

БАЛАШОВА РАИСА

профессор кафедры туризма Донецкого института
туристического бизнеса

РАЗВИТИЕ НАПРАВЛЕНИЙ ПЛАНИРОВАНИЯ И ПРОГНОЗИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТУРИСТИЧЕСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

За последние годы в Украине сделаны значительные шаги для развития туризма. Туризм в Украине – одно из приоритетных направлений в структуре экономики по предоставлению услуг. Так на основании данных Государственной службы статистики Украины [1] можно проанализировать, что деятельность туристических предприятий в сфере предоставления услуг по организации путешествий в целом по Украине характеризуется стабильным среднегодовым значением частицы услуг по организации путешествий в общем объеме услуг. При этом за 2009–2013 гг. этот показатель равнялся 0,93 %; 1,06 %; 1,0 %; 1,0 %; 1,03 % соответственно по годам в общем объеме услуг.

Украинский туристический бизнес постепенно набирает уверенные темпы роста. Ежегодно повышается уровень услуг, которые предоставляют туристические операторы, растет численность потребителей, обращающихся к турагентам. Успех украинского туризма на мировом туристическом рынке во многом зависит от развития туризма в Донбассе, как одном из наиболее уникальных по своим туристическим возможностям регионов. Туристические предприятия должны предоставить своим посетителям интересные познавательные услуги: познакомить с историей, природой, культурными ценностями, укладом жизни.

Такие изменения в стратегии деятельности туристического предприятия, его производственных процессах, структуре и управленческой культуре в одних случаях могут происходить целеустремленно, в других – носят неформальный и адаптивный характер в результате реакции на текущие события. Другими словами, туристическое предприятие оперативно приспосабливается к внешней среде путем модификации своего поведения в бизнесе. В этих условиях успех бизнеса во многом определяется скоростью и точностью реакции туристического предприятия на внешние изменения. Ключевым фактором повышения конкурентоспособности и вообще последующего успешного развития бизнеса становится эффективное планирование и прогнозирование.

В современных экономических условиях формирование новых предприятий в туристической отрасли и эффективная работа действующих связаны с использованием или созданием новых видов услуг в сфере туристического обслуживания. В связи с этим для туристических предприятий является актуальным направление по разработке планов и перспектив их дальнейшего развития.

Исследования указанной проблемы уже проводились рядом авторов.

Так украинский ученый Л.Н. Соломатина предлагает «Состояние рекреационного потенциала можно правильно оценить, если его рассматривать в единстве с инновационной, инвестиционной и коммерческой деятельностью» При этом «коммерческий потенциал является возможностью оказания услуг потребителям» [2, С. 31-33].

Автор Т.И. Ткаченко в своей монографии отмечает, что « в процессе планирования объема реализации продукции можно использовать общеизвестный инструментарий плановых расчетов показателей коммерческой деятельности, но с учетом специфики туристических услуг» [3, С.474].

Автор В.М. Попов в книге, посвященной изучению бизнеса фирмы, по вопросу планирования отмечает: «Разработка планов предполагает несколько этапов:

1. Определение целей и задач предприятия.
2. Определение возможных вариантов действий.
3. Оценка этих вариантов и выбор оптимального.
4. Составление подробных краткосрочных планов или бюджетов.
5. Контроль за выполнением планов» [4, С. 156].

Рассматривая индикативный план как форму достижения экономического и социального компромисса, автор А.С. Максадырова подчеркивает, что «Система заказного планирования» строится на основе

консультирования и значительного количества согласований, в которых принимают участие представители разных групп социально-экономических интересов (госслужащие, предприниматели, профсоюзы, союзы потребителей) [5, С. 69].

Автор Р.И. Балашова о вопросах перспективного планирования подчеркивает, что «Выбор показателей и данных для составления бизнес-плана туристического предприятия базируется на бюджетном методе, который повышает эффективность управления ими и помогает персоналу выполнять требования руководства. У менеджеров есть конкретное ежедневное задание, а инвесторы, поставщики и покупатели имеют в бизнес-плане информационно-рекламный фактор, который демонстрирует возможности руководителя туристического предприятия эффективно управлять своим бизнесом» [6, С. 35].

