

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Российский экономический университет имени Г.В.Плеханова»

На правах рукописи

**Баттих Рони**

**Развитие учетно-аналитической системы организаций  
сферы гостиничных услуг**

5.2.3. Региональная и отраслевая экономика  
(бухгалтерский учет, аудит и экономическая статистика)

Диссертация на соискание ученой степени кандидата  
экономических наук

Научный руководитель –  
доктор экономических наук, профессор  
Пласкова Наталия Степановна

Москва – 2022

## Оглавление

|   |     |
|---|-----|
| Введение.....   | 4   |
| Глава 1 Теоретические основы формирования учетно-аналитической системы организаций.....   | 14  |
| 1.1 Развитие понятийного аппарата учетно-аналитической системы организаций.....   | 14  |
| 1.2 Особенности финансового и управленческого учета деятельности организаций сферы гостиничных услуг .....                                  | 28  |
| 1.3 Информационная база анализа деятельности предприятий гостиничных услуг.....   | 48  |
| Глава 2 Методический инструментарий учетно-аналитической системы деятельности организаций сферы гостиничных услуг.....                      | 68  |
| 2.1 Сущность, организация и функционирование гостиничного бизнеса: история и современное развитие .....                                     | 68  |
| 2.2 Особенности формирования учетно-аналитической системы организации сферы гостиничных услуг .....   | 83  |
| 2.3 Методика операционного анализа для управления бизнес-процессами, базирующаяся на многофакторном моделировании входящих переменных ..... | 97  |
| 2.4 Ретроспективный анализ ресурсного потенциала и денежных потоков и оценка результативности гостиничного бизнеса.....                     | 107 |
| 2.5 Маржинальный подход в операционном анализе и моделировании результативности деятельности организации гостиничного бизнеса .....         | 130 |
| Глава 3 Методическое обеспечение прогнозирования эффективности гостиничного бизнеса.....  | 150 |
| 3.1 Методические подходы к проведению прогнозного финансового и управленческого анализа результативности деятельности .....                 | 150 |
| 3.2 Развитие автоматизации учетно-аналитических процедур в систем управления гостиничным бизнесом.....                                      | 165 |
| 3.3 Оценка эффективности внедрения предложенных мероприятий в деятельность предприятий гостиничной сферы .....                              | 179 |

|   |     |
|---|-----|
| Заключение .....  | 193 |
| Список литературы .....   | 196 |
| Приложение А (справочное). Выравнивание AS-IS .....   | 221 |
| Приложение Б (справочное). Выравнивание TO BE .....   | 226 |
| Приложение В (справочное). Ландшафт бизнес-процессов гостиницы .....  | 227 |
| Приложение Г (справочное). Модель AS-IS .....   | 228 |
| Приложение Д (справочное). Компоненты «Clock PMS» .....   | 230 |
| Приложение Е (справочное). Модель мотивационного расширения .....   | 231 |
| Приложение Ж (справочное). Команда проекта .....  | 232 |
| Приложение И (справочное). Основные, арифметические и аналитические показатели оценки использования капитала гостиничной организации..... | 233 |

## Введение

**Актуальность темы исследования.** Цель функционирования экономического субъекта, осуществляющего предпринимательскую деятельность – это извлечение прибыли. Предприятие сферы гостиничных услуг должно распорядиться своими ресурсами так, чтобы получить максимальный эффект, что является весьма сложной задачей в ужесточившихся условиях под влиянием ограничений, вызванных пандемическими ограничениями последних лет, существенно повлиявших на туристические и деловые потоки клиентов отрасли гостеприимства.

На современном этапе в результате становления рыночных отношений в Российской Федерации в процессе функционирования организаций сферы гостиничных услуг финансовый результат стал являться одним из основных направлений не только в сфере учета, но и в аналитическом и ревизионном процессе деятельности экономического субъекта.

Финансовый результат экономического субъекта представляет собой показатель значимости гостиничного предприятия. На современном этапе любая организация наибольший интерес уделяет получению положительного результата своего функционирования, т.к. величина данного показателя имеет прямое воздействие на способность расширения оказываемых услуг, материальной заинтересованности сотрудников организации.

Правильная организация учета, своевременное отражение фактов хозяйственной жизни способствуют выполнению заданий с наибольшей эффективностью. Поэтому для руководства компании остается единственный рычаг управления доходностью гостиничного бизнеса – это оптимизация затрат, экономия ресурсов, чему в значительной мере способствует правильная организация контроля и выработки управленческих решений, основанных на качественном информационно-аналитическом обеспечении, неотъемлемым условием создания которого является совершенствование системы финансового и

управленческого учета, формирования релевантной отчетной информации, адаптации классических методик экономического анализа относительно современных требований заинтересованных стейкхолдеров.

Практика бухгалтерского и управленческого учета выдвигает новые сложные задачи, касающиеся совершенствования учетно-аналитической системы, как в условиях стабильной работы, так и в условиях неопределенности и риска. В связи с чем, возникает необходимость разработки механизма расширения информационно-аналитических возможностей учетно-аналитической системы предприятий гостиничной сферы за счет трансформации структуры учетно-аналитической системы и ее содержания в целях повышения значимости учетно-аналитической системы для управленческого процесса реализуемого в деятельности экономического субъекта.

Актуальность темы исследования подтверждена тем, что актуальная учетно-аналитическая система на данный момент представлена как одно из важных условий эффективной работы компаний и предпринимательской деятельности, главная цель которой – максимизировать возможные получаемые доходы.

**Степень разработанности проблемы.** Проблемам развития учетно-аналитической системы и контроля деятельности современных организаций посвящено большое количество работ как отечественных, так и зарубежных авторов.

Вопросы, связанные с сущностью учетно-аналитической системы предприятий, раскрываются в работах таких авторов как: Т.В. Адуева, М.А. Азарская, Л.В. Андреева, Н.Э. Бабичева, М.И. Баканов, С.В. Банк, В.И. Бариленко, Н.С. Батырова, Л.А. Бернштейн, А.В. Бодяко, М.А. Вахрушина, И.Н. Дрогобыцкий, Д.А. Ендовицкий, О.В. Ефимова, И.В. Захаров, В.Б. Ивашкевич, Н.А. Казакова, А.Н. Лебедев, Н.П. Любушин, В.Б. Малицкая, М.В. Мельник, А.М. Петров, Н.С. Пласкова, Б. Райн, М.А. Федотова, Л.А. Чайковская, Е.В. Чипуренко, А.Д. Шеремет, и др.

Подходы к проведению анализа предприятий гостиничной сферы изложены в работах таких авторов как: И.Т. Абдукаримов, М.В. Беспалов, С.А. Бороненкова,

М.А. Грицай, Н.С. Ивашина, Н.Н. Ильшева, И.В. Кобелева, М.В. Кобяк, С.И. Крылов, С. Манько, С.В. Митрофанов и др.

Роль учетно-аналитической системы предприятий гостиничной сферы рассмотрена в работах таких авторов как: А.И. Аукина, К.В. Балдин, О.Е. Ваганова, Н.А. Каморджанова, Д.Р. Каморджанов, А.К. Карымсаков, С.А. Касьянова, О.В. Каурова, Г.И. Коблова, С.С. Кожобеков, Т.В. Козырева, Т.М. Конопляник, Г.А. Кубаткина, А.Н. Малолетко, Г.А. Морозова, Л.К. Рожкова, Т.М. Садыкова, С.В. Соколова, С.Е. Сулеева, Е.С. Федотова, А.Д. Чудновский и др.

В работах известных авторов основное внимание уделяется общим принципам, методам и приемам учетно-аналитических систем в условиях рыночной экономики. Анализ научных работ по разработке и управлению учетно-аналитическими системами показывает, что теоретические исследования в настоящее время актуальны и решают проблему адаптации инструментов учетно-аналитических систем к условиям различных типов рынков и фирм. Учитывая важность методов, методологий и разработки учетно-аналитических систем, необходимо подчеркнуть, что некоторые задачи до конца не разработаны, особенно в условиях цифровизации экономики. Таким образом, необходимо глубоко изучить теоретическую и концептуальную основу разработки и развития современных систем бухгалтерских аналитических систем предприятия и систем контроля, чтобы сформировать прочную основу организаций сферы гостиничных услуг.

Таким образом, следует отметить, что категория «учетно-аналитическая система» широко изучена, и сама учетно-аналитическая система рассматривается во многих экономических науках, что обуславливает множество различных подходов к ее определению. Однако вопросам учетно-аналитической системы предприятий гостиничной сферы уделено недостаточно внимания.

Проблема исследования заключается в том, что перспективные возможности учетно-аналитической системы предприятий гостиничной сферы в текущей иерархии анализа и оценки, принятой в России, недооцениваются. Поэтому необходима разработка подходов к повышению эффективности учетно-аналитической системы предприятий гостиничной сферы, в целях повышения

значимости данной системы в сфере принятия управленческих решений. Учетно-аналитическая система предприятий гостиничной сферы позволяет снизить уровень неопределенности, который свойственен отдельным видам принимаемых управленческих решений и повысить экономическую безопасность хозяйствующего субъекта.

При этом недостаточно просто разработать подходы к трансформации процесса формирования учетно-аналитической системы предприятий гостиничной сферы и ее роли в управленческом процессе, требуется и разработка механизма внедрения предложенных подходов к совершенствованию, поскольку они будут реализовываться в сложной сложившейся среде функционирования организации. То есть в рамках исследования необходимо рассматривать не только подходы к совершенствованию процесса формирования учетно-аналитической системы предприятий гостиничной сферы, но и процесс организации среды реализации проектных мероприятий. Теоретическая и практическая необходимость решения указанных проблем определили актуальность, цель, задачи и структуру диссертационной работы.

**Цель и задачи исследования.** Целью настоящего исследования является научное обоснование направлений развития теоретических исследований и совершенствование учетно-аналитического инструментария предприятий гостиничной сферы. Для достижения указанной цели были поставлены следующие **задачи:**

- определить роль учетно-аналитической системы предприятий гостиничного хозяйства в отечественной и зарубежной практике отчетности хозяйствующего субъекта;
- разработать методику анализа для целей управления ресурсным потенциалом организации гостиничного бизнеса;
- обосновать методику операционного анализа для управления текущей деятельностью организации гостиничного бизнеса;

– предложить методику формирования эффективной базы анализа для создания оптимальной структуры обмена необходимыми данными между различными субъектами управления;

– сформировать методический инструментарий финансового анализа по совершенствованию системы управления денежными потоками.

**Объектом исследования** является система теоретических положений и методических подходов к формированию информационно-аналитической системы предприятий гостиничной сферы.

**Предметом исследования** является методы организации учета и оценки деятельности предприятия гостиничной сферы.

**Теоретико-методологическая основа** диссертационного исследования базируется на работах отечественных и зарубежных ученых, а также нормативно-правовых положениях, посвященных проблемам разработки и функционирования информационной базы экономического анализа для управления текущей деятельностью предприятий гостиничного бизнеса, ориентированной на повышение эффективности управления ресурсным потенциалом. В качестве методологической основы исследования использованы общенаучные методы в рамках системного подхода: приемы сравнительного, финансового и статистического анализа, традиционные и специальные методы экономического анализа, обобщение и систематизация.

**Область исследования.** Диссертация выполнена в соответствии с группой научных специальностей 5.2. Экономика (шифр научной специальности 5.2.3 Региональная и отраслевая экономика, направления исследования 11. Бухгалтерский учет, аудит и экономическая статистика) и соответствует пунктам направления исследования (по специализациям): 11.4 «Комплексный экономический и финансовый анализ хозяйственной деятельности. Оценка эффективности деятельности экономических субъектов»; 11.5 «Мониторинг, анализ и оценка изменений бизнеса».

**Информационной и эмпирической базой** исследования послужили нормативно-правовые акты Российской Федерации, литературные источники,



публикации в периодической печати, данные информационной сети Интернет, сведения, представленные в отчетности гостиничных организаций.

**Научная новизна диссертации** заключается в развитии теоретических положений экономического анализа и разработке методического обеспечения информационно-аналитической системы предприятий гостиничной сферы путем трансформации традиционных методических подходов в целях повышения качества информационного обеспечения управленческих решений внутреннего менеджмента и внешних стейкхолдеров.

*Научные результаты исследования, полученные лично соискателем, и их научная новизна состоят в следующем:*

1. Сформирован научный подход к развитию учетно-аналитической системы гостиничных предприятий, представляющий новые структурно-содержательные особенности в соответствии с характером и тенденциями изменения процесса гостиничного бизнеса, в условиях развития цифровой экономики путем внедрения расширенной модели учетно-аналитической системы организаций сферы гостиничных услуг.

2. Разработана методика анализа в управлении ресурсным потенциалом организации гостиничного бизнеса, способствующая росту эффективности материальных, трудовых, финансовых и информационных ресурсов, а также выявлению и оценке возможности реализации резервов роста ресурсоотдачи.

3. Предложена методика операционного анализа для управления бизнес-процессами, базирующаяся на многофакторном моделировании входящих переменных, формирующих уровень маржинальности бизнеса и эффективности деятельности организации гостиничного бизнеса.

4. Разработана методика формирования эффективной базы анализа для создания оптимальной структуры обмена необходимыми данными между различными субъектами управления, осуществляющими процедуры планирования и прогнозирования результативности деятельности гостиничного бизнеса, а также достижение оперативного анализа выполнения внутренних показателей контроля и своевременного принятия корректирующих воздействий на бизнес-процессы.

5. Предложен методический инструментарий финансового анализа для совершенствования системы управления денежными потоками организации гостиничного бизнеса, обеспечивающими его текущую и будущую деятельность.

**Теоретическая значимость** исследования состоит в развитии концептуальных положений, развитии методических подходов, позволяющих уточнить и дополнить существующие научные представления о методологии экономического анализа организаций сферы гостиничных услуг с целью эффективного управления их деятельностью.

**Практическая значимость** работы заключается в том, что результаты исследования и разработанный механизм изменения учетно-аналитической системы предприятий гостиничной сферы и периода ее формирования, может быть использован в деятельности любой организации с учетом адаптации.

**Прикладная ценность** исследования заключается в том, что оно позволяет:

- определить новые структурные и содержательные особенности учетно-аналитической системы в современных гостиничных организациях;
- сформировать новый научный подход к развитию учетно-аналитической системы гостиничных предприятий, использующий новые структурно-содержательные особенности в соответствии с характером и тенденциями изменения процесса гостиничного бизнеса, в условиях развития цифровой экономики;
- обеспечить повышение эффективности использования учетно-аналитической системы и экономической результативности гостиничных предприятий при переходе на новые цифровые технологии;
- оценивать систему учетно-аналитической системы гостиничных предприятий для определения основных приоритетов в направлении цифровизации;
- расширить информационно-аналитические возможности учетно-аналитической системы предприятий гостиничной сферы за счет трансформации структуры учетно-аналитической системы на базе предложенной концептуальной методики учетно-аналитической системы организаций сферы гостиничных услуг.

**Степень достоверности результатов исследования.** Основные выводы, предложения, а также ключевые рекомендации данного исследования являются обоснованными, правдивыми и подкрепленными соответствующими доказательствами. Связано это с тем, что выводы, предложения и рекомендации основаны на концепциях и положениях иностранных и российских ученых. Также в ходе работы были использованы авторские разработки, подтвержденные практическим применением исследований и их результатов. Все это и стало фундаментом для формирования базы доказательств главной гипотезы данной диссертации и формирования позиции автора по всем вопросам, касающимся развития как учетной, так и аналитической системы работы компании в сфере обеспечения и реализации гостиничных услуг.

**Апробация исследования.** Основные положения диссертационного исследования были представлены на международных научно-практических конференциях, таких как: XXXII Международные Плехановские чтения (Москва, РЭУ им. Г.В.Плеханова, 2019), XXXIII Международные Плехановские чтения (Москва, РЭУ им. Г.В.Плеханова, 2020), VIII Международная научно-практическая конференция «Актуальные проблемы учета, экономического анализа и финансово-хозяйственного контроля деятельности организаций» (Воронеж, 2020), II Международная научно-практическая конференция Актуальные вопросы экономики, МЦНС «Наука и просвещение» (Пенза, 2020), VI Международная научно-практическая конференция «Экономика предприятий, регионов, стран: актуальные вопросы и современные аспекты» (Пенза, 2021), III Международная научно-практическая конференция «Финансы и реальный сектор экономики в современных условиях» (Пенза, 2021), Международная научно-практическая конференция «Современные финансовые рынки в условиях новой экономики» (Москва, РЭУ им. Г.В.Плеханова, 2021), VII Международная межвузовская научно-практическая конференция «Роль налогового планирования и учетно-аналитического обеспечения в безопасности функционирования хозяйствующих субъектов», посвященной памяти проф. Петровой В.И. и проф. Баканова М.И (Москва, РЭУ им. Г.В. Плеханова, 2020), XXXIII Международная научно-

практическая конференция «Плехановские чтения» (Москва, РЭУ им. Г.В.Плеханова, 2020), 48-я Международная научно-практическая конференция «Татуровско-шереметовские чтения» «Реформирование бухгалтерского учета, аудита и бухгалтерского образования в соответствии с международными стандартами в условиях перехода к инновационной экономике» (Москва, МГУ, 2020), VI Международная научно-практическая конференция «Экономика предприятий, регионов, стран: актуальные вопросы и современные аспекты» МЦНС «Наука и просвещение» (Пенза, 2021), III Международная научно-практическая конференция финансы и реальный сектор экономики в современных условиях, МЦНС «Наука и просвещение» (Пенза, 2021), IV Международной научно-практической конференции «Наука и современное образование: актуальные вопросы, достижения и инновации», МЦНС «Наука и просвещение» (Пенза, 2022), IV Международной научно-практической конференции «Экономические науки: актуальные вопросы теории и практики», МЦНС «Наука и просвещение» (Пенза, 2022).

Предложенный в диссертации новый научный подход к развитию учетно-аналитической системы гостиничных предприятий, использующий новые структурно-содержательные особенности в соответствии с характером и тенденциями изменения процесса гостиничного бизнеса применяется в деятельности гостиницы «Silvanian-hotel» (ООО «МОЛ-Мир Плюс») и отеля «Aquamarine hotel&sра» (ООО «АМ Групп-Сервис»), что подтверждается соответствующими справками. Кроме этого, результаты диссертационного исследования используются в качестве учебно-методических материалов для подготовки Фондов оценочных средств по учебной дисциплине кафедры «Экономический анализ» (базовая), а также при формировании Методических указаний для самостоятельной работы студентов бакалавриата, направление 5.2. Экономика, что также подтверждено соответствующей справкой.

**Публикации.** По теме диссертационного исследования опубликовано 15 научных работ общим объемом 6,06 печ. л. (из них авторский – 5,14 печ. л.), в том числе 6 работ общим объемом 3,38 печ. л. (из них авторский – 2,98 печ. л.)

опубликованы в журналах из перечня рецензируемых научных изданий, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертации на соискание ученой степени кандидата наук. Среди 15 работ 1 статья – в периодических изданиях, рецензируемых в наукометрической системе Web of Science.

**Объем и структура диссертации.** Диссертация состоит из введения, трех глав, включающих 11 параграфов, заключения, списка литературы (202 источника) и 8 приложений. Текст диссертации изложен на 235 страницах. Работа содержит 43 таблицы, 26 рисунков, 52 формулы.

## **Глава 1 Теоретические основы формирования учетно-аналитической системы организаций**

### **1.1 Развитие понятийного аппарата учетно-аналитической системы организаций**

Основной деятельностью любого предприятия являются учетно-аналитические процедуры, поскольку первоначально система действий начинается со сбора, обработки и представления агрегированной информации (данных), далее система действий подразумевает изучение, интерпретацию полученных данных для последующего принятия решений.

Основным источником информации здесь, конечно, выступает бухгалтерская информация. Поэтому выделяют еще и бухгалтерскую учетно-аналитическую систему. Она основывается только на данных бухучета, но и бухгалтерской деятельности внутри компании. При этом все те данные, которые касаются бухучета, должны формироваться, составляться и заполняться непосредственно сотрудниками отдела бухгалтерии.

Ее суть заключается в оперативном анализе бухгалтерских данных для принятия управленческих решений.

В общем понимании учетно-аналитическая система подразумевает применение традиционных принципов, инструментов и подходов, которые являются подходящими для всех предприятий. В узком смысле учетно-аналитическая система касается деятельности одного единственного конкретного предприятия и зависит от его функциональных особенностей [25, с. 8].

Учетно-аналитическую систему характеризуют как частично централизованную систему, поскольку она используется для различных целей управления, и ее подсистемы реализуют различные функции. Например, учетно-аналитическая система использует данные бухгалтерского учета, анализа и аудита.

А эта область в свою очередь является обособленной наукой со своими подходами и методами.

Первыми учеными, которые обратили внимание на такое понятие, как учетно-аналитическая система, были И.П.Ульянов и Л.В.Попова в 1996 г. [160].

В то время многие исследования по большей части опирались или акцентировали свое внимание на особенности и сам факт развития учетно-аналитической системы, позволяющей определять и учитывать как себестоимость, так и затраты в компаниях. Конечно же, еще больше внимания было уделено учету результатов финансовой деятельности юридического лица, финансовой устойчивости и вопросам банкротства.

Ученики и профессора Л.В.Поповой продолжали свои исследования в этих областях (Л.Н.Никулина, М.М.Петрыкина, М.М.Коростелкин, Л.В.Бабичева и др.).

Помимо них учетно-аналитическая система с разных сторон была рассмотрена учеными: В.Н.Алферовым [11], М.У.Базаровой [18], И.Н.Богатой [40; 41], Е.М.Евстафьевой [66], Е.А.Ивановым [78], И.В.Кальницкой [82, 83, 84, 85], И.А.Масловой [115; 116], Б.Г.Масловым [114], Л.А.Насакиной [125], Н.Н.Хахоновой [172; 173] и др. Они анализировали само понятие учетно-аналитической системы и его структуру.

Так, большинство из перечисленных ученых придерживаются такого подхода к пониманию учетно-аналитической системы, при котором данное явление понимается в качестве системы, вобравшей некоторое количество подсистем, тесно взаимодействующих друг с другом. Среди них: И.А.Маслова [115; 116], М.У.Базарова [18], В.А.Залевский [73], И.В.Кальницкая [82, 83, 84, 85] и др.

Составляющие компоненты изучаемой в данной работе системы (а речь здесь и далее по тексту будет идти именно об учетно-аналитической системе) показаны на рисунке 1.1.

Отличной точки зрения придерживается профессор Н.Н.Хахонова [172; 173], которая изучает в рамках учетно-политической системы сразу три системы, в нее входящие. Это контрольная подсистема, аналитическая и учетная.

