



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
филиал в г.Туапсе

Кафедра «Экономики и управления»

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

На тему «Совершенствование системы управления затратами как фактор повышения экономической эффективности предприятия (на примере ООО «Небуг Отель Менеджмент» группы HELIOPARK)»

Исполнитель Филиппова А.А.

Руководитель кандидат географических наук Аракелов М.С.

«К защите допускаю»
Заведующий кафедрой _____

доктор экономических наук, профессор

Темиров Д.С.

«22» июня 2016 г.



Туапсе
2016

СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|--|-----------|
| Введение | 3 |
| Глава 1. Теоретические и методические основы управления затратами предприятия | 5 |
| 1.1 Сущность и классификация затрат предприятия..... | 5 |
| 1.2 Методы управления затратами предприятия | 7 |
| 1.3 Влияние управления затратами на экономическую эффективность деятельности предприятия..... | 9 |
| Глава 2. Анализ и оценка системы управления затратами ООО «Небуг Отель Менеджмент» группы HELIOPARK..... | 16 |
| 2.1 Общая организационно-экономическая характеристика исследуемого предприятия..... | 16 |
| 2.2 Анализ основных финансово-экономических показателей деятельности ООО «Небуг Отель Менеджмент» | 22 |
| 2.3 Анализ и оценка затрат производства исследуемого объекта | 24 |
| Глава 3. Разработка основных направлений совершенствования системы управления затратами ООО «Небуг Отель Менеджмент» группы HELIOPARK | 43 |
| 3.1 Предложения по совершенствованию системы управления затратами ООО «Небуг Отель Менеджмент» | 43 |
| 3.2 Оценка экономического эффекта от предложенных мероприятий | 51 |
| Заключение..... | 54 |
| Список литературы | 57 |

Введение

Актуальность темы. В условиях рынка конкуренция между предприятиями делает единственно возможным условием выживания предприятия его эффективную работу. В последние годы наблюдается тенденция к росту издержек производства в связи с удорожанием стоимости сырья, материалов, топлива, энергии, а также роста процентных ставок за пользование кредитом, роста расходов на рекламу, представительских расходов и т.д.

Оценка роли затрат в развитии предприятий постепенно меняется во всем мире в сторону признания ключевого значения фактора затрат и управления ими в обеспечении эффективного развития предприятия.

В этой связи особенно актуальным становится вопрос поиска путей оптимизации структуры затрат предприятия, которые обеспечивали бы максимальную отдачу вложенного капитала.

Организация эффективного управления затратами в целях их оптимизации, повышения конкурентоспособности продукции и в конечном счете получения прибыли и обеспечения устойчивого финансового состояния является приоритетным направлением в деятельности предприятий. Управление затратами – неотъемлемая часть краткосрочной политики предприятия, направленной на обеспечение текущей деятельности необходимыми ресурсами и бесперебойности осуществления производственно-хозяйственной деятельности.

Объект работы - Общество с ограниченной ответственностью «Небуг Отель Менеджмент» группы HELIOPARK.

Предмет – система управления затратами данного предприятия.

Целью работы является разработка предложений по совершенствованию системы управления затратами ООО «Небуг Отель Менеджмент».

В соответствии с целью работы необходимо решить следующие **задачи**:

– изучить теоретические и методические основы управления затратами

предприятия;

- дать общую организационно-экономическую характеристику исследуемого предприятия;
- проанализировать основные финансово-экономические показатели деятельности и затраты производства ООО «Небуг Отель Менеджмент»;
- предложить направления совершенствования системы управления затратами ООО «Небуг Отель Менеджмент» группы HELIOPARK;
- оценить экономический эффект от предложенных мероприятий.

Теоретической и методической основой исследования послужили труды зарубежных и отечественных ученых, таких как Воронова Е.Ю., Ерижев М.К., Керимов В.Э. и др.

Практическая значимость данной работы в том, что рекомендованные мероприятия могут быть использованы для снижения затрат ООО «Небуг Отель Менеджмент».

В первой главе рассматриваются теоретические и методические основы управления затратами предприятия.

Во второй главе проведены анализ и оценка системы управления затратами ООО «Небуг Отель Менеджмент» группы HELIOPARK».

Третья глава посвящена разработке направления совершенствования системы управления затратами ООО «Небуг Отель Менеджмент» группы HELIOPARK, а также проведена оценка экономического эффекта от предложенных мероприятий.

Структура работы последовательно решает поставленные задачи. Работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка. Работа содержит 60 страниц печатного текста, 11 рисунков, 27 таблиц.

Глава 1. Теоретические и методические основы управления затратами предприятия

1.1 Сущность и классификация затрат предприятия

Производственно-хозяйственная деятельность на любом предприятии связана с потреблением сырья, материалов, топлива, энергии, с выплатой заработной платы, отчислением платежей на социальное и пенсионное страхование работников, начислением амортизации, а также с рядом других необходимых затрат. Посредством процесса обращения эти затраты постоянно возмещаются из выручки предприятия от реализации продукции (работ, услуг), что обеспечивает непрерывность производственного процесса. Затраты на приобретение применяемых производственных факторов называются издержками производства [9, с. 12].

Затраты – это расходование ресурсов в их физическом, натуральном виде, а издержки – стоимостная оценка произведенных затрат [2, с. 76].

Экономическое понимание издержек базируется на проблеме ограниченности ресурсов и возможности их альтернативного использования. Применение ресурсов в данном производственном процессе исключает возможность их использования по другому назначению [10, с. 219].

С позиции отдельной фирмы экономические издержки – это те затраты, которые должна нести фирма в пользу поставщика ресурсов с тем, чтобы отвлечь эти ресурсы от их применения в альтернативных производствах. Такие затраты могут быть как внешними, так и внутренними.

Различные виды ресурсов по-разному переносят свою стоимость на готовую продукцию. В соответствии с этим в теории и на практике рассматривают:

1. Постоянные издержки производства;
2. Переменные издержки производства [11, с. 115].

К постоянным издержкам производства относят затраты, величина которых не меняется с изменением объемов производства [1, с. 89]. Они

должны быть оплачены, даже если предприятие не производит продукцию (отчисления на амортизацию, аренда зданий и оборудования, страховые взносы, оплата высшего управленческого персонала и т.д.).

Под переменными понимают издержки, общая величина которых находится в непосредственной зависимости от объемов производства и реализации, а также от их структуры при производстве и реализации нескольких видов продукции. Это затраты на сырье и материалы, топливо, энергию, транспортные услуги, большую часть трудовых ресурсов и т.д. [19, с. 32-38].

В деятельности предприятия важное место занимает такой показатель, как себестоимость продукции [14, с. 70]. В нем, как в синтетическом показателе, отражаются многие стороны производственной и финансово-хозяйственной деятельности предприятия. От уровня себестоимости продукции зависят объем прибыли и уровень показателей рентабельности. Чем экономичнее организация использует трудовые, материальные и финансовые ресурсы при изготовлении изделий, выполнении работ и оказании услуг, тем выше эффективность производственного процесса, тем больше будет прибыль [12, с. 30].

Термин расходы означает уменьшение средств предприятия или увеличение его долговых обязательств в процессе хозяйственной деятельности. Расходы являются использованием сырья, материалов, услуг сторонних организаций и т.д. Лишь в момент реализации предприятие признает свои доходы и связанную с ними часть затрат – расходы.

Основные виды затрат и их характеристики можно отразить в табл. 1.1.

Таблица 1.1

Основные виды затрат и их характеристика¹

| Виды затрат | Основные характеристики затрат |
|---------------|--|
| Затраты общие | Затраты в совокупности по всем видам продукции (работ, услуг) для обеспечения производственных мощностей |

¹Этрилл П. Финансовый менеджмент и управленческий учет для руководителей и бизнесменов. - М.: Альпина Пабли., 2012. – 648с/

Продолжение таблицы

| | |
|--------------------------|---|
| | хозяйствующего субъекта |
| Переменные затраты | Затраты, величина которых зависит от объемов продукции (работ, услуг) |
| Постоянные затраты | Расходы, не зависящие непосредственно от объема продукции (работ, услуг) и которые не могут быть в течение определенного периода времени ни увеличены, ни уменьшены |
| Затраты прямые | Производственные затраты, которые относятся, в отличие от общих, к конкретному, одному объекту затрат - виду продукции (работ, услуг) |
| Затраты производственные | Затраты, непосредственным образом связанные с производством продукции (работ, услуг) в соответствии с плановым заданием |

Организуя процесс производства продукции (работ, услуг), хозяйствующие предприятия несут многочисленные затраты. Для того чтобы правильно учитывать, планировать и анализировать затраты, используются разные методы классификации затрат по тем или иным признакам [16, с. 87].

1.2 Методы управления затратами предприятия

Практически перед каждым предприятием стоит задача получить максимальную прибыль для своих акционеров и собственников. Решить ее можно двумя способами: наращивать объемы продаж либо сокращать затраты. Принимая во внимание жесткую конкуренцию на рынке и ограниченный спрос, второй вариант представляется более предпочтительным.

Цель любой оптимизации – повышение эффективности работы организации, а не просто снижение затрат. Сокращение затрат неотделимо от понятия «эффективность затрат», или, говоря языком экономики, «рентабельность затрат» [4, с. 63-69].

Существует три основных модели повышения эффективности затрат:

– «чистое» снижение затрат – снижение издержек за счет избавления от непроизводительных затрат. Основная экономия идет за счет постоянных

затрат. Эффективно в случае «ожирения» компании;

– «интенсификация» затрат – происходит даже некоторое увеличение издержек, но при этом более существенно увеличивается и выручка. Как правило, это происходит при внедрении нового оборудования, технологий, которые увеличивают производительность оборудования, а следовательно, и выручку. Эффективно для развивающихся компаний на развивающихся рынках;

– «фиксация» затрат – когда при увеличении выручки затраты не увеличиваются. Как правило, это либо увеличение цены на продукцию, либо равноценное увеличение производительных затрат и снижение непроизводительных. Эффективно для «выносливых» компаний, т.е. использующих бережливое производство [6, с. 87].

Достоинства и недостатки каждой из этих моделей приводятся в табл. 1.2.

В данной таблице представлены 3 основные модели изменения затрат в сравнении с результатами. В действительности у компании есть множество видов деятельности, издержек, она взаимодействует с большим количеством поставщиков, партнеров, покупателей, в ней работает персонал с определенной квалификацией и т. п., поэтому лучше всего не следовать одной модели при сокращении затрат, а применять их исходя из ситуации [15, с. 65].

Таблица 1.2

Модели повышения эффективности затрат²

| Модель повышения эффективности издержек | Преимущества | Недостатки | Выводы |
|---|--|--|---|
| «Чистое» снижение затрат | Реальное снижение издержек за счет избавления от непроизводительных затрат; увеличение | Требуется серьезный анализ затрат компании; риск недовольства персонала; риск снижения | Эффективно в случае «ожирения» компании |

²Сысо Т.Н. Оптимизация управления затратами предприятия // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». – 2011. - №10. – С. 135-143.

Продолжение таблицы 1.2

| | | | |
|-------------------------|--|---|--|
| | рентабельности | производительность и труда за счет устранения действительно необходимых затрат | |
| «Интенсификация» затрат | Увеличение выручки за счет внедрения новых технологий и увеличения выпуска продукции; поддержка большинством персонала (в случае грамотной мотивации); увеличение рентабельности | Возможно лишь в случае доступности новых рынков сбыта и потребителей; требует инвестиций и их обоснований | Эффективно для развивающихся компаний на развивающихся рынках |
| «Фиксация» затрат | Увеличение рентабельности при фиксированных издержках; вариант – увеличение выпуска при снижении затрат | Поднятие цен далеко не всегда возможно; в случае увеличения выпуска продукции не избежать увеличения затрат | Эффективно для «выносливых» компаний, т. е. использующих бережливое производство |

1.3 Влияние управления затратами на экономическую эффективность деятельности предприятия

Выбор приоритетных направлений регулирования затрат зависит от стратегических стремлений компании.

В отличие от оперативного (тактического), стратегический аспект управления расходами связан с внешними обстоятельствами развития организации. Суть стратегического подхода включает реагирование на проблемы, которые несут стратегический характер, своевременная адаптация к внешним изменениям на длительный промежуток времени. Для конкретного

предприятия соотношение стратегического и тактического индивидуально [25, с. 1].

Приоритеты целей деятельности предприятия выстраиваются в зависимости от того, насколько способно предприятие влиять на изменения во внешней среде и своевременно адаптироваться к изменениям. Проработка стратегии или выбор приоритетного развития деятельности предприятия является скорее интуитивной, чем формализованной директорской оценкой привлекательности того или иного проекта. Подобное положение дел является следствием того, что российские предприятия не обладают полноценными информационными источниками для разработки стратегии.

Координирующая объединяющая роль маркетинговой составляющей становится необходимой для реализации стратегического подхода, поскольку стратегическое управление предполагает сбор и последующий анализ стратегически важной информации, и только потом уже проработку стратегии и определенной программы действий, – исходную информацию и должны дать маркетинговые исследования.

Проблема управления затратами на современном предприятии может быть представлена как задача регулярного менеджмента: на основе маркетинговых исследований (изучении эластичности спроса, объема рынка, обозначение товара в определенном сегменте рынка) необходимо постоянно корректировать цены, объемы выпуска, соблюдая оптимальное соотношение затрат и прибыли [8, с. 93-96].

