

УДК 330:379.85

DOI: 10.26140/anie-2019-0803-0084

## УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ТУРИСТСКИХ АГЕНТСТВ

© 2019

**Титова Наталья Юрьевна**, кандидат экономических наук,  
доцент кафедры экономики и управления  
**Го Сяоюй**, магистрант, профиль «Экономика»,  
направление «Учет, анализ и аудит»

*Владивостокский государственный университет экономики и сервиса  
(690014, Россия, Владивосток, ул. Гоголя, 41, e-mail: 1037621344@qq.com)*

**Аннотация.** Для повышения конкурентоспособности туристских организаций необходим стратегический подход, который заключается в разработке направлений совершенствования на различных уровнях функционирования экономической системы. На микроуровне эффективным инструментом реализации данной цели является совершенствование методов управленческого учета. Однако в настоящее время применение управленческого учета в туристских организациях изучено недостаточно, что обуславливает актуальность данного исследования. Целью исследования является разработка направлений совершенствования управленческого учета туристских организаций. В работе определены рабочие инструменты управленческого учета. Автором предложены направления использования управленческого учета в хозяйственной жизни туристской организации, среди которых можно выделить принятие управленческих решений, управление денежными средствами, бюджетирование, контроль и прогнозирование затрат, а также стимулирование работников. Подчеркивается важность проведения экономического анализа и прогнозирования ключевых показателей финансово-хозяйственной деятельности туристского агентства. Акцентируется внимание на необходимости ведения досье на кредитоспособность контрагентов. Предложены возможности использования бюджетирования в управлении расходами агентства и определены особенности индустрии, которые оказывают максимальное влияние на сферу применения данного метода. Определено, что принятие управленческих решений должно основываться на анализе и прогнозе оценки будущих тенденций развития туристского агентства. Выявлена роль управленческого учета в оценке производительности труда работников.

**Ключевые слова:** управленческий учет, индустрия туризма, конкурентоспособность, бюджетирование, прогнозирование, производительность труда, управленческие решения, туристское агентство, экономический анализ.

## MANAGEMENT ACCOUNTING AS A TOOL TO STRENGTHEN THE COMPETITIVENESS OF TRAVEL AGENCIES

© 2019

**Titova Natalya Yuryevna**, candidate of economic sciences, associate professor,  
Department of Economics and Management  
**Guo Xiaoyu**, undergraduate, profile "Economics", the direction  
of "Accounting, analysis and audit"

*Vladivostok State University of Economics and Service  
(690014, Russia, Vladivostok, Gogolya street, 41, e-mail: 1037621344@qq.com)*

**Abstract.** There is a need for a strategic approach to improve the competitiveness of tourism organizations, which requires the development of improvement areas at various levels of the economic system. At the micro level, an effective tool for the implementation of this goal is the improvement of management accounting methods. However, at present, the use of management accounting in tourism organizations has not been studied enough, which makes this study relevant. The purpose of the study is to develop ways to improve the management accounting of travel agencies. The investigation defines the working tools of management accounting. Authors have proposed the directions of using management accounting in the economic life of a travel agency, among which it is possible to single out management decisions, money management, budgeting, control and forecasting costs, as well as incentives for employees. The importance of conducting an economic analysis and forecasting key indicators of financial and economic activities of a travel agency are emphasized. It is also noted, that there is a need to maintain a dossier on the creditworthiness of counterparties. The possibilities of using budgeting in the management of agency expenses are proposed, and the specifics of the industry that have the maximum impact on the scope of application of this method are defined. It has been determined that the adoption of management decisions should be based on the analysis and forecast of the assessment of future trends in the development of a travel agency. The role of management accounting in assessing the productivity of workers is revealed.

**Keywords:** management accounting, tourism industry, competitiveness, budgeting, forecasting, labor productivity, management decisions, travel agency, economic analysis.