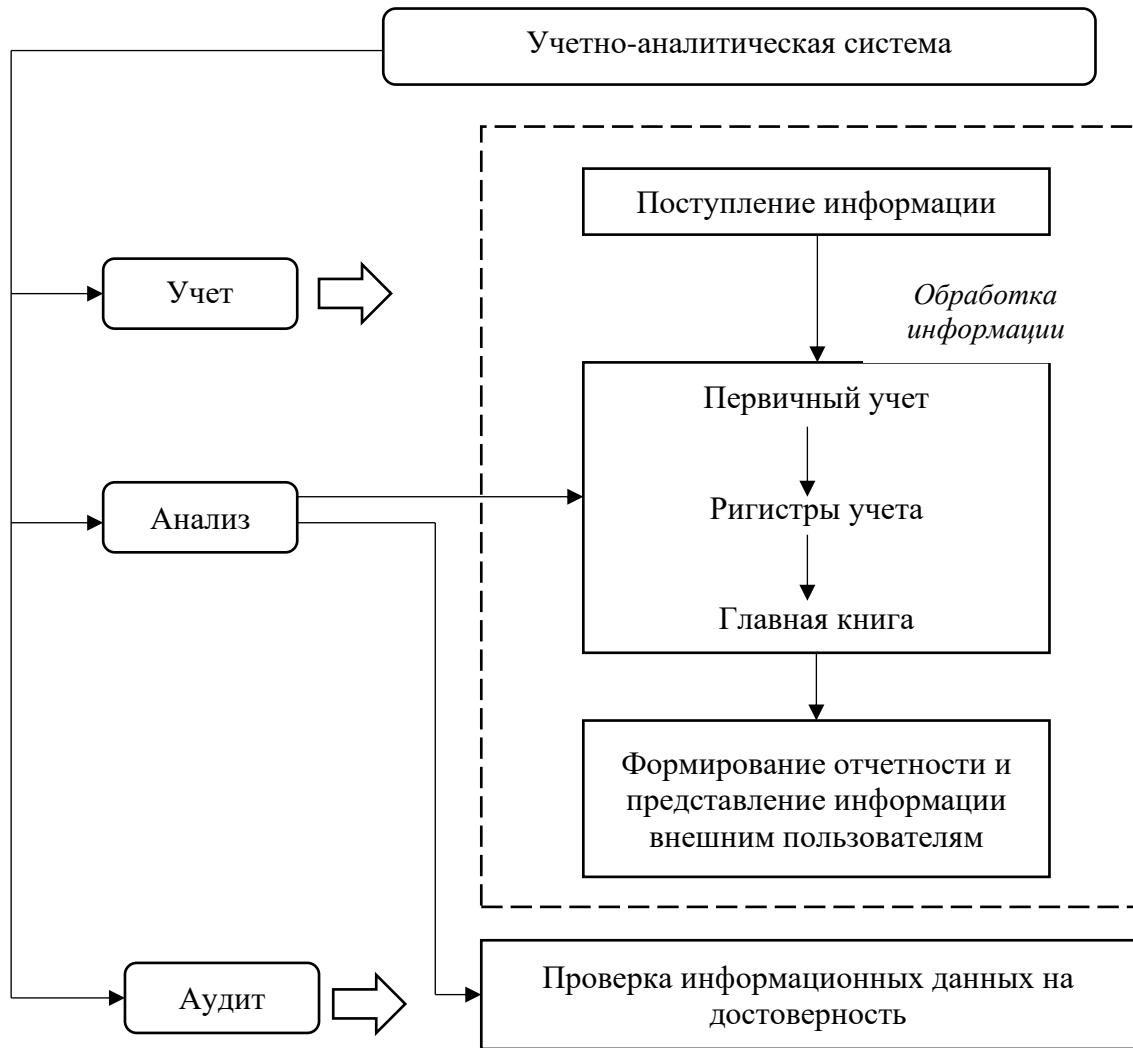


Рисунок 1.1 – Составляющие элементы учетно-аналитической системы

Источник: составлено автором.

Сегодня же считается, что наделение учетно-аналитической системы контрольной функцией учета и аудита некорректно. Проверка и контроль должны проводиться независимыми от экономического субъекта контрольными органами и аудиторами.

Это требование подтверждается Федеральными законами:

- № 307-ФЗ от 30 декабря 2008 г. «Об аудиторской деятельности»;
- № 208-ФЗ от 26 декабря 1995 г. «Об акционерных обществах».



В связи с этим, если рассматривать в составе учетно-аналитической системы контрольную подсистему, то ей нужно отводить роль лишь внутреннего контроля. Но эта область до сих пор достаточно не исследована.

Подробнее подходы к понятию и структуре системы с точки зрения различных ученых представлены в таблице 1.1. Однако все ученые сходятся во мнение, что учетно-аналитическая система является основным источником информации для организации системы управления.

Таблица 1.1 – Подходы к определению понятия учетно-аналитической системы

| Авторы   | Трактовка понятия  |
|--|--|
| В.И.Алферов<br>[11, с. 63]                                   | Определяет рассматриваемую систему как комплекс имеющих друг с другом связь элементов, обеспечивающих сбор, оценку и анализ данных, позволяющих принимать обоснованные решения, касающиеся управления юридическим лицом  |
| Д.Р.Андряшина<br>[13, с. 9]                                  | Этот автор рассматривала понятие в широком смысле и наделяла рассматриваемую систему свойствами сбора, анализа и обработки всей информации о деятельности предприятия для принятия тех или иных решений, связанных так или иначе с управлением компанией   |
| Е.А.Боброва<br>[39, с. 20]                                   | Также подходила к понятию масштабно и под учетно-аналитической системой подразумевала систему, базирующуюся в основном на бухгалтерской информации и включающую в себя все данные бухгалтерского учета, а также статистические, технические данные, социальную информацию  |
| И.Н.Богатая и<br>Е.М.Естафьева<br>[41, с. 69]                | Эти авторы конкретизировали понятие учетно-аналитической системы для коммерческой организации. С этой точки зрения в их понимании система – это комплекс элементов, позволяющих получить данные, необходимые для учета и анализа различных бизнес-процессов. Под сбором данных понимается регистрация данных, анализ данных, обобщение данных, а также их оценка и проведение различных контрольных действий |
| В.А.Залевский<br>[73, с. 14]<br>Л.В. Попова,<br>[136, с. 34] | Автор подчеркивает, что рассматриваемая система является децентрализованной, причем она является такой или полностью, или лишь отчасти   |
| И.А.Маслова,<br>[116, с. 10]<br>Б.Г.Маслов<br>[114, с. 78]   | Простейшие элементы системы позволяют собирать данные, обрабатывать их, оценивать и использовать для того, чтобы принимать решения, касающиеся управления компанией или ее элементами  |
| Е.А.Иванов<br>[78, с. 162]                                   | Делает упор на то, что рассматриваемая система является своеобразной экономической категорией, применяемой для обеспечения целей менеджмента. Позволяет подготавливать данные для последующей разработки мероприятий, оказывающих то или иное воздействие на бизнес-процессы юридического лица   |

| Авторы                      | Трактовка понятия  |
|-----------------------------|--|
| Д.В.Орлов<br>[130, с. 47]   | Дает достаточно краткое, но емкое на наш взгляд определение учетно-аналитической системы. Он характеризует ее как определенную подсистему управления предприятием, которая базируется на учетно-аналитической информации и используется для того, чтобы принимать более эффективные решения, касающиеся управления компанией |
| Н.Н.Хахонова<br>[172, с. 8] | Определяет систему как структуру из трех элементов – контрольной подсистемы, аналитической, учетной. Основана система на разных данных, что позволяет ей обеспечить управление данными для принятия различных решений  |

Источник: составлено автором.

На наш взгляд, наиболее емким является трактовка понятия учетно-аналитической системы в трудах Д.В.Орлова [130]. Несмотря на достаточную краткость определения, он отразил в нем все основные функции учетно-аналитической системы.

Однако, все авторы сходятся во мнении, что основной целью появления и необходимость существования учетно-аналитической системы обусловлена тем, что она обеспечивает систему управления организацией достоверной и полноценной информацией. Помимо прочего, с ее помощью удастся получить оценочные сведения, которые ложатся в основу принятия управленческих решений. Указанная функция является основополагающей.

Формирование учетно-аналитической системы, ее структуры и понятия в XIX–XX вв. в Западной Европе и США базировалось на четырех основных направлениях: административном, экономическом, юридическом и комбинированном. Это было отражено и на приведенном рисунке 1.1.

В административное направление вошли такие определения и понятия, как: получение прибыли, сохранность имущества, эффективное использование имущества и другие. В состав экономического направления входит определение финансовых результатов деятельности.

Однако с течением времени и развитием всех направлений, появлением смежных областей и их динамическом изменении становится ясно, что такого деления составляющих больше недостаточно. Формируется новая парадигма научных направлений, отвечающая понятию сингулярности – единства.

Также актуальной стала интеграция различных видов учета (речь идет о стратегическом учете, управленческом учете, финансовом и иных видах учета) в рамках учетно-отчетных подсистем, являющихся основной системы учета и аналитики каждого отдельно взятого субъекта экономики.

Помимо прочего, происходит постепенный переход от относительных и коэффициентных методов оценивания работы компании к методам абсолютным.

Эти тенденции нашли отражение в схеме, представленной на рисунке 1.2.



Рисунок 1.2 – Учетно-отчетная подсистема экономического субъекта

Источник: составлено автором.

Тема сингулярности в подходе к рассмотрению построения понятия учетно-аналитической системы хорошо не освещен в современных научных публикациях и имеет много открытых вопросов для обсуждения.

Прогнозируется то, что к началу 2030 г. произойдет наступление сингулярности в различных сферах научной деятельности. Как отмечают многие сторонники данной теории, это свидетельствует о том, что любые факты потребления будут приближены во времени к фактам производственной деятельности.

Производственная деятельность сама по себе в подобной ситуации будет обуславливаться не общим спросом, а определенными заказами продукции потребителями. Конечно же, в таком случае изменится и сама система учета и аналитики.

Целью как учетной, так и аналитической системы на предприятии является информационное моделирование и обеспечение результативности учета, анализа, контроля и аудита.

Объектом изучения учетно-аналитической системы выступает непосредственно экономический или хозяйствующий субъект, предприятие, организация, их подразделения, деятельность и ее аспекты, отдельные бизнес-процессы.

Предметом учетно-аналитической системы является совокупность всех бизнес-процессов изучаемого объекта.

Учетно-аналитическая система выполняет в организации следующие функции:

- информационно-учетную;
- контрольную;
- аналитическую.

Учетно-аналитическая система реализует на предприятии задачи:

- 1) обеспечение аппарата управления необходимой информацией для принятия решений в сфере менеджмента;
- 2) анализ показателей деятельности предприятия;
- 3) планирование и контроль работы компании в будущем;
- 4) определение направлений, являющихся приоритетными [175, с. 15].

Помимо этого, в таблице 1.2 можно привести документальный состав бухгалтерской учетно-аналитической системы [29, с. 170].

Сегодня в современной организации должны составляться и вестись все перечисленные документы. Как правило, они имеют унифицированную форму. К их заполнению и хранению предъявляются определенные требования, соблюдение

которых должны обеспечить сотрудники бухгалтерии, а проверку – налоговая служба. Но так было не всегда.

Таблица 1.2 – Документальный состав бухгалтерской учетно-аналитической системы

| Виды учетных документов                      | Методы анализа  |
|--|---|
| Оперативные документы                        | Сравнение с нормативом по внешнему оформлению. Проверка достоверности данных. Логическая оценка показателей                                   |
| Журнал регистрации хозяйственных операций    | Проверка хронологии записей. Сравнение данных журнала с данными первичных документов. Группировка хозяйственных операций по видам и адресатам |
| Проводки по счетам                           | Подборка, применение счетов для формирования записей. Группирование счетов  |
| Учетные регистры (журналы-ордера, ведомости) | Сравнение соответствия данных, приведенных в регистрах, оценка конечных данных по каждой записи   |
| Главная книга                                | Свод данных из журналов и ведомостей. Оценка сводных данных по сгруппированным счетам   |
| Баланс                                       | Сравнительный анализ динамики и структуры частей баланса по различным параметрам  |
| Приложения к балансу                         | Сравнение с нормативными, плановыми документами и в динамике, факторный анализ использования ресурсов   |

Источник: составлено автором.

Становится ясно, что основу учетно-аналитической системы составляет учетная подсистема, а именно первичная информация бухгалтерского учета.

В современных реалиях учетно-аналитическая система имеет свой предмет изучения. Это бизнес-процессы организации.

О.П.Зайцева с соавторами разделяют развитие учетно-аналитической системы на два последовательных этапа:

1) этап сбора и получения данных из различных подсистем учета бизнес-процессов организации: из финансового учета, управленческого и налогового учета. Именно эти учетные составляющие бухгалтерского учета бизнес-процессов принято выделять сегодня на предприятии;

2) этап анализа, оценки и обработки полученной на 1 этапе информации. Именно здесь уже образуется полноценная учетно-аналитическая система со всеми взаимосвязанными элементами [72, с. 150].

Необходимо отметить, что современной учетно-аналитической системе предприятия присуща такая характеристика как фрактальность (самоподобие). Это означает, что в рамках единой учетно-аналитической системы можно выделить как самостоятельные функционирующие единицы подсистемы, а именно: налоговую, финансовую и управленческую подсистемы.

Л.П. Попова подчеркивает, что современная учетно-аналитическая система должна обеспечивать учет, анализ и контроль не только внутренних процессов организации, но и внешних, так называемых макропроцессов [135, с. 27]. Это связано с быстро меняющимися требованиями пользователей информации.

Основные свойства и требования к современной учетно-аналитической системе представлены в таблице 1.3.

Таблица 1.3 – Основные требования к учетно-аналитической системе современной организации

| Свойство организации            | Сущность свойства  | Требования к учетно-аналитической системе  |
|---------------------------------|--|--|
| Целостность                     | Соблюдение требований единства процессов организации:<br>- производственно-техническое единство;   | Учетно-аналитическая система должна опираться на стратегические цели организации и при этом собирать и предоставлять для анализа   |
|                                 | - организационно-экономическое единство (наличие единых ресурсов);<br>общая цель существования и деятельности предприятия;<br>- социальное единство (развитие коллектива организации). | Информацию обо всех процессах организации: производственном, организационном, социальном, техническом.<br>Она же в силу своих особенностей должна создавать, определять и формировать различные виды информации: бухгалтерскую, управленческую, внешнюю. |
| Эмерджентность или концентрация | Наличие у организации свойств, присущих только ей, а не ее отдельным элементам   | Система должна формировать информационные данные для применения на различных уровнях организации и управления предприятием.  |

| Свойство организации | Сущность свойства  | Требования к учетно-аналитической системе   |
|----------------------|--|---|
| Эквипотенциальность  | Означает разделение организации на составляющие элементы, каждый из которых обладает собственными индивидуальными свойствами | Для сбора и обработки информации учетно-аналитическая система должна ориентироваться на цели всех видов учета: финансового, управленческого и налогового, а также на выполнение аналитической и контрольной функций |
| Свойства гомеостаза  | Стремление системы сохранять устойчивое равновесие   | При определении, становлении и использовании системы необходимо учитывать влияние среды и осуществлять как внешний, так и внутренний анализ получаемой информации   |

Источник: составлено автором.

На основании сведений, указанных в таблице 1.3, следует говорить о том, что формирование современной учетно-аналитической системы – это сложный, многогранный процесс, который должен отвечать требованиям различных подсистем организации, обладать определенными свойствами и учитывать различные виды информационных данных вне зависимости от того, где, как и откуда эти самые данные появились.

Так, по данным научной литературы, формирование понятийного аппарата рассматриваемой системы началось в 90-х гг. XX века. Понятие рассматривалось с различных точек зрения множеством российских и зарубежных учетных, но большинство сошлись в том, что это сложная комплексная система, состоящая из нескольких подсистем, которая собирает и структурирует информацию для аппарата управления организаций из данных финансового, управленческого и налогового учета.

Современная учетно-аналитическая система должна отвечать определенным свойствам. Кроме того, по мнению многих авторов, в настоящее время имеет место тенденция к глобализации и сингулярности. Это означает, что понятие учетно-аналитической системы будет меняться в дальнейшем, и на сегодняшний день имеется много открытых вопросов и областей исследования в этом направлении.

Учетно-аналитические системы получили широкое распространение во всех сферах деятельности человека (таблица 1.4).

Таблица 1.4 – Сущность процедур учетно-аналитической системы

| Учетные процедуры   | Аналитические процедуры   |
|---|---|
| Сбор информации на первичной нормативной документации                           | Анализ плановой информации, учетной информации, выявление влияющих факторов на финансовые результаты, раскрытие тенденций развития (факторный анализ) |
| Проверка соответствия первичной нормативной документации требованиям оформления | Анализ выполнения бизнес-планов (бизнес-анализ)   |
| Запись и группирование экономической информации в учетных регистрах             | Выявление неиспользованных резервов   |
| Формирование показателей бухгалтерской отчетности                               | Реализация информационной функции управления  |
| Интерпретация данных показателей, динамики показателей                          | Оценка имущественного состояния, финансового положения  |
|   | Индексный анализ  |
|   | Горизонтальный, вертикальный анализы  |
|   | Корреляционный анализ   |
|   | Кластерный анализ   |
|   | Регрессионный анализ  |
|   | Дисперсионный анализ  |
|   | Прогнозирование, планирование   |
|   | Прочие  |
| Уточнение и корректировка управленческих решений                                |   |
| Выработка стратегических и тактических путей развития                           |   |
| Интерпретация полученного опыта   |   |

Источник: составлено автором.

Определить аналитическую работу можно по мере изучения работы, трансформации и интерпретации различной информации путем поиска характера ее компонентов в деталях



Впоследствии термин «анализ» все чаще интерпретируют как исследование, т.е. процесс изучения с целью установления фактов [134].

Учетно-аналитический анализ начинается со сбора информации, которая в свою очередь оформлена в первичной (нормативной) документации, описывающей содержание факта хозяйственной деятельности, оцененной в денежном эквиваленте, а также подтверждающей его достоверность и законность действий.

Упростить схему процедур учетно-аналитической системы можно до некоторого определения. Сначала идет синтетический учет, после него идет субсчет, а уже потом идут аналитические счета. Контроль данных происходит по оборотно-сальдовой ведомости. Итоги оборотно-сальдовой ведомости должны соответствовать остаткам на счетах синтетического учета.

Именно система учетно-аналитических процедур является сущностью экономического анализа.

С учетом усложнения системы процедур многие ученые рассматривают учетно-аналитическую систему в системе трехмерного пространства (рисунок 1.3).

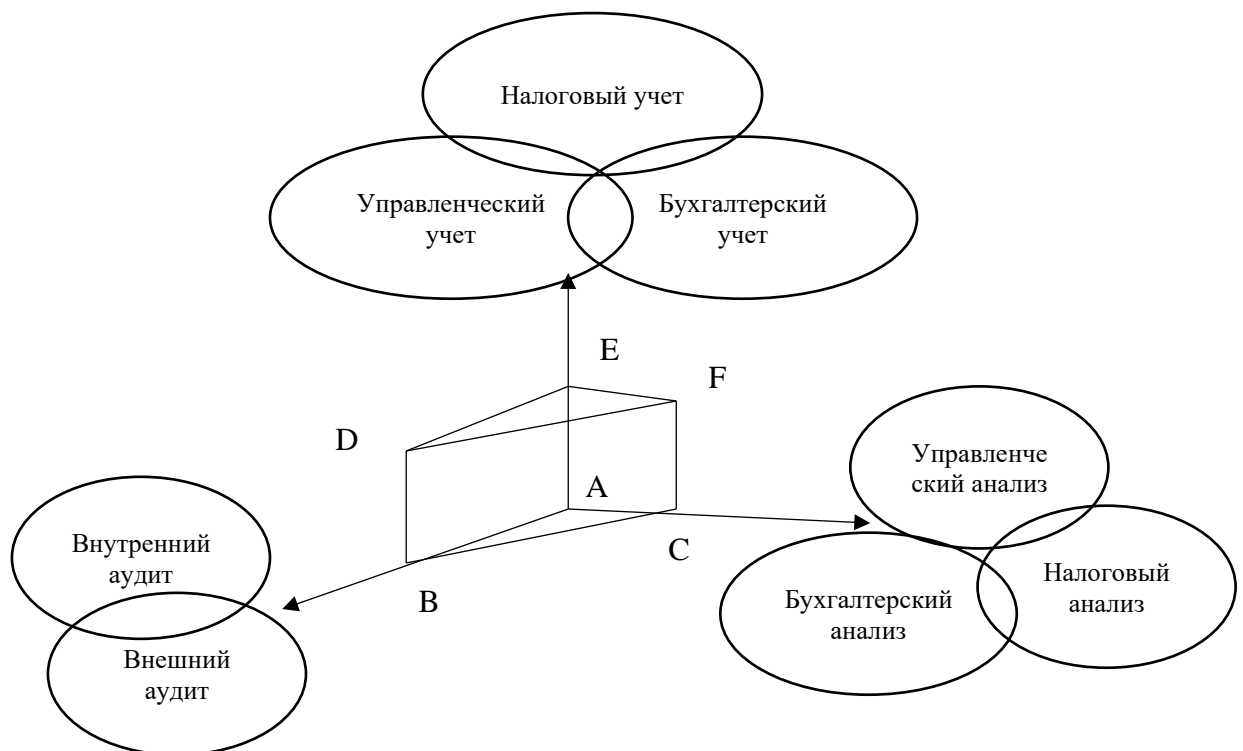


Рисунок 1.3 – Схема взаимодействия процедур в учетно-аналитической системе

На рисунке 1.3 точка А представляет собой исходную экономическую информацию о бизнесе компании или о том, какими видами хозяйственной работы компания занимается.

Вектор АЕ – это такой вектор, который сочетает в себе несколько видов учета. Речь идет о налоговом учете и управленческом.

Вектор АС представляет собой управленческий налоговый финансовые анализы. Вектор АВ, соответственно – это система внешнего и внутреннего аудитов.

В системе можно рассмотреть, как связаны элементы с остальными элементами. Также здесь можно изучить независимость рассматриваемых элементов друг от друга.

Рассмотрим непосредственно учетную систему (рисунок 1.4).

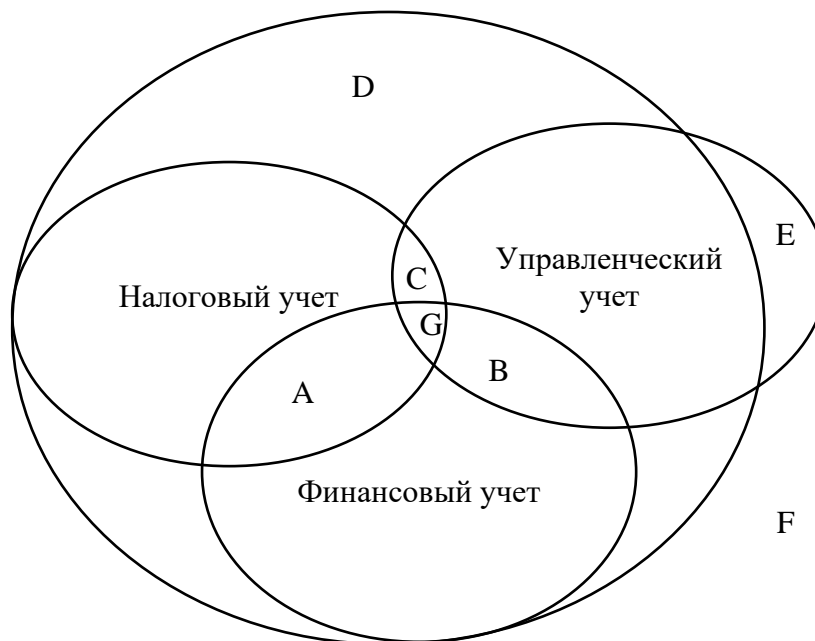


Рисунок 1.4 – Модель взаимосвязей учетной системы

Источник: составлено автором.

На рисунке 1.4 представлено несколько зон, но именно такие зоны, как А и В являются особенно интересными для стейкхолдеров – зона повышенного контроля.

Зона С – зона со средним контролем, подразумевается, что контроль осуществляется зоной F (система внутреннего контроля в организации).

Зона Е в системе объединяет факты хозяйственной деятельности компании, которые невозможно учесть в учетно-аналитической системе (соответственно и в бухгалтерском балансе), в силу ряда объективных причин, которые, однако, влияют на принятие управленческих решений.

Зона D является непосредственно системой бухгалтерского учета.

Рациональная организация системы внутреннего контроля поможет начальникам и руководителем на своем уровне отслеживать, определять и регулировать уровень качества учетной системы организации.

Таким образом, в самом общем виде сущность работы системы показана на рисунке 1.5 [137, с. 34].