Главные направления в управлении затратами на конкретном предприятии определены основными конкурентными стратегиями по ключевым продуктам. Выстраивание компонентов конкурентного преимущества по звеньям цепочки потребительской стоимости продуктов, товаров – всегда конкретно для организации.

Мероприятия по сокращению расходов. После определения основных направлений снижения затрат, необходимо исследовать деятельность компании в разрезе направлений. Важно понять, как формируются расходы по каждому

из направлений, как протекают бизнес-процессы и какие шаги необходимо предпринять, для снижения затрат на издержки. К подобной работе нужно привлекать руководителей подразделений, внешних консультантов и экспертов, способных предложить ряд альтернативных путей направленных на снижение издержек по каждому из выбранных направлений. Мероприятия обычно распределяют по признаку стоимости их реализации на беззатратные, малозатратные и высокзатратные. Беззатратное мероприятие – мероприятие, на проведение которого не используются средства компании, либо расходы настолько незначительны, что ими можно пренебречь. Признаки, по которым мероприятия делят на высоко- и малозатратные, компания устанавливает самостоятельно [5, с. 113-115].

Предложенные мероприятия оцениваются с точки зрения экономического эффекта от их внедрения. Нужно понимать, что на данном этапе оценка будет не очень точная, но и погрешность должна быть не более 10 %. Такой точности будет достаточно для первого этапа. Из сформированного перечня мероприятий выбираются мероприятия, которые, по предварительным оценкам, принесут наибольший экономический эффект.

Эндрю Уайлман в своей книге «Сокращение затрат» предлагает сосредоточиться на том, что позволяет получить наибольшую и быструю отдачу. Это называется подходом ABC. То есть если перечислить все возможные варианты снижения затрат и распределить их в порядке потенциального влияния на конечные результаты, то обнаружится несколько способов, которые позволят получить максимальную отдачу (А), несколько – среднюю отдачу (В) и длинный список, где каждая идея стоит немного (С).

Уайлман предлагает расположить все возможные действия по снижению расходов в простую матрицу, где по горизонтали оценивается ожидаемый размер будущей экономии, а по вертикали – практичность [7, с. 191].

Главный признак управления расходами – это возможность влиять на их размер. Только при активном участии руководителей всех подразделений компании, и главное, сотрудников подразделений можно добиться

эффективного управления затратами. Основываясь на практике, можно отметить, что самый большой резерв сокращения издержек составляют производственные затраты, связанные с технологическими процессами, используемыми в данный момент, эффективностью работы персонала и оборудования, а также стоимостью материалов.

Таким образом, главная задача финансового директора – найти, совместно с руководителями структурных подразделений, факторы, оказывающие влияние на рост расходов компании, а также выявить перспективные пути и составить план действий по снижению затрат.

В план мероприятий по сокращению издержек, как правило, включают статьи затрат, которые необходимо снизить, факторы, которые на них влияют, суть и стоимость мероприятия, ожидаемый эффект.

План мероприятий по сокращению расходов включает перечень мероприятий, где для каждого из них определено:

- по какой статье и за счет чего произойдет снижение затрат после реализации мероприятия;
- список конкретных действий;
- лицо, на которое возлагается ответственность за проведение мероприятия;
- стоимость мероприятия;
- планируемый годовой эффект брутто (экономия) и нетто (чистый результат с учетом затрат на данное мероприятие);
- сроки выполнения мероприятия [18, с. 51-56].

При составлении плана по снижению затрат, очень важно верно определить ответственного за его реализацию [23, с. 1]. Часто ответственным за снижение затрат назначается сотрудник финансовой службы компании, что является широко распространенной ошибкой, поскольку ответственность должна быть возложена на специалиста, контролирующего расходы, которые предполагается сократить. Обычно, это директор по производству, руководитель отдела снабжения или коммерческий директор.

Проблемы реализации мероприятий по сокращению затрат. Исполнение программы сокращения расходов на практике может столкнуться с рядом технических, финансовых и психологических проблем. Технические проблемы обычно связаны с вводом нового оборудования и технологии, изменением производственных и бизнес-процессов. Финансовые проблемы основываются на том, что предприятие задумывается о снижении затрат, когда финансовые ресурсы крайне малы и, как результат, на исполнение высокозатратных мероприятий просто не хватает средств. Психологические проблемы появляются ввиду того, что сокращение затрат неизменно отражается на персонале и, естественно, вызывает недовольство и раздражение. Если же сокращение затрат связано с оптимизацией численности персонала, то это тем более вызывает сопротивление со стороны персонала, а иногда и региональной и муниципальной администрации.

Чтобы успешно реализовать программу мероприятий по сокращению издержек необходимо:

- качественное планирование и реализация проекта по снижению издержек;
- независимая экспертиза мероприятий с участием внешних консультантов и экспертов;
- поддержка персонала и заинтересованность руководства в осуществлении подобной программы;
- привлечение надежных источников финансирования для осуществления затратных мероприятий [26, с. 2].

В случае если осуществление программы по сокращению издержек и создание механизма регулярной оптимизации расходов происходит успешно, у компании увеличивается эффективность бизнеса или появляется возможность использовать низкие цены на продукцию как ключевое преимущество в конкурентной борьбе [21, с. 1].

Направления программ сокращения расходов и затрат очень разнообразны, в частности, это:

– введение новых более экономичных технологий и оборудования (например, при реализации железнодорожных перевозок введение новых систем взвешивания позволяет выявить неравномерно или плохо загруженные вагоны, и таким образом снижаются затраты на ремонт и техническое обслуживание железнодорожных составов и гарантировать безопасность их эксплуатации);

– использование более современных организационных концепций; а также оптимизация организационной структуры компании (целью плана является повышение операционной эффективности и сокращение общих операционных затрат, особенно, за счет исключения дублирования множества функций на различных корпоративных уровнях);

– аутсорсинг – отказ от собственного производства определенных изделий или услуг и переход на закупку их у сторонних организаций (например, сейчас часто встречаются проекты отказа от вспомогательных производств);

– либо наоборот, в противоположность аутсорсингу, переход от закупок определенных изделий и услуг на стороне к их собственному производству (например, строительство собственных источников энергии);

– изобретательство и рационализаторство [13, с. 137-143].

Дополнительная прибыль - это то, в чем заключается экономический эффект любого проекта, в том числе проекта сокращения затрат. Дополнительный доход, в свою очередь, зависит от изменений выручки, производственных затрат, налоговых платежей предприятия в соответствии с реализацией данной инвестиционной идеи. Так, ключевой подход к расчету эффекта любого проекта (в том числе сокращения затрат) заключается в том, на сколько больше предприятие будет получать и на сколько больше будет платить в связи с реализацией проекта. Принимая решение об осуществлении проекта (программы, идеи, альтернативы) учитывается совокупность экономических и организационных факторов. Экономический фактор принятия решения выражается, в первую очередь, в объемах дополнительно получаемой

прибыли и показателей «возвратности» инвестиционных затрат [3, с. 13]. Что касается организационных факторов, здесь можно отметить наличие эффективной управленческой команды, которая способна эффективно организовать работу предприятия либо подразделения. Без обладания достоверной информацией невозможно принятие управленческого решения. Достоверность представляемой экономической информации, в большинстве случаев, определяется пониманием сути экономических процессов и знанием конкретных подходов и методик.

Выводы по главе. Затраты – это расходование ресурсов в их физическом, натуральном виде, а издержки – стоимостная оценка произведенных затрат.

Оптимизация управления затратами – важнейший элемент системы управления затратами. Без оптимизации затрат невозможно достижение конкурентоспособности и выживание компании в условиях быстро меняющейся среды. Неотъемлемый элемент оптимизации – разработка мероприятий, которые помогают оценить эффективность использования всех ресурсов предприятия, выявить резервы снижения затрат на производстве, собрать информацию для подготовки планов и принятия рациональных управленческих решений в области оптимизации затрат. Без участия управленцев и сотрудников этот процесс не будет результативным.

Глава 2. Анализ и оценка системы управления затратами ООО «Небуг Отель Менеджмент» группы HELIOPARK

2.1 Общая организационно-экономическая характеристика исследуемого предприятия

Организация ООО «Небуг Отель Менеджмент», зарегистрирована по адресу: Краснодарский край, Туапсинский р-н, с. Небуг, ул. Новороссийское шоссе, д.10.

ООО «Небуг Отель Менеджмент» (отель HELIOPARK Nebug) находится на первой береговой линии Черноморского побережья. Собственный пляж отеля состоит из хорошо обкатанной гальки. HELIOPARK Nebug имеет ряд преимуществ: наличие караоке, детской комнаты, салона красоты, бассейна, финской сауны. Высокий уровень сервиса и приемлемые цены - главное в политике сети отелей Heliopark.

HELIOPARK Nebug является курортным отелем и в основном целевая аудитория отеля - это частные лица, предпочитающие отдыхать или проходить курс оздоровления на курортах. Среди частных клиентов — семейные и молодые пары, состоятельные мужчины со спутницами, семьи с детьми, пенсионеры.

Номерной фонд отеля составляет 90 комфортабельных номеров различной категории, уровень которых отвечает международным требованиям отеля категории 4*. Из них:

- 80 номеров DBL/TWIN, просторный двухместный номер площадью 21 кв.м с видом на горы или на море. Комфортабельный номер идеален для проживания 1-2 человек;
- 2 номера Superior DBL, улучшенный стандарт DBL – номер повышенной комфортности площадью 22 кв.м для проживания 1-3 человек. Особенную атмосферу создают большие витражные окна с панорамным видом на море;
- JuniorSuite, 2 просторных номера категории "Полулюкс" (Делюкс) с

панорамным видом площадью 43 кв. м. расположены на 7 этаже. Этот номер повышенной комфортности подходит для проживания 2-4 человек;

– 1 номер SUITE, двухкомнатный номер Люкс с панорамным видом на море. Номер состоит из просторной гостиной с панорамными окнами и спальни, общая площадь 64 кв. м.

– 5 номеров STUDIO, номер повышенной комфортности Студио площадью 43,5 кв.м с панорамным видом на море. Дизайнерский номер с необычной планировкой и витражными окнами подойдет для проживания 1-3 человек.

Питание: Завтрак («шведский стол») / 2-разовое (завтрак, обед «шведский стол»).

Дополнительные услуги, которые входят в стоимость проживания:

- завтрак (шведский стол);
- детская комната, детская площадка;
- сауна (с 10:00 до 20:00 посещение для гостей отеля бесплатно);
- бассейн;
- посещение пляжа;
- караоке;
- массажная комната;
- анимационные программы;
- парковка;
- трансферт.

Отель Heliopark Nebug входит в состав гостинично-инвестиционного холдинга HELIOPARK Group.

Гостиничная управляющая компания HELIOPARK Group была основана в 2000 году. Сегодня под управлением HELIOPARK Group 10 действующих отелей, расположенных на территории России и Германии, еще 3 проекта находятся в стадии реализации. Общий номерной фонд действующих и строящихся отелей составляет более 2500 номеров.

Направления деятельности HELIOPARK Group:

- управление сетью отелей под брендом HELIOPARK Hotels & Resorts;
- внедрение единых стандартов обслуживания;
- владение объектами гостиничной недвижимости;
- эффективные продажи номерного фонда и гостиничных услуг;
- маркетинг и реклама отелей;
- консалтинг на гостиничном рынке;
- девелопмент и реализация инвестиционных проектов гостиничной недвижимости;
- франчайзинг.

Непосредственно управлением отелем Heliopark Nebug осуществляет Управляющая компания ООО «Небуг Отель Менеджмент».

Общество с ограниченной ответственностью «Небуг Отель Менеджмент», именуемое в дальнейшем «Общество», учреждено на основании Решения № 1 Единственного участника от «18» ноября 2013 года.

Общество руководствуется в своей деятельности действующим законодательством Российской Федерации, а также Уставом.

Общество считается созданным как юридическое лицо с момента его государственной регистрации в порядке, установленном федеральным законом о государственной регистрации юридических лиц.

Общество имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

Общество создается без ограничения срока деятельности.

Общество вправе в установленном порядке открывать банковские счета на территории Российской Федерации и за ее пределами.

Общество имеет круглую печать, содержащую его полное фирменное наименование на русском языке и указание на место нахождения Общества.

Печать Общества может содержать также фирменное наименование Общества на любом языке народов Российской Федерации и (или) иностранном

языке.

Полное фирменное наименование Общества на русском языке: Общество с ограниченной ответственностью «Небуг Отель Менеджмент». Сокращенное фирменное наименование Общества: ООО «Небуг Отель Менеджмент».

Полное наименование на английском языке: Limited Liability Company «Nebug Hotel Management».

Сокращенное наименование на английском языке: LLC «Nebug Hotel Management».

Общество имеет гражданские права и несет гражданские обязанности, необходимые для осуществления любых видов деятельности, не запрещенных федеральными законами, если это не противоречит предмету и целям деятельности, определенным Уставом. Общество несет ответственность по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом. Целью создания и деятельности Общества является осуществление хозяйственной, то есть направленной на получение прибыли, деятельности, за исключением той, которая запрещена законодательством Российской Федерации.