Автор Ивакина И. в своей работе по управленческому учету предлагает следующее: «фирмы, которые сами производят товар на продажу, должны составлять планы трех типов: план продажи, производственный план и план товарно-материальных запасов, **которые следует согласовать один с другим**». И далее следуют ее рекомендации по обеспечению сбалансированности этих планов: «Для разработки внедрения системы сбалансированных показателей необходимо составить план проекта, обеспечить поддержку со стороны руководства, создать команду для внедрения системы. Далее формулируется миссия, ценности, видение и стратегия» [7, С. 207, 277].

Объект исследования: управление планированием и прогнозированием деятельности туристических предприятий.

Предмет исследования: состояние управления планированием и прогнозированием в деятельности туристических предприятий.

Цель: разработать рекомендации по совершенствованию управления планированием и прогнозированием деятельности туристических предприятий.

Задачи: рассмотреть сущность планирования и прогнозирования в деятельности туристического предприятия, показать их влияние на эффективность результатов деятельности, предложить комплекс показателей для совершенствования процесса планирования и прогнозирования.

Анализ исследований и публикаций показывает, что программу исследований и их результаты можно сгруппировать по таким направлениям:

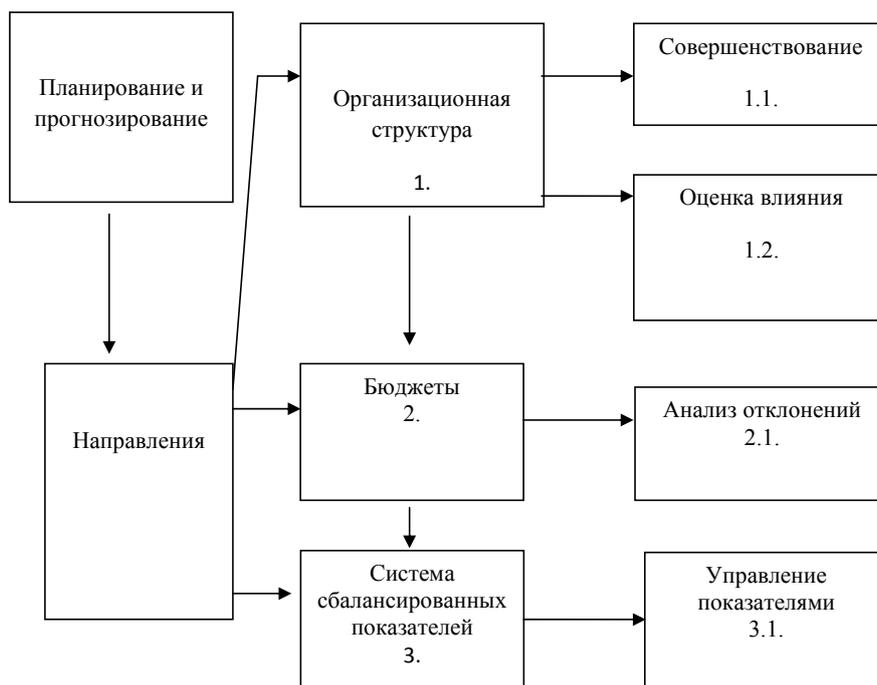
связь рекреаций и туризма, использование общепринятых показателей с учетом специфики туристических услуг, использование бюджетных методов планирования, системы сбалансированных показателей, детализация процесса планирования на этапы и типы планов.

Однако тема исследования рассмотрена частично даже авторами [2, 3, 6], работы которых посвящены проблемам туристической индустрии. Для решения задач, поставленных в данном исследовании, и достижения намеченной цели, необходимо определить характерные особенности и специфические функции туристического предприятия как субъекта туристической предпринимательской деятельности применительно к вопросам планирования и прогнозирования.