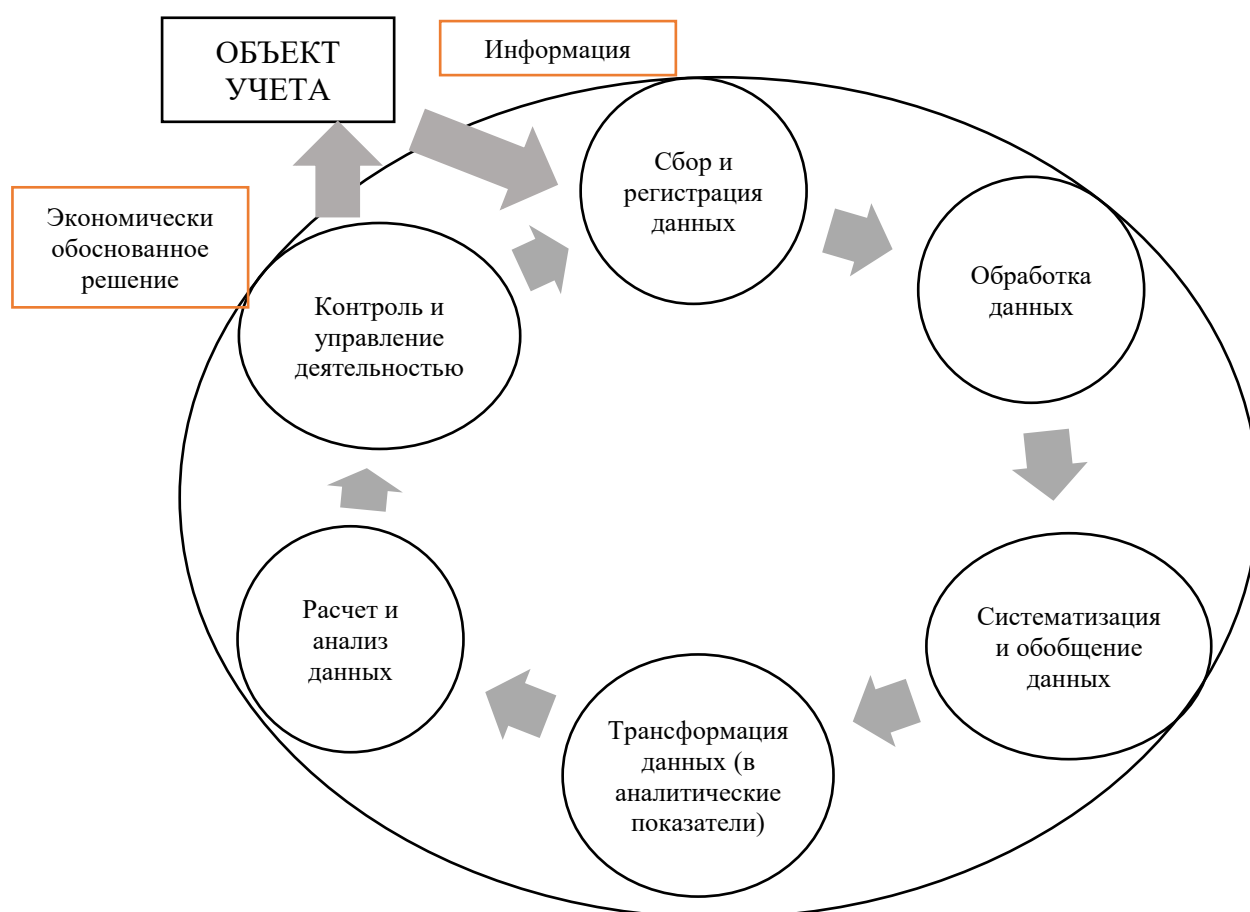


Рисунок 1.5 – Формирование учетно-аналитической системы управления отдельными объектами учета

Источник: составлено автором.

Таким образом, учетно-аналитическая система является началом всей регулирующей деятельности на предприятии. Соответственно, учетно-аналитическая система является фундаментом для формирования стратегии развития предприятия. Ключевая задача осуществления работы на предприятии заключается в предоставлении данных руководящим органам для формирования решений управления и организации деятельности предприятия. Необходимым признаком полученных данных является актуальность и полнота.

## **1.2 Особенности финансового и управленческого учета деятельности организаций сферы гостиничных услуг**

Любой экономический субъект в процессе осуществления своей деятельности сталкивается с необходимостью вести хозяйственный учет. Хозяйственный учет представляет собой особую систему правил и методов сбора, регистрации, измерения, обработки и группировки информации о всех экономических процессах, протекающих на предприятии. Сам хозяйственный учет подразделяется на несколько видов, а именно – оперативный, статистический и бухгалтерский.

Бухгалтерский же учет выделяется среди остальных тем, что он играет особую роль в жизни любого экономического субъекта и этому есть свои причины.

К примеру, в соответствии со статьей 6 Федерального закона «О бухгалтерском учете» № 402 осуществление бухгалтерского учета обязательно для всех экономических субъектов [1]. Во-вторых, информация, формируемая в процессе ведения бухгалтерского учета, используется руководством и менеджментом хозяйствующего субъекта для осуществления своих функций. В-третьих, на базе результатов бухгалтерского учета формируется большинство отчетной документации, предоставляемой в органы государственной власти.

Помимо этого, предметом бухгалтерского учета выступает только деятельность хозяйствующего субъекта, в то время как статистический учет изучает и другие стороны общественной жизни компании, а оперативный учет, в свою очередь, сосредоточен на исследовании отдельно взятых элементах хозяйственной деятельности предприятия.

М.А.Азарская бухгалтерский учет подразделяет на управленческий и финансовый учет [10, с. 12].

В.Г.Крыжановский с соавторами отмечает, что ведение управленческого учета носит необязательный характер и предназначен исключительно для внутренних пользователей. Посредством управленческого учета административный аппарат предприятия может получать всю интересующую их информацию о деятельности компании и ее структурных подразделений за любой временной промежуток и в любых единицах измерения [14, с. 138].

В свою очередь, финансовый учет обязателен к ведению и содержит в себе информацию о текущих доходах и расходах предприятия, величине дебиторской и кредиторской задолженности, имущественном состоянии и другом, которая используется для формирования бухгалтерской отчетности. Ответственность за ведения бухгалтерского финансового учета возлагается на руководителя и главного бухгалтера предприятия.

Бухгалтерская отчетность является заключительным этапом бухгалтерского учета и содержит в себе информацию об итоговых получившихся результатах проводимой и проведенной финансово-хозяйственной работы юридического лица в рамках рассматриваемого отчетного периода.

Данные, содержащиеся в отчетности, публичны и предназначены для удовлетворения информационных запросов пользователей. Пользователей бухгалтерской отчетности разделяют на внутренних и внешних. Как было упомянуто выше, к внутренним пользователям относят административный аппарат компании, учредителей, собственников. Внешними же пользователями являются партнеры, кредиторы, органы государственной власти и другие.

С.В.Банк отмечает, что основным информационным источником для внешних и внутренних пользователей при представлении качественной бухгалтерской информации и принятии инвестиционных решений является бухгалтерская (финансовая) отчетность [21, с. 174].

Бухгалтерская отчетность проявляет экономическую сущность при процессах обобщения данных аналитического учета в деятельности хозяйствующего субъекта, а также определения результативных остатков на определённую временную дату с целью представления полученных данных различным пользователям.

Совокупность данных бухгалтерского учета представляет собой бухгалтерскую (финансовую), интегрированную как средство генерализации информации и инструментарий финансового управления хозяйствующим субъектом.

Методология и организация бухгалтерской отчётности экономического субъекта являются важнейшими составляющими звеньями в системе бухгалтерского учета, исполняющие роль завершающего этапа в учетном процессе и обуславливающие получение единства показателей с учетными регистрами.

Р.Баттих считает, что бухгалтерская (финансовая) отчетность является также важнейшим информационным ресурсом в процессе управления предприятием, вследствие содержания обширного аналитического потенциала, необходимого при принятии тактических и стратегических решений [23, с. 79].

Совокупная система данных об имущественном и финансовом положении субъекта формируется и может быть использована на основе учетных данных в соответствии с законодательно установленными формами отчетности, которые составлены на основании сведений бухгалтерского учета (рисунок 1.6).

Однако, следует отметить, что из данных финансового и управленческого учета менеджеры не всегда могут увидеть требуемые данные, т.к. обработка счетов занимает много времени. Поэтому предлагаем дополнить данную схему (рисунок 1.7).

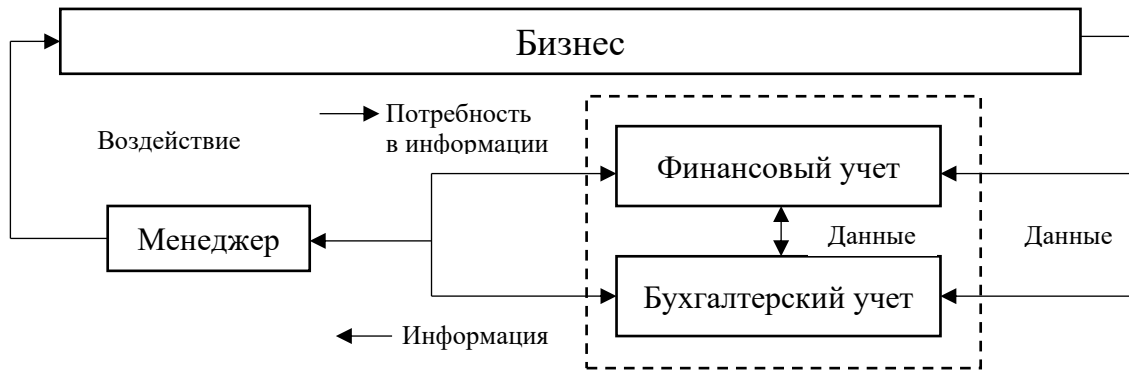


Рисунок 1.6 – Бухгалтерский учет как информационная система при принятии управленческих решений

Источник: составлено автором по [161].

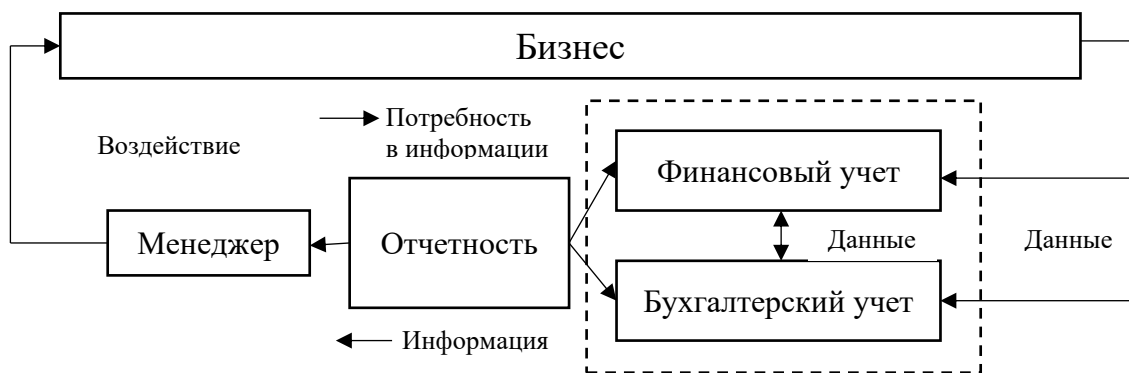


Рисунок 1.7 – Отчетность как информационная система при принятии управленческих решений

Источник: составлено автором.

Процесс принятия управленческих решений напрямую связан с информационной поддержкой, что предоставляет хозяйствующему субъекту минимизировать риски бизнес-процессов (об этом пойдет речь в следующем разделе диссертации).

И.Н.Дрогобыцкий отмечает, что предприятие гостиничного бизнеса представляет собой объект имущественного комплекса, основная деятельность которого направлена на реализацию услуг. При этом владелец может быть зарегистрирован в качестве индивидуального предпринимателя или юридического

лица. Тот или иной режим налогообложения устанавливается в зависимости от того, какие именно услуги и в каких объемах оказывается имущественным комплексом [64, с. 33].

Для гостиничного бизнеса характерны определенные особенности. Так, предоставляемые услуги не могут быть накоплены, они всегда завершены. Данный факт является отличительной чертой гостиничного бизнеса, что не характерно для иных видов предпринимательской деятельности. Объем реализации услуг находится в тесной взаимосвязи от сезона года. Существует необходимость подсчитывать доходы и расходы организации каждый месяц.

Как отмечают Н.Н.Глаголева, Е.М.Устинова и А.Н.Болтенков мнение о том, что гостиницы предоставляют только услуги временного проживания граждан, ошибочно. Помимо прочего, могут оказываться транспортные, бытовые и другие виды услуг. Все виды деятельности в обязательном порядке должны быть включены в учредительную документацию. В том случае, если осуществление различных видов деятельности предусматривает наложение разных налогов, бухгалтерская документация должна вестись отдельно для каждой услуги [55, с. 85].

Таким образом, под гостиницей следует понимать имущественный комплекс, который используется владельцем для предоставления различных услуг, в зависимости от которых выделяются характерные особенности гостиничного бизнеса. Другими словами, гостиницу можно считать неким механизмом, при помощи которого производятся и реализовываются различные услуги. Совокупность оказываемых услуг может быть названа гостиничным продуктом. Все эти особенности позволяют отличить гостиничное предприятие от предприятий, относящихся к иным сферам обслуживания.

Создано специальное положение, согласно которому производится в определенном порядке учет доходов гостиничного предприятия. Данное положение получило название «Доходы организации» ПБУ 9/99 [3].

Положение определяет тот факт, что доходами следует считать процесс увеличения финансового состояния организации, что происходит вследствие



поступления финансов и различных активов. Кроме того, увеличение экономической выгоды может наступать путем погашения каких-либо экономических обязательств, исключением становится затраты на закрытие вкладов. В результате перечисленных процессов происходит увеличение капитала гостиницы. ПБУ 9/99 содержит информацию о том, что под доходом следует считать выручку, которая была получена через организацию продаж товаров или услуг.

Вследствие этого выручкой следует считать финансовый доход, который был получен организацией гостиничного бизнеса взамен на оказанные услуги потребителю.

Доход предприятия указывается в бухгалтерской документации в виде денежного выражения, равного той сумме, которая прописана в договорной документации. Сам договор составляется между двумя сторонами: представителем гостиницы и приобретателем услуги. ПБУ 9/99 содержит требования к договору для того, чтобы доход мог быть рассмотрен в качестве выручки:

- получение дохода взамен на оказание услуг регламентировано специальным договором, который должен быть составлен с потребителем;
- в составляемом между гостиницей и потребителем договоре должна содержать информация о том, какая сумма должна быть выплачена гостинице за оказанные услуги;
- при составлении договора и оказании услуги владелец гостиничного бизнеса рассчитывает получить материальный доход;
- в договоре прописаны услуги, которые должны быть предоставлены потребителю в полной мере;
- отдельно указаны статьи расходов, которые могут нести предприниматели в процессе предоставления услуг [3].

Кредиторской задолженностью называется такой доход гостиницы, который был получен в результате осуществления деятельности, однако, не был выполнен какой-либо один или несколько перечисленных пунктов. Если все условия выполняются в полной мере, получение денежной выгоды признается выручкой.

В.Г.Крыжановский отмечает, что в учетной политике должно быть указано основание, согласно которому денежный доход можно считать выручкой. В случае гостиничного бизнеса таким основанием становится договор об оказании услуг, он составляется между представителем гостиницы и клиентом, который приобретает услуги временного проживания. Существует специальный регламент, согласно которому в договоре должны быть указаны определенные сведения. Так, договор не может быть составлен, если приобретатель услуги не предоставил какое-либо удостоверение личности: паспорт, военный билет и пр. [14, с. 216].

С.В.Банк подчеркивает, что при приобретении услуг гостиничного бизнеса клиенту должен быть в обязательном порядке выдан специальный документ, который подтверждает договорные обязательства между потребителем и гостиницей. Такой документ должен содержать следующую информацию:

- название организации, в том случае, если владелец гостиницы является индивидуальным предпринимателем, в документе должны быть указаны его инициалы;
- инициалы приобретателя услуг;
- характеристики помещения, которое предоставляется клиенту для временного проживания;
- стоимость, которую заплатил покупатель при приобретении услуг временного проживания;
- иные сведения, которые прописывает гостиница по собственному желанию [21, с. 113].

Гостиница ведет учет расчетов с постояльцами, основанием для которого является договор. Кроме того, в договоре указывается стоимость оказания услуги за сутки или за все время пребывания.

При ведении отчетной документации в обязательном порядке учитывается специальный количественный критерий, который определяет время проживания гостя. Сведения заносятся в зависимости от того, в какой момент политикой компании услуга по предоставлению временного жилья должна считаться оказанной в полной мере. В одних случаях услуга оказывается каждый день, а в

других только в тот момент, когда клиент выехал из предоставленного для временного проживания номера.

В том случае, если услуга оказана в полной мере по прошествии суток, то бухгалтерская отчетность должна быть пополнена, соответственно, также ежедневно. Аналогичная ситуация наблюдается во втором случае: бухгалтерская отчетность заполняется после того, как гость выехал из предоставленного номера.

Отчетность, формируемая бухгалтерией, по своей сути является комплексом сведений об имущественном и финансовом состоянии компании, а также о результатах предпринимательской деятельности за определенный отрезок времени. Эти сведения находятся в тесном взаимодействии друг с другом [35, с. 138].

С.А.Касьянова отмечает особенности структуры производственного процесса гостиничного бизнеса, от которых зависят учитываемые расходы:

1. Услуги бронирования. Организации могут обеспечивать раннее или позднее бронирование номеров для проживания постояльцев, при этом взимать определенную плату за предоставленную услугу. Как правило, стоимость бронирования составляет несколько процентов от общей стоимости проживания в номере. Услуга оплачивается в тот момент, когда происходит заселение гостя. В отчетной документации данный вид доходов учитывается за тот период, в котором был получен (пункт 8,16 ПБУ 9/99);

2. Гостиницы, как правило, могут предоставлять услуги по предоставлению общественного питания. Данный вид доходов может быть включен в общий доход от предоставления различных услуг или учитываться в составе иных доходов организации (пункт 4 ПБУ 9/99);

3. Пошив и закупка форменной одежды персонала гостиницы. В отчетной документации данный пункт расходов должен быть учтен среди материальных запасов и находиться в их разделе (пункт 50 Приказа Минфина России от 29 июля 1998г. № 34н «Об утверждении Положения по ведению бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности в Российской Федерации»). Для этого к счету 10 «Материалы» следует открыть субсчет «Форменная одежда в эксплуатации»;

4. Взимание оплаты с клиента за предоставление услуг временного проживания. При приобретении услуг гостиничного бизнеса клиенту должен быть в обязательном порядке выдан специальный документ, который подтверждает договорные обязательства между потребителем и гостиницей [87, с. 36].

Для повышения собственного престижа и удобства посетителей, некоторые представители гостиничного бизнеса организуют точки общественного питания.

Мы согласны с Т.В.Козыревой, которая считает, что расходы на производство кулинарной продукции также должны быть учтены в отчетной документации, для чего могут быть применены три разных метода.

1. Первый метод наиболее простой, вследствие чего он получил широкое распространение. Дебет счета 20, который получил название основного производства, учитывает расходы на сырье, из которого впоследствии будут произведены продукты питания. Все расходы, которые не относятся к данной категории, должны быть отнесены к дебету счета 44, именуемого расходами на продажу.

2. Данный метод подразумевает включение в дебет счета 20 как расходы на сырье, так и другие затраты, которые предполагаются при производстве кулинарных товаров. Прямые расходы, которые несет организации в течение определенного времени, относятся к дебету счета 20. Однако есть косвенные затраты, которые по прошествии каждого месяца должны быть отнесены в специальный расчет.

3. Последний метод предполагает следующие действия: все виды расходов, которые имеют место быть при организации, производстве и реализации продуктов общественного питания, относятся к дебету счета 20. Сырье, которое используется на производстве, должно относиться к дебету счета 41.1, который получил название товаров из кухни. Следует отметить, что данный способ не предполагает применение счета основного производства [96, с. 40].

Некоторыми авторами, такими как И.Е.Коноваленко и А.Г.Чуркиной, высказывается мнение о целесообразности отнесения полученных в ходе

организации данного вида деятельности материальных ценностей к «прочим доходам» [99, с. 100].

При этом Н.А.Котовой отмечается, что во многих предприятиях гостиничного бизнеса введена специальная форма, которую должен носить персонал на рабочем месте. В отчетной документации объекты униформы должны быть отнесены к счету 10, который получил название материалов. Расходы на изготовление и закупку униформы могут также включаться в перечень расходов, которые относятся к оплате труда сотрудников.

Предметы, которые являются оснащением гостиничных номеров, должны рассматриваться в качестве основных средств, так как они: предназначаются для потребления в ходе пользования приобретателем услуги; могут использоваться на протяжении длительного периода; гостиница не собирается осуществлять их перепродажу в будущем; объекты могут приносить финансовую выгоду [101, с. 63].

Нормативно-правовыми актами регламентируется отнесение данных объектов либо к основным средствам, либо к материально-производственным запасам, что позволит значительно упростить процесс ведения отчетной документации.

Специфика деятельности предприятий гостиничного бизнеса определяет обширный перечень оперативной управленческой информации в рамках системы. Однако методические подходы практически отсутствуют.

Учетно-аналитическая информация в рамках гостиницы «Silvanian-hotel» (ООО «МОЛ-Мир Плюс») выступает стратегическим ресурсом. Для целей реализации такой информации необходимо рациональное современное технологическое обеспечение.

Предполагается, что организация сферы гостиничных услуг составляет комплексную учетно-аналитическую модель для прогнозирования средств выступает стратегическим ресурсом. Для целей реализации такой информации необходимо рациональное современное технологическое обеспечение.

Предполагается, что организация сферы гостиничных услуг составляет комплексную учетно-аналитическую модель для прогнозирования средств обеспечения. Каждое предприятие ставит себе различные пути развития и планы по реализации.

Учетно-аналитическая информация позволит грамотно управлять панями, вовремя и полномасштабно корректировать задачи, цели и поддерживать процессы принятия решений.

Различные авторы определяют документооборот как схемы нормативных документных множеств.

А.Ф.Кузина, С.В.Кесян, А.Б.Колесниченко считают, что по мере продвижения научно-технологического прогресса следует ожидать еще большую дифференциацию обеспечения учетно-аналитической системы:

1. Методическое обеспечение заключается в специально разработанных справочниках, они подготавливаются ответственными за методологию УАП сотрудниками организации.

2. Информационное обеспечение является стратегической базой всех УАП.

3. Кадровое обеспечение системы является необходимым количественным и качественным показателем.

4. Правовое обеспечение [104, с. 279].

На начальном этапе преобразования информации предполагается существование априорной информации как базы.

Следующий этап – изменения вида информации в вид знания, новая форма должна быть воспринимаема всеми стейкхолдерами.

На третьем этапе преобразованная информация совершает движение между объектами (стейкхолдерами) в виде сообщения.

На заключительном этапе генерируется и учитывается только экономические сведения.

На рисунке 1.8 представлена система учетно-аналитического обеспечения информационными сведениями.

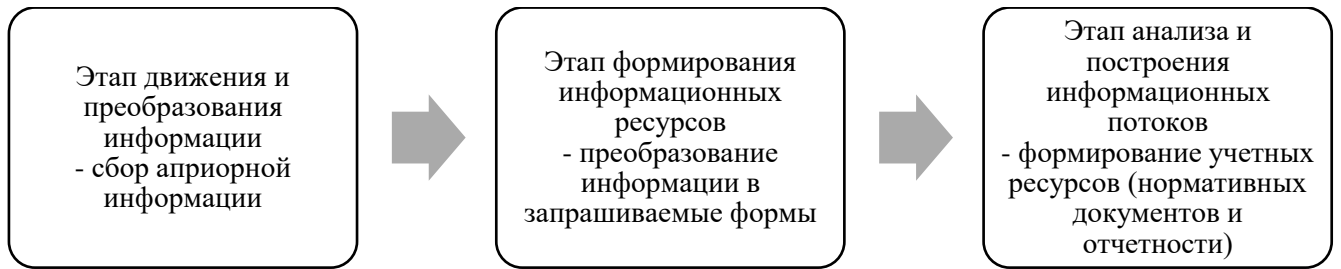


Рисунок 1.8 – Система учетно-аналитического информационного обеспечения

Источник: составлено автором.

Обобщив позиции и мнения разных авторов, а также принимая во внимание кибернетический подход, мы пришли к выводу, что структура системы учетно-аналитического обеспечения содержит такие взаимосвязи, как (рисунок 1.9):

- 1) субъект;
- 2) объект.