Для реализации своей цели Общество осуществляет следующие виды деятельности:

- управление недвижимым имуществом;
- деятельность гостиниц;
- деятельность гостиниц с ресторанами;
- зрелищно-развлекательная деятельность;
- деятельность по организации отдыха и развлечений;
- санаторно-курортная деятельность (санатории-профилактории, пансионаты с лечением, курортные поликлиники, бальнеологические лечебницы, грязелечебницы и другие учреждения);
- организация различных видов туризма;
- оказание различных видов услуг по оздоровлению и отдыху (дома отдыха, пансионаты без лечения и другие учреждения);
- деятельность санаторно-курортного обслуживания;

- эксплуатация туристских гостиниц, туристических баз, мотелей, кемпингов, экскурсионных бюро, бюро путешествий, учреждений по организации международного туризма;
- организация и проведение развлекательных программ;
- организация общественного питания;
- рекламная деятельность;
- а также любые иные виды хозяйственной деятельности, не запрещенные законодательством РФ.

Отдельными видами деятельности, перечень которых определяется федеральным законом, Общество может заниматься только на основании специального разрешения (лицензии). В отеле действует линейно-функциональная система управления. Данная организационная структура основана на дифференциации функций управления, разделяющих процессы на отдельные операционные отрезки, а управленческие воздействия по функциям. Применение функциональной системы управления обусловлено как значительным размером «Heliopark Nebug» и большим количеством административно-обслуживающего персонала, так и разнообразием предоставляемых услуг. По сути, применение на практике функциональной системы управления вызвано необходимостью деления сложных бизнес-процессов и работ на простейшие операции (действия) для организации наиболее эффективной координации и контроля над их исполнением. Главной задачей организационной структуры отеля «Heliopark Nebug» является установление взаимоотношений полномочий, которые связывают высшее руководство с низшими уровнями работников. Эти отношения устанавливаются посредством делегирования, которое означает передачу полномочий и задач лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение. Для эффективной работы руководство отеля распределило среди сотрудников все те задачи, которые необходимы для достижения цели предприятия.

Организационная структура ООО «Небуг Отель Менеджмент» представлена на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Организационная структура ООО «Небуг Отель Менеджмент»³

Данная организационная структура предполагает, что функциональные руководители отеля не вмешиваются в дела друг друга, а их деятельность координируется директором отеля или его заместителями. В отеле «Heliopark Nebug» у генерального директора четыре заместителя, каждый из которых является руководителем отдельного структурного подразделения:

1. Заместитель генерального директора - директор отеля отвечает за работу отдела бронирования, службу приема и обслуживания, службу номерного фонда, хозяйственную службу и отдел арендных отношений. Организует деятельность отдела маркетинга и продаж.

2. Заместитель генерального директора - директор ресторана отвечает за организацию питания, работу ресторана, бара, производства, кондитерского цеха и работу торговых залов.

3. Заместитель генерального директора - управляющий делами отвечает за организацию и проведение деловых семинаров и культурных мероприятий в помещениях отеля. В его ведении также находится управление деятельностью фитнес-центра.

³ Официальный сайт Отеля HELIOPARK Nebug. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.heliopark.ru/hotels/nebug> (дата обращения: 17.04.2016).

4. Служба технического директора отвечает за материально-техническое оснащение отеля и инженерную эксплуатацию здания.

Требования, которым отвечает действующая организационная структура:

– гибкость, способность реагировать и адаптироваться к изменяющимся условиям;

– минимизация числа звеньев и количества персонала;

– высокий уровень профессионализма сотрудников;

– минимизация издержек на аппарат управления и на деятельность в целом.

При разработке организационной структуры руководство отеля следовало следующим принципам:

– разделить предприятие на функциональные блоки, которые соответствуют важным направлениям деятельности организации;

– установить соотношения полномочий различных должностей.

– на этом же этапе установить цепь команд и при необходимости произвести деление функциональных блоков на более мелкие подразделения;

– определить должностные обязанности, как сумму определенных задач и функций и поручить их выполнение конкретным лицам.

Выручка ООО «Небуг Отель Менеджмент» в 2015 году составила 50 683 тыс. руб. В 2015 году была получена чистая прибыль 7 013 тыс. руб. Более подробно рассмотрим основные финансово-экономические показатели деятельности ООО «Небуг Отель Менеджмент» в следующем пункте работы.

2.2 Анализ основных финансово-экономических показателей деятельности ООО «Небуг Отель Менеджмент»

Отразим в табл. 2.1 основные финансово-экономические показатели деятельности ООО «Небуг Отель Менеджмент».

Таблица 2.1

Основные финансово-экономические показатели деятельности ООО

«Небуг Отель Менеджмент», тыс. руб.⁴

| Наименование показателя | 2014 г. | 2015 г. | Изменение показателя, тыс. руб. | Темп роста, % |
|---------------------------------|---------|---------|---------------------------------|---------------|
| Выручка | 21340 | 50683 | 29 343 | 237,5 |
| Расходы по обычной деятельности | 23 438 | 42 818 | 19 380 | 182,7 |
| Прочие доходы | 3 002 | 533 | -2 469 | 17,8 |
| Прочие расходы | 418 | 715 | 297 | 171,1 |
| Налоги на прибыль (доходы) | 253 | 670 | 417 | 264,8 |
| Чистая прибыль (убыток) | 233 | 7013 | 6 780 | 3009,9 |

Выручка в 2015 году составила 50 млн. 683 тыс. руб., в сравнении с 2014 годом увеличилась на 29 млн. 343 тыс. руб., темп роста составил 237,5%.

Увеличение выручки повлекло за собой увеличение расходов по обычной деятельности. В 2015 году расходы по обычной деятельности составили 42 млн. 818 тыс., что на 19 млн. 380 тыс. руб. выше прошлого года.

Несмотря на увеличение на выручки от основной деятельности прочие доходы в 2015 году снизились на 2 млн. 469 тыс. в сравнении с 2014 годом. А прочие расходы в 2015 году наоборот увеличились и составили 715 тыс. руб., что на 297 тыс. руб. выше, чем в 2014 году.

По итогам своей деятельности в 2015 году ООО «Небуг Отель Менеджмент» получил чистую прибыль в размере 7 млн. 013 тыс. руб., что значительно превышает прошлый период на 6 млн. 780 тыс. руб.

Для наглядного изменения основных экономических показателей построим диаграмму (рис. 2.2).

⁴Таблица составлена автором, по данным полученным в процессе исследования

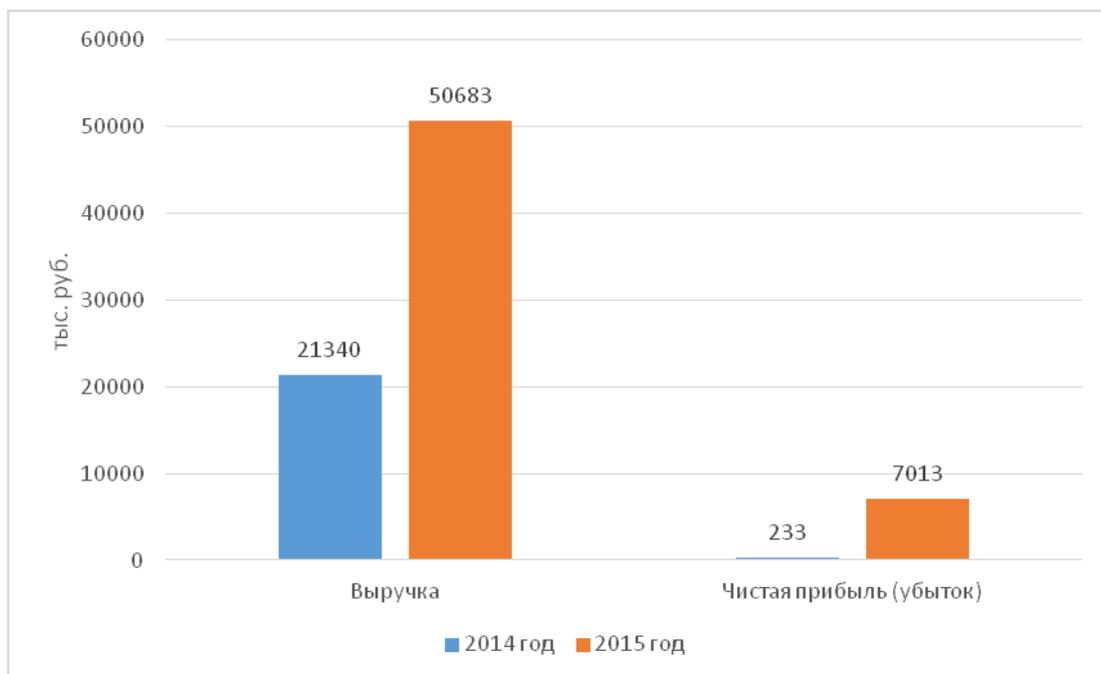


Рис. 2.2. Основные финансово-экономические показатели деятельности ООО «Небуг Отель Менеджмент», тыс. руб.⁵

2.3 Анализ и оценка затрат производства исследуемого объекта

Основным видом деятельности компании ООО «Небуг Отель Менеджмент» является деятельность гостиниц с ресторанами.

У данной организации есть еще дополнительные виды экономической деятельности:

- деятельность гостиниц без ресторанов;
- управление недвижимым имуществом;
- рекламная деятельность;
- прочая зрелищно-развлекательная деятельность;
- прочая деятельность по организации отдыха и развлечений, не включенная в другие группировки;
- деятельность ресторанов и кафе;
- деятельность санитарно-курортных учреждений;
- организация комплексного туристического обслуживания;

⁵ Диаграмма построена автором, по данным полученным в процессе исследования

- деятельность кемпингов;
- деятельность прочих мест для проживания;
- деятельность баров;
- прокат бытовых изделий и предметов личного пользования,
- деятельность туристических агентств.

1. Выявление статей затрат. Статьи затрат ООО «Небуг Отель Менеджмент» подразделяются на следующие группы:

1. Материальные затраты.
2. Расходы на оплату труда.
3. Обязательные платежи.
4. Прочие расходы.

Это общие группы затрат, включающие в себя несколько позиций расходов. Для комплексного анализа структуры издержек детализируем каждую статью затрат:

1. Приобретение материалов: расходы на покупку материалов, необходимых для обеспечения бесперебойного производственного процесса предоставления услуг гостиниц с ресторанами и организации комплексного туристического обслуживания. В рамках статьи «Приобретение материалов» применительно к ООО «Небуг Отель Менеджмент» можно выделить следующие позиции расходов:

- сырье и материалы;
- покупные полуфабрикаты;
- топливо;
- продукты питания,
- товары для продажи,
- инвентарь;
- материалы специального назначения;
- спецодежда и спецоснастка.

2. Расходы на оплату труда – денежное поощрение персонала

организации.

3. Обязательные платежи – принудительные законодательные взыскания. В рамках данной статьи затрат можно выделить следующие расходы:

- налоги и сборы;
- расходы на социальное страхование и обеспечение.

4. Амортизация основных фондов.

5. Прочие расходы – издержки, не связанные с обычными видами деятельности (услуги почтовой и сотовой связи, командировочные и др).

Обозначив структуру затрат, перейдем к этапу стратегического анализа затрат.

2. Оценка стоимостного выражения затрат. Для исследования расходов ООО «Небуг Отель Менеджмент» были использованы данные программы 1С: Бухгалтерия (отчеты бухгалтерского учета по соответствующим счетам).

Оценка стоимостного выражения затрат будет проведена за 2014 г. и 2015 г. по отдельности.

Проведем анализ затрат ООО «Небуг Отель Менеджмент» за 2014 год.

1. Для анализа материальных затрат была сформирована оборотно-сальдовая ведомость по счету 10 «Материалы» за 2014 г. Данный отчет проиллюстрирован в табл. 2.2.

Таблица 2.2

Оборотно-сальдовая ведомость ООО «Небуг Отель Менеджмент» по счету 10 «Материалы» за 2014 год⁶

| № счета | Название счета | Сальдо на начало периода | | Обороты | | Сальдо на конец периода | |
|---------|----------------|--------------------------|--------|----------------|----------------|-------------------------|--------|
| | | Дебет | Кредит | Дебет | Кредит | Дебет | Кредит |
| 10 | Материалы | 0 | | 2141380, 23 | 1884351, 92 | 25702 8,31 | |

⁶Таблица составлена автором, по данным полученным в процессе исследования

Продолжение таблицы 2.2

| | | | | | | | |
|-------|---|---|--|------------|------------|-----------|--|
| 10.01 | Сырье и материалы | 0 | | 1596191,14 | 1386520,71 | 20967,043 | |
| 10.03 | Топливо | 0 | | 216019,91 | 212462,03 | 3557,88 | |
| 10.09 | Инвентарь и хоз. принадлежности | 0 | | 91571 | 91571 | 0 | |
| 10.10 | Материалы специального назначения на складе | 0 | | 139544,39 | 95744,39 | 43800 | |
| 10.11 | Спецодежда | 0 | | 98053,79 | 98053,79 | 0 | |

Оборотно-сальдовая ведомость по счету 10, показывает, сколько материалов было приобретено ООО «Небуг Отель Менеджмент» в 2014г. и сколько материалов было израсходовано данной компанией в тот же период. По дебету отражается увеличение активов, а по кредиту – их уменьшение.