Так автор Р.И. Балашова в статье, посвященной исследованию методических особенностей сущности, понятия, характерных черт туристического предприятия дают такую характеристику туристического предприятия: «туристическое предприятие – самостоятельный субъект ведения хозяйства в туристической отрасли, созданный компетентным органом государственной власти или органом местного самоуправления, или другими субъектами, как конкурентоспособную предпринимательскую структуру для удовлетворения общественных потребностей в туристических услугах путем осуществления туристической деятельности согласно объективным законам общественного, экономического и государственного развития и в порядке, предусмотренном Кодексами и Законами Украины» [8, С. 45].

Поэтому предлагаются такой комплекс направлений для решения проблем планирования и прогнозирования деятельности туристического предприятия (рис.1):

1. Роль организационной структуры предприятия в перспективном планировании.
 - 1.1. Совершенствование структуры.
 - 1.2. Оценка ее влияния.



Как следует из рис.1 определяющим является направление организационной структуры предприятия (1), ее совершенствование (1.1) и оценка влияния на его перспективное планирование (1.2).

Структура предприятия – это система линий отчетности и названий должностей, которые четко определяют характер его работы. При этом структура предприятия должна постоянно реагировать на окружающую действительность, приспосабливаться к ней. Организационная структура предприятия не стабильна, постоянно трансформируется.

Лучшими структурами являются те, которые развивались в течение длительного периода и отвечают реальным требованиям предприятия и его клиентов (1.1). Это могут быть как функциональные, географические, так и матричные структуры управления.

Наиболее оптимальной является неформальная, которая не предполагает жесткий, определенный дизайн предприятия. Делегирование полномочий в принятии решений означает децентрализацию управления.

Децентрализация управления осуществляется через формирование центров ответственности – сегментов деятельности, в пределах которых установлена персональная ответственность менеджера за показатели деятельности, которые он контролирует (1.2).

Следующим является направление (2): использование бюджетов для планирования и контроля. Бюджет представляя собой финансовый план туристического предприятия, детально описывает статьи доходов и расходов за фиксированный период. Следовательно, основная цель бюджета при составлении плана заключается в том, чтобы помочь прогнозировать уровень доходов и расходов в будущем, показать источники поступлений денежных потоков и обоснования их использования.

При составлении бюджета в основном применяются два способа.

1. **Первый, основан на таком подходе, когда за основу берется бюджет предыдущего периода и согласуется с известными или ожидаемыми изменениями.** Это достаточно простой и надежный прием, который допускает, что данные за предыдущий год правильно подготовлены и на их базе сформированы ожидаемые результаты. Проблема, которая возникает в результате использования этого способа, заключается в том, что любые непредвиденные обстоятельства или неточности могут возникнуть в результате инфляции, которая в результате может оказать влияние на прогнозируемые показатели.

2. **Второй способ – создание бюджета с нуля, или формирование бюджета без учета данных, полученных за предыдущие годы, такой способ нуждается в более тщательном анализе и индивидуальном обосновании каждой статьи.** Этот метод на практике используется только в случаях создания новых туристических предприятий. Он характеризуется значительной трудоемкостью и предположениями.

Использование метода бюджетов оправдано теоретически и практически. Они являются управленческими инструментами и исполняют роль основного критерия, по которому формируются:

- уровни и колебания размера доходов от продаж;
- тенденции продаж и изменения спроса;
- изменения накладных расходов, в расходах на покупные услуги, трудовые ресурсы, сбыт и маркетинговую деятельность, транспорт и распространение продукции, в административных расходах и так далее
- влияние рекламной деятельности на объем продаж;
- требования к оборотному капиталу;
- влияние изменений ставки процента и валютного курса на текущие расходы.

Таким образом, использование бюджетов является методом обоснования избранных показателей.

При разработке бюджетов используются такие виды показателей: абсолютные, плановые, фактические, нормативные, директивные, расчетные.