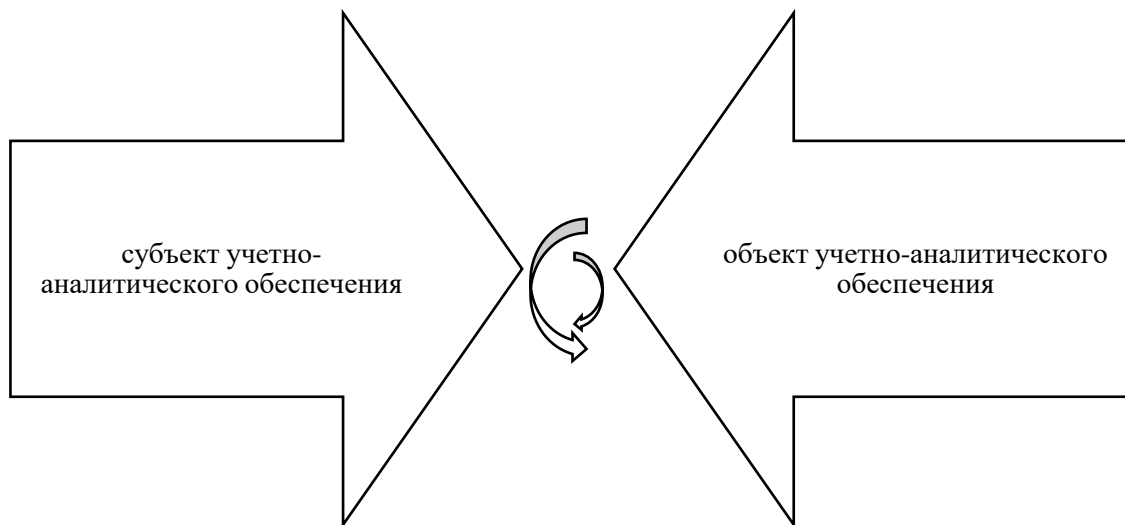


Рисунок 1.9 – Система учетно-аналитического обеспечения организации сферы гостиничных услуг

Источник: составлено автором.

Среди активных субъектов учетного и аналитического обеспечения можно выделить такие субъекты, как:

– источники персонифицированного воздействия на существующую и используемую учетно-аналитическую систему;

– органы управления, посредством и с помощью которых определяются задачи, цели и пути реализации тех целей, которые принимают на себя как решения по управлению, так и контроль этих решений.

Что же касается субъектов, то здесь можно выделить следующие:

– учетно-аналитическая система, которая воспринимает влияние субъектов для таких целей, как существование, развитие, функционирование и т.д.;

– кадры, посредством которых обеспечивается выполнение задач и целей, поставленных непосредственно органами управления [108, с. 14].

Итак, выделив назначение каждого элемента в системе обеспечения техническими средствами учетно-аналитических процедур, следует отметить неоспоримый факт, что в процессе движения и преобразования экономической информации важным элементом технических средств являются ЭВМ.

М.А.Морозов и Н.С.Морозова отмечают, что использование ЭВМ в процессе обработки информации позволяет идентифицировать следующие характеристики:

– ЭВМ как определяющий фактор организации УАП;

– ЭВМ как место сбора, хранения, накопления, обработки полученных данных, формирования отчетности;

– ЭВМ как средство оперативной передачи данных;

– ЭВМ как возможность моделирования фактов хозяйственной деятельности организации [122, с. 196].

Исследование автоматизированных систем бухгалтерского учета демонстрирует наличие разнообразных компьютерных программ, которые могут быть применены с целью создания учетно-аналитической системы. Данные программы отличаются интерфейсом и набором функциональных возможностей. Различные способы ввода данных представлены в таблице 1.5.



Таблица 1.5 – Способы ввода данных в АСБУ

| Ручной способ ввода данных  | Автоматизированное формирование   |
|---|---|
| Позволяет указать различные существенные данные для формирования любой транзакции | Для автоматизации разрабатываются шаблоны сценариев формирования транзакций |

Источник: составлено автором.

Модели АСБУ обычно дополнены специализированными вспомогательными деталями, необходимые для отражения специфики процесса учета.

При рассмотрении современных АСБУ выделяются такие особенности:

- существует возможность отмены функции «проведение документа», в таком случае сумма не учитывается в бухгалтерских итогах;
- построение отчетов в произвольном виде;
- построение сложных систем управления (логистика, управление персоналом, технологическим процессом);
- индивидуальная конфигурация;
- подключение через com-соединение;
- поддержка различных Internet-протоколов таких как HTTP, HTTPS, FTP;
- сопряжение с электронной почтой, отправка, получение;
- совместимость с документами формата XML;
- совместимость с DBF-файлами;
- другие.

Сейчас отчетность представляется для электронных средств и передается в формате XBRL.

В современных условиях суть моделирования процессов учета – это адекватный выбор АСБУ, который эффективно автоматизирует УАП на предприятии.

Трудовой коллектив представляет собой сложный набор персонала организации во всей его взаимосвязи и взаимодействии друг с другом и с внешними пользователями (клиентами компании).

Квалификационная подготовка сотрудников дифференцированная.

Набор кадровых единиц осуществляет служба персонала (кадровая служба), базирующаяся на показателе оптимальной численности персонала (формула 1.1):

$$A(ДТ) = N \times K \times ДТ, \quad (1.1)$$

где  $A$  ( $AT$ ) – работа, которая должна быть выполнена за время  $AT$ , кол-во человеко-часов;

$N$  – количество сотрудников, чел.;

$K$  – уровень квалификации кадров;

$ДТ$  – время на проведение работ, час (мин.) (формула 1.2).

$$ДТ = T_{пр} + T_{непр} + T_{потери}, \quad (1.2)$$

где  $T_{пр}$  – время производительное, час (мин.);

$T_{непр}$  – время непроизводительное, час (мин.);

$T_{потери}$  – потерянное время, час (мин.).

Соответственно преобразовав формулу оптимальной численности персонала, находят количество требуемого (не хватающего) персонала.

В задачи кадровой службы входит:

- контроль за соответствием персонала;
- работа с письменными обращениями работников предприятия;
- архивная и справочная работа;
- продвижение работников в соответствии с результатами труда, квалификацией, способностями, личными интересами, потребностями организации;
- формирование и сохранение благоприятного морально-психологического климата;
- другие задачи, формирующиеся на основе специфики работы организации сферы гостиничных услуг.

На выбор кандидата на место влияют внутренние и внешние факторы (рисунок 1.10).



Рисунок 1.10 – Факторы, влияющие на кадровое обеспечение

Источник: составлено автором.

Подбор новых сотрудников должен осуществляться только после анализа таких показателей как:

- коэффициент использования сверхурочной работы;
- коэффициент повышения интенсивности труда;
- структурная реорганизация;
- метод временного найма;
- привлечение специализированных компаний для осуществления специфических видов деятельности;
- другие.

Привлечением кадров может заниматься не только структурное подразделение самой организации, а частное кадровое агентство.

Использование привлеченных организаций (кадровых агентств), с одной стороны, экономит время штатных сотрудников, поскольку процесс интервьюирования занимает большое время, но также и могут возникнуть трудности с неполной осведомленностью частного агентства, как например, психологический климат, политика, культура в организации и прочие [106, с. 6].

Правовое обеспечение заключается в обеспечении нормативно-правовыми актами, сводами, законами, направленными на недопущение противоречий, соблюдение типичных форм, конкретизацию информации.

Общее правовое управление учетно-аналитической системой в Российской Федерации осуществляется Правительством Российской Федерации и Министерством финансов Российской Федерации.

Самое тяжкое нормативно-правовое нарушение – прежде всего в налоговом учете, непосредственно повлияет на финансовое состояние хозяйствующего субъекта.

Предполагаемые последствия варьируются от административного предупреждения до штрафных санкций в зависимости от совершенных нарушений.

Современный рынок предлагает широкий спектр услуг по установке программных обеспечений, позволяющих производить аналитическую обработку данных. Как правило, компании выбирают те программные обеспечения, которые в автоматическом режиме позволяют вести одновременно учет и аналитическую деятельность. Такие программы как бы объединяют два других вида программ, что сокращает расходы и затраты времени на перенос данных из одной программы в другую. Необходимо выделить преимущества применения автоматизированного контроля финансовых данных:

- снижение воздействия человеческого фактора;
- увеличение скорости обработки данных;
- повышение точности финансовых расчетов;
- увеличение объема данных, которые могут быть анализированы одновременно [129, с. 87].

Таким образом, приобретение и установка программного обеспечения позволяет значительно снизить финансовые расходы компании, увеличить точность ведения аналитической деятельности, а также регулировать действия в соответствии с имеющимися внешними и внутренними факторами.

Рынок информационных технологий стремительно преобразовывается и развивается, вследствие чего появляются наиболее современные разработки

различных программных обеспечений, которые позволяют решать экономические задачи предприятиям вне зависимости от их формы собственности. Для гостиничного бизнеса следует выбирать такие программы, которые позволят решать совокупность разноплановых задач.

Наибольшую популярность среди гостиниц получила программа 1С: Отель 8, которая была создана на базе уже давно существующей программы 1С: Предприятие. Данная программа активно используется различными отелями, хостелами, санаториями и пр. Среди преимуществ программы выделяют возможность установки собственных настроек в зависимости от имеющихся требований, удобство интерфейса программы, а также возможность одновременной обработки большого потока информационных данных.

Однако можно выделить особенности, которые присущи всем организациям гостиничного бизнеса. К ним относятся: доходы, получаемые компанией в результате обычной деятельности, включают информацию о том, какие доходы были получены организацией в ходе реализации товаров и услуг; обычные виды работ, включенные в счета учета затрат, формируются с учетом издержек, то есть расходов организации.

Для гостиничного бизнеса характерны определенные особенности. Так, предоставляемые услуги не могут быть накоплены, они всегда завершенные. Данный факт является отличительной чертой, которая не характерна для других видов предпринимательской деятельности. Объем реализации услуг находится в тесной взаимосвязи от сезона года. Существует необходимость подсчитывать доходы и расходы организации каждый месяц. Мнение о том, что гостиницы предоставляют только услуги временного проживания граждан, ошибочно.

Помимо прочего, могут оказываться транспортные, бытовые и другие виды услуг. Все виды деятельности в обязательном порядке должны быть включены в учредительную документацию.

В том случае, если осуществление различных видов деятельности предусматривает наложение разных налогов, бухгалтерская документация должна вестись отдельно для каждой услуги.

От того, насколько эффективно будет вестись бухгалтерская деятельность в организации, зависит доход и конкурентоспособность организации. Кроме того, повышается престижность гостиницы.

На основе всего вышеизложенного можно представить расширенную модель учетно-аналитической системы организаций сферы гостиничных услуг (рисунок 1.11).

Таким образом, рассмотрев особенности финансового и управленческого учета деятельности организаций сферы гостиничных услуг необходимо охарактеризовать информационную базу анализа деятельности предприятий гостиничных услуг.

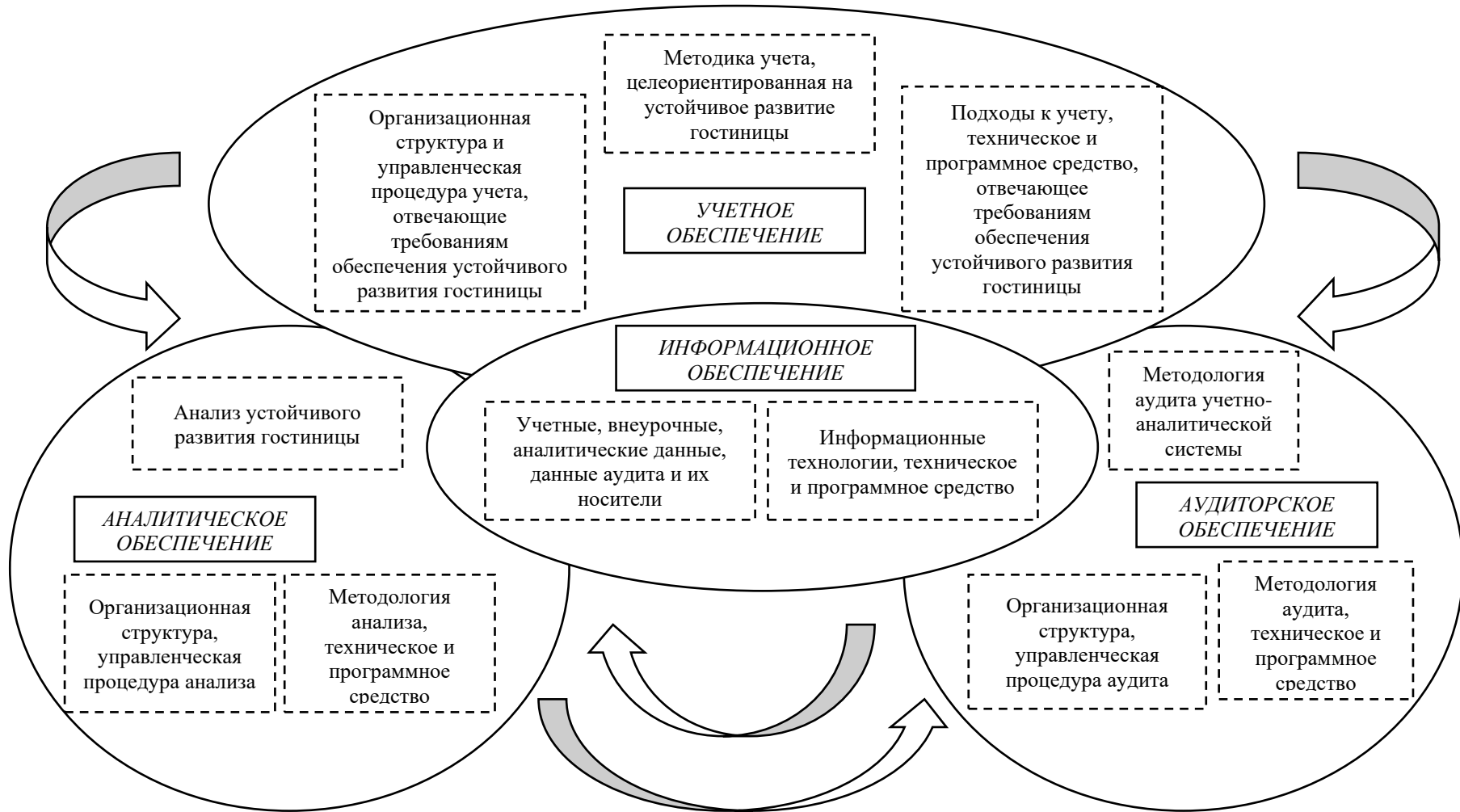


Рисунок 1.11 – Расширенная модель учетно-аналитической системы организаций сферы гостиничных услуг

Источник: составлено автором.

### **1.3 Информационная база анализа деятельности предприятий гостиничных услуг**

Для эффективного управления предприятием необходимо ежедневно обрабатывать большое количество информационных данных, что представляет определенную трудность. Значительно упрощает задачу управления данными приобретение и установка специального программного обеспечения. В настоящее время разработано большое количество технических программ, которые позволяют осуществлять грамотный экономический анализ на предприятии, при этом специальный отдел компании производит в обязательном порядке анализ финансовой устойчивости. Программное обеспечение позволяет анализировать экономические данные и на их основе оценивать тенденции развития, а также сравнивать финансовые показатели при помощи статистических методов. Наиболее современные компьютерные программы предусматривают не только проведение финансового анализа, также они в автоматическом режиме могут предлагать различные методы изменения показателей для получения улучшенных результатов деятельности.

Учетно-аналитическая система последних лет (рисунок 1.12), исходя из развития общества, ставят во главу высокий спрос на информацию, соответственно производится анализ информации с учетом требований стейкхолдеров.

Признание актива (обязательства) в финансовой отчетности является первоначальным отражением стоимости компонента, полученного в имущественном активе предприятия.

Стоимость заявленного и признанного актива должна отражаться во всех последующих статьях баланса до тех пор, пока он не будет выведен из имущественного состава.





Рисунок 1.12 – Модель документооборота

Источник: составлено автором.

На рисунке 1.13 учетно-аналитические процедуры являются звеном в бухгалтерском учете, тем самым реализуя процесс управления путем комплексного анализа.

Важно заметить, что происходит двусторонняя связь. В любой организации происходит учет:

- поступлений (сырья, материалов);
- ОС и нематериальных активов;
- заработной платы;
- затрат;

- выпуска (продажи);
- взаимодействия между центрами ответственности.

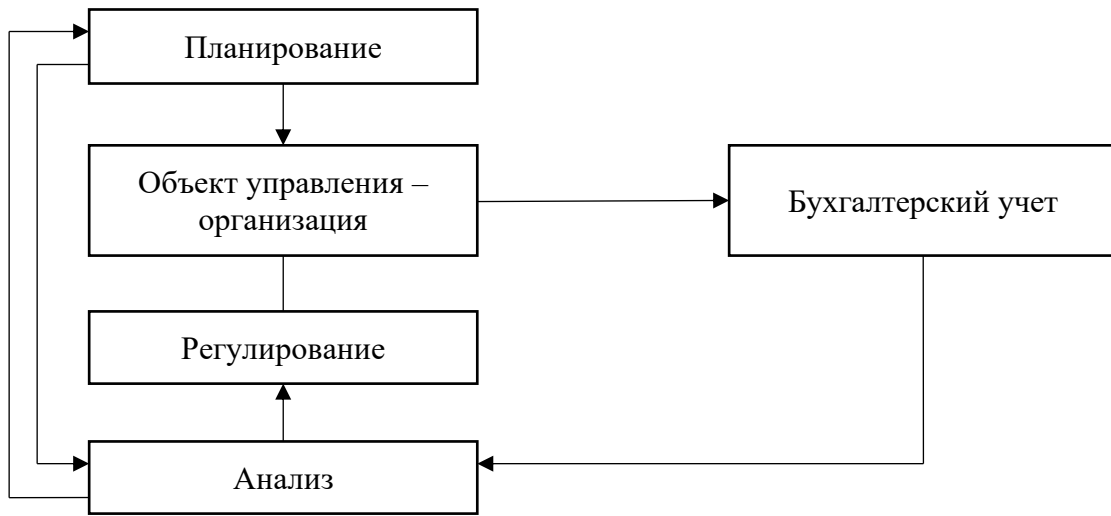


Рисунок 1.13 – Бухгалтерский учет как система управления

Источник: составлено автором.

Учетно-аналитические процедуры (рассмотренные в таблице 1.4) обеспечивают организации системы сбора экономических данных, которые в свою очередь обеспечивают нужды управленческого учета в натуральном или денежном выражении.

Финансово-экономический анализ необходим любому предприятию с целью поиска неиспользованных возможностей для увеличения показателей работы предприятия и для планирования экономических процессов с целью разработки мероприятий по дальнейшему эффективному развитию и осуществлению деятельности, которая приносит прибыль [17, с. 216].

Основываясь на сформированные цели, необходимо определить каким методом будет производиться анализ отчета о финансовых результатах торговой организации.

Мы придерживаемся точки зрения Н.С.Пласковой, согласно которому метод экономического анализа – представляет собой системное и комплексное изучение финансовой информации, путем применения специальных аналитических приемов обработки показателей с целью роста эффективности деятельности [133, с. 72].

Для определения инвестиционной привлекательности предприятия в данной работе будем использовать поиск и анализ ключевых показателей предприятия, с целью дальнейшего определения показателей рентабельности и эффективности.

Взяв за основу информацию, представленную в отчете о финансовых результатах, определим ключевые показатели, которые будут использоваться для расчётов в данной работе.

Финансовый документ – это инструмент контроля за экономическим состоянием предприятия в данный момент времени, который позволяет определить изменения за определенный период. Финансовая отчетность представляет собой единообразную и логичную информацию, что дает возможность принимать обоснованные управленческие решения, а также прогнозировать состояние компании в будущем, основываясь на прошлые периоды работы предприятия. Так же финансовые документы позволяют производить наглядное сравнение с другими компаниями [70, с. 91].

Ведение гостиничного бизнеса подразумевает создание бухгалтерского отдела. Отчетная документация содержит информацию, которая может быть классифицирована в соответствии со следующими критериями: стабильности, функционального управления и отношения данных к системе учета.

В соответствии с критерием стабильности информация может быть постоянной, или условно-постоянной, к этой группе информационных данных относятся различные справочники, классификаторы и константы. Другой вид представлен переменной, или условно-переменной информацией.

Рассматриваемая программа содержит специальный модуль, который позволяет сопоставлять поступающую информацию и бухгалтерскую отчетность [71, с. 36]. При этом требования к бухгалтеру максимально упрощены, от него не требуется дополнительных навыков и усилий (рисунок 1.14).



Рисунок 1.14 – Классификация экономической информации

Источник: составлено автором.

Так, в программе в автоматическом режиме происходит формирование актов оказанных услуг гостиницей, в дальнейшем эти акты сопоставляются с модулями бухгалтерского учета, вследствие чего формируется документации о реализованных предприятием товарах и услугах. Существует также возможность получения информации о контрагентах предприятия в максимально сжатые сроки: пользователю необходимо указать ИНН контрагента в специальном окне, информация будет выгружена из системы при нажатии на поле получения данных. В том случае, если посетители гостиницы просят предоставить специальные счета-фактуры, сотруднику достаточно направить соответствующий запрос в самой программе. Подключение к бухгалтерской информации будет автоматическим, программа самостоятельно присвоит последовательный номер документа.

Как следствие, с целью повышения эффективности учетно-аналитической системы должна совершенствоваться система внутреннего контроля. В гостиничном предприятии контролироваться должны структурные подразделения,

которые непосредственно оказывают гостиничные услуги в виде центров по доходам.

Приказом Министерства финансов Российской Федерации в ПБУ 4/99 законодательно закреплена методика формирования и состава отчетности.

Нормативные документы по порядку составления отчетности включают также Приказ Минфина Российской Федерации № 66н от 2 июля 2010 г. «О формах отчетности» [6] и Положение по ведению бухгалтерского учета и отчетности, а также приведены формы отчетности (для крупных и средних организаций – баланс (ОКУД 0710001), отчет о финансовых результатах (ОКУД 0710002), отчет об изменениях капитала (ОКУД 0710004), отчет о финансовых результатах (ОКУД 0710005) и пояснения; для малых предприятий – баланс (ОКУД 0710001), отчет о финансовых результатах (ОКУД 0710002)).

Одним из информативных в составе годового бухгалтерского отчета, содержащим в себе финансовое состояние организации является – отчет о финансовых результатах.

Согласно определению, данному Е.А.Гришиной [60, с. 121], финансовый результат – это результаты финансово-хозяйственной работы юридического лица в рамках учетного периода.

Отчеты о финансовых результатах юридического лица имеют тесную связь с бухгалтерским балансом. Выражается эта связь посредством финансовых результатов за период, являющийся отчетным.

Повышение активов баланса бухгалтерского учета возможно благодаря тому, что уровень доходов становится больше уровня расходов (разница в таком случае определяется как прибыль юридического лица).

Получаемая прибыль в пассиве баланса определяется как повышение уровня собственных капиталов. При формировании отчета прибыль определяется как сальдо преобладания уровня доходов над уровнем расходов.

Снижение же уровня активов, отображенных в балансе, становится результатом того, что расходы юридического лица преобладают над его доходами. В таком случае ситуация определяется как убытки. И уже эта разница на балансе

отображается как уменьшение собственных капиталов компании и как сальдо преобладания расходов над уровнем доходов.

Учитывая все это, можно отметить, что отчеты о сформированных финансовых результатах способны показать, как именно происходят изменения собственных капиталов из-за воздействия тех доходов и тех расходов, которые были осуществлены в рамках отчетного периода [62, с. 80].

В целом О.И.Герман правильно отразил аспекты влияния отчета о финансовых результатах на показатели баланса, однако отметим, что разделы баланса также меняются за счет взятия кредитов и роста кредиторской задолженности [54, с. 174]. Например, данные по начисленным и уплаченным процентам за кредиты находят свое отражение в строке «проценты к уплате» отчета о финансовых результатах.

Информация, которую несет в себе данный отчет, важен не только для управленческого учета, данный отчет, также, важен для партнеров по бизнесу, будь то инвесторы, поставщики и покупатели, будущие компаньоны и т.д.

Отчеты о производимых компанией финансовых результатах показывают данные о результате работы юридического лица по самым разным видам его деятельности. Также в отчете показаны результаты хозяйственной работы компании, оказывающие влияние на показатель конечных результатов работы.

Основой отчета становится принцип повышения доходов юридического лица и принцип понижения его расходов [56, с. 15].

Данные сформированных отчетов показывают все основные факты хозяйственной работы компании, но лишь в рамках того периода, в котором были произведены изменения, вне зависимости от того, поступили ли или выбыли финансовые средства по факту.

Одно из различий между разными отчетами о финансовых результатах заключается в том, что эти отчеты создаются в соответствии с методами начисления, что означает использование методики перехода прав собственности на товар, поставленный юридическим лицом.