На основании оборотно-сальдовой ведомости, приведенной в табл. 2.2 можно сделать следующие выводы:

- за 2014 год организация ООО «Небуг Отель Менеджмент» приобрела материалы общей стоимостью 2 141 380,23 рублей;
- 75% всех поступивших материалов приходится на сырье и материалы;
- 88% поступивших материалов было израсходовано, что составило 1 884 351,92 рублей;
- общая стоимость остатков материальных запасов на складе на конец 2014 года выросла с нуля до 257 028,31 рубля или на 100% по сравнению с сальдо на начало исследуемого периода.

Таким образом, затраты на материалы за 2014 год и их удельный вес

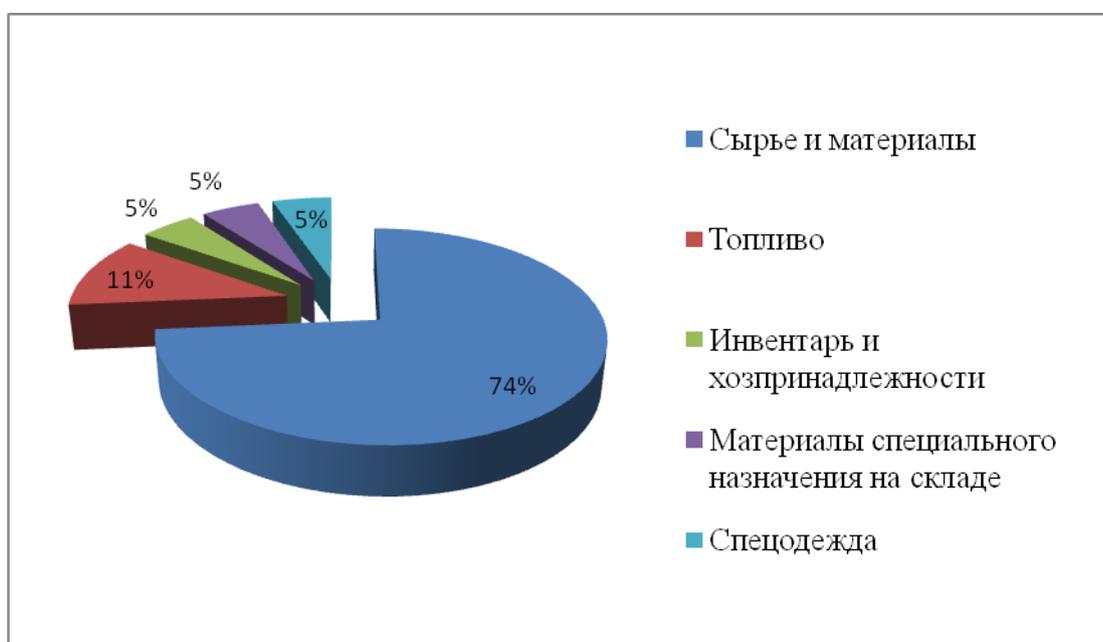
отражен в табл. 2.3.

Таблица 2.3

**Удельный вес затрат ООО «Небуг Отель Менеджмент» по статье
«Материалы» за 2014 год⁷**

| № | Наименование затрат | Сумма затрат, руб. | Удельный вес, % |
|---|--|-----------------------|-----------------|
| 1 | Сырье и материалы | 1386520,71 | 74% |
| 2 | Топливо | 212462,03 | 11% |
| 3 | Инвентарь и хоз. принадлежности | 91571,00 | 5% |
| 4 | Материалы специального назначения на складе | 95744,39 | 5% |
| 5 | Спецодежда | 98053,79 | 5% |
| | Итого Материалы | 1884351,92 | 100% |

Отразим данный вид расходов в виде диаграммы (рис. 2.3)



**Рис. 2.3. Затраты ООО «Небуг Отель Менеджмент» по статье
«Материалы» за 2014г., %⁸**

⁷Таблица составлена автором, по данным полученным в процессе исследования

⁸Диаграмма построена автором, по данным полученным в процессе исследования

2. Расходы на оплату труда учитываются на счете 70, поэтому для их анализа будет использоваться оборотно-сальдовая ведомость по счету 70 (табл. 2.4).

Таблица 2.4

Оборотно-сальдовая ведомость ООО «Небуг Отель Менеджмент» по счету 70 «Расчеты по оплате труда» за 2014 год⁹

| Номер счета | Название счета | Сальдо на начало периода | | Обороты | | Сальдо на конец периода | |
|-------------|-----------------------------|--------------------------|--------|----------------|----------------|-------------------------|---------------|
| | | Дебет | Кредит | Дебет | Кредит | Дебет | Кредит |
| 70 | Расчеты по заработной плате | | 0 | 7870115,8 3 | 8246666,8 4 | | 376551,0 1 |

Поскольку счет «70» является пассивным, то данные о начисленной заработной плате в пользу сотрудников организации следует искать в данных по кредиту изучаемого счета.

На основании оборотно-сальдовой ведомости по счету 70 за 2014 год, представленной в табл. 2.4, можно сделать следующие выводы:

- общая сумма начисленной заработной платы за 2014 год составляет 8 246 666,84 рублей;

- в ООО «Небуг Отель Менеджмент» возникла задолженность перед работниками в сумме 376 551,01 руб., что составляет 5% от общей суммы начислений за 2014г. Данная разница возможно возникла из-за того, что начисления по зарплате в декабре отчетного периода происходят в текущем месяце, а окончательный расчет с работниками происходит уже в январе следующего за отчетным годом.

3. Для анализа обязательных платежей следует использовать данные по счетам 68 «Расчеты по налогам и сборам» и 69 «Расчеты по социальному

⁹Таблица составлена автором, по данным полученным в процессе исследования

страхованию». Данные из оборотно-сальдовой ведомости по этим счетам приведены в табл. 2.5 и 2.6.

Таблица 2.5

Оборотно-сальдовая ведомость ООО «Небуг Отель Менеджмент» по счету 68 «Расчеты по налогам и сборам» за 2014 год¹⁰

| № счета | Название счета | Сальдо на начало периода | | Обороты | | Сальдо на конец периода | |
|---------|----------------|--------------------------|--------|--------------|--------------|-------------------------|------------|
| | | Дебет | Кредит | Дебет | Кредит | Дебет | Кредит |
| 68 | Налоги и сборы | | | 1 118 623,42 | 1 328 156,08 | | 209 532,66 |

Таблица 2.6

Оборотно-сальдовая ведомость ООО «Небуг Отель Менеджмент» по счету 69 «Расчеты по социальному страхованию» за 2014 год¹¹

| № счета | Аналитика | Сальдо на начало периода | | Обороты | | Сальдо на конец периода | |
|---------|---------------------------|--------------------------|--------|--------------|--------------|-------------------------|------------|
| | | Дебет | Кредит | Дебет | Кредит | Дебет | Кредит |
| 69 | Расч. по соц. страхованию | | | 2 196 434,77 | 2 430 298,46 | | 233 863,69 |

Счета 68 и 69 также являются пассивными, поэтому начисленные налоги и взносы собираются по кредиту. На основании анализа данных оборотно-сальдовых ведомостей, представленных в таблицах 3 и 4, можно сделать

¹⁰Таблица составлена автором, по данным полученным в процессе исследования

¹¹ То же

следующие выводы: общая сумма налогов и взносов в ООО «Небуг Отель Менеджмент» за 2014 год составила 2 430 298,46 рублей. Данная сумма не учитывает налог на доходы физических лиц, так как этот сбор удерживается из начисленной заработной платы работника.

4. Прочие расходы собираются на счете 91.02 «Прочие расходы» и для ООО «Небуг Отель Менеджмент» составляют 420 608,97 рублей. Данные затраты включают в себя расходы на услуги связи как почтовой так и мобильной, командировочные расходы и прочее.

Для комплексного анализа стоимостной оценки затрат ООО «Небуг Отель Менеджмент» за 2014 год составим сводную табл. 2.7.

Таблица 2.7

Расходы ООО «Небуг Отель Менеджмент» за 2014г., руб.¹²

| № п/п | Статья затрат | Стоимостная оценка (руб.) |
|-------|-----------------------------------|---------------------------|
| 1 | Затраты на материалы | 1 884 351,92 |
| 2 | Расходы на оплату труда | 8 246 666,84 |
| 3 | Расходы по налогам и сборам | 1 328 156,08 |
| 4 | Расходы на социальное страхование | 2 430 298,46 |
| 5 | Прочие расходы | 420 608,97 |
| | Итого | 14 310 082,27 |

На основании данных, проиллюстрированных в табл. 2.7 можно сделать вывод, что общая сумма расходов ООО «Небуг Отель Менеджмент» за 2014 год составила 14 310 082,27 рублей. Данная сумма отражена без учета амортизационных отчислений за основные фонды.

Доля каждой статьи затрат в итоговой сумме рассчитана в табл. 2.8.

Исходя из табл. 2.8, можно сделать вывод, что самая большая доля затрат приходится на содержание персонала. На социальное страхование работников,

¹²Таблица составлена автором, по данным полученным в процессе исследования

приобретение материалов и расчеты с государством по налогам и сборам приходится остальная часть затрат.

Таблица 2.8

Доля каждой статьи затрат в общей сумме расходов ООО «Небуг Отель Менеджмент» за 2014г., %¹³

| № п/п | Статья затрат | Доля (%) |
|-------|-----------------------------------|----------|
| 1 | Затраты на материалы | 13 % |
| 2 | Расходы на оплату труда | 58 % |
| 3 | Расходы по налогам и сборам | 9% |
| 4 | Расходы на социальное страхование | 17% |
| | Прочие расходы | 3% |

Отразим данную структуру затрат в виде диаграммы на рис. 2.4.

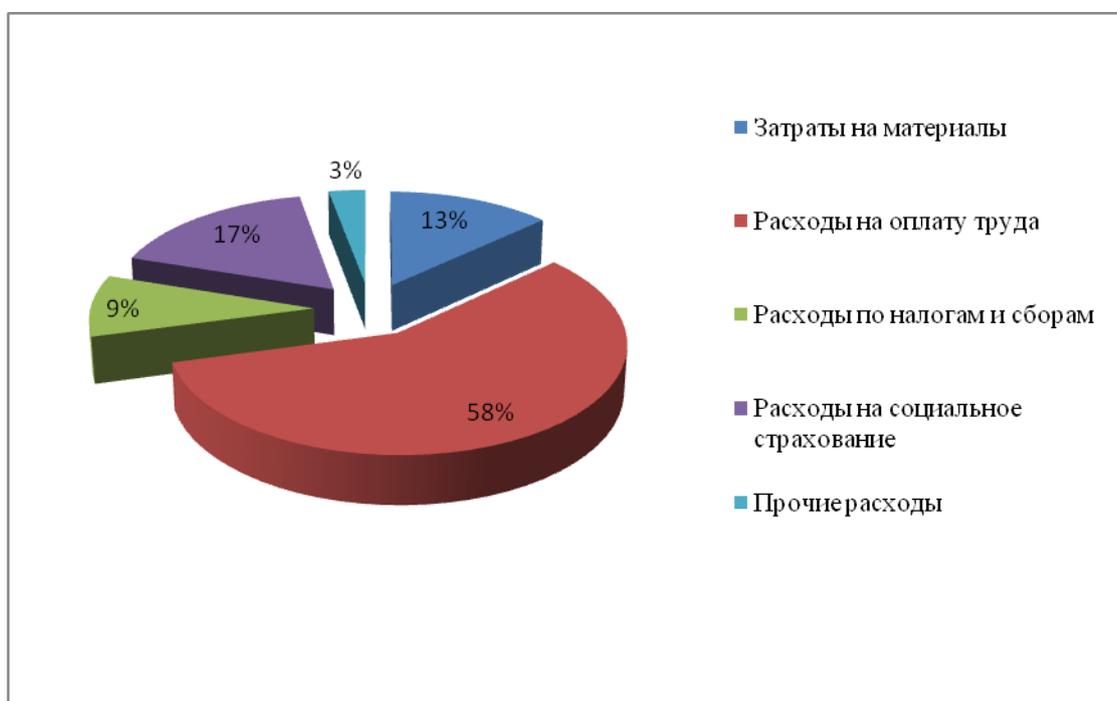


Рис. 2.4. Структура затрат ООО «Небуг Отель Менеджмент» за 2014г. %¹⁴

¹³Таблица составлена автором, по данным полученным в процессе исследования

¹⁴ Диаграмма построена автором, по данным полученным в процессе исследования

Далее проведем анализ затрат ООО «Небуг Отель Менеджмент» за 2015 год.

1. Для анализа материальных затрат была сформирована оборотно-сальдовая ведомость по счету 10 «Материалы» за 2015 г. Данный отчет проиллюстрирован в табл.2.9.

Таблица 2.9

Оборотно-сальдовая ведомость ООО «Небуг Отель Менеджмент» по счету 10 «Материалы» за 2015 год¹⁵

| № счета | Название счета | Сальдо на начало периода | | Обороты | | Сальдо на конец периода | |
|---------|----------------------------|--------------------------|--------|------------|------------|-------------------------|--------|
| | | Дебет | Кредит | Дебет | Кредит | Дебет | Кредит |
| 10 | Материалы | 257028,31 | | 3296007,59 | 2878585,99 | 674449,91 | |
| 10.01 | Сырье и материалы | 209670,43 | | 2933376,11 | 2470581,2 | 672465,34 | |
| 10.03 | Топливо | 3557,88 | | 295338,36 | 296911,67 | 1984,57 | |
| 10.10 | М-лы спец. назн. на складе | 43800 | | 67293,12 | 111093,12 | 0 | |

Оборотно-сальдовая ведомость по счету 10, показывает, сколько материалов было приобретено ООО «Небуг Отель Менеджмент» в 2015г. и сколько материалов было израсходовано данной компанией в тот же период. По дебету отражается увеличение активов, а по кредиту – их уменьшение.