Бюджет доходов и расходов, а также и анализ отклонений фактических показателей от запланированных бюджетных (2.1), как основная составляющая общего бюджета предприятия, формируется в определенной последовательности. Актуальность такой последовательности заключается в том, чтобы охарактеризовать результативность будущей деятельности с точки зрения прибыльности и возможностей развития:

1. Анализ с целью установить соответствующие средние показатели в туристической отрасли.
2. Распределение прогнозных объемов продаж турпродуктов по каждому виду. При этом рекомендуется некоторое занижение возможности объема продаж. В тексте предоставляются обоснования изменений объемов продаж, связанных с сезонными колебаниями спроса, применением политики скидок из цен и тому подобное.
3. Расчет расходов турпредприятия на производство и реализацию турпродукта, которые включают:
 - а) прямые (или переменные) материальные расходы (услуги проживания, питания, транспорта, страхования, виза, туристические снаряжение, экскурсионные);
 - б) непрямые (или постоянные) материальные расходы.
4. Определение валовой прибыли как разницы между общим чистым объемом продаж и суммой прямых расходов на производство и реализацию туристической продукции.
5. Рассчитываются все доходы и расходы на производство турпродукта и реализацию, которые необходимы для нормальной деятельности турпредприятия.
6. Вычислить согласно действующему законодательству суммы налогов из прибыли туристического предприятия.
7. Определить чистую прибыль.

Для иллюстрации доказательств в ходе бюджетирования необходимо привести соответствующие расчеты.

При этом, не снижая значимости финансово-экономических показателей, необходимо учитывать дополнительные показатели, роль которых растет в условиях конкуренции. К таким относятся производительность труда, нормы выработки, нормы времени, нормы численности персонала для выполнения конкретного объема работ, потери времени, их причины; показатели качества, сроки выполнения туруслуг.

Анализ фактически достигнутых результатов (2.1) может проводиться сравнением фактических и бюджетных данных. Первым шагом в оценке деятельности предприятия является определение отклонений. Определение отклонений помогает найти области эффективности или неэффективности всей деятельности или отдельных областей и функций предприятия. Кроме определения суммы отклонения, важно выявить причину этого отклонения. Если причина известна, руководитель может корректировать возникшую проблему.

Систему финансового контроля зачастую называют **калькуляцией себестоимости по нормативным затратам**. Именно эта система применяется в центрах затрат. Нормативная система управления затратами представляет собой всю совокупность процедур по планированию, нормированию, отпуску материалов в производство, составлению внутренней отчетности, калькулированию себестоимости продукции,

проведению экономического анализа и контроля на основе норм затрат ресурсов.

Дополняя, автор Р.И. Балашова уточняет для туристических предприятий : «Таким образом, можно предложить уточнение понятия «себестоимость» для туристической отрасли: себестоимость реализованной туристической продукции (услуги) – это показатель, рассчитанный в результате избранного метода калькулирования, который характеризует уровень зависимости цены услуги от оптимальной стоимости покупных услуг, рационального использования внутренних ресурсов при формировании туристической услуги и массовости спроса потребителей» [9, С.122]. Себестоимость туристского продукта зависит от оптимальной (договорной) стоимости покупных услуг, рационального использования собственных внутренних и привлеченных ресурсов при ее формировании спроса потребителей, обобщает экономическую сущность затрат. Это позволит обоснованно планировать на текущий и перспективные периоды состав расходов и их стоимость, отслеживать тенденции в изменениях затрат на производство, управление и реализацию туристических услуг

Система калькулирования себестоимости по нормативным затратам больше всего подходит для предприятия, деятельность которого состоит из ряда общих или повторяющихся операций, и там, где можно определить количество исходных ресурсов на единицу продукции. Эта система отражает отклонения как разницу между нормативными и фактическими затратами, которые являются важной информацией для управления.