На рисунке 1.15 отражены сформулированные в ПБУ-4/99 принципы качества отчета о финансовых результатах. В случае выявления недостаточности информации по финансовому состоянию предприятия, в отчетность должны быть включены дополнительные индикаторы и пояснения [3].

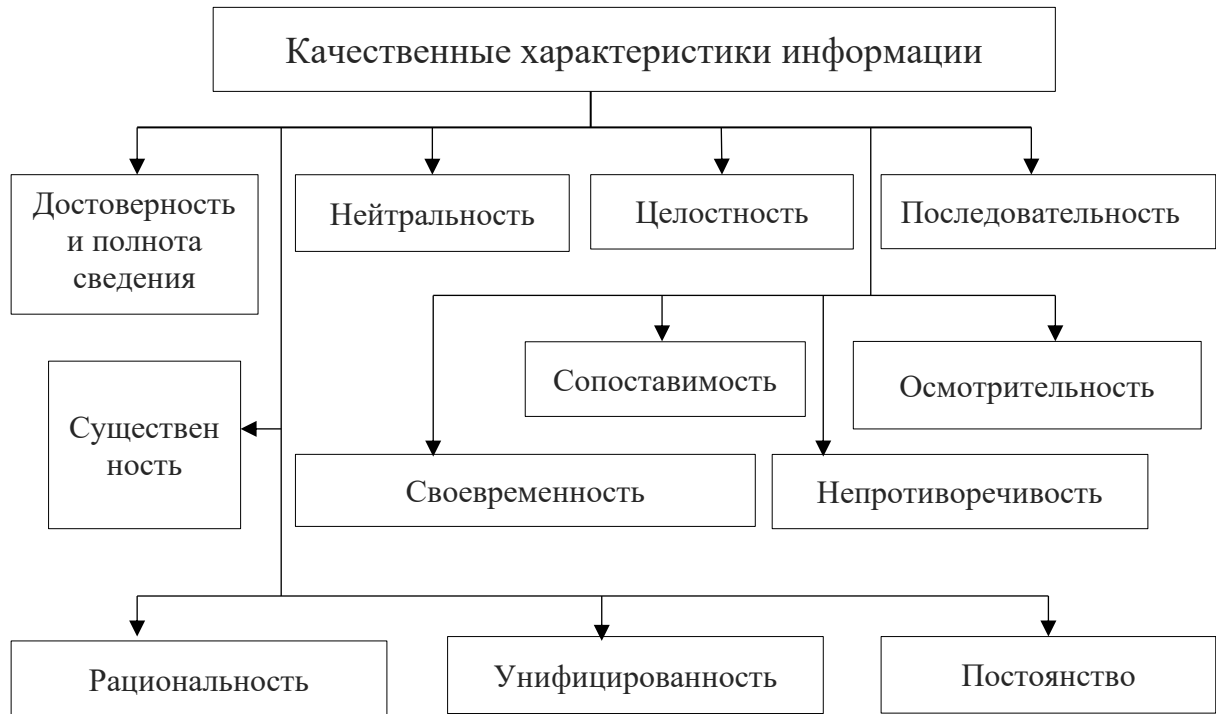


Рисунок 1.15 – Принципы качества отчета о финансовых результатах

Источник: составлено автором.

Одновременно с выявлением недостаточности информации по финансовому состоянию предприятия необходимо обеспечение нейтральности информации по отчету о финансовых результатах, с целью избегания одностороннего удовлетворения интересов определенных групп индикаторов отчетности перед другими группами.

К данному отчету о финансовых результатах предъявляется огромное число требований, таких как:

1. Достоверность и полнота предоставления сведений. Для соблюдения данного требования является необходимым составление отчетности при условии

недопущения утаивания информации, недописок или полного искажения представленных данных. Из условий данного требования вытекает то, что отчет о финансовых результатах необходимо составлять в строгом соблюдении законодательства.

2. **Нейтральность.** Данное требование заключается в недопустимости приоритета интересов одной групп и игнорировании интересов другой группы. Любые, даже самые незначительные ошибки, равно как и неточности и просто недочеты в отчете о финансовых результатах могут привести к принятию неверных решений. Данное требование охватывает в большей степени следующие виды организаций: ОАО, биржи, банки и организации страховой сферы в силу того, что именно на них возложена обязанность в опубликовании отчетности в открытом доступе в официальных источниках.

3. **Целостность.** Суть данного требования заключается в том, что возникает необходимость в полном объеме отражать в отчетности информацию по филиалам и представительствам.

4. **Последовательность.** Данное требование подразумевает то, что возникает необходимость в соблюдении организацией всех правил и требований, прописанных в учетной политике, изменения в которую вносятся в определенном порядке, требующем утверждения.

5. **Существенность.** Заключается в том, что невозможно добиться полной достоверности, не отразив всей правильной и существенной информации. При этом, о том, что именно является существенной информацией решает руководитель организации и отражает это в учетной политике.

6. **Сопоставимость.** Под данным требованием подразумевается то, что возникает необходимость в анализе и сопоставлении данных текущей отчетности с аналогичными показателями за предыдущие периоды. Существенное значение имеет то, что в случае изменения вида представления данных появляется необходимость уведомления об этом в пояснительной записке.

7. **Своевременность.** Гласит о том, что каждая информация должна быть отражена в отчете своевременно. При этом необходимо иметь в виду то, что нельзя



вносить в отчет данные за предыдущие отчетные периоды. Что касается промежуточной и итоговой отчетности, то они должны предоставляться в налоговые органы в установленные законом сроки.

8. Осмотрительность. Заключается в невозможности создания скрытых резервов и ведения учета только тех доходов, которые реально получены. Относительно планирования расходов нельзя не заострить внимание на том, что в этих ситуациях разрешается устанавливать более высокую сумму. Это обусловлено возникновением возможных рисков и брака на производстве. При формировании такого рода резервов возникает необходимость отражения данного факта в учетной политике предприятия.

9. Непротиворечивость. Суть данного требования заключается в следующем: не должно быть противоречий в данных первичных учетных документов и отчетности в целом. Стоит заметить, что в разных отчетах за аналогичный период должны содержаться одинаковые данные.

10. Рациональность. Подразумевает то, что необходима соразмерность размера производства и производимых организацией бухгалтерских операций. Важный момент заключается в том, что несущественные данные не отражаются в отчетности.

11. Унифицированность. Заключается в том, что существуют унифицированные формы отчетов, разработанные Министерством Финансов Российской Федерации и согласно им должны заполняться все виды отчетов. Такие формы имеют свой классификационный номер.

12. Постоянство. Подразумевает необходимость в непрерывном ведении бухгалтерского учета и соответственно составлении отчетности. При этом нельзя исключать данные определенного периода из учета [36, с. 41].

Данные требования основываются на законах логики и не являются сложными для выполнения. При непрерывном бухгалтерском учете по прошествии времени организация сможет оценить ситуацию в целом. А также, основываясь на статьях доходов и расходов, проанализировав их, сделать соответствующие

выводы и тем самым сможет принять необходимые меры для улучшения своего финансового положения.

Это основные значимые требования, предъявляемые к отчету о финансовых результатах. Очевидно, что самым существенным из них является требование к полноте и достоверности. Однако, также очевидно, что в настоящих реалиях далеко не все компании соблюдают данное положение. По этой причине анализ финансового состояния контрагентов, конкурентов, партнеров не всегда может отражать реальное положение дел.

Таким образом, отчет о финансовых результатах является основным и наиболее важным источником информации о финансовом положении компании, отражающим наличие прибыли, ее распределение и использование.

Подводя итог вышеизложенному, отметим, что совокупность данных бухгалтерского учета представляет собой бухгалтерскую (финансовую), интегрированную как средство генерализации информации и инструментарий финансового управления хозяйствующим субъектом. Бухгалтерская (финансовая) отчетность – это отчетность, предусмотренная законодательной базой по бухгалтерскому учету. Отчет о финансовых результатах проявляет экономическую сущность при процессах обобщения данных аналитического учета в деятельности хозяйствующего субъекта, а также определения доходов и расходов на определённую временную дату с целью представления полученных данных различным пользователям.

Отчеты о финансовых результатах показывают результаты работы юридического лица в рамках определенного отчетного периода. При этом в таких отчетах можно найти все основные и детализированные данные о расходах компании, доходах компании, а также о финансовых результатах ее деятельности с начала года и вплоть до даты окончания отчета.

Любое заинтересованное лицо может при желании увидеть общую структуру расходов и доходов юридического лица в пределах отчетного периода. Также любой человек может ознакомиться с изменениями в деятельности компании относительно предыдущих отчетных периодов.

Отчет о финансовых результатах составляется на русском языке. Валютой расчетов является российский рубль. В обязательном порядке заполняются бланки установленных законодательством образцов. Также в отчете о финансовых результатах указываются установленные Минфином Российской Федерации реквизиты:

- наименование отчета;
- отчетная дата;
- наименование юридического лица, чья деятельность послужила основанием составления такого рода отчетности. Важным условием является недопущение сокращения наименований:

- кода вида деятельности организации (по ОКВЭД);
- организационно-правовой формы и кода собственности по классификатору форм собственности;
- единицы измерения;
- даты утверждения, отправки [46, с. 25].

Кроме этого, форма отчета по финансовым результатам предполагает отражение бухгалтерской информации по доходам предприятия в виде:

- выручки от обычной деятельности;
- прибыли от участия в других организациях;
- процентов к получению;
- иных доходов.

Расходы предприятия в отчете о финансовых результатах отражаются в разрезе:

- расходов на себестоимость продукции по основной деятельности;
- расходов коммерческого характера;
- расходов управленческого характера;
- процентов к уплате;
- прочих расходов [51, с. 41].

Между указанными показателями определяются виды прибыли:

- валовая прибыль, характеризующая разницу между полученной в отчетном периоде выручкой и себестоимостью реализации;
- прибыль от продаж, которая представляет собой показатель валовой прибыли уменьшенной на величину коммерческих и управленческих расходов;
- прибыль до налогообложения, которая представляет собой результат арифметического суммирования и вычитания прочих видов доходов и расходов предприятия;
- чистая прибыль представляет собой показатель вычета из прибыли до налогообложения показателя текущего налога на прибыль, а также арифметического суммирования и вычитания изменения в отчетном периоде отложенных налоговых обязательств и активов [52, с. 42].

Таким образом, структура отчета о финансовых результатах способствует пошаговому детализированному анализу отдельных его составляющих для анализа их величин. Показатели отчета о финансовых результатах деятельности участвуют в анализе при расчете различных показателей. Кроме того, данные отчета о финансовых результатах анализируются в совокупности с данными Баланса организации для расчета отдельных показателей деятельности компании, например для расчета коэффициента оборачиваемости дебиторской или кредиторской задолженности.

В случаях составления годовой финансовой отчетности операционная деятельность организации выражается:

1. Закрытие субсчетов, открытых к счету 90 «Продажи»:

- 90-1 «Выручка»;
- 90-2 «Себестоимость продаж»;
- 90-3 «Налог на добавленную стоимость»;
- 90-4 «Акцизы»;
- 90-9 «Прибыль/убыток от продаж».

2. Закрытие субсчетов, открытых к счету 91 «Прочие доходы и расходы»:

- 91-1 «Прочие доходы»;
- 91-2 «Прочие расходы»;

– 91-9 «Сальдо прочих доходов и расходов».

3. Расчет и отражение в учете налога на прибыль, а также суммы причитающийся налоговой санкции.

4. Списание чистой прибыли (убытка) на счет 84 «Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)».

Сам по себе процесс определения и заполнения форм отчетности компании – это перенос всей сгруппированной информации по основным элементам отчета из бухгалтерских регистров в разделы баланса, бухгалтерских отчетов о результате финансовой деятельности и иные формы отчетности бухгалтерской деятельности юридического лица.

Важный учетный регистр, посредством и с помощью которого заполняются практически все важные отчетные формы – это Главная книга. Также есть такие показатели форм отчетов о финансовой деятельности, которые определяются согласно аналитическому учету [53, с. 12].

Значение анализа отчета по финансовым результатам деятельности также определяется его функциональными особенностями.

Например, Д.В.Головина и В.В.Куриленко определяют основной целью формирования отчета – обеспечение информацией заинтересованных лиц. Авторы выделяют следующие функции данной формы отчетности (рисунок 1.16).

Авторы также считают, что для целей управления, показатели отчета о финансовых результатах демонстрируют обоснованность управленческих решений, которые могут быть приняты для развития деятельности [56, с. 15].

Важность показателей финансовых результатов также характеризуется способностью определить различные показатели доходности, например, при сопоставлении результатов деятельности с объемом и источниками инвестированных средств.



Рисунок 1.16 – Функции отчета о финансовых результатах

Источник: составлено автором.

О.В.Дедова и Н.Н.Ковалева, определяя значение отчета о финансовых результатах предприятия для анализа, выделяют следующие достоинства и недостатки (рисунок 1.17).

Так, авторы полезными свойствами отчета о финансовых результатах выделяют их унификацию, что позволяет разным пользователям и заинтересованным лицам быстро определять успешность и особенность развития деятельности компании. Этому также способствует и обобщение показателей по однородным данным деятельности и их последовательное расположение (поочередность определения разных видов прибыли (убытка)) [61, с. 26].



Рисунок 1.17 – Преимущества и недостатки формирования отчета о финансовых результатах

Источник: составлено автором.

Недостатками авторы выделяют отсутствие выделения аналитического учета, который в некоторых случаях необходим, например, для определения доли себестоимости по всем видам деятельности, однако, также возможно определение по каждой группе реализованной продукции.

Н.А.Заводсков выделяет важные аналитические способности бухгалтерской отчетности и отдельно отчета о финансовых результатах. Автор считает, что последовательность определения всех видов прибыли позволяет оптимально формировать результаты деятельности для качественного анализа [71, с. 36].

А.Ф.Кузина и Э.Р.Ташу важнейшим показателем отчета финансовых результатов считают показатель чистой прибыли, возможность анализа ее соотношения к другим показателям отчета и для получения показателей рентабельности.

Рентабельность, авторы считают основным показателем качества работы юридического лица, посредством которого можно определить уровень отдачи возможных затрат, а также степени применения средств при производстве и при продаже продукции [103, с. 27].

И.В.Тарасова отмечает, что показатели финансовой деятельности выполняют следующие основные функции:

- предоставление пользователям отчетности о финансовой деятельности те данные, которые касаются текущего состояния юридического лица, а также уровня эффективности работы компании за прошедший отчетный период;
- оценка ключевых плановых показателей, определяющих эффективность деятельности компании;
- создание модели финансового планирования [154, с. 250].

Правда, отчеты о результатах финансовой деятельности не в каждом случае содержат достаточно подробную и полную информацию, которую можно использовать для определения выводов о том, насколько эффективной является деятельность компании.

С другой же стороны, такие отчеты чаще всего способны сориентировать пользователей по вопросам того, какие именно аспекты деятельности юридического лица необходимо изучить тщательнее остальных.

Благодаря подробному анализу можно оперативно определять и исправлять ошибки, касающиеся управления развитием бизнеса;

- обеспечение контрольной функции идентификаторов финансовых результатов основано на контроле реального использования ресурсов предприятия, выполнении планов по производству и реализации, денежного оборота и т.д. [155, с. 22].

Отдельно можно выделить управленческую функцию формирования показателей финансовых результатов. Так, для внутренних и внешних пользователей, показатели Отчета о финансовых результатах играют решающую роль в принятии решений.



Внутренние пользователи (собственники предприятия и руководство) на основании структуры и динамики показателей отчета о финансовых результатах принимают следующие решения:

– определение направлений развития деятельности. Например, если показатели процентов к получению демонстрируют стремительный рост за период анализа, то может быть принято решение о расширении инвестиционной или финансовой деятельности;

– определение политики оптимизации затрат. Например, если показатель себестоимости демонстрирует более быстрый темп роста, чем показатель выручки, то затраты, включаемые в себестоимость, анализируются более углубленно для выявления причины такого роста и определения возможностей их сокращения без потери качества выполнимых работ или производимой продукции;

– переориентация деятельности. Например, если конечным результатом предприятия является стабильный убыток в течение нескольких анализируемых периодов, и при оценке невозможности сокращения затрат или расширения рынков сбыта, руководство может принять решение о смене основного вида деятельности.

Для внешних пользователей, показатели отчета о финансовых результатах отражают успешность деятельности компании для принятия решений в области сотрудничества с ней.

Так, инвесторы принимают решения о возможном инвестировании в данную компанию, а на основе анализа рентабельности – устанавливают допустимый порог инвестирования. То есть, на основании анализа показателей финансовых результатов – оценивается инвестиционная привлекательность компании.

Аналогично, кредитные организации, ориентируясь на показатели Отчета о финансовых результатах – принимают решение о предоставлении займов, определяя сумму и сроки возврата. То есть, на основании анализа показателей финансовых результатов – оценивается возможность погашения полученных кредитов и займов.

Для представителей контролирующих органов, показатели Отчета о финансовых результатах отражают достоверность показателей деятельности

субъекта хозяйствования и их соответствие показателям, представленным в налоговой отчетности.

Для покупателей, показатели отчета о финансовых результатах влияют на принятие решений в части перечисления данной компании аванса в счет будущих поставок.

Аналогично, для поставщиков данные показатели влияют на принятие решений в части поставок товара на условиях отсрочки платежа [157, с. 48].

Таким образом, для каждой группы пользователей, показатели Отчета о финансовых результатах имеют определенное значение и влияют на дальнейшие взаимодействия с предприятием.

Информация о финансовых результатах деятельности предприятия также раскрывается и в других формах отчетности. В частности, в пассиве бухгалтерского баланса содержится показатель убытка или же той прибыли, которая не была распределена на последний день периода отчета

Если предприятие получило прибыль, а прибыль прошлых периодов никуда не распределялась, то данный показатель составляет сумму прибыли прошлых лет и прибыль отчетного периода.

В случае ее распределения (формирование резервного фонда, выплата дивидендов и т.д.), данный показатель уменьшается на сумму прибыли, которая использовалась в отчетном периоде. Таким образом, показатели Отчета о финансовых результатах взаимосвязаны с показателями баланса.

Детализация по изменениям прибыли также определяется и расписывается более подробно в отчете, касающемся изменения капитала.

В данной форме отчета, отражаются все движения собственного капитала предприятия за отчетный период, и выделяется использование нераспределенной прибыли, если такое использование имело место в отчетном периоде.

В Приложении к бухгалтерскому балансу и отчету о финансовых результатах также детализируется информация по отдельным объектам учета, которые отражены в балансе и отчете о финансовых результатах.

Определение несопоставимости информационных данных в отчетах, касающихся финансовых результатов в рамках отчетного периода, предшествующего прошлому отчету, подразумевает необходимость провести корректировку по правилам нормативных актов бухгалтерского учета, с раскрытием всех корректировок в примечаниях к отчетности по балансу и финансовым результатам, указав причины данных корректировок.

Разнообразие пользователей информации по степени понимания и компетентности требует от отчета о финансовых результатах учитывать данные условия и отражать наиболее полно информацию по предприятию в своей отчетности.

При заполнении отчета о финансовых результатах предприятию необходимо заполнять именно те формы отчетности, которые были приняты предприятием в установленном порядке с одного отчетного года на другой отчетный год [140, с. 44].

Итак, формирование отчетности по финансовым результатам деятельности компании отличается широкой функциональностью. Показатели финансовых результатов являются базой для проведения комплексного экономического анализа, на основании которых осуществляется управление и планирование на предприятии.

Таким образом, в ходе исследования было выяснено, что каждая организация, которая ведет гостиничный бизнес, характеризуется определенными особенностями организации управленческой деятельности. Процесс ведения бухгалтерской документации может значительно отличаться в зависимости от вида предоставляемых организацией услуг.

## Глава 2 Методический инструментарий учетно-аналитической системы деятельности организаций сферы гостиничных услуг

### 2.1 Сущность, организация и функционирование гостиничного бизнеса: история и современное развитие

По данным всемирной туристической организации (UNWT), международный туристический поток за последние 25 лет увеличился более чем в 2,5 раза с 435 млн туристов в 1990 г. до 800 млн в 2014 г. (таблица 2.1) [199].

Таблица 2.1 – Динамика роста количества гостиниц и объектов размещения на мировом рынке, с 2004 по 2021 г.

| Год  | Кол-во объектов (тыс.) | Год  | Кол-во объектов (тыс.) |
|------|------------------------|------|------------------------|
| 2004 | 556                    | 2013 | 645                    |
| 2005 | 557                    | 2014 | 658                    |
| 2006 | 582                    | 2015 | 673                    |
| 2007 | 595                    | 2016 | 687                    |
| 2008 | 605                    | 2017 | 698                    |
| 2009 | 598                    | 2018 | 703                    |
| 2010 | 608                    | 2019 | 715                    |
| 2011 | 622                    | 2020 | 689                    |
| 2012 | 635                    | 2021 | 702                    |

Источник: составлено автором по данным UNWT.

В соответствии с макроэкономическими законами рынка удовлетворение растущего спроса и потребностей туристических потоков ведут к постоянному развитию гостиничной инфраструктуры. Этот рост будет происходить через увеличение предложений средств размещения. На сегодняшний день гостиничный

бизнес во всем мире насчитывает около 660 тысяч отелей и аналогичных средств размещения. Все они включают в себя более 15,5 млн комнат. Стоит отметить Соединенные Штаты, на которые приходится около 8 % по этому показателю, поэтому они являются одной из ведущих стран в области гостиничной индустрии.

Так, только в США существуют около 53 тысячи гостиниц с вместимостью 4,9 млн номеров [199]. Для сравнения показатели других стран представлены в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Показатели количества объектов и комнат в различных странах

| Страна  | Кол-во объектов | Кол-во комнат | Страна    | Кол-во объектов | Кол-во комнат |
|---------|-----------------|---------------|-----------|-----------------|---------------|
| Чехия   | 9,013           | 710,400       | Венгрия   | 4,176           | 435,6         |
| Дания   | 1,118           | 420,000       | Австрия   | 20,329          | 993,6         |
| Испания | 47,689          | 3,483         | Польша    | 9,885           | 694,0         |
| Латвия  | 644,000         | 39,100        | Финляндия | 1,408           | 251,0         |
| Греция  | 8,900           | 352,000       | Сербия    | 987,000         | 102,4         |

Источник: составлено автором по данным UNWT.

Важно отметить, что согласно прогнозам бизнес-экспертов, количество отелей, а также аналогичных средств размещения постоянно растет во всех регионах мира.

Территориальная дифференциация общих инвестиций в гостиничную недвижимость имеет следующие показатели:

- в Северной и Южной Америке в 2021 г. инвестиционная активность составила \$30 млрд, а в 2018 г. это число увеличилось до \$35 млрд;
- в регионе EMEA (Европа, Ближний Восток и Африка) в 2021 г. инвестиции в отели составили \$22 млрд, а в 2018 г. достигли \$25 млрд;
- в Тихоокеанском регионе в 2021 г. инвестиции составили до \$7,5 млрд, а к 2019 г. достигли \$ 8,5 млрд [199].

Структура ценообразования мирового гостиничного рынка представлена разными ценовыми сегментами, где гостиницы среднего ценового класса имеют

почти 40 %. Что касается величины мирового гостиничного рынка в цифрах, то они тоже показывают хорошие результаты в денежном выражении. Доходы от мирового гостиничного бизнеса составляют около \$608 млрд и чуть менее 27 % из этой суммы приходится на ведущую страну – США, где доход от этого вида бизнеса приносит им \$163 млрд (таблица 2.3) [199].

Таблица 2.3 – Тенденции международных туристических прибытий в Россию, с 2012 по 2021 г.

| Год  | Кол-во прибытий, млн человек | Место в топ 10 по оценке UNWT |
|------|------------------------------|-------------------------------|
| 2012 | 25,7                         | 8                             |
| 2014 | 29,8                         | 9                             |
| 2015 | 28,4                         | 8                             |
| 2020 | 41,7                         | 9                             |
| 2021 | 42,6                         | 9                             |

Источник: составлено автором по данным UNWT.