На основании оборотно-сальдовой ведомости, приведенной в табл. 2.9, можно сделать следующие выводы:

- за 2015 год организация ООО «Небуг Отель Менеджмент» приобрела материалы общей стоимостью 3 296 007,59 рубль;
- 89% всех поступивших материалов приходится на сырье и материалы;
- 87% поступивших материалов было израсходовано, что составило 2 878 585,99 рублей;

¹⁵Таблица составлена автором, по данным полученным в процессе исследования

– общая стоимость остатков материальных запасов на складе на конец 2015 года выросла на 417 421, 60 рубля или на 262% по сравнению с сальдо на начало исследуемого периода.

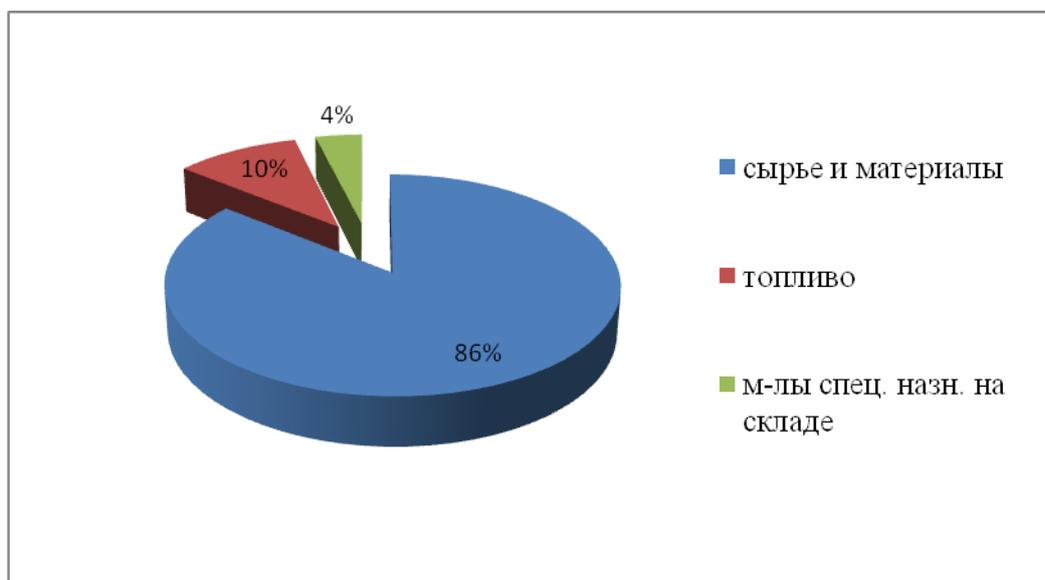
Таким образом, затраты на материалы за 2015 год и их удельный вес отражен в табл. 2.10.

Таблица 2.10

**Удельный вес затрат ООО «Небуг Отель Менеджмент» по статье
«Материалы» за 2015 год¹⁶**

| № | Наименование затрат | Сумма затрат, руб. | Удельный вес, % |
|---|---|-----------------------|-----------------|
| 1 | Сырье и материалы | 2 470 581,2 | 86% |
| 2 | Топливо | 296 911,67 | 10% |
| 3 | Материалы специального назначения на складе | 111 093,12 | 4% |
| | Итого Материалы | 2 878 585,99 | 100% |

Отразим данный вид расходов в виде диаграммы (рис. 2.5).



**Рис. 2.5. Затраты ООО «Небуг Отель Менеджмент» по статье
«Материалы» за 2015г., %¹⁷**

¹⁶Таблица составлена автором, по данным полученным в процессе исследования

¹⁷Диаграмма построена автором, по данным полученным в процессе исследования

2. Расходы на оплату труда учитываются на счете 70, поэтому для их анализа будет использоваться оборотно-сальдовая ведомость по счету 70 (табл. 2.11).

Таблица 2.11

Оборотно-сальдовая ведомость ООО «Небуг Отель Менеджмент» по счету 70 «Расчеты по оплате труда» за 2015 год¹⁸

| Номер счета | Название счета | Сальдо на начало периода | | Обороты | | Сальдо на конец периода | |
|-------------|-----------------------------|--------------------------|-----------|-------------|-------------|-------------------------|-----------|
| | | Дебет | Кредит | Дебет | Кредит | Дебет | Кредит |
| 70 | Расчеты по заработной плате | | 376551,01 | 10241476,15 | 10437963,62 | | 573038,48 |

Поскольку счет «70» является пассивным, то данные о начисленной заработной плате в пользу сотрудников организации следует искать в данных по кредиту изучаемого счета.

На основании оборотно-сальдовой ведомости по счету 70 за 2015 год, представленной в табл. 2.11 можно сделать следующие выводы:

- общая сумма начисленной заработной платы за 2015 год составляет 10 437 963,62 рублей;

- в ООО «Небуг Отель Менеджмент» возникла задолженность перед работниками в сумме 573 038,48 руб., что составляет 5% от общей суммы начислений за 2015г. Данная разница возможно возникла из-за того, что начисления по зарплате в декабре отчетного периода происходят в текущем месяце, а окончательный расчет с работниками происходит уже в январе следующего за отчетным годом.

3. Для анализа обязательных платежей следует использовать данные по счетам 68 «Расчеты по налогам и сборам» и 69 «Расчеты по социальному страхованию». Оборотно-сальдовые ведомости по этим счетам приведены в

¹⁸Таблица составлена автором, по данным полученным в процессе исследования

табл. 2.12 и табл. 2.14.

Таблица 2.12

**Оборотно-сальдовая ведомость ООО «Небуг Отель Менеджмент» по
счету 68 «Расчеты по налогам и сборам» за 2015 год¹⁹**

| Номер счета | Название счета | Сальдо на начало периода | | Обороты | | Сальдо на конец периода | |
|----------------|-------------------------------|-----------------------------|---------------|-----------------|-----------------|----------------------------|---------------|
| | | Дебет | Кредит | Дебет | Кредит | Дебет | Кредит |
| 68 | Налоги и сборы | | 209 532,66 | 1 915 247,93 | 2 067 381,14 | | 361 665,87 |
| 68.01 | Налог на доходы физ.лиц | | 108 957,00 | 1 294 368,00 | 1 357 538,00 | | 172 127,00 |
| 68.10 | Прочие налоги и сборы | | 8 895,66 | 39 398,42 | 39 843,14 | | 9 340,38 |
| 68.12 | Единый налог УСН | | 91 680,00 | 581 481,51 | 670 000,00 | | 180 198,49 |

Таким образом отразим в табл. 2.13 затраты и их удельный вес на Налоги и сборы за 2015г., начисленные в ООО «Небуг Отель Менеджмент».

Таблица 2.13

**Затраты ООО «Небуг Отель Менеджмент» и их удельный вес на
Налоги и сборы за 2015г.²⁰**

| № | Наименование затрат | Сумма затрат, руб. | Удельный вес, % |
|----|-------------------------|-----------------------|-----------------|
| 1. | Налог на доходы физ.лиц | 1 357 538,00 | 66% |
| 2. | Прочие налоги и сборы | 39 843,14 | 2% |
| 3. | Единый налог УСН | 670 000,00 | 32% |

¹⁹Таблица составлена автором, по данным полученным в процессе исследования

²⁰То же

Продолжение таблицы 2.13

| | | | |
|----|----------------------|--------------|------|
| 4. | Итого Налоги и сборы | 2 067 381,14 | 100% |
|----|----------------------|--------------|------|

Таблица 2.14

Оборотно-сальдовая ведомость ООО «Небуг Отель Менеджмент» по счету 69 «Расчеты по социальному страхованию» за 2015 год²¹

| Номер счета | Аналитика | Сальдо на начало периода | | Обороты | | Сальдо на конец периода | |
|-------------|---------------------------------|--------------------------|--------|---------|--------|-------------------------|--------|
| | | Дебет | Кредит | Дебет | Кредит | Дебет | Кредит |
| 69 | Расч. по соц. страхованию | | 233 | 2 895 | 3 111 | | 450 |
| | | | 863,69 | 265,40 | 731,98 | | 330,27 |
| 69.01 | Социальное страхование | | 15 | 275 | 301 | | 40 |
| | | | 185,89 | 621,46 | 229,08 | | 793,51 |
| 69.02 | Пенсионное обеспечение | | 177 | 2 122 | 2 277 | | 332 |
| | | | 794,61 | 600,97 | 483,95 | | 677,59 |
| 69.03 | Медицинское страхование (ФФОМС) | | 39 | 474 | 512 | | 77 |
| | | | 170,62 | 364,53 | 314,57 | | 120,66 |
| 69.11 | Страхование от НС и ПЗ | | 1 | 22 | 20 | 261,49 | |
| | | | 712,57 | 678,44 | 704,38 | | |

Счета 68 и 69 также являются пассивными, поэтому начисленные налоги и взносы собираются по кредиту.

На основании анализа данных оборотно-сальдовых ведомостей, представленных в табл. 2.12 и 2.14, а также затрат, отраженных в табл. 2.13 и 2.15 можно сделать следующие выводы:

- общая сумма налогов и взносов в ООО «Небуг Отель Менеджмент» за

²¹Таблица составлена автором, по данным полученным в процессе исследования

2015 год составила 3 111 731,98 рублей. Данная сумма не учитывает налог на доходы физических лиц, так как этот сбор удерживается из начисленной заработной платы работника;

– самую большую долю из суммы обязательных платежей составляют расходы на пенсионное обеспечение работников, что составляет 73% за 2015 год.

Затраты ООО «Небуг Отель Менеджмент» за 2015 год на социальное страхование отражены в табл. 2.15.

4. Прочие расходы собираются на счете 91.02 «Прочие расходы» и для ООО «Небуг Отель Менеджмент» составляют 715 805,59 рублей. Данные затраты включают в себя расходы на услуги связи как почтовой, так и мобильной, командировочные расходы и прочее.

Таблица 2.15

Затраты по социальному страхованию за 2015г.²²

| № | Наименование затрат | Сумма затрат, руб. | Удельный вес, % |
|----|---------------------------------|--------------------|-----------------|
| 1. | Социальное страхование | 301 229,08 | 10% |
| 2. | Пенсионное обеспечение | 2 277 483,95 | 73% |
| 3. | Медицинское страхование (ФФОМС) | 512 314,57 | 16% |
| 4. | Страхование от НС и ПЗ | 20 704,38 | 1% |
| | Итого Социальное страхование | 3 111 731,98 | 100% |

Для комплексного анализа стоимостной оценки затрат ООО «Небуг Отель Менеджмент» за 2015 год составим сводную табл. 2.16.

На основании данных, проиллюстрированных в табл. 2.16 можно сделать вывод, что общая сумма расходов ООО «Небуг Отель Менеджмент» за 2015 год составила 19 211 468,32 рублей.

²²Таблица составлена автором, по данным полученным в процессе исследования

Данная сумма отражена без учета амортизационных отчислений за основные фонды.

Таблица 2.16

Расходы ООО «Небуг Отель Менеджмент» за 2015г., руб.²³

| № п/п | Статья затрат | Стоимостная оценка (руб.) |
|-------|-----------------------------------|---------------------------|
| 1. | Затраты на материалы | 2 878 585,99 |
| 2. | Расходы на оплату труда | 10 437 963,62 |
| 3. | Расходы по налогам и сборам | 2 067 381,14 |
| 4. | Расходы на социальное страхование | 3 111 731,98 |
| 5. | Прочие расходы | 715 805,59 |
| | Итого | 19 211 468,32 |

Доля каждой статьи затрат в итоговой сумме рассчитана в табл. 2.17.

Таблица 2.17

Доля каждой статьи затрат в общей сумме расходов ООО «Небуг Отель Менеджмент» за 2015г., %²⁴

| № п/п | Статья затрат | Доля (%) |
|-------|-----------------------------------|----------|
| 1. | Затраты на материалы | 15 % |
| 2. | Расходы на оплату труда | 54 % |
| 3. | Расходы по налогам и сборам | 11% |
| 4. | Расходы на социальное страхование | 16% |
| 5. | Прочие расходы | 4% |

Исходя из табл. 2.17, можно сделать вывод, что самая большая доля затрат приходится на содержание персонала. На социальное страхование работников, приобретение материалов и расчеты с государством по налогам и

²³Таблица составлена автором, по данным полученным в процессе исследования

²⁴ То же

сборам приходится остальная часть затрат.

Отразим данную структуру затрат в виде диаграммы на рис 2.6.