*Постановка проблемы в общем виде и ее связь с важными научными и практическими задачами.*

Туризм занимает важное место в экономическом росте страны, поскольку развитие данного вида экономической деятельности в значительной степени стимулирует развитие как национальной, так и региональной экономики. Во всем мире туристская отрасль занимает существенную долю в общем объеме добавленной стоимости, в связи с чем туризм является перспективным для развития. Вопрос заключается в том, чтобы добиться повышения конкурентоспособности данного вида экономической деятельности, не задействовав в его развитие большого объема инвестиций.

Субъектами индустрии туризма являются многочисленные туристские организации, которые подразделяются на туристские агентства, туроператоры, профессиональные ассоциации, и многие другие. Все эти субъекты формируют достаточно разнообразный по сво-

им предложениям рынок. В то же время, в Российской Федерации основная особенность рынка состоит в том, что многие его участники представляют собой малые предприятия, ресурсы которых недостаточны для стратегического целеполагания и поиска способов повышения их конкурентоспособности. В этой связи методы управленческого учета могут стать инструментом снижения затрат и оптимизации расходов на формирование туристских услуг.

*Анализ последних исследований и публикаций, в которых рассматривались аспекты этой проблемы и на которых обосновывается автор; выделение неразрешенных ранее частей общей проблемы.*

Вопросы изучения специфики развития туристской отрасли нашли отражение в работах многих российских ученых, среди которых можно выделить направление анализа способов повышения конкурентоспособности туристских организаций [1-8]. В качестве эффективно-

го инструмента развития туризма рядом автором предлагается создание туристских кластеров, среди которых можно выделить Бубнова А.В., Гармидер А.А., Гришина С.Ю., Лебединскую Ю.С., Рунаеву А.И [9-17]. Библиографический поиск по теме исследования позволил заключить, что проблема внедрения управленческого учета в деятельность туристских организаций является недостаточно изученной [18-22]. Отдельного рассмотрения требуют вопросы повышения конкурентоспособности туристских организаций с использованием методов управленческого учета.

*Формирование целей статьи (постановка задания).* Целью данного исследования является разработка направлений совершенствования управленческого учета туристских организаций. Практическое исполнение данных мероприятий будет способствовать повышению конкурентоспособности туристских организаций на макро и микроуровнях экономической системы Российской Федерации.

*Изложение основного материала исследования с полным обоснованием полученных научных результатов.*

Система бухгалтерского учета делится на две ветви: управленческий учет и финансовый учет. Финансовый учет фокусируется на статистике и отчетности об экономических событиях, уже произошедших на предприятии, и предоставляет пользователям информацию о финансовом состоянии компании, результатах деятельности, движении денежных средств и другую соответствующую информацию. Управленческий учет - это своего рода метод управления, который позволяет предприятиям делать прогнозы и принимать решения об их хозяйственной деятельности на основе результатов анализа их учетной информации, целью его является повышение общей экономической эффективности компании за счет повышения качества внутреннего финансового управления.

Используемые в настоящее время предприятиями инструменты управленческого учета в основном имеют четыре инструмента: бюджетирование, учет и контроль затрат, составление управленческой отчетности и её анализ, оценка эффективности работы. Выбор инструментов управленческого учета зависит в первую очередь от функций системы управленческого учета: прогнозирования, контроля, принятия решений и оценки. рабочие процедуры управленческого учета показаны на рисунке 1.

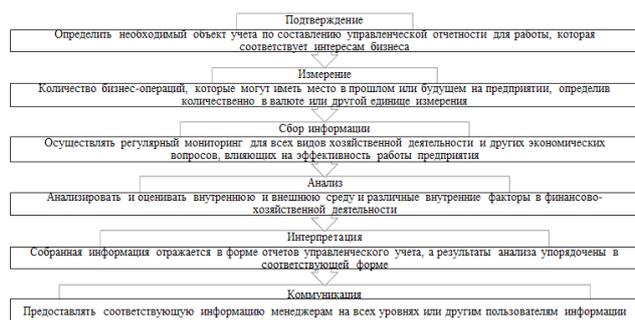


Рисунок 1 – Рабочие процедуры управленческого учета

Применение управленческого учета в деятельности туристских организаций может применяться по пяти направлениям.

