финансовой политики служит частью общей системы управления организацией.

Взаимоотношения между сотрудниками, вовлеченными в процесс бюджетирования, выстраиваются в иерархическом порядке в соответствии с организационной структурой фирмы, а финансовая политика составления бюджета в такой иерархической среде строится на основе двух основных подходов: сверху вниз, снизу вверх, а также в их комбинации.

*Политика построения бюджета сверху вниз (top-down)* предполагает составление бюджета исходя из целевых параметров, намеченных руководством организации. За достижение установленных показателей в этом случае отвечают руководители нижестоящих звеньев, зачастую не имеющие полного представления, на основании чего сформированы эти показатели.

Обратный подход в *политике построения бюджета снизу вверх (bottom-up)* заключается в том, что подразделения сами формируют свои планы и передают их вышестоящему руководству, на основе чего руководство определяет финансовые цели всей организации.

При *комбинированном подходе* сначала определяют общие цели, вытекающие из стратегии организации и рыночных прогнозов по принципу сверху вниз, а затем составляют реальный бюджет по принципу снизу вверх. Необходимость комбинированного подхода в политике составления бюджета вызвана тем, что на практике бюджет, построенный снизу вверх, редко одобряют с первого раза, так как низовые звенья могут не учесть информацию, которой располагает высшее руководство. Например, они могут не знать о стратегии фирмы, предполагаемой экономической ситуации, возникновении новых видов турпродуктов и т.д. Поэтому многие организации применяют комбинированный подход.

Бюджет, как и любой план, должен быть достаточно напряженным, а чтобы побудить менеджеров к выполнению напряженного бюджета по модели  $Y$ , личные выгоды сотрудников необходимо связать с достигнутыми результатами. Такая политика связана с вопросами мотивации.

Следует учесть, что для достижения успеха в бизнесе бюджет не может быть чрезмерно завышенным или слишком простым. Обе крайности малозэффективны. Если бюджет слишком прост для исполнения, то сотрудникам не потребуется использовать все свои потенциальные возможности, хотя план, конечно же, выполнят и даже перевыполнят, а если бюджетные показатели слишком завышены, то такой бюджет будет игнорироваться как желаемая, но явно недостижимая цель.

Создание системы бюджетирования начинается с определения объектов бюджетирования организации, по которым будут вестись планирование, учет, анализ бюджетов и контроль над их исполнением. Объектами бюджетирования могут быть структурные подразделения организации, центры финансовой ответственности, направления бизнеса и бизнес-процессы, отдельные проекты.

При разработке системы бюджетирования часто опираются на построение финансовой структуры. Принципиальное отличие модели финансовой структуры от организационной модели состоит в том, что *организационная модель* (организационная структура) отражает распределение ответственности по выполняемым производственным и управленческим функциям, а модель *финансовой структуры* – распределение ответственности за формирование доходов и расходов организации.

Финансовая структура формируется выделением центров финансовой ответственности в качестве объектов бюджетирования. *Центр финансовой ответственности* (далее – ЦФО) – это структурное подразделение или множество подразделений, осуществляющих определенный набор хозяйственных операций, оказывающих непосредственное воздействие на доходы и расходы от этих операций и отвечающих за реализацию поставленных перед ними целей, соблюдение уровней расходов в пределах установленных лимитов и достижение определенного финансового результата их деятельности.

Выделение ЦФО возможно по нескольким признакам: сферам ответственности; отдельным видам турпродуктов; клиентам; центрам дохода; центрам затрат; центрам прибыли; центрам инвестиций.

*Центр дохода* – центр финансовой ответственности, руководитель которого в пределах выделенного бюджета отвечает за максимизацию дохода от продаж, не имеет полномочий варьировать ценами и ограничен в расходовании средств (в рамках бюджета).

*Центр затрат* – центр финансовой ответственности, его руководитель отвечает за выполнение своих функций в пределах установленного бюджета расходов. Обычно такие подразделения обеспечивают поддержку и обслуживание функций организации и непосредственно не выходят на финансовый результат, не приносят прибыль, а лишь могут способствовать росту прибыльности организации выполнением функций данного центра затрат и экономией расходов. Возможно выделение *центров маржинального дохода*, т.е. центров финансовой ответственности, где руководители отвечают за маржинальный доход по своему направлению деятельности, отдельному бизнесу или отдельному турпродукту и т.п.

*Центр прибыли* – центр финансовой ответственности, по которому может быть рассчитан финансовый результат. Руководитель такого центра нацелен на максимизацию прибыли, рентабельности и для достижения этой цели может варьировать продажными ценами и затратами. Как правило, центром прибыли является организация в целом или дочерние предприятия.

*Центр инвестиций* – центр финансовой ответственности, его результаты деятельности оцениваются на основании показателей эффективности использования активов.