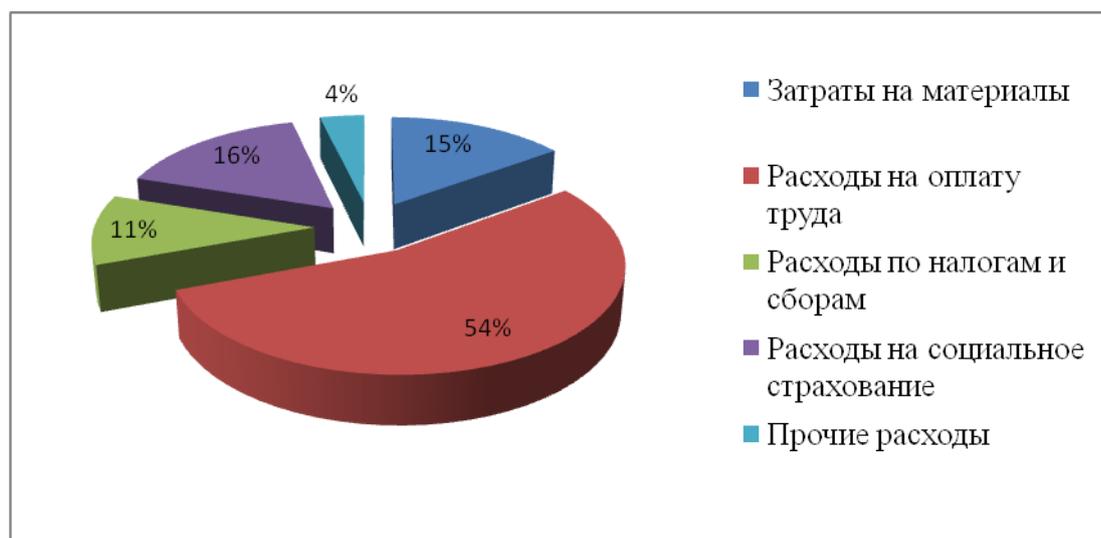


Рис. 2.6. Структура затрат ООО «Небуг Отель Менеджмент» за 2015г., %²⁵

Имея общие суммы расходов по каждой статье затрат и понимая структуру расходов, можно переходить к следующему этапу стратегического анализа затрат.

Рассмотрим динамику изменения затрат с 2014 по 2015г. по основным статьям расходов в табл. 2.18.

Таблица 2.18

Динамика изменения затрат ООО «Небуг Отель Менеджмент» за 2014 – 2015 гг.²⁶

| № | Статья затрат | Сумма, руб. | | Изменение | |
|----|-------------------------|--------------|---------------|--------------|-----|
| | | 2014г. | 2015г. | руб. | % |
| 1. | Затраты на материалы | 1 884 351,92 | 2 878 585,99 | 994 234,07 | 35% |
| 2. | Расходы на оплату труда | 8 246 666,84 | 10 437 963,62 | 2 191 296,78 | 21% |

²⁵ Диаграмма построена автором, по данным полученным в процессе исследования

²⁶ Таблица составлена автором, по данным полученным в процессе исследования

Продолжение таблицы 2.18

| | | | | | |
|----|-----------------------------------|---------------|---------------|--------------|-----|
| 3. | Расходы по налогам и сборам | 1 328 156,08 | 2 067 381,14 | 739 225,06 | 36% |
| 4. | Расходы на социальное страхование | 2 430 298,46 | 3 111 731,98 | 681 433,52 | 22% |
| 5. | Прочие расходы | 420 608,97 | 715 805,59 | 295 196,62 | 41% |
| | Итого | 14 310 082,27 | 19 211 468,32 | 4 901 386,05 | 26% |

Из табл. 2.18 видно, что общая сумма затрат за 2015г. увеличилась с 2014 г. на 4 901 386, 05 руб., прирост составил 26%. Данное изменение отразим на графике на рис. 2.7.

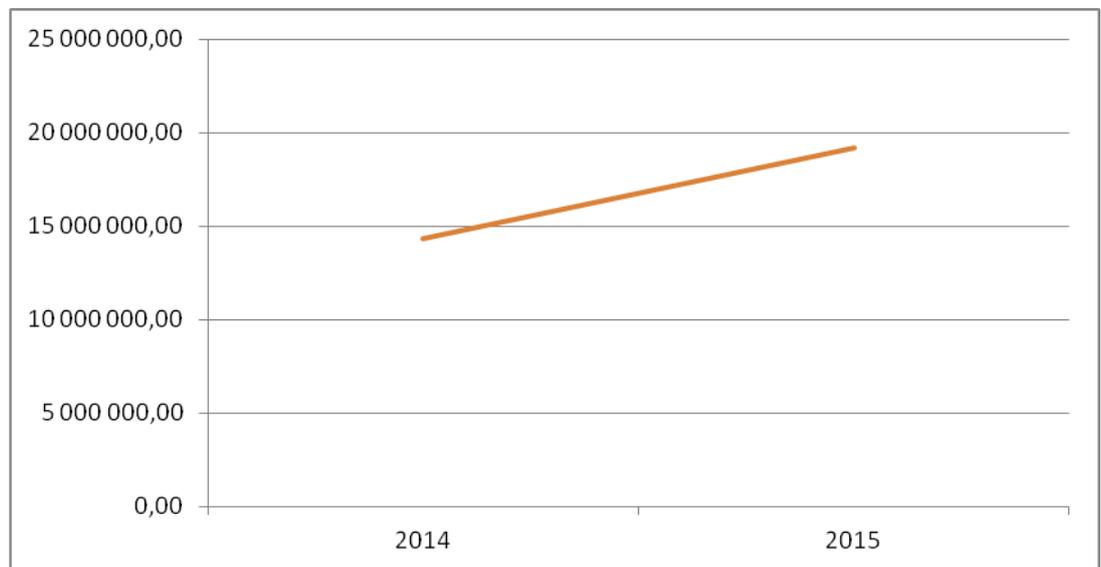


Рис. 2.7.Изменение общей суммы затрат ООО «Небуг Отель Менеджмент»²⁷

Также мы видим тенденцию увеличения по каждой из статей затрат за 2015г. ООО «Небуг Отель Менеджмент» с 2014г. Данная тенденция отражена на рис. 2.8.

²⁷ Диаграмма построена автором, по данным полученным в процессе исследования

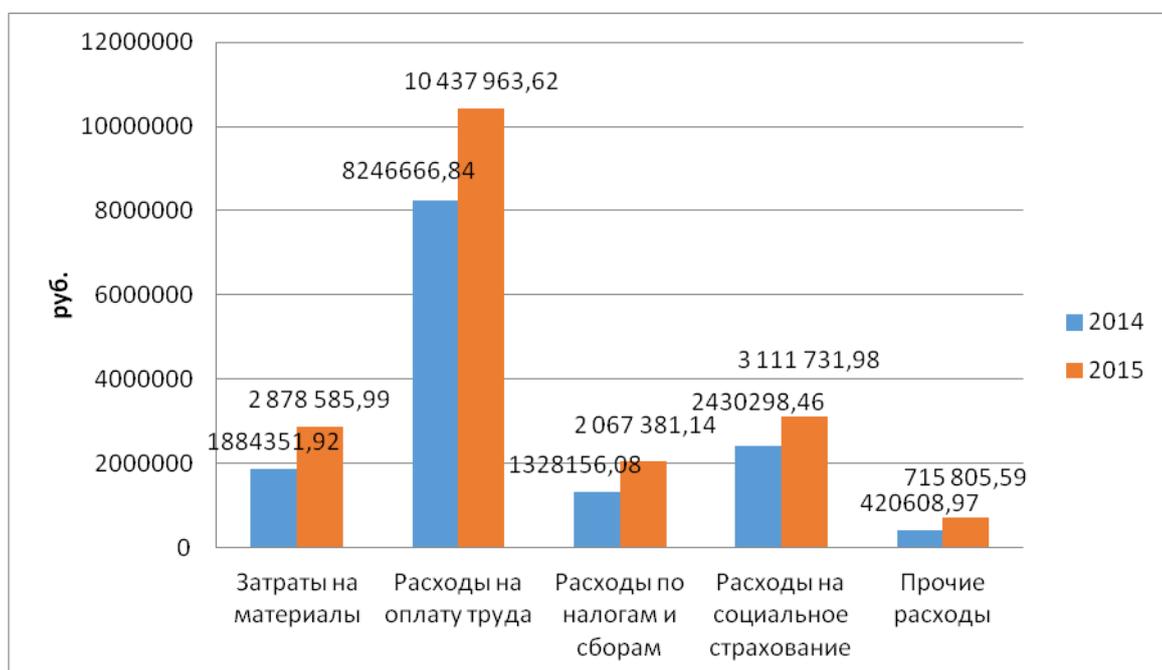


Рис. 2.8. Динамика изменения расходов по статьям за 2014-2015гг., руб.²⁸

Выводы по главе.

В 2015 году ООО «Небуг Отель Менеджмент» получило чистую прибыль в размере 7 млн. 013 тыс. руб., что значительно превышает прошлый период на 6 млн. 780 тыс. руб.

Статьи затрат ООО «Небуг Отель Менеджмент» подразделяются на следующие группы:

1. Материальные затраты.
2. Обязательные платежи.
3. Расходы на оплату труда.
4. Прочие расходы.

В 2015 году затраты предприятия составили 19 211 468,32 руб. Общая сумма затрат за 2015г. увеличилась с 2014 г. на 4 901 386, 05 руб., прирост составил 26%.

Самая большая доля затрат приходится на содержание персонала. На социальное страхование работников, приобретение материалов и расчеты с государством по налогам и сборам приходится остальная часть затрат.

²⁸ Диаграмма построена автором, по данным полученным в процессе исследования

Глава 3. Разработка основных направлений совершенствования системы управления затратами ООО «Небуг Отель Менеджмент» группы HELIOPARK

3.1. Предложения по совершенствованию системы управления затратами ООО «Небуг Отель Менеджмент»

Рассмотрим предложения по совершенствованию системы управления затратами ООО «Небуг Отель Менеджмент».

Для сокращения затрат предлагается применить следующие инструменты и мероприятия, представленные в виде схемы (рис. 3.1).

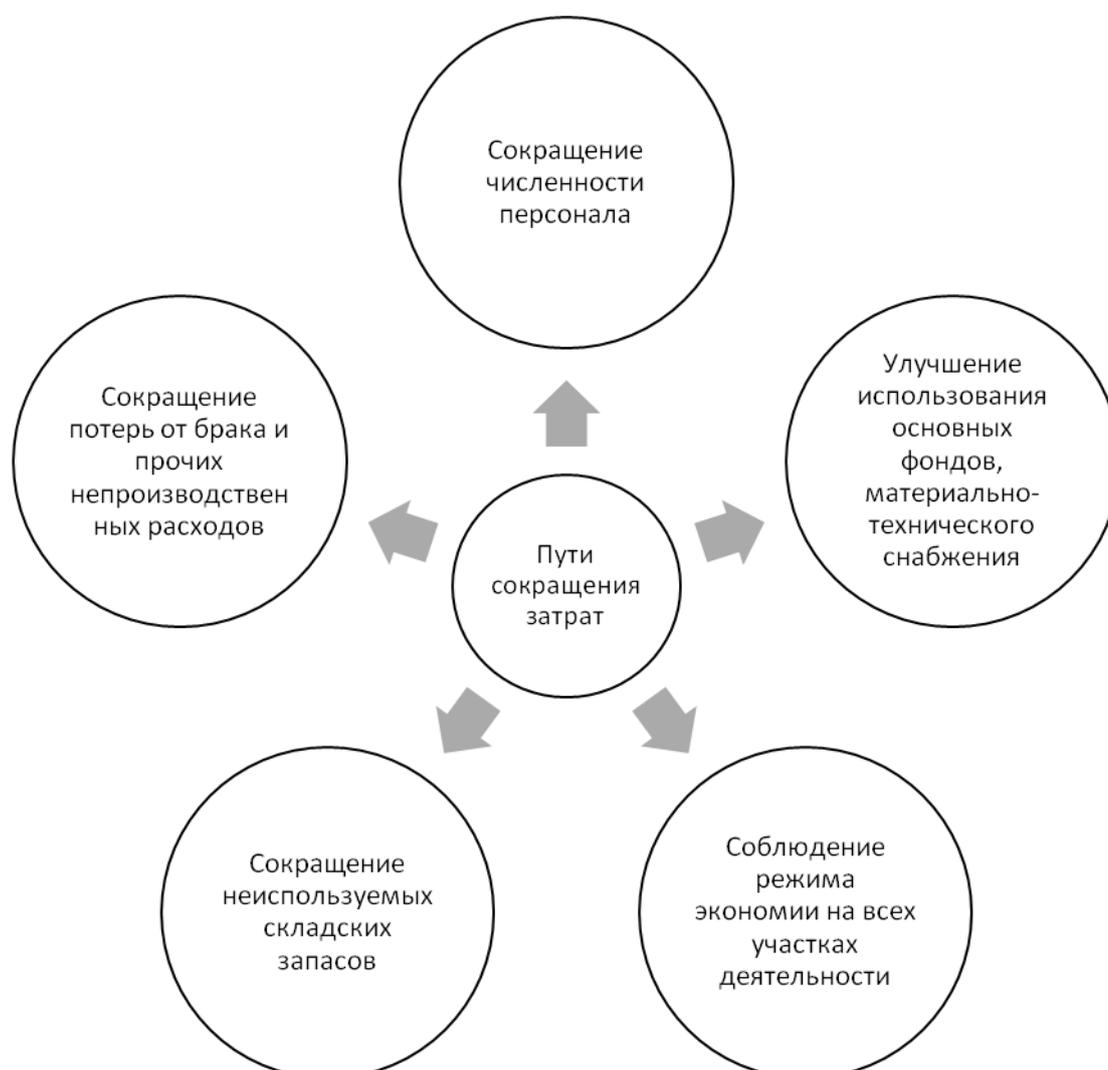


Рис. 3.1. Пути сокращения затрат ООО «Небуг Отель Менеджмент»²⁹

²⁹Схема построена автором, по данным полученным в процессе исследования

1. Сокращение численности персонала.