Создание туристического продукта охватывает ряд технологических операций, которые отображаются в системе производственного учета. Основными заданиями такого учета является калькулирование себестоимости каждого туристического продукта отдельно, анализ и планирование производственных расходов на его создание.

Предпосылки и мотивы бюджетирования: планирование - прогнозирование -контроль – мотивация-полномочия высшего руководства -разрешение конфликтов .

Используя тактику гибкого бюджета, можно получить бюджет для высокого уровня деятельности. При планировании он помогает выбрать оптимальный объем продаж, при анализе - оценить фактические результаты. На практике часто разрабатывается серия бюджетов доходов и затрат для дискретных уровней активности в данном релевантном уровне. Иногда, наоборот, принятый бюджет пересматривается в конце отчетного периода, если уровень деловой активности уже известен.

Заключительным направлением в предложенном комплексе является совершенствование системы сбалансированных показателей (3), которое включает управление показателями (3.1) на основе анализа отклонений (2.1).

Финансовые показатели долгое время господствовали в качестве наиболее важных критериев на предприятии. Но в последнее время все больше утверждается мнение, что одни только финансовые показатели не могут обеспечивать достаточной информацией для эффективного руководства. Все больше внимания уделяется качеству туруслуг, своевременности предоставления, надежности, качественному обслуживанию. Все эти показатели являются традиционными нефинансовыми показателями.

Финансовые показатели обычно свидетельствуют о результатах, тогда как нефинансовые показатели позволяют сосредоточить внимание на тех факторах, которые являются определяющими для деятельности предприятия [4, С. 27; 10, С. 13].

Особенностью системы сбалансированных показателей является их четкая причинно-следственная связь. Так, например, инвестиции в развитие персонала могут привести к повышению уровня обслуживания, что ведет к повышению уровня удовлетворенности клиентов и, наконец, к высоким объемам продаж и к улучшению финансовых параметров.

Именно система сбалансированных показателей направлена на установление баланса между пластичными нефинансовыми показателями и жесткими финансовыми показателями.

Управление бюджетными показателями осуществляется с применением стратегический управленческого учета как системы управленческого учета, которая направлена на принятие стратегических управленческих решений. **Для достижения поставленных целей и для получения информации о кон-**

კურენტა. стратегический управленческий учет выходит за пределы внутренней ориентированности традиционного управленческого учета.

В подтверждение значимости управленческого учета в деятельности туристического предприятия в целом и бюджетными показателями в частности, автор Р.И. Балашова в результате исследований делает такой вывод: «управленческий учет на туристическом предприятии – это внутренний экономический метод, сущность которого заключается в управлении деятельностью туристического предприятия на основании оптимального управленческого решения с использованием необходимой для этого информации и функций контроллинга, созданием сбалансированной системы показателей, направленных на управление непосредственно расходами и ценой туристических услуг, с учетом специфических особенностей деятельности туристическб[предприятий]» [11, С. 175].

Управленческий учет предполагает использование традиционных систем и механизмов, которые предотвращают рост затрат на предприятии и осуществляют всестороннее управление затратами.

В состав всестороннего управления затратами входят те методы, которые могут быть использованы для сокращения затрат: калькуляция, которая за время жизненного цикла туруслуги оценивает и учитывает затраты за весь период ее жизнеспособности и позволяет сделать вывод о прибыли, полученной на этапе создания для покрытия затрат. **Всестороннее управление затратами и предполагает наиболее эффективное управление именно тогда, когда максимально используются имеющиеся ресурсы. Именно понимание затрат, понесенных в течение всего жизненного цикла продукции, привело к появлению подхода на основе целевой калькуляции себестоимости** [12].

Основной характерной чертой целевой калькуляции является применение командного подхода для достижения целевой себестоимости, а результатом такой работы становится разработка продукции с ожидаемой себестоимостью.

Для достижения поставленных целей стратегический управленческий учет выходит за пределы внутренней ориентированности традиционного управленческого учета для получения информации о конкурентах.