Иногда выделяют *венчур-центры* – подразделения, внедряющие новые виды бизнеса. Эти новые виды бизнеса на начальном этапе могут не окупать расходов по их инвестированию. Они организуются на основе защищенного бизнес-плана нового направления деятельности. Защищенный бизнес-план предполагает возможности компенсирования убытков нового, пока еще не окупавшегося вида бизнеса за счет прибыли других подразделений организации.

После утверждения модели финансовой структуры формируется *структуря бюджетов* – совокупность операционных и финансовых бюджетов и схема консолидации отдельных бюджетов в основной (сводный) бюджет организации.

Процесс разработки *операционных бюджетов* включает такие этапы, как:

определение форматов бюджетных документов;

разработка аналитического учета бюджетных данных и постатейного регламента бюджетов;

установление процедур подготовки и принятия бюджетов.

*Основные задачи бюджетирования* представляют собой:

экономически обоснованное планирование финансово-хозяйственной деятельности организации, при котором формируется видение будущего, отраженного в конкретных цифрах;

оперативное отслеживание отклонений фактических результатов деятельности организации от поставленных целей, анализ этих отклонений, своевременное и аргументированное принятие решений о проведении регулирующих мероприятий;

эффективный контроль над расходованием финансовых ресурсов;

прогнозирование возможных финансовых последствий принятия тех или иных управленческих решений и выбор оптимальных условий их реализации.

*Основные функции* системы бюджетирования: планирование и координация; принятие решений и делегирование полномочий; оценка деятельности; оценка и переоценка тенденций; взаимодействие и мотивация персонала; контроль и анализ.

Функции планирования и координации составляют основу бюджетирования, конкретизируют стратегические планы организации и консолидируют информацию тактического и оперативного характера.

## *Этапы постановки системы бюджетирования:*

формирование финансовой структуры заключается в разработке модели структуры, устанавливающей ответственность и позволяющей контролировать источники возникновения доходов и расходов;

создание структуры бюджетов состоит в определении общей схемы формирования основного бюджета туристской организации;

разработка методик и процедур управленческого учета – разрабатывается учетно-финансовая политика организации;

разработка регламента планирования осуществляется для определения процедуры планирования, мониторинга, анализа причин не выполнения планов, а также текущей корректировки планов;

внедрение системы бюджетирования включает работы по составлению операционных и финансовых бюджетов на планируемый период, проведению сценарного анализа, корректировке системы бюджетирования по результатам анализа.

В зависимости от поставленных задач различают следующие виды бюджетов:

- а) генеральный и частные;
- б) гибкие и статические.

Бюджет, охватывающий общую деятельность туристской организации, называется *генеральным бюджетом*. Цель генерального бюджета – объединить и суммировать сметы и планы различных подразделений организации, называемые *частными бюджетами*.

В результате составления генерального бюджета создаются: прогнозируемый баланс; план прибылей и убытков; план движения денежных средств.

Генеральный бюджет любой организации состоит из двух частей:

*операционного бюджета* — части генерального бюджета, включающей план прибылей и убытков, который детализируется через вспомогательные (частные) сметы, отражающие статьи доходов и расходов организации;

*финансового бюджета* — части генерального бюджета, включающей бюджеты капитальных вложений, движения денежных средств и прогнозируемый баланс (рис. 5.1).

В отличие от финансовой отчетности (формы № 1, формы № 2 и др.), форма бюджета не стандартизирована. Его структура зависит от объекта планирования, размера организации и степени квалификации разработчиков.

Общая схема формирования операционных бюджетов достаточно типична и представляет собой совокупность следующих бюдже-