Все остальные страны имеют более скромные показатели доходов в гостиничном бизнесе и в ближайшее время они не смогут приблизиться к таким показателям. Стоит отметить, что гостиничная индустрия является не только мощным источником дохода для отельеров, внося значительный вклад в формирование и рост ВВП, но это также сфера, затрагивающая социальные вопросы политики. Гостиничная индустрия активно способствует снижению уровня безработицы через создание рабочих мест. Например, 1,86 млн рабочих место было создано в США в мировой гостиничной индустрии, а во Франции и Китае по 1,6 млн [199]. Для повышения экономической эффективности гостиничного бизнеса отельеры постоянно учитывают основные потребности мировых туристических потоков, которые могут сильно различаться по степени важности. Это будет зависеть от статуса потребителя.

Для эффективного гостиничного бизнеса важно понимать потребности целевой группы потребителей, чего ожидает средний мировой турист от отеля и

какие опции он видит в этом. Согласно опросу, проведенному порталом бронирования отелей HRS, «список желаний» гостей включает в себя следующие гостиничные услуги:

1. Поздний выезд из номера. Примечательно, что на этом больше настаивают молодые люди (67 % до 29 лет), чем старшее поколение (53 % старше 50).

2. Завтрак в гостиничный номер (в основном это желание женщин). Из числа более старших гостей отеля только 35 % респондентов выбирают завтрак в номер.

3. Бесплатная доставка багажа в номер – 45 % гостей отеля (54 % – женщины и около 37 % – мужчины).

4. Более ранний завтрак. Такое требование в основном присуще бизнес-путешественникам [200].

Среди основных видов деятельности гостиничных организаций можно отметить следующие события: создание особых экономических зон для развития туристической и гостиничной деятельности; развитие гостиничной инфраструктуры, с целью повышения инвестиционной привлекательности города.

Благодаря вышеизложенному, отмечается положительная динамика внутренних туристических потоков в Российской Федерации (таблица 2.4).

Таблица 2.4 – Динамика внутренних туристических потоков в Российской Федерации, с 2009 по 2022 г. (1 кв.)

| Год  | Кол-во туристов, млн чел | Год          | Кол-во туристов, млн чел |
|------|--------------------------|--------------|--------------------------|
| 2009 | 25,00                    | 2016         | 56,80                    |
| 2010 | 27,00                    | 2017         | 42,00                    |
| 2011 | 51,50                    | 2018         | 58,40                    |
| 2012 | 28,20                    | 2019         | 59,60                    |
| 2013 | 30,80                    | 2020         | 48,30                    |
| 2014 | 35,30                    | 2021         | 57,40                    |
| 2015 | 34,60                    | 2022 (1 кв.) | 10,35                    |

Источник: составлено автором по данным Росстат.

В результате роста внутренних туристических потоков в Российской Федерации увеличивается количество гостиниц и аналогичных объектов размещения в Российской Федерации (таблица 2.5).

Таблица 2.5 – Гостиницы и аналогичные объекты размещения в Российской Федерации, с 2006 по 2021 г.

| Год  | Кол-во объектов | Единовременная вместимость (тыс. чел. кровати) |
|------|-----------------|--|
| 2006 | 4,686           | 454,8  |
| 2007 | 5,504           | 426,1  |
| 2008 | 4,182           | 546,1  |
| 2009 | 4,812           | 404,4  |
| 2010 | 5,375           | 429,2  |
| 2011 | 5,917           | 447,1  |
| 2012 | 6,774           | 498,4  |
| 2013 | 7,410           | 487,4  |
| 2014 | 7,866           | 529,6  |
| 2015 | 8,416           | 571,2  |
| 2016 | 9,516           | 617,8  |
| 2017 | 9,685           | 657,4  |
| 2018 | 9,780           | 642,1  |
| 2019 | 10,766          | 714,0  |
| 2020 | 9,687           | 655,3  |
| 2021 | 10,898          | 715,2  |

Источник: составлено автором по данным Росстат.

Адресный список зданий и участков под гостиничную инфраструктуру распределения был подготовлен и постоянно обновляется в рамках программы.

Стимулы для отелей, направленные на развитие внутреннего туризма и поддержку прошедшего чемпионата мира по футболу, который состоялся в 2018 г., были одобрены в Москве. Минимальная площадь пола, умноженная на коэффициент 2, не будет облагаться налогом на имущество.



По мнению экспертов (UNWT, 2021), объем расходов рынка гостиничных услуг в Российской Федерации постепенно увеличивается. В период с 2017 по 2018 г. (до кризиса) темпы роста составляли 20 %, и за последние несколько лет снизились до 12,9 в год.

Кроме того, важно отметить, что самая большая доля оборота (70 %) в отельном секторе принадлежит Москве и Санкт-Петербургу при этом развитие гостиничного бизнеса в регионах растет с каждым годом. Важно отметить, что согласно прогнозам, представленных экспертами в рамках федеральной целевой программы «Развитие внутреннего и входящего туризма в Российской Федерации», объем платных услуг гостиниц и аналогичных средств размещения будут постепенно расти, и к 2023 г. могут достичь 500 млрд [162].

Таким образом, по показателям гостиничный рынок не насыщен и имеет потенциал роста. На сегодняшний день в нашей стране индекс предоставления гостиничных кроватей составляет около 4,5 кроватей на 1 тысячу жителей, тогда как в Европе этот показатель составляет 13-35. В Москве он приближается к 10, в Санкт-Петербурге он равен 8. Среднее значение индекса предоставления гостиничных кроватей в административных центрах соответствующих областей в пределах Золотого кольца Российской Федерации, составляет 2,1 номера на 1 тысячу жителей. В Сергиевом Посаде показатель обеспеченности постельными принадлежностями составляет 1,5 номера на 1 тысячу жителей, в Иваново – 1,8, в Ярославле – 2, в Костроме – 2,1. В настоящее время Россия занимает 90-е место из 141 страны по количеству гостиничных номеров на 100 жителей [162].

Несмотря на невысокие показатели гостиничного бизнеса в России, наша страна достаточно привлекательна для инвестиций. Например, в 2020 г. объем инвестиций в гостиничный сегмент составил \$530 млн. Это 15 % от общего объема инвестиций в коммерческую недвижимость. На данный момент в нашей стране реализуется 180 объектов по строительству гостиниц. На стадии строительства находятся 45 %, 25 % – на стадии проектирования и 30 % на этапе выполненных подготовительных работ. Московская область и Северо-Западный федеральный

округ лидеры по развитию инвестиционных проектов в Российской Федерации [162].

Также, важно отметить, что, к сожалению, 80 % новых отелей в Российской Федерации строятся за счет кредитных средств и преобладающая политическая и экономическая ситуация в стране приводит к тому, что некоторые гостиничные проекты приостанавливаются. Тем не менее этот показатель все еще относительно низок по сравнению со многими странами Европы, где он превышает показатели Российской Федерации в 4–5 раз (рисунок 2.1) [162].

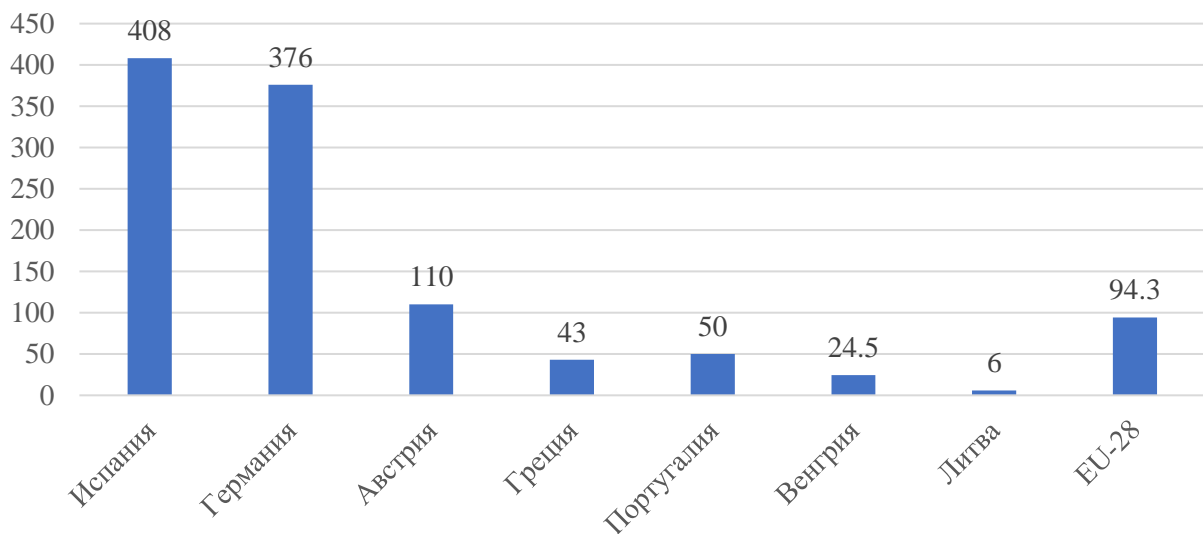


Рисунок 2.1 – Фактический объем российского рынка гостиничных услуг, млн, ночевков

Источник: составлено автором.

Наибольшее количество отелей и аналогичных средств размещения в России находятся частной собственности, на которую приходится 91,2 % всех гостиничных услуг в стране [162]. Фактический объем рынка гостиничных услуг в Российской Федерации находится на уровне 78 млн человек в день. Так, в 2017 г. это было 77,7 млн человек в день, в 2018 – 87 млн.

Гости гостиниц распределяются следующим образом:

– потребители из России составляют основную часть рынка; процент россиян составляет 85 %. В частности, этот факт и структура потребительских расходов

населения России, где, по данным Госстата, на статью «Гостиницы, кафе и рестораны» приходится меньше, чем 3 %, во многом определяет относительно скромные показатели стоимости отельной промышленности в Российской Федерации;

– доля иностранных граждан составляет около 11 %–15 %, что тоже является важным показателем.

Интерес к гостиницам в России возник приблизительно 5 лет назад, и он не прекращает увеличиваться. Все это обуславливается недостатком предложения гостиничных услуг почти во всех расценочных категориях при его высоком спросе. Помимо этого, гостиничный бизнес дает хорошую возможность изменять цены не только на протяжении месяца, но и на повседневной основе. Условия аренды офисных помещений заключаются на долгосрочный период и не включают в себя возможности изменения условий в течение арендного срока. Этот факт способен являться основным доводом в пользу постройки гостиничных предприятий.

За последние 11 лет рынок гостиничного бизнеса рос и с каждым годом увеличивался на 15 %–20 %, а его объем составил более \$4 млрд. В общем на российском рынке ведут свою деятельность около 4000 гостиниц, что в целом дает более 420 тысяч мест.

Одна из самых важных склонностей российского рынка гостиничных услуг это внедрение зарубежных сетевых компаний. В основном это связано с отсутствием опыта в этой сфере у компаний в России. На российский рынок они попадают разными путями. В некоторых случаях происходит присоединение гостиниц, которые были построены, а в других случаях идет поглощение соперничающих сетей, а также идет работа над постройкой собственных объектов и с использованием своих ресурсов.

С этим фактом имеет связь склонность тех проектов инвестиционной деятельности, которые направлены на реконструкцию и возведение старых гостиниц. В данном случае необходимо отметить саму двойственность рынка предоставляемых людям гостиничных услуг.

К примеру, даже с учетом того, что рост больше касается тех гостиниц, у которых есть 4–5 звезд и соответствующий ценовой сегмент, все же есть еще одно направление инвестиционной деятельности – это снижение количества подобных гостиниц.

Говоря проще, инвестиционная политика в данном случае базируется на том, что окупаемость дорогой гостиницы крайне мала, но зато их наполняемость высока.

Стратегия работает в каждом городе Российской Федерации, однако самое большое распространение она получила в таких городах, как Москва и Санкт-Петербург. Эти города достаточно интересны для гостиниц и гостиничного бизнеса, и связано это с рентабельностью этого бизнеса. Как показали исследования, уровень рентабельности в Москве и Санкт-Петербурге равен 14 % – 20 % и 18 %–25 % соответственно.

Во многом благодаря этому самым рентабельным стал Московский рынок. Базируясь на тех данные, которые были даны UNWN за первые 6 месяцев 2007 г., можно отметить, что владельцы гостиниц получили каждый по 150 евро чистой прибыли за каждый номер. Данный показатель больше на 36 евро, чем тот же показатель у Лондона [199].

Всего на территории России существует почти 35 тысяч гостиничных номеров, причем 40 % от этих номеров – это гостиницы с тремя звездами; 28 % – гостиницы с двумя звездами; 18 % и 8 % – это гостиницы с 4 и 5 звездами соответственно.

Гостиницы с 5 звездами не настолько сильно распространены в Москве, однако даже это не помешало им охватить высокую долю рынка.

Отдельно стоит отметить и то, что в Москве есть такие отели, которые оказывают услуги непосредственно первым лицам государств и деловой элите. Такие отели не могут заниматься другими клиентами, как и не могут быть низкого или недостаточного качества.

В Санкт-Петербурге есть 330 гостиниц, а общий номерной фонд равен 18 тыс. номеров [199].

Распоряжающиеся фирмы и инвесторы, а также руководство города, как структуры, которая формирует спрос, в наши дни активно принимает участие в развитии отелей среднего ценового сегмента. В данный период значительной альтернативой отелям в подобных ситуациях являются съемные квартиры, оплата за которые производится посуточно – апартаменты. Можно отметить, что непосредственно с таких апартаментов в Петербурге вырос спрос на мини-отели, которые представляют собой выкупленную жилплощадь в квартирах с большим количеством комнат. На сегодняшний день эта сфера услуг находится на той стадии, когда можно говорить о конкуренции в ней. Доказательством этому служит появление ассоциации мини-гостиниц.

Подобное объединение поспособствует еще и тому, что многие мини-гостиницы будут иметь регламент и выйдут на наиболее высокий уровень. Что касается Москвы, то там развитие мини-гостиниц протекает менее быстро, несмотря на то, что инвестиционная деятельность там в приоритете. Безусловно, в Москве и Петербурге гостиничный рынок оказывает большое влияние на положение этой отрасли в стране. Но в минувшие годы и тут обозначились некоторые проблемы, проявляющиеся в уменьшении доли столиц в совокупном отраслевом равновесии. Уменьшение численности людей происходит из-за резкого оживления рынков в других районах страны. Город-курорт Сочи принадлежит именно к такому числу быстро развивающихся районов. Так же в это число входит Краснодарский край, а также города-миллионеры, такие как Екатеринбург. В числе регионов гостиничный бизнес формируется даже более активно, чем другие отрасли недвижимости: жилищная, офисная. В существенной степени там идет активное развитие мини-отелей и гостиниц в среднем ценовом сегменте. Гостиничный бизнес, как и любой другой обладает своими особенностями. В России в гостиничном сегменте есть множество проблем. Исследование структуры гостиничного хозяйства в России, согласно сведениям Госкомстата Российской Федерации обнаружило проблему неравномерности распространения гостиниц по территории страны. Максимальная сосредоточенность гостиниц приходится на крупные города. На основании анализа хозяйственной деятельности можно

утверждать, что гостиничная деятельность в крупных городах, например, Москве, оказывает большое влияние на деятельность гостиничного дела в целом.

Исследование демонстрирует следующие трудности, которые присутствуют в российском гостиничном хозяйстве:

- несоответствие стандартам сервиса, принятым во всем мире;
- расхождение в структуре спроса и предложения;
- возникающее из-за неразвитости рынка отелей среднего ценового сегмента;
- низкое качество организации менеджмента и маркетинга, которое напрямую влияет на управление гостиничными предприятиями;
- плохое состояние номерного фонда гостиниц;
- недостаток финансовых ресурсов для дальнейшего развития;
- низкий уровень системы сертификации услуг.

Решить все эти проблемы возможно лишь путем кардинального изменения концепции управления этой системы. Становится явным, что главная возможность формирования современных предприятий в гостиничном бизнесе лежит в развитии менеджмента. Практика демонстрирует, что эффективные координационные перемены в гостиничном бизнесе неосуществимы, в случае если у нее отсутствуют функционирующие приспособления управления процессом, а большие характеристики производительности недостижимы в отсутствии централизации управления.

Затрагивая трудности гостиничного бизнеса России, следует уделять наибольший интерес вопросу управления гостиницами и создавать наиболее гибкую систему тарифов. Так же кризис может повлиять на уже имеющиеся проблемы.

Главные трудности отечественного гостиничного бизнеса – недостаток конкурентной борьбы. Отсюда вытекает ряд проблем: завышение цен, долгий срок окупаемости, а также административные трудности и дефицит кадров.

Ужасающий недостаток гостиниц, способных размещать российских и иностранных гостей в среднем ценовом сегменте портит туристическую репутацию нашей страны на протяжении уже нескольких лет.

О том, что необходимо новое строительство отелей, речь была затронута уже давно, но недовольство стимулировало приток инвестиций в эту область. Опираясь на данные Российского союза туристической индустрии (РСТ) многие гостиницы вынуждены отказывать 30 %–50 % туристов, желающих посетить нашу страну. Данное обстоятельство обусловлено тем, что посетителей негде размещать. В каждом районе России необходимо построить еще по 15–20 гостиниц уровня «три звезды», для того чтобы хоть как-то справляться с потоком туристов. Но проблема в том, что постройка одного такого отеля или же реконструкция уже имеющегося обойдется в \$10–15 млн. Что касается общей суммы, то специалисты даже боятся ее озвучивать. Маркетинговое агентство «Медлайн» провело исследование отечественных сетей гостиниц. Был сделан опрос специалистов, управленцев консалтинговых фирм, которые предлагают услуги в области недвижимости, а также журналистов ведущих СМИ. Мнение экспертов показывает, что в России существует большой недостаток гостиничных мест всех сегментов. Было выявлено, что этот дефицит будет сохраняться в ближайшие годы. В основном он будет замечен в сегменте трехзвездочных гостиниц. Также менее существенный недостаток будет прослеживаться в сегменте 1–2 звезды. Если не брать во внимание нехватку гостиничных мест в среднем классе, то на российском рынке все же появляются гостиницы категории 4–5 звезды. Это обосновывается тем, что данная ниша характеризуется большими затратами на строительство и большими сроками окупаемости (10–12 лет). Строительство гостиниц более высокого уровня позволит снизить окупаемость за счет высоких цен.

Эксперты считают, что сейчас россияне все меньше путешествуют по стране по причине высоких цен на проживание. За границей отдых сейчас может обойтись дешевле, чем, к примеру, на Байкале. Социально-экономические факторы тоже влияют на процветание этой отрасли. К ним относятся: уровень дохода, уровень жизни, преступность, развитость туризма и многое другое. Очень важно понимать, что гостиничная отрасль также тесно связана с законодательством (лицензирование, налоги и т.д.). Но все же стремительное устаревание номерного фонда гостиниц, построенных в советское время, представляет собой одну из

фундаментальных проблем в нашей стране сегодня. Главной направленностью в настоящий момент для российского гостиничного бизнеса является интенсивное введение инноваций. Они направлены в свою очередь не только на привлечение клиентов, но и на то, чтобы сделать их постоянными гостями и тем самым обеспечить себе прирост стабильной прибыли. Что касается гостиниц со времен СССР, то сейчас существует тенденция их выкупа большими сетями в частную собственность. После этого происходит полное изменение дизайна и работа по другим стандартам. Зачастую такие гостиницы скупаются по причине того, что имеют большой номерной фонд и внушительную площадь. Впоследствии на их основе создаются 4–5 звездочные комплексы, которые на высоком уровне способны принять высокопоставленных личностей.

При всех тех проблемах, которые были описаны выше, на сегодняшний день в нашей стране активно развивается туризм и деловое сообщение. Большая часть экспертов заявляет, что у отечественного гостиничного бизнеса есть большие возможности в развитии при совместной работе правительства и зарубежных партнеров, а также что эта отрасль экономики имеет все шансы на успешное процветание.

В Российской Федерации гостиничный бизнес выступает не только основным звеном всей индустрии гостеприимства, но и фундаментом сферы туризма, поскольку на ней сосредоточены 75 % работников этой отрасли. С увеличением платных услуг надо не забывать про улучшение обслуживания путем применения новых новшеств. Для того чтобы сегодня конкурировать в этой отрасли нужно активно использовать инновации. Инновационный подход в гостиничном деле – это не только лишь новые технологии и услуги, это так же целый ряд нововведений. При этом наиболее результативная стратегия покажет себя только тогда, когда все технологии будут применены в одно и то же время.

Перед чемпионатом мира по футболу, который прошел в нашей стране в 2018 г. Россия старалась соблюдать все мировые тенденции для того, чтобы оказать услуги высокого класса миллионам гостей нашей страны, которые приехали наблюдать за футболом со всех уголков земного шара. Было проведено большое



количество интернациональных мероприятий в Москве, Сочи и Санкт-Петербурге. На момент чемпионата, в Москве было задействовано около 200 гостиниц и отелей. Было проведено исследование и выявлено что конференц-способностями на тот момент обладало 70 % двухзвездочных отелей и 85 % трехзвездочных. Почти каждый отель класса «четыре» или «пять звезд» предлагал множество услуг для бизнес-туристов. Многие гостиницы включали в себя конференц-залы для переговоров с большой вместимостью. Также была возможность и в услугах высокого уровня, в том числе услуг синхронного переводчика. Развитие бизнеса напрямую зависит от скорости приема и обработки информации, а также ее своевременного получения и актуальности. Тоже самое относится к предприятиям гостиничной индустрии. Для поддержания высокого уровня обслуживания и использования современных технологий необходимо соответствовать современным условиям и своевременно внедрять новые инновационные идеи. В России существует множество технологий, связанных с упрощением повседневной деятельности гостиничных предприятий. Например, системы глобального резервирования. В Европе используются свои системы упрощения бизнеса путем использования интернета. В России эта система развита слабо, но стоит отметить, что небольшое продвижение все же наблюдается.

Для того, чтобы активно конкурировать с другими странами отечественному бизнесу предстоит решить множество задач: повысить ответственность государства в области развития туризма; обеспечивать туристов новой информацией, а также контролировать их безопасность; вводить собственные инновации и стратегии продвижения.

Был проведен опрос, в ходе которого были опрошены российские отельеры, которые высказали свое мнение на тему факторов, препятствующих инновационному развитию в нашей стране. Было выявлено два типа проблем: производственные проблемы и экономические. Больше сложностей приносят экономические трудности. Например, недостаток денежных средств (80 % предпринимателей отметили этот фактор как один из главных). Также большое

влияние оказывает недостаточная поддержка со стороны правительства, высокие риски и большие сроки окупаемости.

Низкие показатели заполняемости гостиниц в российских регионах связаны с состоянием региональной туристической инфраструктуры и особенно транспортной.

В настоящее время основная стратегия развития туристической индустрии России заключается в увеличении въездного потока в Российскую Федерацию.

На основе полученной информации по индустрии мирового гостиничного бизнеса можно провести SWOT-анализ. После проведения SWOT-анализа, на основе полученных данных, можно будет сделать вывод и проанализировать ситуацию на рынке. SWOT-анализ – метод планирования, выявляющий факторы внутренней и внешней среды организации или же рынка, или индустрии. Анализ подразделяется на четыре категории. В данном случае был выбран именно этот тип анализа потому как именно он наилучшим образом сможет показать все положительные и отрицательные стороны, а также сможет показать возможности и угрозы для данной индустрии. Задача SWOT-анализа – дать структурированное описание ситуации, относительно которой нужно принять какое-либо решение (таблица 2.6).

Таблица 2.6 – SWOT-анализ индустрии гостиничного бизнеса

| Сильные стороны   | Слабые стороны  |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Быстрое развитие рынка гостеприимства в мире;</li> <li>- высокая конкуренция;</li> <li>- возможность привлечения больших инвестиций;</li> <li>- высокий оборот денежных средств</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Нехватка квалифицированных сотрудников;</li> <li>- нежелание компаний внедрять новые технологии для привлечения клиентов;</li> <li>- невысокое количество гостиниц среднего ценового сегмента</li> </ul> |
| Возможности   | Угрозы  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Выход на рынок менее развитых стран;</li> <li>- внедрение инновационных технологий для улучшения качества обслуживания</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Конкуренция со стороны площадок краткосрочной аренды частного жилья</li> </ul>   |

Источник: составлено автором.

Анализ рынка гостиничной индустрии показал, что в данный момент идет стабильное развитие этой отрасли во всем мире. Возможность выхода предприятий на рынки новых стран может привлечь больше инвестиций, а также послужит причиной для внедрения новых инновационных технологий.