Исходя из анализа затрат за 2015 год ООО «Небуг Отель Менеджмент», доля расходов на оплату труда в общей сумме составляет 54 %, а расходы на социальное страхование – 11%. Сокращение данных статей расходов существенно повлияет на сокращение общей суммы затрат.

Для проведения необходимых расчетов отразим структуру персонала гостиницы ООО «Небуг Отель Менеджмент» за 2015 год согласно штатному расписанию в табл. 3.1.

Таблица 3.1

Структура персонала ООО «Небуг Отель Менеджмент» за 2015г.³⁰

| Наименование должности | Кол-во штатных единиц | Оклад, руб. | ФОТ в месяц, руб. |
|-------------------------------|-----------------------|-------------|-------------------|
| Генеральный директор | 1 | 100 000 | 100000 |
| Администратор | 4 | 40000 | 160000 |
| Кассир | 2 | 20 000 | 40000 |
| Маркетолог | 1 | 40 000 | 40000 |
| Главный бухгалтер | 1 | 47 000 | 47000 |
| Бухгалтер | 2 | 26 000 | 52000 |
| Начальник склада | 1 | 30 000 | 30000 |
| Кладовщик | 2 | 18 000 | 36000 |
| Горничные | 6 | 13 000 | 78000 |
| Повар | 2 | 20 000 | 40000 |
| Официант | 3 | 15 000 | 45000 |
| Посудомойщик | 2 | 13 000 | 26000 |
| Садовник | 2 | 11 000 | 22000 |
| Охранник | 4 | 18 000 | 72000 |
| Техническая служба (зав. хоз) | 1 | 27000 | 27000 |
| Итого | 34 | | 815000 |

³⁰Таблица составлена автором, по данным полученным в процессе исследования

Целью мероприятий должно быть повышение производительности труда. Сокращение численности должно преследовать только эту главную цель. Сокращая издержки в прямой форме через урезание персонала нужно помнить, что результат не всегда достижим, мероприятие дорогое и не скорое, убывание касается людей, но не деятельности.

Поэтому для оптимизации затрат необходимо рассмотреть возможность сокращения одного администратора и горничной. Для управления ООО «Небут Отель Менеджмент» достаточно работы двух администраторов и 5 горничных для уборки номеров.

Определим уменьшение затрат при высвобождении данных штатных единиц.

В результате сокращения администратора получится сократить фонд оплаты на 480 000руб. в год. А в результате сокращения горничной получится сократить расходы на оплату труда на 156 000 руб. в год.

Данное мероприятие влечет за собой уменьшение расходов на социальное страхование. Расходы будут сокращены на ставку страхования 30%, которая в денежном выражении будет равна от суммы зарплаты:

- горничной – 46 800руб.
- администратора – 144 000руб.

Представим в табл. 3.2 в совокупности уменьшение расходов на оплату труда и снижение отчислений на социальное страхование.

Таблица 3.2

Уменьшение затрат на оплату труда, руб.³¹

| Статья затрат | 2015 год | После мероприятия | Изменение, ± |
|-----------------------------------|---------------|-------------------|--------------|
| Расходы на оплату труда | 10 437 963,62 | 9 801 963,62 | -636 000 |
| Расходы на социальное страхование | 3 111 731,98 | 2 920 931,98 | -190 800 |

³¹Таблица составлена автором, по данным полученным в процессе исследования

Таким образом, видно, что в результате предлагаемого мероприятия получится сократить расходы на оплату труда на 636000 руб., а также уменьшатся расходы на социальное страхование на 190800 руб.

Затраты на оплату труда работников за 2015г. до внедрения изменений составили 10 437 963,62 руб.

Таким образом, затраты на оплату труда после внедрения изменений составят: 9801963,62 руб.

Также рассчитаем экономию по статье социальное страхование. В 2015 году данная сумма составила 3 111 731,98 руб. Таким образом, измененная сумма отчислений на социальное страхование составит: 2920931,98 руб.

2. Улучшение использования основных фондов, улучшение материально-технического снабжения, сокращение транспортных расходов.

Основные фонды, имеющиеся в распоряжении ООО «Небуг Отель Менеджмент», постоянно нуждаются в ремонте. Инженерный отдел должен тщательно нормировать затраты на текущий ремонт зданий и помещений. Менеджеры материально-технического снабжения обязательно должны использовать логистически выгодные приемы (сокращение пути, времени и прочее) по доставке материалов, готовой продукции для перепродажи, продуктов для приготовления пищи, хоз. инвентаря и прочее.

Необходимо разработать и довести до сведения инженеров и менеджеров должностные инструкции с подробным описанием порядка организации рабочего процесса, а также способов анализа и предоставления соответствующей отчетности.

Данное мероприятие, по средним показателям гостиничного бизнеса в целом, может уменьшить затраты по статье прочие расходы на 5%.

В 2015г. затраты ООО «Небуг Отель Менеджмент» по статье Прочие расходы до исполнения данного мероприятия составляли 715 805,59 руб. Рассчитаем изменение затрат после исполнения данного мероприятия:

Прочие расходы после = $715805,59 - 715805,59 * 5 / 100 = 680\ 015,31$ руб.

Отразим результат в табл.3.3.

Таблица 3.3

Улучшение использования основных фондов³²

| Статья затрат | Сумма, руб. | | Изменение руб. |
|----------------|-------------|------------|----------------|
| | до | после | |
| Прочие расходы | 715 805,59 | 680 015,31 | -35 790,28 |

Из представленных в табл. 3.3 данных видно, что сокращение прочих расходов произошло на сумму 35 790,28 руб.

3. Соблюдение режима экономии на всех участках деятельности гостиничного и ресторанного бизнеса.

Необходимо ежемесячно требовать от бухгалтерии предоставлять отчетность о фактически поступивших счетах на мобильные переговоры, на стационарную телефонную связь, на интернет, на затраты на ресурсы (электроэнергию, водоснабжение, газоснабжение и прочее) и стараться анализировать данные счета и выявлять увеличение данных расходов, а также причины и виновников. Перерасходы необходимо взыскивать с виновников, тем самым в дальнейшем данные статьи расходов будут сокращаться не только за счет взыскания, но и за счет недопущения их возникновения виновниками.

Данное мероприятие, на основе аналитических данных, исходя из специфики гостиничного бизнеса, может привести к сокращению материальных затрат на 10%. И сокращение прочих затрат на 10%.

ООО «Небуг Отель Менеджмент» в 2015 году несло затраты по следующим статьям до внедрения данного мероприятия:

Материальные затраты до внедрения составляли 2 878 585,99 руб.

Прочие затраты до внедрения составляли 715805,59 руб.

Рассчитаем возможное сокращение по предложенным статьям после внедрения мероприятия:

³²Таблица составлена автором, по данным полученным в процессе исследования

Материальные затраты после внедрения =
= 2 878 585,99 - 2 878 585,99 × 10/100 = 2 590 727,39 руб.

Прочие затраты после внедрения =
= 715 805,59 - 715 805,59 × 10/100 = 644 225,03 руб.

Отразим данные изменения в табл. 3.4.

Таблица 3.4

**Соблюдение режима экономии на всех участках деятельности
гостиничного и ресторанного бизнеса³³**

| Статья затрат | Сумма, руб. | | Изменение | |
|----------------------|--------------|--------------|--------------|-------|
| | до | после | руб. | % |
| Затраты на материалы | 2 878 585,99 | 2 590 727,39 | - 287 858,60 | - 10% |
| Прочие расходы | 715 805,59 | 644 225,03 | - 71 580,56 | - 10% |

Таким образом, данное мероприятие может уменьшить общую величину затрат на 359 439,16 руб.

4. Сокращение неиспользуемых складских запасов за счет соблюдения оптимальных величин партий закупаемых материалов.

Необходимо раз в квартал анализировать бухгалтерскую отчетность ООО «Небуг Отель Менеджмент», и выявлять возможные резервы снижения материальных затрат.

Менеджеры материально-технического снабжения должны постоянно анализировать остатки на складе и выявлять излишки или недостаток тех или иных наименований.

Особое внимание должны уделять товарам, которые находятся на складе, но не востребованы. Необходимо выявлять, кто заказывал данный товар, и по каким причинам его не используют.

³³Таблица составлена автором, по данным полученным в процессе исследования

При наличии учета и контроля расхода складских материалов, а также постоянного оперативного анализа, складские неиспользуемые запасы можно снизить до нуля.

Обычно, в гостиничном бизнесе, складские неиспользуемые запасы составляют 3% от затрат на материалы. Таким образом, при минимизации неиспользуемых запасов затраты на материалы должны сократиться на 3%.

В 2015 году затраты на материалы до внедрения мероприятий по снижению расходов составляли 2 878 585,99 руб.

Соответственно, проведем расчет снижения затрат после сокращения неиспользуемых запасов:

Затраты на материалы после внедрения =
 $= 2\,878\,585,99 - 2\,878\,585,99 * 3/100 = 2\,792\,228,41$ руб.

Отразим расчеты в табл. 3.5.

Произошло уменьшение на сумму 86 357,58 руб.

Таблица 3.5

Сокращение неиспользуемых складских запасов за счет соблюдения оптимальных величин партий закупаемых материалов³⁴

| Статья затрат | Сумма, руб. | | Изменение | |
|----------------------|-------------|--------------|------------|-----|
| | до | после | руб. | % |
| Затраты на материалы | 2878585,99 | 2 792 228,41 | -86 357,58 | -3% |

5. Сокращение потерь от брака и прочих непроизводственных расходов в ресторанах гостиниц.

Подразделение службы питания представляет собой неотъемлемую часть гостиничного бизнеса. Гостиничные рестораны – это не только престиж гостиницы, но и основной источник прибыли (1/3 доходов гостиничного комплекса).

В гостинице ООО «Небуг Отель Менеджмент» служба общественного

³⁴Таблица составлена автором, по данным полученным в процессе исследования

питания включает в себя ресторан, кафе, а также пищеблок (кухню).

Потери от брака, непроизводственные расходы, наличие отходов от продуктов питания – все это неизбежные расходы, так как производство связано с продуктами питания. Для сокращения данных затрат, необходимо закупать только качественные продукты питания желательно у поставщиков. Это увеличит не только срок годности продукции, но и снизит процент отходов.

Также на кухне поварам необходимо придерживаться утвержденных ООО «Небуг Отель Менеджмент» технологий приготовления блюд, стараться не допускать брака в рабочем процессе, минимизировать отходы, не допускать возникновения непроизводственных расходов.

Администраторы должны контролировать данные отклонения и в оперативном режиме реагировать на возникшую ситуацию. Также необходимо один раз в квартал анализировать, по какой причине возникают данные расходы, выявлять виновника и применять меры по возмещению.

Как показывает опыт других ресторанов и предприятий общественного питания, возможно сокращение затрат за счет снижения потерь от брака на 5%.

В 2015 году затраты на материалы до внедрения мероприятия составляли 2 878 585,99 руб.

Затраты на материалы после внедрения =
 $= 2\,878\,585,99 - 2\,878\,585,99 * 5/100 = 2\,734\,656,69$ руб.

Отразим расчеты в табл. 3.6.

Таблица 3.6

**Сокращение потерь от брака и прочих непроизводственных расходов
в ресторанах гостиниц³⁵**

| Статья затрат | Сумма, руб. | | Изменение | |
|----------------------|-------------|--------------|-------------|-----|
| | до | после | руб. | % |
| Затраты на материалы | 2878585,99 | 2 734 656,69 | -143 929,30 | -5% |

Из табл. 3.6 видно, что уменьшение затрат на материалы составит в сумме

³⁵Таблица составлена автором, по данным полученным в процессе исследования

143 929,30 руб.

3.2 Оценка экономического эффекта от предложенных мероприятий

Проведем оценку экономического эффекта от предложенных мероприятий. Для этого сведем все изменения затрат в одну табл. 3.7.

Таблица 3.7

Оценка экономического эффекта от предложенных мероприятий³⁶

| № | Статья затрат | Сумма, руб. | | Изменение | |
|----|-----------------------------------|-------------|-------------|-------------|-----|
| | | до | после | руб. | % |
| 1. | Затраты на материалы | 2878585,99 | 2360440,51 | -518145,48 | -22 |
| 2. | Расходы на оплату труда | 10437963,62 | 9801963,62 | -636000 | -7 |
| 3. | Расходы по налогам и сборам | 2067381,14 | 2067381,14 | 0,00 | 0 |
| 4. | Расходы на социальное страхование | 3111731,98 | 2920931,98 | -190800 | -7 |
| 5. | Прочие расходы | 715805,59 | 644225,03 | - 71580,56 | -11 |
| | Итого | 19211468,32 | 17794942,28 | -1416526,04 | -8 |

Таким образом, видно, что комплекс внедрения мероприятий сократит затраты в целом на 8% или 1416526,04 руб., доведя сумму общих затрат до значения в 17794942,28 руб.