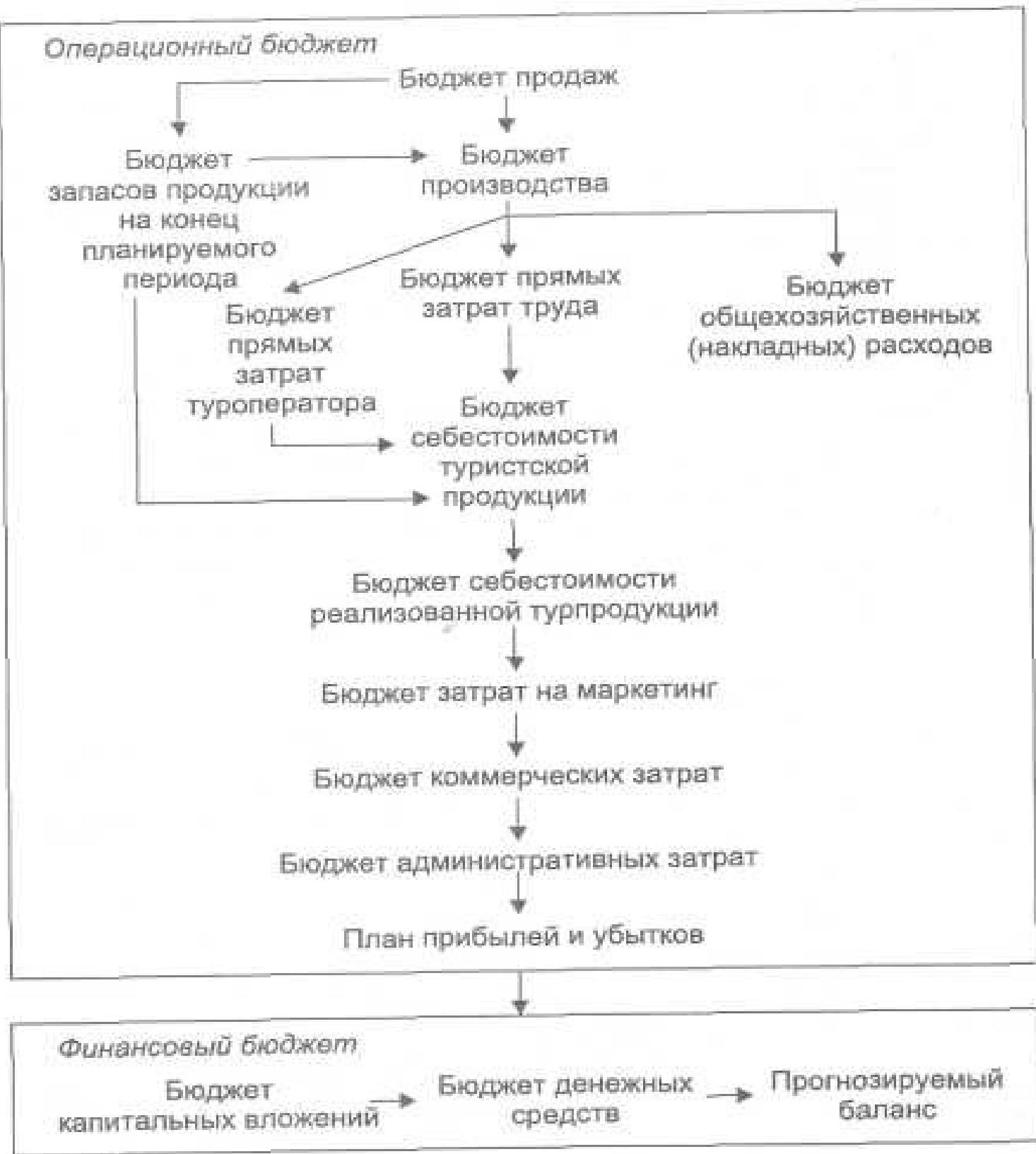


Рис. 5.1. Генеральный бюджет турфирмы

тов и взаимосвязей между ними: бюджет продаж, бюджет производственных запасов, бюджет прямых затрат на материалы, бюджет производственных накладных расходов, бюджет прямых затрат на оплату труда, бюджет коммерческих расходов, бюджет управленческих расходов, бюджеты доходов и расходов.

Система бюджетов используется менеджерами как средство для управления деятельностью организации, контроля за реальным состоянием дел и сравнения его с целями и задачами, сформулированными в плане.

Сметы составляются на год в целом с поквартальной (или помесечной) разбивкой. Есть два подхода к расчетам смет: разработка сметы с «нуля» (применяется для новых организаций) и планирование от достигнутого.

Сметный расчет объема продаж включает информацию о предполагаемых объемах реализации по каждому турпродукту и об ожидаемой цене тур'a.

Бюджет продаж (табл. 5.3) показывает объем продаж в количественном и стоимостном измерениях. Приведем пример расчета бюджета продаж и ожидаемых денежных поступлений исходя из следующих условий: 70% от объема реализации оплачивается в квартале продажи, а 28% – в квартале, следующем за кварталом продажи; 2% от объема реализации списываются как безнадежные долги.

Таблица 5.3  
Бюджет продаж компании на 200X г.

Показатель	Квартал				Всего, год
	I	II	III	IV	
Ожидаемый объем продаж, ед.	800	700	900	800	3200
Цена тура, руб.	80	80	80	80	–
Выручка от реализации, тыс. руб.	64	56	72	64	256

Использование производственных ресурсов может носить как экстенсивный, так и интенсивный характер.

Показателями экстенсивности развития считаются количественные показатели использования ресурсов: численность работающих, средняя оплата труда, стоимость и величина израсходованных материальных ценностей, величина амортизационных отчислений и т.д.

К показателям интенсивности относятся качественные показатели использования ресурсов: производительность труда (или обратный ему показатель – трудоемкость услуги); зарплатаотдача (или обратный ему показатель – зарплатоемкость услуги); материалоотдача (или обратный ему показатель – материалоемкость); фондоотдача (или обратный ему показатель – фондаемкость); количество оборотов оборотных средств (или обратный ему показатель – коэффициент закрепления оборотных средств).

Особенность интенсивного и экстенсивного использования ресурсов состоит в их взаимозаменяемости. Так, недостаток рабочей силы можно восполнить повышением производительности труда.

Смета прямых расходов на оплату труда представлена в табл. 5.4. При составлении бюджета учитываются трудоемкость предоставления единицы услуги и стоимость одного чел.-ч.

Таблица 5.4

Бюджет прямых затрат на оплату труда на 200X г.