Что касается квалификации сотрудников, то это проблема, с которой борются большинство компаний. Организации вводят систему обучения персонала, тем самым повышая их квалификацию. Внедряют уровни мотивации для увеличения трудоспособности, а также вводят различные поощрения. В наше время растет количество туристов по всему миру, и вместе с этим растет количество предложений от сторонних площадок по предоставлению частного жилья. Эта проблема влияет на многие сети гостиниц по всему миру и будет предоставлять неудобства и в будущем. Гостиничный бизнес сегодня – это быстрорастущая отрасль, затрагивающая разные аспекты человеческой жизни. С другой стороны – это рынок, влияющий на государство как с экономической, так и с политической точки зрения.

## **2.2 Особенности формирования учетно-аналитической системы организации сферы гостиничных услуг**

В данной отрасли, как и при изучении любого другого бизнеса, при анализе применяется целый ряд специфических для рассматриваемой области показателей.

При формировании сравнительного анализа работы гостиничного бизнеса рассматриваются три ключевых направления:

1. Формирование и получение аналитических сравнительных данных, связанных с работой разных гостиниц в разрезе географии гостиниц, категории гостиниц, типа гостиниц и т.д.

2. Формирование и получение сравнительных данных, посредством которых сопоставляются результаты фактической работы гостиницы и плановые значения.

Данные сравнительные данные дают возможность уровень выполнения заложенных бюджетных задач.

3. Проведение сравнительного анализа основных динамических характеристик необходимых показателей уровня эффективности.

Еще для того, чтобы по качественно оценить эффективность работы одной или всех в отрасли гостиниц применяются такие коэффициенты и показатели, как:

1. Уровень дохода, получаемого в связи с продажей гостиничных номеров (речь идет о Room Revenue). Данный уровень дохода определяется как размер полной выручки от продажи имеющегося номерного фонда. При этом для более точного результата необходимо вычесть такие расходы, как расходы, связанные с питанием, и налоги, оплачиваемые гостиницей в результате своей деятельности.

2. Доходы, получаемые с доступных номеров (RevPAR). Используется этот параметр с целью оценки общего уровня эффективности управления имеющимся в гостинице (гостиницах) номерным фондом. Значение этого параметра для отелей может в значительной степени изменяться, что зависит от качества реализации сопутствующих услуг (вроде фитнеса, СПА и т.д.), в пределах 50–95 %.

Здесь стоит отметить, что RevPar определяется как результат деления показателя Room Revenue, то есть дохода от реализации номерного фонда, и общего количества тех номеров в отеле, которые будут доступны для продажи.

Важно: можно увеличить уровень дохода с доступных номеров, и для того, чтобы это сделать, необходимо увеличить загрузку, продать дополнительные услуги, увеличить тарифы на услуги.

3. ADR или средний отпускной тариф. Данный показатель является результатом деления выручки гостиницы в связи с продажи номерного фонда на количество тех номеров, которые гостиница продала. Стоит понимать, что тарифы каждой отдельно взятой гостиницы могут быть разными, и зависит этот показатель от уровня номера, сезона, наличия праздников и т.д. На этот показатель можно влиять с помощью как изменения тарификации, так и с посредством реагирования на ту ситуацию, которая есть на рынке на данный момент.

4. RevPAC. Речь идет о среднем доходе гостиницы на клиента (гостя). Данный показатель может быть применен для того, чтобы оценить KPI работников гостиницы, ведь именно этот параметр показывает то, как именно и насколько успешной является продажа гостю дополнительных услуг, предоставляемых гостиницей.

Для того чтобы определить параметр и значение RevPAC, необходимо взять полную выручку гостиницы (проживание, питание, налоги, дополнительные услуги и т.д.) и поделить получившееся значение на количество людей, проживающих в гостинице.

Конечно же, все эти показатели стоит оценивать не за короткий период, а в разрезе нескольких лет минимум.

На основании данных анализа можно сформировать рекомендации, направленные на улучшение результатов деятельности гостиницы.

Основная проблема, с которой так или иначе сталкиваются многие предприниматели, осуществляющие рабочую деятельность в гостиничной сфере, заключается в нехватке финансирования.

Конечно, подобную проблему можно решить, и для того, чтобы это сделать, необходимо привлечь дополнительные финансовые средства. При этом денежные средства будут направлены по большей части на то, чтобы обновить материальную и техническую базу, а также на увеличение номинального качества сопутствующих и на освоение направлений бизнеса.

Наконец, можно получить дополнительное финансирование своей деятельности с помощью оптимизации применяемых ресурсов, с помощью сокращения уровней затрат и т.д. [31, с. 177].

Управление денежными потоками, несомненно, является главной составляющей внутреннего анализа и управления финансами любой организации. Внедрение в практику управления гостиницами современных механизмов финансового анализа, включая анализ, планирование, стандартизацию,

оперативный контроль и стратегическое прогнозирование денежных потоков, является залогом успеха бизнеса.

Можно достигнуть эффективной работы гостиницы, если использовать для этого взвешенную, обоснованную и нацеленную на эффективный результат финансовую политику. Речь идет о такой политике, которая нацелена как на применение финансовых ресурсов, используемых для удовлетворения потребностей в гостиничном бизнесе, так и на согласование структуры и объема финансового потока предприятий.

Использование современных инструментов, методов управления денежными потоками, а также их постоянное развитие, ложатся в основу управления бизнес-процессами. Важной задачей также является формирование достоверной и эффективной информационно-аналитической базы. Следование данным принципам позволит создать успешное предприятие, финансовые показатели которой будут отличаться устойчивостью как в краткосрочной, так и в отдаленной перспективе.

Денежный поток опосредует движение любых ресурсов предприятия, рост деловой активности способствует увеличению оборота денег, поэтому характеристики денежного потока как процесса отражают формы и размеры предприятия.

Система управления гостиничной организацией в части анализа движения денежных средств должна быть обеспечена качественной информацией, значительная часть которой представлена в «отчете о движении денежных средств», который, в соответствии с принципами логики, подразделяется на такие виды деятельности, как: инвестиционная, финансовая и текущая [20, с. 150]. Это позволяет объективно оценить эффективность управления денежными потоками, определить источники и объемы денежных доходов и структуру их использования, определить риски инвестиций за счет увеличения доли заемных средств в ситуации, когда чистый денежный поток от операционной деятельности не покрывает потребности в долгосрочных инвестициях.

Особенно актуальна и достаточно сложна проблема нормирования размера денежных резервов, оптимальный уровень которых должен обеспечивать текущую платежеспособность, снижать риск несвоевременного или неполного погашения платежных требований поставщиков и кредиторов. Оптимальная политика управления денежными средствами на каждом предприятии имеет особенности, обусловленные характером экономической деятельности, ее размерами, стадией жизненного цикла, влиянием рыночных факторов сезонности и колебаний спроса на реализуемую продукцию (товары, услуги) и др.

Рассмотрение денежного потока как временного процесса, характеризующегося стоимостной, относительной динамикой и коэффициентными характеристиками в рамках анализа, тесно связано с влиянием факторов риска, которые необходимо учитывать в процессе оценки эффективности управления денежными потоками, а также в разработке и контроле исполнения бюджетов движения денежных средств. Организация движения денежных средств является непосредственным инструментом, обеспечивающим оптимальную структуру соответствующих групп активов и уровень ликвидности предприятия гостиничных услуг в целом. Через денежные потоки реализуются функции денег как средства обращения и платежа, выступая инструментом взаиморасчетов гостиницы с субъектами деловых отношений.

Следует отметить, что сложившийся в информационной системе предприятия способ сбора доходов и расходов, которые признаются продукцией (товарами, услугами), реализуемой с использованием ресурсов, независимо от соответствующего поступления или выбытия денежных средств, иногда приводит к существенным различиям в финансовом результате (прибыли) и чистом денежном потоке.

Оценка эффективности управления денежными потоками предприятия гостиничного бизнеса в рамках финансового анализа имеет особенности для каждого предприятия, обусловленные видами его услуг, организационно-правовой структурой, стадией жизненного цикла, условиями внешней и внутренней среды.

Основные направления анализа денежных средств и соответствующие им показатели оценки качества системы управления и методы выявления влияния факторов и резервов роста результативности использования денежных активов предприятия гостиничного бизнеса приведены на рисунке 2.2.



Рисунок 2.2 – Схема анализа эффективности управления денежными потоками гостиничной организации

Источник: составлено автором.

Важной и сложной функцией анализа движения денежных средств является разработка бюджета денежных средств исходя из операционных потребностей на ближайший год, а также в перспективе, если возникнет необходимость реализации долгосрочного инвестиционного проекта. Качественные прогнозы денежных потоков позволяют улучшить их объемы, сбалансировать соотношение



положительных и отрицательных денежных потоков по видам деятельности, их отраслям, центрам ответственности, а также снизить финансовые затраты на обслуживание заемных средств, сократить отрицательный и положительный кассовые разрывы.

В таблице 2.7 приведены плановые показатели движения денежных средств по гостинице на основе данных операционного бюджета, а также ожидаемые показатели потребности в инвестиционных затратах.

Таблица 2.7 – Плановые показатели движения денежных средств отеля «Silvanian-hotel» на очередной бюджетный период, тыс. р.

| Показатель  | Кварталы |           |        |        | Итого год |
|---|----------|-----------|--------|--------|-----------|
|   | I        | II        | III    | IV     |           |
| Операционная прибыль                                      | 4243     | 8989      | 6624   | 6849   | 26707     |
| Амортизационные отчисления                                | 1683     | 1683      | 1683   | 1683   | 6732      |
| Расход по налогу на прибыль                               | 890      | 1561      | 1259   | 990    | 4700      |
| Операционные затраты                                      | 19288    | 40869     | 34265  | 28809  | 123231    |
| Поступления денежных средств от операционной деятельности | 21357    | 59876     | 46265  | 32807  | 175305    |
| Выбытие денежных средств по операционной деятельности     | -25165   | -60996    | -47806 | -41958 | -173967   |
| Чистый денежный поток от операционной деятельности        | 295      | 770       | 548    | 288    | 1921      |
| Продажа внеоборотных активов                              | –        | –         | 1500   | –      | 1500      |
| Приобретение внеоборотных активов                         | –        | -10771,00 | –      | –      | -10771    |
| Чистый денежный поток от инвестиционной деятельности      | –        | -7890     | 1500   | –      | -9390     |
| Поступление заемных средств                               | –        | 12750     | –      | –      | 12750     |
| Возврат заемных средств                                   | -1065,00 | -875      | -875   | -875   | -3690     |
| Чистый денежный поток от финансовой деятельности          | -615,00  | 10905     | -615   | -615   | 9060      |
| Совокупный чистый денежный поток                          | -469,00  | 1674,33   | 870,00 | -396   | 1679      |

Источник: составлено автором по данным отеля «Silvanian-hotel».

Как видно из бюджетных расчетов на предстоящий год, положительный чистый денежный поток по операционной деятельности (1921 млн р.), а также получение долгосрочных заемных средств для приобретения внеоборотных активов (12750 млн р.) позволят отелю «Silvanian-hotel» не иметь кассовых разрывов. При этом в поквартальном разрезе объемы чистых денежных потоков отражают незначительные кассовые разрывы. Так, в первом и четвертом кварталах будет наблюдаться временная незначительная нехватка денежных средств, а во втором и третьем кварталах – их избыток. По окончании года сумма совокупного чистого денежного потока (1679 млн р.) увеличит свободный денежный остаток и повысит уровень абсолютной ликвидности. Такая ситуация будет способствовать укреплению финансовой устойчивости, платежеспособности и инвестиционной привлекательности гостиницы, что в свою очередь положительно повлияет на возможность получения заемных средств, если это предприятие планирует расширять список услуг и осуществлять новые инвестиционные затраты для их предоставления.

Одной из задач управления денежными потоками является оптимизация переходящего свободного остатка денежных средств. Для решения этой сложной задачи – нормирования потребности в поддержании оптимальной свободной денежной массы можно использовать упрощенный, но недостаточно точный механизм – усреднение исторических данных о ежедневных остатках денежных средств. Более сложным, то в то же время научно обоснованным методом является оптимизация среднего свободного остатка денежных активов с использованием моделей Баумоля, Миллера – Орра [22, с. 105].

В основе модели Баумоля заложено условие определения свободного остатка денежных средств, при котором общие затраты от владения денежными средствами и расходы по краткосрочным операциям вложения свободных денег в ценные бумаги должны быть минимальными. С другой стороны, оптимальный объем денежных активов должен постоянно обеспечивать потребность в регулярных платежах, даже в периоды относительного спада продаж под влиянием рыночных факторов, например, таких, как сезонность спроса. Таким образом, необходимо

определить оптимальный средний переходящий остаток денежных средств, максимально сглаживая пики избыточного накопления, что приводит к их обесценению от инфляции и упущенным выгодам, но и не попадая в ситуацию с откладыванием сроков погашения монетарных обязательств из-за недостатка наличности.

Алгебраически модель Баумоля для определения оптимального размера остатка денежных активов предприятия представляется следующей формулой:

$$Q = \sqrt{\frac{2 \times V \times c}{r}}, \quad (2.1)$$

где  $Q$  – оптимальный размер максимального остатка денежных активов предприятия;

$V$  – прогнозируемая потребность в денежных средствах;

$c$  – расходы по конвертации денежных средств в ценные бумаги;

$r$  – средняя процентная ставка по краткосрочным финансовым вложениям (или уровень потерь альтернативных доходов при хранении денежных средств).

Исходя из плановых показателей поступлений и расходов денежных средств (таблица 2.7), прогнозируемая потребность в денежных средствах гостиницы составит 3237 млн р. Предполагаемый размер расходов на проведение операций по конвертации денежных средств в краткосрочные финансовые активы с прогнозируемым уровнем годовой доходности 12,1 % составит 550 млн р. Таким образом, оптимальный средний размер остатка денежных средств для данной гостиницы составит:

$$Q = \sqrt{\frac{2 \times 3237 \times 550}{0,121}} = 5424 \text{ млн р.} \quad (2.2)$$

Гостиничный бизнес сегодня представляет собой целый комплекс услуг, оказываемых клиентам. Это не только место, где можно переночевать или пожить некоторое время, находясь в другом городе, это еще и возможность получить услуги по питанию, отдыху, занятиям спортом и многое другое.

В связи с этим к гостиницам предъявляют высокие требования, иначе невозможно будет поддерживать конкурентоспособность на рынке. Это отражается и на ведении бухгалтерского учета и отчетности предприятий гостиничной сферы услуг, ведь для поддержания успеха компании на рынке руководство всегда должно обладать актуальной информацией о текущем состоянии дел.

Ведение бухгалтерского учета и составление отчетности является сложной задачей, так как существует необходимость учета всего многообразия оказываемых гостиницей услуг, сложно их правильно классифицировать и разделять. Если в больших гостиничных комплексах штат бухгалтеров, как правило, шире, и они могут справляться с этой задачей, то в небольших организациях, где бухгалтерский учет ведет зачастую один сотрудник или, тем более, руководитель, это становится еще сложнее.

В российской практике для учета различного рода доходов гостиницы принято открывать к счету 90 «Выручка» субсчета по видам получаемого дохода. Также в проводке используется счет 62 «Расчеты с покупателями и заказчиками». Особое внимание бухгалтерам следует уделять на начисление НДС с аванса, суммы выручки.

Гостиничный бизнес имеет широкий спектр расходов. Они учитываются на счете 20 «Основное производство» и подразделяются на материальные (расходы на приобретение униформы персонала и инвентаря, коммунальные платежи, техническое обслуживание), кадровые расходы (оплату труда, премии, выданные авансы и иные вознаграждения), начисленную амортизацию с основных средств гостиницы и прочие (охрана, услуги связи, аренда имущества).

При этом в гостиничном бизнесе невозможно вести точный учет затрат без определения конкретной стоимости койко-места или номера. Эта цена

устанавливается и закрепляется на определенный период и является отправной точкой расчета стоимости понесенных расходов в связи с проживанием постояльца.

Правила налогового учета в гостиницах регламентируются выбранной системой налогообложения: ОСНО или УСН. Гостиницы могут выбрать для применения УСН, если объем оказываемых ими услуг незначителен. В связи с этим будут отличаться правила налогообложения.

Так при ОСНО выручка учитывается кассовым методом или методом начисления. Выбранный метод закрепляется в учетной политике предприятия. При УСН объектом налогообложения могут быть доходы или доходы за минусом расходов. Начисляемый процент в этих случаях будет отличаться. При ОСНО в обязательном порядке платится НДС, налог на имущество и налог на прибыль. Гостиницы, применяющие УСН, освобождены от уплаты этих налогов.

Отдельное внимание стоит уделить учету НДС в российской практике. При ОСНО необходимо подтверждать факт оказания услуг полным пакетом документов (договор, акт оказания услуг, счет-фактура). Только при наличии полного пакета документов можно будет принять налог к вычету. К слову, НДС всегда предъявляется к уплате потребителям и отражается в чеке на оплату услуг отдельной строкой. Также при оплате компаниям НДС необходимо будет составлять и сдавать декларацию.

Гостиницы на УСН не являются плательщиками НДС.

Становится очевидным, что с течением времени возникала необходимость в создании унифицированной модели ведения бухгалтерского учета и составления отчетности для формирования документов, понятных широкому кругу пользователей в разных странах. В связи с этим в 1973 г. впервые начинается разработка IFRS (International Financial Reporting System). Это стало основой для создания Международных стандартов финансовой отчетности (МСФО).

Основными отличиями МСФО от РСБУ является то, что здесь нет таких строгих и жестких правил ведения бухгалтерского учета, здесь скорее имеют место принципы, используется консолидированная отчетность. Таким образом,

отчетность, составленная в соответствии с МСФО, более понятна и прозрачна, что важно в первую очередь для инвесторов. Однако это также может повлиять на некоторое завышение цифр в отчетах.

Наиболее часто МСФО применяются предприятиями в Европе. Но в России также уже давно начался постепенный переход на МСФО, обусловленный все той же тенденцией к глобализации. Впервые это произошло в 1998 г., когда были приняты Положения о реформировании принципов бухучета в соответствии с нормами МСФО.

Очевидно, что переход невозможно осуществить быстро и сразу, на это нужно время. За прошедшее время поочередно принимались и вводились в действия различные стандарты МСФО. В первую очередь в 2010 г. был принят Федеральный закон № 208-ФЗ «О консолидированной финансовой отчетности», в соответствии с которым многие крупные предприятия стали обязаны составлять и консолидированную отчетность, но, помимо этого, все российские предприятия по-прежнему отчитываются по РСБУ [74, с. 44].

Основным международным стандартом, которому нужно уделить внимание при создании отчетности гостиниц, стал Международный стандарт финансовой отчетности (IAS) 40 «Инвестиционная недвижимость».

В большинстве случаев недвижимость, а именно, апартаменты и номера, которые предоставляются гостям в аренду, различаются между собой. Некоторые сдаются на краткосрочный период (1-2 дня), а другие – на более долгое время. Помимо стоимости аренды самого помещения в цену за номер включается завтрак, постельное белье, уборка номера, охрана и другие сопутствующие услуги. Причем при долгосрочной аренде, как правило, перечень этих услуг значительно меньше. Также часть комнат гостиницы используется для административных целей.

В соответствии с МСФО та часть недвижимости, которая используется предприятием для своих административных целей, будет являться основным средством и подпадать под действие МСФО (IAS) 16. Другая недвижимость, которая предоставляется в краткосрочную или долгосрочную аренду (срок не имеет значения) является инвестиционной и, ее учет будет регламентироваться

МСФО (IAS) 40 «Инвестиционная недвижимость». То есть, части гостиницы будут учитываться отдельно.

Также мы упоминали о том, что арендаторам оказываются дополнительные услуги. Здесь классификация и учет в соответствии с МСФО будут различаться в зависимости от объема этих услуг.

Что касается отчетности по GAAP (Generally Accepted Accounting Principles), то это отчетность по определенным страновым стандартам, которая учитывает особенности ведения бизнеса в определенной стране. Можно представить как ОПБУ – Общепринятые правила бухгалтерского учета, принятые в стране публикации отчетности. Традиционно перед символикой GAAP стоит обозначение страны публикации.

Наибольшую популярность на сегодняшний день приобретают американские стандарты – US GAAP. Суть составления отчетности по американским или любым другим стандартам определена тем, что это позволит компании выйти на рынок этой страны, сотрудничать с гостиницами, например, в Америке, открыть свое представительство и всячески развивать свой бизнес в выбранном регионе, потому что результаты деятельности работы компании будут понятны всем пользователям отчетности. Составление отчетности по GAAP производится на добровольной основе. Компании могут, например публиковать отчетность по GAAP, как на русском языке, так и на языке страны, по стандартам которой она составлена.

Стандартно в GAAP есть несколько отчетов, являющихся обязательными:

- бухгалтерский баланс компании (имущество юридического лица);
- отчет об убытках и прибыли (показатель прибыли и выручки);
- отчет о движении финансовых средств (направления потоков денежных средств в компании).

За последние несколько лет широкую популярность и распространение приобретает стандарт USALI (The Uniform System of Accounts for the Lodging Industry).

Это единая система счетов в гостиничном бизнесе, ее история началась в далеком 1926 г., но модель существует и по сей день и является наиболее популярной и часто применяемой для оценки результатов гостиничного бизнеса.

Благодаря информации, полученной в соответствии со стандартом USALI, руководство и собственники предприятий могут осуществлять:

- постоянный контроль результатов работы каждого отдельно взятого подразделения;
- правильное распределение как расходов, так и доходов;
- поиск плюсов и минусов бизнеса, с целью улучшения работы отеля.

Эта система стандартов была создана специально для гостиничного бизнеса, она учитывает сложность и множественность оказываемых услуг, позволяет получать точные показатели и производить сравнение с конкурентами.

Помимо этого, следует отметить следующие преимущества составления отчетности гостиницы по стандартам USALI:

- получение информации в том формате, который является общепринятым для бизнеса;
- формирование таких отчетов, которые будут понятны иностранным собственникам и иностранным инвесторам;
- формирование отчетов, позволяющих по итогу сравнивать показатели между несколькими объектами;
- привлечение финансирования;
- планирование и оценивание результатов работы любого рассматриваемого подразделения.

Отчетность позволяет анализировать как стоимостные, так и процентные показатели, проводить сравнение результатов за различный период времени, а также изучать плановые и фактические показатели и выявленные отклонения.

Главным принципом ведения отчетности по стандартам USALI является разделение доходов и расходов по местам возникновения – центрам ответственности или подразделениям. Весь отель разделяется на части, в каждой из которых осуществляются те или иные виды расходов и формируются доходы (например, ресторан, тренажерный зал и т. д.). Однако не исключаются и общие



доходы и расходы, которые производятся на территории всего гостиничного комплекса (коммунальные платежи – как пример общих расходов).

В связи с этим предприятиям сферы гостиничных услуг зачастую приходится составлять отчетность и анализировать информацию в соответствии с различными стандартами. Это затруднительно, но дает более общую и полноценную картину состояния и перспектив бизнеса.

Можно сделать вывод, что бухгалтерский учет гостиничных услуг – это сложный и трудоемкий процесс в виду специфических особенностей этого бизнеса и множественности оказываемых услуг. Кроме того, руководству предприятий следует учитывать происходящую глобализацию, которая уже давно коснулась и сферы бухгалтерского учета и отчетности.

Гостиничный бизнес – это во многих случаях международный бизнес, в связи с чем, несомненно, полезно становится применение зарубежного опыта в сфере бухгалтерского учета и международных стандартов учета и отчетности.

### **2.3 Методика операционного анализа для управления бизнес-процессами, базирующаяся на многофакторном моделировании входящих переменных**

Для операционного анализа для управления бизнес-процессами, предложим методику, базирующуюся на многофакторном моделировании входящих переменных.

1. Будем использовать данные из отчета о финансовых результатах как основу:

Отчет о финансовых результатах показывает результаты деятельности предприятия на основе ее прибыльности.

Выручка (S) – деньги, полученные компанией или частным предпринимателем от реализации товаров или услуг;

Себестоимость (С) – оценка стоимости той продукции, которая используется компанией в процессе производства, а также оценка сырья, природных ресурсов, топлива и иных элементов, затраты которых неизбежны при реализации и производстве конечной продукции.