1. Применение управленческого учета в принятии решений. Руководство не должно полагаться исключительно на финансовую информацию и субъективную осведомленность при принятии решений, необходимо также на основе интеграции и анализа данных различных информационных материалов, делать научно обоснованные суждения на основе собственных условий бизнеса и целей устойчивого развития. В бухгалтерской

финансовой отчетности туристической компании представлены только показатели финансовой информации, и, если на предприятии отсутствует управленческий учет, руководителям и собственникам необходимо собрать большой объем информации по широкому кругу вопросов, прежде чем принимать решения. В случае, если менеджер организует ведение управленческого учета, данная информация будет подготовлена и будет являться основой для составления прогноза и оценки будущих тенденций развития. Например, при принятии решений о финансировании развития того или иного туристского продукта менеджер дает оценку не на основании субъективного мнения, а на основе анализа структуры активов и пассивов компании и учета текущего состояния предпринимательской среды.

2. Применение управленческого учета в управлении денежными средствами. Специфика туристских компаний состоит в разнообразии денежных потоков, в связи с большим количеством операций, что создает определенные трудности для управления денежными средствами. При этом большинство туристских агентств часто не создают полных досье о кредитоспособности контрагентов. Применяя метод управленческого учета, можно сочетать клиентоориентированный подход в управлении компанией с оценкой кредитоспособности. Для этого необходимо разрабатывать детальный план расчетов с клиентом или контрагентом в начале каждого проекта или учетного периода, оценивая его кредитный рейтинг на основании статуса выполнения плана расчетов. Такое контролирование платежей позволит улучшить эффективность оборота капитала.

3. Применение управленческого учета в бюджетировании затрат. Бухгалтерский управленческий учет способен эффективно прогнозировать будущие тенденции колебаний доходов, помогать предприятиям поддерживать баланс доходов и расходов, рационально финансировать свой бюджет. Из-за цикличности и сезонности, характерных для сектора туризма, доходы туристических организаций не могут быть такими же стабильными, как в других отраслях. Прогнозирование доходов и расходов компании в бухгалтерском учете должно производиться путем оценки колебаний за предыдущий период, при этом может использоваться анализ временных рядов. Для анализа факторов, которые вызывают колебания доходов туристической организации в этот период времени, (например, климат, праздники, возраст клиента и т. д.), может быть использован корреляционно-регрессионный анализ. Это обеспечит задел для бюджетирования, поможет гарантировать рациональное использование средств на протяжении всего экономического цикла и избежать возникновения рисков, связанных с оборотом средств.

Управленческий учет также может контролировать ликвидность денежных средств, эффективно избегая финансовых рисков. Контроль может начинаться с анализа структуры расходов, например, расходы на проведение экскурсий, организацию питания и проживания туристических групп. Обобщение и обработка этих данных могут помочь компании создать систему анализа и прогнозирования доходов и расходов.

4. Применение управленческого учета в расходной части бюджета. Работа туристической компании не нуждается в наличии основных средств для оказания услуги, и, в основном, опирается на качество предоставления данной услуги. Таким образом, туристские компании относятся к категории трудоемких предприятий, а их расходы в основном связаны с трюдозатратами. Поскольку затраты на рабочую силу очень нестабильны, необходимо проводить комплексное управление бюджетом корпоративных расходов в случае относительно стабильной валовой прибыли, чтобы повысить эффективность работы каждого человека. Метод бюджетирования в управленческом учете может помочь организовать рациональную работу человеческого ресурса, объединив нефинансо-

вую информацию с финансовой информацией.

5. Применение управленческого учета в контроле затрат. Специфика туристских агентств заключается в том, что себестоимость продукции формируется за счет большого количества затрат различных видов. Благодаря применению управленческого учета снижение затрат будет напрямую преобразовано в прибыль. Применение управленческого учета в контроле затрат в основном делится на два аспекта.

Во-первых, затраты состоят из управленческих расходов. Поскольку туристское агентство является посредником, его расходы в основном зависят от цены закупки. Если удается снизить расходы предприятия на данные закупки, то для туристских агентств, это повысит прибыль, а соответственно, будет способствовать повышению конкурентоспособности. Компания может проводить сравнительный анализ предложений одного и того же туристического продукта, в разные временные периоды и различными контрагентами, что будет способствовать оптимизации программы закупок.