Показатель	Квартал				Всего, год
	I	II	III	IV	
Объем продаж, сл.	790	720	890	820	3220
Трудоемкость услуги*, чел.-ч	5	5	5	5	—
Общая потребность труда производственного персонала, чел.-ч	3950	3600	4450	4100	16 100
Стоимость одного чел.-ч, руб.	5	5	5	5	—
Всего прямых затрат на оплату труда, руб.	19 750	18 000	22 250	20 500	80 500

\* Определяется расчетно для каждого вида основной рабочей силы.

Смета накладных затрат представлена в табл. 5.5. В бюджете накладных затрат выделяют постоянные и переменные затраты и определяют ставки, по которым формируется переменная часть. Например, постоянная составляющая ежеквартально равна 6000 руб., в том числе амортизационные отчисления – 3250 руб. Ставка переменной составляющей – 2 руб. на каждый чел.-ч использования основных производственных работников.

Смета текущих периодических расходов составляется аналогично. Бюджет периодических расходов включает смету коммерческих и управлеченческих расходов. При его формировании выделяют постоянные расходы и переменную составляющую, которая рассчитывается на основе ставки переменных расходов в расчете на единицу реализуемой услуги.

Таблица 5.5

## Бюджет накладных расходов на 200X г.

Показатель	Квартал				Всего, год
	I	II	III	IV	
Потребность труда производственного персонала, чел.-ч	3950	3600	4450	4100	16 100
Постоянная составляющая, руб.	6000	6000	6000	6000	24 000
В том числе амортизация, руб.	3250	3250	3250	3250	13 000
Ставка переменной составляющей, руб./чел.-ч	—	—	—	—	—
Всего переменная составляющая, руб.	7900	7200	8900	8200	32 200
Всего накладных затрат, руб.	13 900	13 200	14 900	14 200	56 200

## 5.6. Оперативное управлеченческое планирование

Оперативное планирование необходимо как для реализации стратегических и тактических решений, так и для обеспечения стабильной работы всех служб коммерческой организации.

Оперативное управлеченческое планирование заключается в разработке и доведении до исполнителей бюджетов, платежного календаря, налогового календаря и других форм оперативных плановых заданий по всем основным вопросам финансовой деятельности, в умении эффективно управлять оборотным капиталом (денежными средствами, ликвидными ценными бумагами, дебиторской задолженностью) и кредиторской задолженностью исходя из критерия выбора оптимальных альтернатив в рамках утвержденного бюджета.

Оперативное управлеченческое планирование отражает денежный оборот фирмы, что позволяет управлять денежными потоками исходя из складывающейся конъюнктуры и возникающих обстоятельств. Оперативные финансовые планы носят название *платежного календаря* (табл. 5.6). В платежном календаре подробно отражается оперативный денежный оборот через расчетные, текущие, валютные, ссудные и другие счета предприятия. Поступление и расходование средств планируются в конкретной последовательности по срокам, что позволяет своевременно производить расчеты, перечислять платежи в бюджет и внебюджетные фонды.

Составление платежного календаря начинается с его расходной части, в которой отражаются все срочные обязательства фирмы по платежам. Доходы должны быть спланированы таким образом, чтобы удовлетворить все претензии в установленные сроки. Оперативное финансовое планирование заключается в установлении соотношения между обеими частями платежного календаря, при котором обеспечивалось бы их равенство или даже некоторое превышение доходов и поступлений над расходами и отчислениями. Такое возможное превышение будет свидетельствовать о платежеспособности фирмы в будущем. Если возникает дефицит в платежных средствах, то следует пересмотреть очередность по испервоочередным платежам, принять меры по ускорению расчетов и изысканию дополнительных средств.

С его помощью контролируются исполнение бюджетов затрат, объем реализации турпродуктов, финансовые результаты деятельности туристской организации.

Информацией для составления платежного календаря служат сведения об операциях по счетам в банках, содержащиеся в выписках о состоянии счетов, предоставляемых банками, данные о расчетах с поставщиками с особым выделением просроченных платежей, сроки и размеры перечислений налогов в бюджеты и платежей во внебюджетные фонды, сроки и величина предполагаемой к выплате заработной платы, размеры дебиторской и кредиторской задолженности. Кроме того, для составления платежного календаря используются документы, регулирующие отношения организации с кредитными учреждениями: кредитные договора, обязательства, планы движения заемных средств.

Для планирования оборота наличных денег фирмы разрабатывается *кассовый план*. Он составляется на квартал и предоставляется в обслуживающий банк за 55 дней до начала квартала. Кассовый план обеспечивает своевременное получение наличных денег в банке и контроль за их использованием. При этом вводятся нормативы остатка наличных денег в кассе (лимиты), которые при необходимости могут пересматриваться. Наличность сверх установленных лимитов должна сдаваться в обслуживающий банк.

Кассовый план как типовой документ составляется по строго определенной форме, которая включает четыре обязательных раздела.