Выводы. В результате проведенных исследований можно сделать следующие выводы:

1. Планирование и перспективное развитие туристического предприятия представляет собой комплексный постоянный процесс.
2. Стратегия планирования и перспективного развития туристического предприятия формируется под влиянием внешних и внутренних факторов и направлена на совершенствование влияния организационной структуры предприятия на его перспективное планирование.
3. Комплекс внешних и внутренних факторов является бюджетом предприятия, который формируется системой сбалансированных показателей.
4. Анализ отклонений фактических показателей от бюджетных и управление бюджетными показателями используются как составные элементы системы сбалансированных показателей, которые несут исполнительскую функцию [13]. Особенно целесообразным является сочетание указанных методов и стратегического управленческого учета.

Перспективы последующего исследования заключаются в разработке необходимых методических средств развития вопросов планирования и перспектив в деятельности туристических предприятий.

Литература:

1. Туристические потоки [2009-2013 гг.]: статистическая информация [Электронный ресурс]/Официальный сайт Государственного комитета статистики Украины. - Режим доступа: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
2. Саломатина Л.Н. Актуальные вопросы формирования и развития рекреационного потенциала Украины / Л.Н.Саломатина //Экономика промышленности. – Донецк, ИЭП НАН Украины. –2006. –№3. – С.27-55.
3. Ткаченко Т.І. Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу]: монографія. / Т.І.Ткаченко –К.: Киев. нац.торг.-экон. ун-т, – 2006. – 537с.
4. Попов В.М. Бизнес фирмы и бюджетирование потока денежных средств / В.М.Попов и др. – М.:

Финансы и статистика, 2009. – 400с.

5. Максадырова А.С. Индикативное планирование и прогнозирование деятельности туристско-рекреационного комплекса / А.С.Максадырова // Проблемы прогнозирования. – 2007. – № 3. – С. 68-73.

6. Балашова Р.И. Концептуальні підходи до економічного розвитку туристичних підприємств / Р.И. Балашова // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – № 2. – С. 110 – 117/

7. Ивакина И. Управленческий учет: кратко и доступно / И. Ивакина – Х.: Фактор, 2007. – 310с.

8. Балашова Р.И. Методологічне забезпечення і концептуальні положення ефективної діяльності туристичних підприємств / Р.И. Балашова // Вісник ДІТБ. – 2011. – № 15. – С. 119 – 124. – (Серія «Економіка, організація і управління підприємством»);

9. Балашова Р.И. Методические особенности обоснования себестоимости туристических услуг / Р.И. Балашова // Научный вестник. Сер.: Экономические науки. – ДонНУЭТ им. Михаила Туган-Барановского. – 2008. – № 4. – С. 117-127.

10. Чумаченко Н.Г. Повышение уровня экономической работы / Н.Г. Чумаченко // Экономика промышленности, 2005. – №5. – С. 8-14.

11. Балашова Р.И. Методические особенности управленческого учета в деятельности туристических предприятий / Р.И. Балашова // Торговля и рынок Украины: тем. сб. научн. трудов. – 2008. – Вып.26, т.2. – С. 169-176.

12. Балашова Р.И., Яська Я.О. Корпоративна політика в діяльності туристичних центрів / Р.И. Балашова, Я.О.Яська // Соціально-економічні реформи в контексті інтеграційного вибору України; матеріали ІХ міжнародної науково-практичної конф., м. Дніпропетровськ, 21–22 листопада 2013 р., [зб. тез доп.]. – Дніпропетровськ: ЧП Біла К.В., 2013. – С. 18-20.

13. Балашова Р.И. Методичні підходи до визначення напрямів розвитку діяльності туристичних підприємств на промислових територіях / Р. И. Балашова, А.С. Борисова // Економічні аспекти розвитку туризму в регіонах України: сьогодні та майбутнє: матеріали всеукр. наук.- практ. конф., 3 квіт. 2012 р. – Донецьк: ДІТБ, 2012. – С. 158 – 161.