Затраты на материалы сократятся на 518145,48 руб., расходы на оплату

³⁶Таблица составлена автором, по данным полученным в процессе исследования

труда снизятся на 636 000 руб., расходы на социальное страхование уменьшатся на 190 800 руб., прочие расходы уменьшатся на 71 580,56 руб.

Отразим динамику изменения затрат по статьям до и после внедрения мероприятий по сокращению расходов ООО «Небуг Отель Менеджмент» на рис. 3.2.

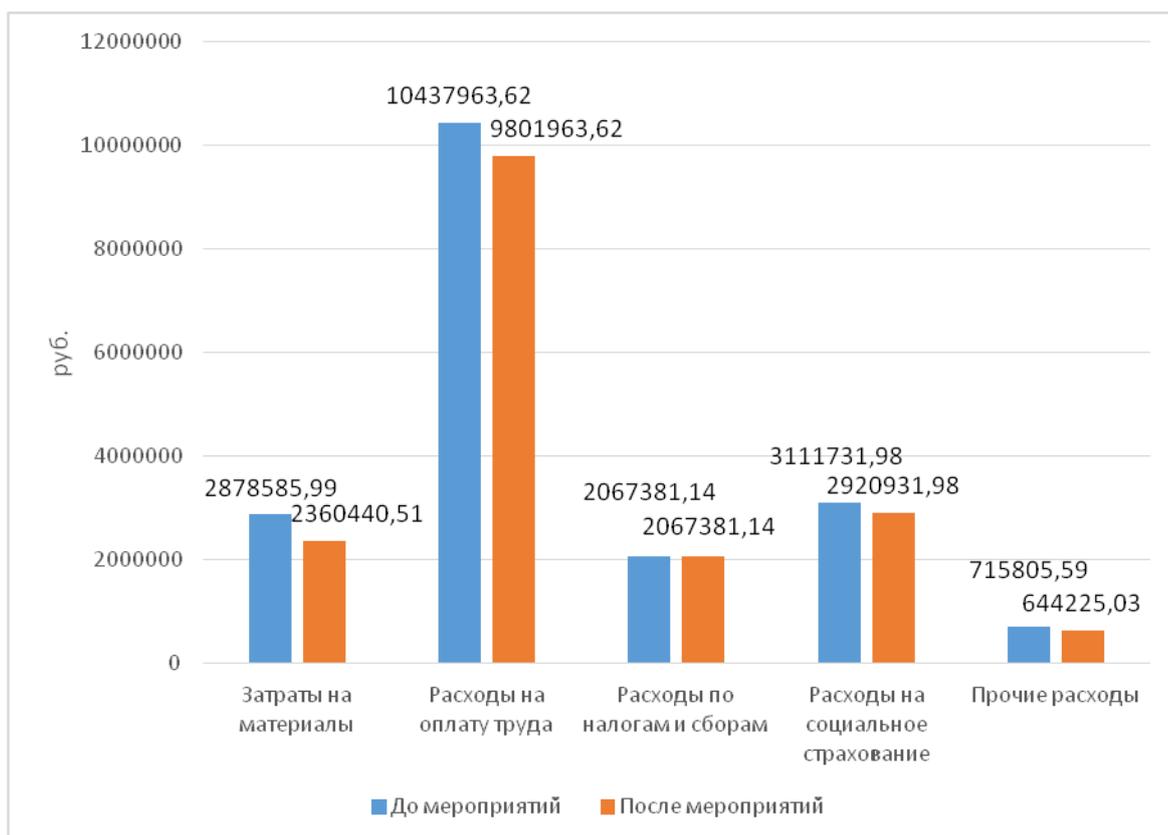


Рис. 3.2. Динамика изменения затрат ООО «Небуг Отель Менеджмент» по статьям до и после внедрения всех мероприятий, руб.³⁷

Как видно из приведенной диаграммы, снизились затраты почти по всем позициям.

Также отразим динамику изменения общих расходов до и после внедрения всех мероприятий ООО «Небуг Отель Менеджмент» на рис. 3.3.

³⁷Диаграмма построена автором, по данным полученным в процессе исследования



Рис. 3.3. Динамика изменения общей суммы расходов до и после внедрения всех мероприятий, тыс. руб.³⁸

Таким образом можно сделать вывод, что предлагаемые мероприятия позволят снизить затраты предприятия, тем самым улучшить эффективность деятельности и увеличить максимально возможную прибыль отеля.

Выводы по главе.

Для сокращения затрат ООО «Небуг Отель Менеджмент» предложено:

1. Сокращение численности персонала.
2. Улучшение использования основных фондов, улучшение материально-технического снабжения, сокращение транспортных расходов.
3. Соблюдение режима экономии на всех участках деятельности гостиничного и ресторанного бизнеса.
4. Сокращение неиспользуемых складских запасов за счет соблюдения оптимальных величин партий закупаемых материалов.
5. Сокращение потерь от брака и прочих непроизводительных расходов в ресторанах гостиниц.

Каждое из мероприятий эффективно, что было доказано в ходе работы.

³⁸ Диаграмма построена автором, по данным полученным в процессе исследования

Заключение

Затраты – это расходование ресурсов в их физическом, натуральном виде, а издержки – стоимостная оценка произведенных затрат.

Оптимизация управления затратами – важнейший элемент системы управления затратами. Без оптимизации затрат невозможно достижение конкурентоспособности и выживание компании в условиях быстро меняющейся среды. Неотъемлемый элемент оптимизации – разработка мероприятий, которые помогают оценить эффективность использования всех ресурсов предприятия, выявить резервы снижения затрат на производстве, собрать информацию для подготовки планов и принятия рациональных управленческих решений в области оптимизации затрат. Без участия управленцев и сотрудников этот процесс не будет результативным.

Существует три основных модели повышения эффективности затрат:

- «чистое» снижение затрат – снижение издержек за счет избавления от непроизводительных затрат;
- «интенсификация» затрат – происходит даже некоторое увеличение издержек, но при этом более существенно увеличивается и выручка;
- «фиксация» затрат – когда при увеличении выручки затраты не увеличиваются.

Залогом успешной реализации программы мероприятий по сокращению издержек будут: качественное планирование и исполнение проекта снижения издержек; независимая экспертиза мероприятий с привлечением внешних экспертов и консультантов; поддержка персонала и высокая заинтересованность руководства в реализации программы; привлечение надежных источников финансирования для реализации затратных мероприятий.

Направление программ сокращения затрат весьма разнообразны, в частности, это: внедрение новых более экономичных технологий и оборудования; применение более современных организационных концепций; а

также оптимизация организационной структуры компании; аутсорсинг – отказ от собственного производства некоторых изделий или услуг и переход на закупку их у сторонних организаций; в противоположность аутсорсингу, переход от закупок ряда изделий и услуг на стороне к их производству собственными силами; изобретательство и рационализаторство.

Успешная реализация программы сокращения издержек и создание механизма регулярной оптимизации расходов позволит компании повысить эффективность бизнеса или использовать низкие цены на продукцию как одно из ключевых преимуществ в конкурентной борьбе.

Проведенный анализ и оценка системы управления затратами ООО «Небуг Отель Менеджмент» группы HELIOPARK позволили сделать следующие выводы.

Организация ООО «Небуг Отель Менеджмент»(HELIOPARK Nebug), зарегистрирована по адресу: Краснодарский край, Туапсинский р-н, с. Небуг, ул. Новороссийское шоссе, д.10.

ООО «Небуг Отель Менеджмент» начало свою деятельность с ноября 2013 года. HELIOPARK Nebug является курортным отелем и в основном целевая аудитория отеля - это частные лица, предпочитающие отдыхать или проходить курс оздоровления на курортах. Номерной фонд отеля составляет 90 комфортабельных номеров различной категории, уровень которых отвечает международным требованиям отеля категории 4*.

По итогам своей деятельности в 2015 году ООО«Небуг Отель Менеджмент» получил чистую прибыль в размере 7 млн. 013 тыс. руб., что значительно превышает прошлый период на 6 млн. 780 тыс. руб.

Статьи затрат ООО «Небуг Отель Менеджмент» подразделяются на следующие группы:

5. Материальные затраты.
6. Обязательные платежи.
7. Расходы на оплату труда.
8. Прочие расходы.

В 2015 году затраты предприятия составили 19 211 468,32 руб. Общая сумма затрат за 2015г. увеличилась с 2014 г. на 4 901 386, 05 руб., прирост составил 26%.

Самая большая доля затрат приходится на содержание персонала. На социальное страхование работников, приобретение материалов и расчеты с государством по налогам и сборам приходится остальная часть затрат.

Для сокращения затрат ООО «Небуг Отель Менеджмент» предлагается применить следующие инструменты и мероприятия:

1. Сокращение численности персонала.
2. Улучшение использования основных фондов, улучшение материально-технического снабжения, сокращение транспортных расходов.
3. Соблюдение режима экономии на всех участках деятельности гостиничного и ресторанного бизнеса.
4. Сокращение неиспользуемых складских запасов за счет соблюдения оптимальных величин партий закупаемых материалов.
5. Сокращение потерь от брака и прочих непроизводственных расходов в ресторанах гостиниц.

Таким образом, благодаря комплексу внедрения мероприятий сократятся затраты в целом на 8% или 1 416 526,04руб., доведя сумму общих затрат до значения в 17 794 942,28 руб. Затраты на материалы сократятся на 518 145,48руб., расходы на оплату труда снизятся на 636 000 руб., расходы на социальное страхование уменьшатся на 190 800 руб., прочие расходы уменьшатся на 71 580,56 руб.

Список литературы

1. Антонова О. В. Экономика организации (предприятия, фирмы). – М.: Вузовский учебник, 2013. - 526 с.
2. Воронова Е.Ю. Управленческий учет. - М.: Юрайт, 2013. - 551 с.
3. Воронова Е.Ю. Функциональный метод учета затрат // Аудиторские ведомости. – 2012. – № 2. – С. 13.
4. Гусева И.Б. Предпосылки интегрированного управления затратами предприятия // Менеджмент в России и за рубежом. – 2011. – № 3. – С. 63-69.
5. Ерижев М.К. Развитие методов управления затратами, учета и калькулирования себестоимости // Менеджмент в России и за рубежом. – 2011. – № 6. – С. 113-115.
6. Ерижев М.К. Сравнительный анализ основных подходов к управлению затратами современной компании // Финансовые и бухгалтерские консультации. – 2012. – № 10. – С. 87.
7. Иванов В.В. Управленческий учет для эффективного менеджмента. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 208 с.
8. Калиева О. М., Лужнова Н. В., Дергунова М. И., Говорова М. С. Факторы, влияющие на экономическую эффективность деятельности предприятия // Инновационная экономика: материалы междунар. науч. конф. - Казань: Бук, 2014. - С. 93-96.
9. Керимов В.Э. Бухгалтерский управленческий учет. - М.: Дашков и К, 2012. - 484 с.
10. Кондраков Н.П. Бухгалтерский управленческий учет. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 352 с.
11. Лысенко Д.В. Бухгалтерский управленческий учет. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2012. - 478 с.
12. Мироседи С. А. Основы управленческого учета. – Волгоград: ВолгГТУ, 2012. – 101 с.
13. Мицкевич А. Предмет и методы управленческого учета //

Экономические стратегии. – 2012. – № 8. – С. 137-143.

14. Молчанов С.С. Управленческий учет за 14 дней. Экспресс-курс. - СПб.: Питер, 2013. - 480 с.

15. Саломеева А. ERP-системы: «за» и «против» // Финансовый директор. – 2012. – № 7. – С. 65

16. Сокращение затрат по методу ABC // Финансовый директор. – 2012. – № 6. – С. 87.

17. Сысо Т.Н. Оптимизация управления затратами предприятия // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». – 2011. - №10. – С. 135-143.

18. Тюленева Н. Анализ структуры затрат на рабочую силу // Экономист. – 2012. - №2. - С. 51-56.

19. Щиборщ К. В. Стратегическое управление затратами // Аудитор. – 2012. – № 12. – С. 32-38.

20. Этрилл П. Финансовый менеджмент и управленческий учет для руководителей и бизнесменов. - М.: Альпина Пабли., 2012. - 648 с.

21. Васина А. Проекты снижения затрат: описание альтернатив и расчет экономического эффекта. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.altinvest.ru/library/invanalysis/costreduction.htm> (дата обращения 14.04.2016).

22. Гагарский В. Сокращение издержек компании. [Электронный ресурс]. URL: <http://gagarskiy.narod.ru> (дата обращения 17.04.2016).

23. Денисов Д.В. Анализ существующих подходов к совершенствованию системы управления затратами. [Электронный ресурс]. URL: http://biznes-planiro-vanie.ru/analiz_sushestvuiushih_podhodov_k_so_vershenstvovaniiu_sistemy_upravleniia_zatratami.html (дата обращения 17.04.2016).

24. Официальный сайт Отеля HELIOPARK Nebug. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.heliopark.ru/hotels/nebug> (дата обращения: 17.04.2016).

25. Редченко К. Таргет-костинг. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.cfin.ru> (дата обращения 18.04.2016).

26. Штурлак Н.Г. Выбор приоритетных направлений управления

затратами. [Электронный ресурс]. URL: http://biznes-planirovanie.ru/vybor_prioritetnyh_napravlenij_upravleniia_zatratami.html (дата обращения 17.04.2016).