В первом разделе отражаются поступления наличных денег в кассу организации в планируемом квартале, кроме денег, получаемых в банке: оплата работниками организации различных услуг, товарно-материальных ценностей со склада организации и т.п.

Таблица 5.6

## Платежный календарь

Показатели	В том числе по декадам			
	Всего	1-я	2-я	3-я
<i>Расходы</i>				
Неотложные нужды				
Заработка плата				
Налоги				
Оплата счетов поставщиков за ТМЦ				
Просроченная кредиторская задолженность				
Оплата счетов по капитальному строительству и ремонту				
Оплата процентов за кредит				
Погашение срочных обязательств по ссудам банка				
Погашение просроченных ссуд				
Прочие расходы				
<b>ИТОГО расходов</b>				
<i>Поступления</i>				
Остаток средств на счетах в банках				
Остаток средств в кассе выручки от продаж				
Выручка от реализации излишних активов				
Получение краткосрочного банковского кредита				
Погашение просроченной дебиторской задолженности				
Прочие поступления				
<b>ИТОГО поступлений</b>				
Превышение расходов над поступлениями				
Превышение поступлений над расходами				

Второй раздел кассового плана отражает направление расходования наличных денег организации. Здесь показываются суммы, необходимые на выплату заработной платы, различных пособий, надбавки, пенсии, командировочные, хозяйствственные и другие расходы, требующие выплаты наличных денег.

Третий раздел включает расчет выплат по заработной плате и другим выплатам в предстоящем квартале с учетом всех удержаний, налогов и перечислений, которые будут сопровождать каждую выплату.

Четвертый раздел кассового плана представляет собой календарь выдач заработной платы и разрабатывается в соответствии с коллек-

тивным договором и по согласованию с обслуживающим банком. Здесь указываются конкретные числа каждого месяца и необходимые суммы наличных денег для соответствующих выплат согласно договору о расчетно-кассовом обслуживании, который заключается между банком и туристской организацией.

Преимущество оперативного планирования заключается в возможности эффективно управлять денежными потоками и оценивать финансовые результаты, в чем состоит одно из важнейших направлений финансовой деятельности турфирмы.

Денежные средства включают денежные средства в кассе и на счетах в банках, внесенные на вклады «до востребования» (депозитные вклады относят к финансовым вложениям).

*Поток денежных средств* – поступление и расходование денежных средств.

*Приток (отток) денежных средств* – увеличение (уменьшение) денежных поступлений в результате хозяйственной деятельности.

*Чистые денежные средства* – чистый прирост или уменьшение денежных средств за отчетный период – нетто-результат движения денежных средств под влиянием хозяйственных операций.

Одним из условий финансового благополучия турфирмы считается приток денежных средств. Однако чрезмерная величина денежных средств говорит о том, что организация терпит убытки, связанные с обесценением денег, с упущенной возможностью их выгодного размещения. Способ оценки достаточности денежных средств состоит в определении длительности периода их оборота (табл. 5.7).

$$\text{Оборот денежных средств} = \frac{\text{Средние остатки денежных средств}}{\text{Оборот денежных средств по кредиту сч. 51(52, 55, 50)}} \cdot t,$$

где  $t$  – продолжительность анализируемого периода.

В результате анализа денежных потоков турфирма должна получить ответы на следующие вопросы: каковы источники поступления денежных средств, какова роль каждого источника и на какие цели используются денежные средства.

Для анализа потоков денежных средств используют фактические показатели из формы № 4 «Отчета о движении денежных средств», которые характеризуют поток денежных средств за отчетный период; плановые показатели движения денежных средств из оперативного финансового плана – «Оперативного финансового календаря».

Таблица 5.7

## Движение денежных средств

Месяц	Остатки денежных средств	Оборот за месяц	Период оборота, дни
Январь	1538	14 646	3,15
Февраль и т.д.	687	8311	2,48

Форма № 4 представляет информацию о том, обеспечивалось ли достижение прибыльности достаточным притоком денежных средств; удовлетворяет ли приток денежных средств необходимому уровню ликвидации турфирмы; а также отражается инвестиционная политика турфирмы.

В отчете потоки денежных средств группируются по трем направлениям деятельности: текущей, инвестиционной, финансовой.

При этом для целей составления отчета под *текущей деятельностью* понимается деятельность туристской организации, преследующая извлечение прибыли в качестве основной цели.

Под *инвестиционной деятельностью* – деятельность туристской организации, связанная с капитальными вложениями организации в связи с приобретением внеоборотных активов, с осуществлением долгосрочных финансовых вложений.

Под *финансовой деятельностью* – деятельность организации, связанная с осуществлением краткосрочных финансовых вложений.

Анализ движения денежных средств можно проводить *прямым и косвенным методом*.