Во-вторых, компания может управлять закупками с минимальной стоимостью. По мере значительных сезонных и циклических изменений в потреблении туристских услуг, операционные расходы туристских агентств в межсезонье имеют пиковые нагрузки. При закупке туристских ресурсов цены в межсезонье относительно низки, а в пиковый сезон не только высоки, но и предложения бывают в дефиците. Таким образом, при наличии необходимых условий туристское агентство может приобретать или бронировать необходимые продукты и ресурсы, необходимые для пикового сезона в межсезонье. Это позволяет как снизить затраты, так и избежать ситуации, когда в пиковый сезон появляются товары в дефиците.

6. Применение управленческого учета в стимулировании работников. Специфика деятельности туристских агентств обусловлена необходимостью учета качества оказываемых услуг. Оказание данной услуги и разработка туристского продукта включает в себя множество разнообразных вопросов, требующих взаимодействия с различными контрагентами. Работнику туристского агентства необходимо организовать въезд и выезд туристов, согласовать процедуру получения виз, предоставить место проживания, обеспечить развлекательные мероприятия, оказать услуги страхования. Это усложняет задачу работников, когда количество сервисных продуктов является многочисленным, и их типы являются сложными и неоднородными. При этом задача усложняется, когда необходимо оценить производительность труда этого работника, определить слабые места, которые ее занимают. Согласно традиционному методу финансового учета, работникам часто приходится рассчитывать производительность труда и получать отдачу после того, как все задачи выполнены и все доходы, и расходы определены. Из-за запаздывания оценки эффективности работы соответствующие отделы не могут своевременно и точно учитывать результаты работы каждой команды и работника, а сотрудники не могут получать соответствующее вознаграждение, что отрицательно влияет на мотивацию персонала, и соответственно, приводит к снижению конкурентоспособности туристского агентства.

Методы управленческого учета позволяют бухгалтеру вести учет поступлений и расходов по каждому проекту в режиме реального времени. Каждая работа, выполняемая сотрудниками вовремя, может быть своевременно и точно записана и учтена системой, что гарантирует справедливость и своевременность оценки работы каждого сотрудника. В то же время система управленческого учета позволяет вести статистику по другим нефинансовым показателям, таким как обслуживание клиентов, качество продукции, степень популярности путевок и так далее. Применение управленческой бухгалтерской информации может помочь компании не только про-

вести своевременную, всестороннюю и справедливую аттестацию работников, но и предоставить информацию для повышения конкурентоспособности компании.