Недостаток прямого метода состоит в том, что он не раскрывает взаимосвязи полученного финансового результата и изменения денежных средств на счетах организации в силу следующих причин:

прибыль отражается в форме № 2 и формируется по принципу начисления, т.е. доходы и расходы отражаются в том отчетном периоде, в котором были начислены (независимо от реального движения денежных средств);

источником увеличения денежных средств может быть не только прибыль, но и заемные средства;

приобретение активов долгосрочного характера (ОС, НМА) не отражается на прибыли, а их реализация меняет финансовый результат;

на величину прибыли оказывают влияние расходы, не сопровождаемые движением денежных средств (начисление амортизации);

наличие кредиторской задолженности позволяет организации использовать запасы, которые еще не оплачены;

изменение в составе собственных оборотных средств. Так, увеличение остатков текущих активов приводит к дополнительному оттоку денежных средств, а их сокращение – к их притоку.

Для того чтобы объяснить причину расхождения размера прибыли и изменения денежных средств, проводят анализ косвенным методом. При косвенном методе финансовый результат преобразуется с помощью ряда корректировок в величину изменения денежных средств за период.

На первом этапе устанавливают соответствие между финансовым результатом и собственными оборотными средствами. Для этого устраняют влияние на финансовый результат операций начисления износа и операций, связанных с выбытием объектов долгосрочных активов. Поскольку уменьшение прибыли в результате амортизации не ведет к сокращению денежных средств, то суммы начисленных амортизационных отчислений (оборот по кредиту счетов 02,05) должны быть добавлены к нераспределенной прибыли.

Выбытие основных средств и других внеоборотных активов вызывает убыток в размере их остаточной стоимости, не влияя на денежный поток. Следовательно, сумма убытка в размере недоамortизированной стоимости прибавляется к стоимости.

На втором этапе устанавливают соответствие изменений собственных оборотных средств и денежных средств. Следует определить, как изменение по каждой статье оборотного капитала отразилось на состоянии денежных средств организаций.

Анализ движения денежных средств дает возможность оценить:

в каком объеме и из каких источников были получены поступившие денежные средства, каковы направления их использования;

достаточно ли собственных оборотных средств организации для инвестиционной деятельности;

в состоянии ли организация расплатиться по текущим обязательствам;

достаточно ли полученной прибыли для обслуживания текущей деятельности;

чем объясняются расхождения величины полученной прибыли и наличия денежных средств.

Эффективное управление денежными потоками позволяет:

обеспечить финансовое равновесие турфирмы в процессе ее развития. Темпы развития и финансовая устойчивость в значительной мере определяются тем, насколько разные виды потоков денежных

средств синхронизированы по объемам и во времени. Высокий уровень синхронизации обеспечивает существенное ускорение реализации стратегических целей туристской организации;

сократить потребность организации в заемном капитале. Активно управляя денежными потоками, можно обеспечить более рациональное и экономное использование собственных финансовых ресурсов, снизить зависимость турфирмы от привлекаемых средств;

уменьшить риск неплатежеспособности, так как неплатежеспособность может возникнуть как следствие несбалансированности денежных потоков во времени. Синхронизация поступлений и выплат денежных средств – важная часть антикризисного управления туристской организацией;

получить дополнительную прибыль, генерируемую непосредственно ее денежными активами. Речь идет, прежде всего, об эффективном использовании временно свободных остатков денежных средств.

Высокий уровень синхронизации поступлений и выплат денежных средств по объему и во времени позволяет снижать реальную потребность турфирмы в текущем и страховом остатках денежных средств, обслуживающих процесс формирования турпродукта, а также резерв инвестиционных ресурсов, формируемых в процессе осуществления реального инвестирования.

Таким образом, эффективное управление денежными потоками фирмы способствует формированию дополнительных инвестиционных ресурсов для осуществления финансовых инвестиций, являющихся источником прибыли.

Система основных показателей, характеризующих денежный поток, включает: объем поступлений денежных средств; объем расходования денежных средств; объем чистого денежного потока; величину остатков денежных средств на начало и конец рассматриваемого периода; контрольную сумму денежных средств; распределение общего объема денежного потока; оценку факторов внутреннего и внешнего характера, влияющих на формирование денежного потока организации.

Проведем оценку платежеспособности турфирмы на основе изучения потоков денежных средств. Платежеспособность фирмы – это способность своевременно и в полном объеме погашать свои обязательства. Оперативный платежный календарь (табл. 5.8) составлен на основе данных о реализации продукции, выпуск со счетов банков, документов о расчетах по оплате труда.

Таблица 5.8

## Оперативный платежный календарь на 10.01.0Х

Платежные средства	Сумма, руб.	Платежные обязательства	Сумма, руб.
Остаток денежных средств в кассе	2500	Выплата зарплаты	1050
на счетах в банке		Отчисления в социальные фонды (ЕСН)	320
Ценные бумаги со сроком погашения до 10.01.0Х	50	Платежи в бюджет и внебюджетные фонды	1130
Поступления денежных средств до 10.01.0Х:		Оплата счетов поставщиков	4150
от реализации путевок	5250	Оплата процентов за кредит	180
прочей реализации финансовой деятельности	185	Возврат кредита	850
	—	Погашение краткосрочной кредиторской задолженности	170
Авансы, полученные от покупателей			
Кредиты, займы	500	ИТОГО	7850
Погашение дебиторской задолженности	120	Превышение платежных средств над платежными обязательствами	785
Прочие поступления	30		
<b>БАЛАНС</b>	<b>8635</b>	<b>БАЛАНС</b>	<b>8635</b>

Для определения текущей платежеспособности необходимо платежные средства на соответствующую дату сравнивать с платежными обязательствами на эту же дату. Идеально, если отношение платежных средств к платежным обязательствам больше единицы ( $8635 / 7850 = 1,1$ ).

Оценка платежеспособности турфирмы предусматривает анализ причин финансовых затруднений, частоту их образования, продолжительность просроченных долгов.

Для выявления причин изменения показателей платежеспособности важное значение имеет анализ выполнения финансового плана по доходной и расходной части. Для этого данные формы № 2 и формы № 4 сравнивают с данными финансового плана (табл. 5.9).

*Период оборота денежных средств* (финансовый цикл) – период между уплатой денежных средств поставщикам услуг и поступлением денежных средств от туристов за реализованные путевки.

Сбалансированность положительного и отрицательного денежных потоков определяет денежный поток, характеризует роль и место чи-

Таблица 5.9

## Анализ выполнения плана доходов и расходов

Показатель	Сумма, млн руб.	% к плану	Структура, %
Остаток на начало года: денежных средств ценных бумаг			
Поступление денежных средств В том числе: выручка от реализации услуг выручка от реализации иного имущества кредиты и займы дивиденды по финансовым вложениям			
Использовано денежных средств: на оплату товаров, работ, услуг капитальные вложения финансовые вложения оплату труда выплату налогов выплату процентов за кредит погашение кредитов, займов			
Остаток на конец года: денежных средств ценных бумаг			

сткой прибыли организации в его формировании, выявляет степень достаточности амортизационных отчислений с позиций необходимого обновления основных фондов.

Обобщенной характеристикой структуры источников формирования служит качество чистого денежного потока. Высокое его качество характеризуется ростом доли чистой прибыли, полученной за счет роста выпуска продукции и снижения ее себестоимости, а низкое – за счет увеличения доли чистой прибыли, связанного с ростом цен на продукцию, осуществлением внереализационных операций в общем объеме чистой прибыли.

Изменчивость современной экономической среды требует постоянного совершенствования управленческого планирования, так как в условиях жесткой конкуренции повышается значимость и актуальность *оригинальных решений* в сфере управленческого планирования. Совершенствование финансового планирования в туристских организациях связано с принятием управленческих решений, направленных на обеспечение необходимыми финансовыми ресурсами, на оп-

тимизацию объемов продаж туристских услуг, повышение эффективности деятельности организации, а также на предотвращение ошибочных действий и уменьшение числа неиспользованных возможностей.

Чтобы обеспечить реальность финансовых планов, целесообразно использовать прогрессивные методы финансового планирования: методы экономического анализа; коэффициентный; нормативный; балансовый; дисконтированных денежных потоков; метод многовариантности (сценариев); экономико-математическое моделирование; прогнозный метод.

Поскольку планирование в туризме имеет территориальную привязку, следует разработать «Целевую комплексную программу развития туризма для каждого туристского региона», в которой указаны целевые ориентиры развития туризма в конкретном регионе и определены необходимые для их достижения ресурсы, а также сформирована политика, направленная на мобилизацию и рациональное использование туристско-рекреационных ресурсов. При создании Целевой комплексной программы развития туризма в конкретном регионе необходимо руководствоваться принципами устойчивого развития туризма: экологической, социально-культурной, экономической устойчивости, которая предполагает экономическую эффективность развития туризма в текущий момент и обеспечивает использование туристско-рекреационных ресурсов в перспективе.

Специфика планирования в туризме проявляется и в том, что необходимо учитывать уникальность туристско-рекреационных ресурсов; разрабатывать методы адаптации к неожиданным изменениям – экономической, политической ситуации и прочим форсажорным обстоятельствам; избегать негативного воздействия на маркетинговую, социальную, окружающую среду; определять альтернативные подходы к маркетингу, организации туризма, сопутствующим услугам и мероприятиям.