*Выводы исследования и перспективы дальнейших изысканий данного направления.*

Таким образом, в связи с наличием различных субъективных и объективных факторов в индустрии туризма, существует много проблем в работе туристических организаций, разнообразие методов управления в которых уже трудно удовлетворяют текущим потребностям предприятия в условиях острой конкуренции. Использование методов управленческого учета для решения финансовых проблем может помочь туристским организациям лучше управлять своими инвестициями, эффективно снижать или даже избегать финансовых рисков, что будет способствовать повышению конкурентоспособности отрасли.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Астахова Е.В. Особенности функционирования субъектов рынка туристических услуг // *Экономика развития*. 2010. № 3-55. С. 58-60.
2. Болдырева С.Б. Влияние туризма на социально-экономическое развитие региона: обобщение российского и зарубежного опыта // *Региональная экономика: теория и практика*. 2018. Т. 16. № 5 (452). С. 972-988.
3. Болдырева С.Б. Значение туризма в системе факторов социально-экономического развития региона // *Вестник Волгоградского государственного университета. Серия 3: Экономика. Экология*. 2018. Т. 20. № 4. С. 77-89.
4. Apanasyuk L.A., Apanasiuk Yu.V. Peculiarities of intercultural communication in the field of tourism // *Балтийский гуманитарный журнал*. 2018. Т. 7. № 2 (23). С. 193-195.
5. Ефремова М.В., Чкалова О.В., Би Ж. Анализ развития международного туризма между Россией и Китаем // *Экономический анализ: теория и практика*. 2017. Т. 16. № 6 (465). С. 1127-1139.
6. Латкин А.П. Иностраный туризм как перспективный вектор развития рынка туристских услуг регионов Дальнего Востока // *Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета экономики и сервиса*. 2016. Т. 8. № 3 (34). С. 7-15.
7. Латкин А.П., Веркеенко В.В., Белоглазова В.А. Туристско-рекреационный кластер «Приморское кольцо» - приоритетный проект развития Приморского края // *Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета экономики и сервиса*. 2017. Т. 9. № 1 (36). С. 9-17.
8. Уксуменко А.А., Маркова И.С. Туризм как способ социальной дифференциации // *Ученые записки Комсомольского-на-Амуре государственного технического университета*. 2011. Т. 2. № 6. С. 83-85.
9. Бадина Ю.В., Петрук Г.В., Лебединская Ю.С. Государственно-частное предпринимательство как инструмент динамичного функционирования туристского кластера в условиях территорий опережающего развития (на примере Приморского края РФ) // *Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз*. 2017. Т. 10. № 1. С. 200-217.
10. Бубнов А.В. Аналитические методы исследования отрасли туризма в контексте ее инновационного кластерного развития // *Инновационное развитие экономики*. 2018. № 6-2 (48). С. 14-21.
11. Гармидер А.А. Создание туристского кластера в республике Крым в контексте обеспечения устойчивого развития региона // *Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика*. 2018. № 2. С. 119-127.
12. Гриванов Р.И., Шматова Д.Д. Туристский кластер в экономике Приморского края: проблемы реализации стратегии развития и перспективы для региона // *Региональная экономика: теория и практика*. 2018. Т. 16. № 3 (450). С. 579-592.
13. Гришин С.Ю. Преимущества создания и развития туристских кластеров как базисного элемента национальной экономики // *Проблемы современной экономики*. 2016. № 1 (57). С. 166-169.
14. Лебединская Ю.С. Применение метода гомеостатики в разработке организационно-экономического механизма управления туристским кластером Приморского края // *Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета экономики и сервиса*. 2017. Т. 9. № 1 (36). С. 78-85.
15. Молчанов И.Н. Проблемы формирования и финансирования туристских кластеров в регионах России // *Вестник Волгоградского государственного университета. Серия 3: Экономика. Экология*. 2016. № 1 (34). С. 45-57.
16. Рунаева А.И. Проблемы развития кластерного подхода в туристско-рекреационной сфере // *Экономика устойчивого развития*. 2017. № 4 (32). С. 186-191.
17. Лабынцев Н.Т., Чухрова А.А. Управленческий учет и его место в информационной системе туристических организаций // *Актуальные проблемы и пути развития бухгалтерского учета, налогообложения и статистики: материалы Региональной научно-практической конференции. Ответственный редактор: Усенко Л.Н.* 2016. С. 43-46.
18. Рожкова Д.Ю. Совершенствование системы управленческого учета предпринимательской активности в международном туризме // *Вестник Университета (Государственный университет управле-*

ния). 2016. № 10. С. 210-214.

19. Рожкова Д.Ю. *Управленческий учёт и анализ предпринимательской активности в международном туризме: автореферат дис. ... кандидата экономических наук / Гос. ун-т упр. Москва, 2016. 22 с.*

20. Рожкова Д.Ю. *Бизнес-модели предпринимательской активности в международном туризме // Вестник Университета (Государственный университет управления). 2015. № 12. С. 119-124.*

21. Парамонова Л.А. *Риск-ориентированный подход к организации внутреннего аудита экономического субъекта // Хуманитарни Балкански изследвания. 2017. № 1. С. 35-37.*

22. Филенко А.С. *Контроллинг в системе управления туристической индустрии // Ученые записки Крымского инженерно-педагогического университета. 2018. № 1 (59). С. 152-156.*

*Статья поступила в редакцию 25.07.2019*

*Статья принята к публикации 27.08.2019*