## **ЛИТЕРАТУРА**

---

- Постановление Правительства РФ «О Федеральной целевой программе "Развитие туризма в Российской Федерации"» от 26.02.96 № 177.
- Финансовый менеджмент. Теория и практика / Под ред. Е.С. Стояновой. – М.: Перспектива, 2001.
- Вахрушина М.А. Бухгалтерский управленческий учет. – М.: ЗАО «Финстатинформ»-ООО МЦУПЛ, 2000.
- Каверина О.Д. Управленческий учет. Системы, методы, процедуры. – М.: Финансы и статистика, 2003.
- Керимов В.Э. Управленческий учет. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2003.
- Селезнева Н.Н., Ионова А.Ф. Финансовый анализ. Управление финансами. – М.: ЮНИТИ, 2003.
- Богданов Е.И. и др. Планирование на предприятиях туризма. – СПб.: Издательский дом «Бизнес-пресса», 2003.
- Ткачук М.И., Киреева Е.Ф. Основы финансового менеджмента. – Минск: УП «Экономпредсвет», 2002.
- Попова Р.Г., Самонова И.Н., Добросердова И.И. Финансы предприятий. – СПб.: Издательский дом «Питер», 2003.
- Горемыкин В.А. Планирование на предприятиях. – М.: Информационно-издательский дом «Филинъ», 2003.
- Альбеков А.У., Сагомонян С.А. Экономика коммерческого предприятия. – Ростов-на-Дону: «Феникс», 2002.
- Фетисов В.Д. Финансы. – М.: ЮНИТИ, 2003.
- Лихачева О.Н. Финансовое планирование на предприятиях. – М.: ООО «Издательство Проспект», 2003.
- Моляков Д.С., Шохин Е.И. Теория финансов предприятий. – М.: Финансы и статистика, 2002.
- Балабанов А., Балабанов И. Финансы. – СПб.: «Питер», 2002.
- Ковалев В.В. Управление финансами. – М.: ФБК-ПРЕСС, 1998.
- Быкадоров В.Л., Алексеев П.Д. Финансово-экономическое состояние предприятия. – М.: «Издательство ПРИОР», 2002.
- Чернов В.А. Финансовая политика организации. – М.: ЮНИТИ, 2003.

# ОГЛАВЛЕНИЕ

---

Введение .....	3
<b>Глава 1. ОСНОВЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА В ТУРИЗМЕ .....</b>	<b>5</b>
1.1. Управленческий учет и его место в информационной системе туристских организаций.....	5
1.2. Сущность и структура управленческого учета .....	10
<b>Глава 2. ЗАТРАТЫ И ДОХОДЫ КАК ОБЪЕКТЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА .....</b>	<b>14</b>
2.1. Сущность и классификация затрат в туристских организациях .....	14
2.2. Понятие и классификация доходов туристских организаций .....	30
<b>Глава 3. КАЛЬКУЛИРОВАНИЕ СЕБЕСТОИМОСТИ ТУРИСТСКОГО ПРОДУКТА .....</b>	<b>37</b>
3.1. Специфика формирования себестоимости тура с учетом его целевой направленности .....	37
3.2. Традиционные и перспективные методы калькулиро- вания себестоимости туристского продукта. Финансовый и налоговый аспект .....	64
<b>Глава 4. УЧЕТ И УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ .....</b>	<b>70</b>
4.1. Процесс принятия управленческих решений по ценообразованию .....	73
4.2. Анализ безубыточности деятельности туристских организаций .....	84
4.3. Принятие решений по формированию ассортимента турфирм .....	93
4.4. Управление затратами и результатами деятельности турфирм посредством учетной политики .....	95
4.5. Роль функционального учета для принятия управленческих решений .....	106

<b>Г л а в а 5. УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В ИНДУСТРИИ ТУРИЗМА .....</b>	<b>111</b>
5.1. Содержание, виды, методы управленческого планирования и его специфика в туризме .....	111
5.2. Стратегическое планирование. Стратегия эволюционного обновления (СЭО) турфирмы .....	121
5.3. Перспективное управленческое планирование .....	126
5.4. Основы, принципы, анализ существующих методов бизнес-планирования, отраслевые особенности .....	126
5.5. Текущее планирование (бюджетирование) .....	137
5.6. Оперативное управленческое планирование .....	148
<b>Литература .....</b>	<b>158</b>

Научное издание

Козырева Татьяна Васильевна

## УПРАВЛЕНИЧЕСКИЙ УЧЕТ В ТУРИЗМЕ

Заведующая редакцией *Л.И. Ларина*

Ведущий редактор *О.С. Сорокина*

Младший редактор *И.П. Елкина*

Художественный редактор *Н.А. Целестнова*

Технический редактор *В.Ю. Фомичев*

Корректоры *Н.Б. Вторчина, Г.В. Жимцева*

Компьютерная верстка *И.В. Витте*

Оформление художника *Т.И. Догорецовой*

ИБ № 4766

Подписано в печать 03.05.2005

Формат 60×88/16. Гарнитура «Таймс»

Печать офсетная

Усл. п. л. 9,8. Уч.-изд. л. 9,82.

Тираж 3000 экз. Заказ 1611. «С» 104

Издательство «Финансы и статистика»

101000, Москва, ул. Покровка, 7

Телефоны: (095) 925-35-02, 925-47-08

Факс (095) 925-09-57

E-mail: mail@finstat.ru <http://www.finstat.ru>

ГП Псковской области - Великолукская городская типография-

182100, Великие Луки, ул. Полиграфистов, 78/12

Тел./факс: (811-53) 3-62-95

E-mail: VTL@MART.RU

11900-00

75 81  
K 593

ISBN 5-279-02869-X

9 785279 028696