Валовая прибыль (GP) – показывает остаток от разности выручки, полученной субъектом экономической деятельности и себестоимости сбытой продукции или услуги до вычета налога на прибыль. Показывает целесообразность работы предприятия;

EBITDA – показатель, который можно определить как объем прибыли компании до того, как компания вычитет расходы, связанные с амортизацией, процентами, износом и т.д. Показывает финансовый результат предприятия, исключая влияние налоговых ставок, эффекта структуры капитала (процентов, которые выплачиваются по заемным средствам) и амортизации [76, с. 17];

Прибыль, получаемая до налогообложения (ЕВТ) – определенный финансовый положительный результат работы компании (речь идет о разнице между полученными компанией доходами и расходами) до момента вычета соответствующих налогов [81, с. 177];

Под прибылью до налогообложения «Прибыль до налогообложения (ЕВТ) следует понимать положительный результат операционной деятельности предприятия, который был получен до вычета какого-либо налога. Под прибылью следует понимать разницу, которая получается при соотношении полученных доходов и расходов [86, с. 78];

Чистая прибыль (или EAT) – та часть валового дохода, которая будет находиться в распоряжении юридического лица даже после того, как будет сформирован фонд оплаты трудовой деятельности и после уплаты всех налогов, отчислений, платежей и т.д. Применяется этот параметр для того, чтобы простимулировать коллектив и расширить уровень производства [88, с. 112];

Нераспределенная прибыль (RE) – остаток прибыли, который остается после обязательных выплат, таких как налоги и дивиденды. Обычно применяется в качестве бюджета для реинвестирования для дальнейшего развития деятельности.

После налоговая операционная прибыль (NOPAT) – чистая операционная прибыль за вычетом скорректированных налогов.

2. Будем использовать данные из бухгалтерского баланса как основу:

Бухгалтерский баланс – документ, демонстрирующий скомпонованную и систематизированную информацию об итогах деятельности компании за отчетный год, так же бухгалтерский баланс даёт конкретное понимание стоимости имущества компании.

Исследование бухгалтерского баланса дает возможность выйти на факторы, оказывающие влияние на результаты работы, найти неиспользуемые резервы и убыточные мероприятия.

Балансовая стоимость активов (A) – это сумма всех активов предприятия в стоимостном выражении, отраженная в бухгалтерском балансе, предполагается что эти ресурсы должны приносить доход;

Внеоборотные активы (FA) – те собственные средства юридических лиц, которые были изъяты из оборота хозяйственной деятельности, но которые все же отражаются в бухгалтерском балансе. Яркий пример внешне оборотных активов – это отвлеченные средства, изъятия оборотных средств, а также те основные средства, которые были переданы как филиалам, так и подразделениям юридического лица [12, с. 64]. Стоит отметить, что такие активы применяются свыше одного года.

Оборотные активы (CA) – оборотные средства предприятий, отражаемые в активе их бухгалтерского баланса [19, с. 44]. Такие активы используются и погашаются в течение 12 месяцев;

Краткосрочные обязательства (CL) – обязательства, которые компании необходимо выполнить или выплатить в срок одного операционного периода или 12 месяцев [32, с. 57];

Долгосрочные обязательства (или LD) – это те задолженности, которые можно погасить спустя продолжительный временной отрезок (чаще всего это год или больше того).

Долгосрочными обязательствами (LD) является задолженность, которая должна быть обеспечена спустя продолжительное время. Обычно данный промежуток времени составляет более одного года. Иными словами, это долг, который был предоставлен компании на длительное время [34, с. 68];

Под заёмным капиталом (D) следует понимать капитал, который был получен вследствие получения кредитов, выпуска и продажи облигаций, получения средств по другим видам денежных обязательств [38, с. 217].

Вычисляется по формуле (2.3):

$$D = CL + LD \quad (2.3)$$

где  $D$  – заемный капитал, тыс. р.;

$CL$  – краткосрочные обязательства, тыс. р.;

$LD$  – долгосрочные обязательства, тыс. р.

Под величиной собственного капитала (E) следует понимать капитал, который принадлежит учредителю компании. Если речь идет об акционерном обществе, то существует акционерный капитал. Данное явление вычисляется как разница совокупными активами фирмы и ее обязательствами, что представлено в виде формулы (2.4):

$$E = A - D, \quad (2.4)$$

где  $E$  – величина собственного капитала, тыс. р.;

$A$  – совокупные активы фирмы, тыс. р.

Важно, также, иметь информацию о качестве прибыли, которая дает возможность пользователям бухгалтерской отчетности провести свой анализ.

Для анализа используются методика цепных подстановок и вспомогательных расчетов. Формулы (2.5, 2.6, 2.7, 2.8, 2.9):

$$K_{РП}^{БАЗ} = \frac{В_{БАЗ} - С_{БАЗ} - КР_{БАЗ} - УР_{БАЗ}}{В_{БАЗ}} \times 100, \quad (2.5)$$

- где  $K_{РП}^{БАЗ}$  – рентабельность продаж в базовом периоде, %;  
 $V_{БАЗ}$  – выручка предприятия в базовом периоде, тыс. р.;  
 $C_{БАЗ}$  – себестоимость предприятия в базовом периоде, тыс. р.;  
 $KP_{БАЗ}$  – коммерческие расходы предприятия в базовом периоде, тыс. р.;  
 $УР_{БАЗ}$  – управленческие расходы предприятия в базовом периоде, тыс. р.

$$K_{РП}^{УСЛ1} = \frac{V_{Отч} - C_{БАЗ} - KP_{БАЗ} - УР_{БАЗ}}{V_{Отч}} \times 100, \quad (2.6)$$

- где  $K_{РП}^{УСЛ1}$  – рентабельность продаж условная 1, %;  
 $V_{Отч}$  – выручка предприятия в отчетном периоде, тыс. р.

$$K_{РП}^{УСЛ2} = \frac{V_{Отч} - C_{Отч} - KP_{БАЗ} - УР_{БАЗ}}{V_{Отч}} \times 100, \quad (2.7)$$

- где  $K_{РП}^{УСЛ2}$  – рентабельность продаж условная 2, %;  
 $C_{Отч}$  – себестоимость предприятия в отчетном периоде, тыс. р.

$$K_{РП}^{УСЛ3} = \frac{V_{Отч} - C_{Отч} - KP_{Отч} - УР_{БАЗ}}{V_{Отч}} \times 100, \quad (2.8)$$

- где  $K_{РП}^{УСЛ3}$  – рентабельность продаж условная 3, %;  
 $KP_{Отч}$  – коммерческие расходы предприятия в отчетном периоде, тыс. р.

$$K_{РП}^{Отч} = \frac{V_{Отч} - C_{Отч} - KP_{Отч} - УР_{Отч}}{V_{Отч}} \times 100, \quad (2.9)$$

- где  $K_{РП}^{Отч}$  – рентабельность продаж в отчетном периоде, %;  
 $УР_{Отч}$  – управленческие расходы предприятия в отчетном периоде, тыс. р.  
 Изменение рентабельности продаж за счет изменения выручки рассчитывается по формуле (2.10):

$$\Delta K_{\text{РП}}(\Delta B) = K_{\text{РП}}^{\text{УСЛ1}} - K_{\text{РП}}^{\text{БАЗ}}, \quad (2.10)$$

где  $\Delta K_{\text{РП}}(\Delta B)$  – изменение рентабельности продаж за счет изменения выручки, %.

Изменение рентабельности продаж за счет изменения себестоимости рассчитывается по формуле (2.11):

$$\Delta K_{\text{РП}}(\Delta C) = K_{\text{РП}}^{\text{УСЛ2}} - K_{\text{РП}}^{\text{УСЛ1}}, \quad (2.11)$$

где  $\Delta K_{\text{РП}}(\Delta C)$  – изменение рентабельности продаж за счет изменения себестоимости, %.

Изменение рентабельности продаж за счет изменения коммерческих расходов рассчитывается по формуле (2.12):

$$\Delta K_{\text{РП}}(\Delta КР) = K_{\text{РП}}^{\text{УСЛ3}} - K_{\text{РП}}^{\text{УСЛ2}}, \quad (2.12)$$

где  $\Delta K_{\text{РП}}(\Delta КР)$  – изменение рентабельности продаж за счет изменения коммерческих расходов, %.

Изменение рентабельности продаж за счет изменения управленческих расходов рассчитывается по формуле (2.13):

$$\Delta K_{\text{РП}}(\Delta УР) = K_{\text{РП}}^{\text{ОТЧ}} - K_{\text{РП}}^{\text{УСЛ3}}, \quad (2.13)$$

где  $\Delta K_{\text{РП}}(\Delta УР)$  – изменение рентабельности продаж за счет изменения управленческих расходов, %.

Общее изменение рентабельности продаж составляет, представлена в формуле (2.14):

$$\Delta K_{\text{РП}} = K_{\text{РП}}^{\text{ОТЧ}} - K_{\text{РП}}^{\text{БАЗ}}, \quad (2.14)$$

где  $\Delta K_{\text{РП}}$  – общее изменение рентабельности продаж, %.

И это изменение должно быть равно совокупному влиянию факторов, формула (2.15):

$$\Delta K_{\text{РП}} = \Delta K_{\text{РП}}(\Delta B) + \Delta K_{\text{РП}}(\Delta C) + \Delta K_{\text{РП}}(\Delta KР) + \Delta K_{\text{РП}}(\Delta УР). \quad (2.15)$$

С целью осуществления факторного анализа рентабельности активов необходимо создать модель, для чего используется специальная формула (2.16):

$$K_{\text{РА}} = \frac{\text{ЧП}}{\text{ИБ}} \times 100 = \frac{\text{ЧП}}{\text{ВНА} + \text{ОА}} \times 100, \quad (2.16)$$

где *ЧП* – чистая прибыль, тыс. р.;

*ИБ* – итог баланса, тыс. р.;

*ВНА* – среднегодовая стоимость внеоборотных активов, тыс. р.;

*ОА* – среднегодовая стоимость активов, тыс. р.

Для проведения анализа изменения финансового цикла формируем факторную модель:

$$\begin{aligned} \text{ФЦ} = \text{ПЦ} + \text{ПО}_{\text{ДЗ}} - \text{ПО}_{\text{КЗ}} &= \frac{360}{K_{\text{ОБ(З)}}} + \frac{360}{K_{\text{ОБ(Д)}}} - \frac{360}{K_{\text{ОБ(К)}}} = \frac{360}{\frac{B}{3}} + \frac{360}{\frac{B}{D}} - \frac{360}{\frac{B}{K}} = \frac{3}{\frac{B}{360}} + \frac{D}{\frac{B}{360}} - \\ &\frac{K}{\frac{B}{360}} = \frac{3}{V_{\text{ДН}}} + \frac{D}{V_{\text{ДН}}} - \frac{K}{V_{\text{ДН}}} = \frac{3+D-K}{V_{\text{ДН}}}, \end{aligned} \quad (2.17)$$

где *B* – выручка от реализации, тыс. р.;

*З* – затраты, тыс. р.;

*K* – кредиторская задолженность, тыс. р.;

*D* – дебиторская задолженность, тыс. р.

Исходя из типа факторной модели (смешанная), расчеты осуществляем с помощью способа цепных подстановок:

$$\text{ФЦ}_{\text{БАЗ}} = \frac{3^{\text{БАЗ}} + D^{\text{БАЗ}} - K^{\text{БАЗ}}}{V_{\text{ДН}}^{\text{БАЗ}}}, \quad (2.18)$$

$$\PhiЦ^{УСЛ1} = \frac{З^{ОТЧ} + Д^{БА3} - К^{БА3}}{В_{ДН}^{БА3}}, \quad (2.19)$$

$$\PhiЦ^{УСЛ2} = \frac{З^{ОТЧ} + Д^{ОТЧ} - К^{БА3}}{В_{ДН}^{БА3}}, \quad (2.20)$$

$$\PhiЦ^{УСЛ3} = \frac{З^{ОТЧ} + Д^{ОТЧ} - К^{ОТЧ}}{В_{ДН}^{БА3}}, \quad (2.21)$$

$$\PhiЦ^{ОТЧ} = \frac{З^{ОТЧ} + Д^{ОТЧ} - К^{ОТЧ}}{В_{ДН}^{ОТЧ}}. \quad (2.22)$$

Общее изменение финансового цикла рассчитывается по формуле:

$$\Delta\PhiЦ = \PhiЦ^{ОТЧ} - \PhiЦ^{БА3}. \quad (2.23)$$

Это изменение имеет место под влиянием изменения:

а) стоимости запасов:

$$\Delta\PhiЦ(\Delta З) = \PhiЦ^{УСЛ1} - \PhiЦ^{БА3}, \quad (2.24)$$

б) суммы дебиторской задолженности:

$$\Delta\PhiЦ(\Delta Д) = \PhiЦ^{УСЛ2} - \PhiЦ^{УСЛ1}, \quad (2.25)$$

в) суммы кредиторской задолженности:

$$\Delta\PhiЦ(\Delta К) = \PhiЦ^{УСЛ3} - \PhiЦ^{УСЛ2}, \quad (2.26)$$

г) суммы однодневного оборота:



$$\Delta\PhiЦ(\Delta B_{\text{ДН}}) = \PhiЦ^{\text{ОТЧ}} - \PhiЦ^{\text{УСЛЗ}}. \quad (2.27)$$

Совокупное влияние факторов должно соответствовать общему изменению результирующего показателя:

$$\Delta\PhiЦ = \Delta\PhiЦ(\Delta Z) + \Delta\PhiЦ(\Delta D) + \Delta\PhiЦ(\Delta K) + \Delta\PhiЦ(\Delta B_{\text{ДН}}). \quad (2.28)$$

Для того чтобы провести факторный анализ уровня рентабельности ключевых фондов, можно взять такую модель:

$$\begin{aligned} K_{\text{ПФ}} &= \frac{\text{ПР}}{\text{ОС}+\text{З}} \times 100 = \frac{\text{ПР}}{\text{ОС}+\text{З}} \times \frac{\text{В}}{\text{В}} \times 100 = \frac{\text{П}}{\text{В}} \times \frac{\text{В}}{\text{ОС}+\text{З}} \times 100 = \frac{\text{П}}{\text{В}} \times \frac{1}{\frac{\text{ОС}+\text{З}}{\text{В}}} \times 100 = \frac{\text{П}}{\text{В}} \times \\ &\frac{1}{\frac{\text{ОС}+\text{З}}{\text{В}} + \frac{\text{З}}{\text{В}}} \times 100 = \frac{K_{\text{РП}}}{\text{Фе}+K_{\text{З}}}, \end{aligned} \quad (2.29)$$

где  $K_{\text{РП}}$  – рентабельность услуг, %,

$\text{Фе}$  – фондоемкость продукции, р./р.,

$K_{\text{З}}$  – коэффициент закрепления запасов, р./р.

С целью осуществления факторного анализа применяется способ цепных подстановок. Данный инструмент подразумевает вычисления некоторых вспомогательных величин:

$$K_{\text{ПФ}}^{\text{БАЗ}} = \frac{K_{\text{РП}}^{\text{БАЗ}}}{\text{Фе}^{\text{БАЗ}} + K_{\text{З}}^{\text{БАЗ}}}, \quad (2.30)$$

$$K_{\text{ПФ}}^{\text{УСЛ1}} = \frac{K_{\text{РП}}^{\text{ОТЧ}}}{\text{Фе}^{\text{БАЗ}} + K_{\text{З}}^{\text{БАЗ}}}, \quad (2.31)$$

$$K_{\text{ПФ}}^{\text{УСЛ2}} = \frac{K_{\text{РП}}^{\text{ОТЧ}}}{\text{Фе}^{\text{ОТЧ}} + K_{\text{З}}^{\text{БАЗ}}}, \quad (2.32)$$

$$K_{\text{ПФ}}^{\text{ОТЧ}} = \frac{K_{\text{РП}}^{\text{ОТЧ}}}{\text{Фе}^{\text{ОТЧ}} + K_{\text{З}}^{\text{ОТЧ}}}. \quad (2.33)$$

Данные показатели можно использовать для того, чтобы рассчитать влияние факторов на итоговый показатель, а именно на уровень рентабельности фондов производственной деятельности:

1) изменение рентабельности продаж:

$$\Delta K_{\text{ПФ}}(\Delta K_{\text{ПР}}) = K_{\text{ПФ}}^{\text{УСЛ1}} - K_{\text{ПФ}}^{\text{БАЗ}}, \quad (2.34)$$

2) изменение фондоемкости продукции:

$$\Delta K_{\text{ПФ}}(\Delta \Phi_e) = K_{\text{ПФ}}^{\text{УСЛ2}} - K_{\text{ПФ}}^{\text{УСЛ1}}, \quad (2.35)$$

3) изменение коэффициента закрепления запасов:

$$\Delta K_{\text{ПФ}}(\Delta K_z) = K_{\text{ПФ}}^{\text{ОТЧ}} - K_{\text{ПФ}}^{\text{УСЛ2}}. \quad (2.36)$$

Также можно включить в модель рентабельности показатель коэффициента оборачиваемости. Для этого необходимо использовать следующую формулу:

$$K_{\text{ОА}} = \frac{B}{\text{ВНА} + \text{ОА}}. \quad (2.37)$$

Из этой формулы выражаем выручку:

$$B = (\text{ВНА} + \text{ОА}) \times K_{\text{ОА}}. \quad (2.38)$$

Используя формулу (2.38), можно преобразовать представленную выше факторную модель:

$$K_{\text{РА}} = \frac{(\text{ВНА} + \text{ОА}) \times K_{\text{ОА}} \times \text{ЧП}_{\text{уд}}}{\text{ВНА} + \text{ОА}} \times 100 = K_{\text{ОА}} \times \text{ЧП}_{\text{уд}} \times 100. \quad (2.39)$$

Расчет коэффициента оборачиваемости активов с 2019 по 2021 г. осуществлен в разделе 2.4 диссертации.

Для реализации факторного анализа будем использовать способ абсолютных разниц. Влияние динамики коэффициента оборачиваемости активов на рентабельность активов можно представить следующей формулой:

$$\Delta K_{PA}(\Delta K_{OA}) = \Delta K_{OA} \times ЧП_{уд}^{БАЗ} \times 100. \quad (2.40)$$

Влияние изменения чистой прибыли на 1 р. выручки рассчитывается по формуле:

$$\Delta K_{PA}(\Delta ЧП_{уд}) = K_{OA}^{Отч} \times \Delta ЧП_{уд} \times 100. \quad (2.41)$$

Совокупное влияние факторов составляет:

$$\Delta K_{PA} = \Delta K_{PA}(\Delta K_{OA}) + \Delta K_{PA}(\Delta ЧП_{уд}). \quad (2.42)$$

Таким образом, качество прибыли зависит от многих факторов, но в целом они характеризуют два признака «качественности» прибыли – это стабильность в доходах и адекватность ее оценки.

## **2.4 Ретроспективный анализ ресурсного потенциала и денежных потоков и оценка результативности гостиничного бизнеса**

Оценка эффективности управления денежными потоками предприятия гостиничного бизнеса в рамках финансового анализа имеет особенности для каждого предприятия, обусловленные видами его услуг, организационно-правовой структурой, стадией жизненного цикла, условиями внешней и внутренней среды.

Основные направления анализа денежных средств и соответствующие им показатели оценки качества системы управления и методы выявления влияния факторов и резервов роста результативности использования денежных активов предприятия гостиничного бизнеса приведены на рисунке 2.3.

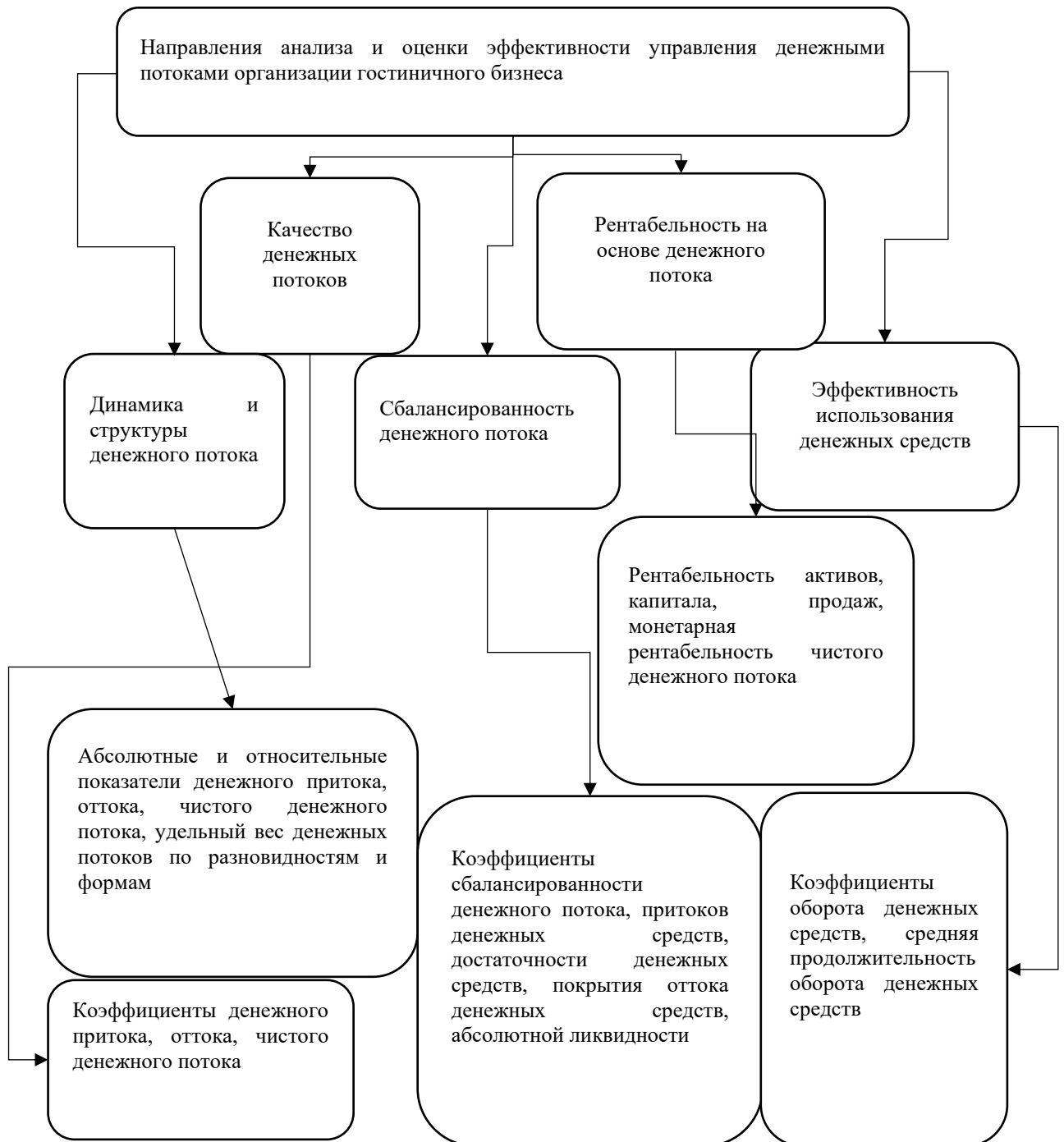


Рисунок 2.3 – Схема анализа эффективности управления денежными потоками гостиничной организации

Источник: составлено автором.

Важной и сложной функцией анализа движения денежных средств является разработка бюджета денежных средств исходя из операционных потребностей на ближайший год, а также в перспективе, если возникнет необходимость реализации долгосрочного инвестиционного проекта. Качественные прогнозы денежных потоков позволяют улучшить их объемы, сбалансировать соотношение положительных и отрицательных денежных потоков по видам деятельности, их отраслям, центрам ответственности, а также снизить финансовые затраты на обслуживание заемных средств, сократить отрицательный и положительный кассовые разрывы.

Гостиница «Silvanian-hotel» зарегистрирована в 2015 г. Основным видом деятельности является «Аренда и управление собственным или арендованным нежилым недвижимым имуществом».

Чтобы провести анализ доходов и расходов, анализ предполагает их группировку (таблица 2.3).

Таблица 2.3 – Группировка доходов и расходов отеля «Silvanian-hotel»

| Показатели                      | 2019 г. |                                     | 2020 г. |                                     | 2021 г. |                                     | Изменение в 2021 по сравнению с 2019 г. |                  |
|---------------------------------|---------|-------------------------------------|---------|-------------------------------------|---------|-------------------------------------|---|------------------|
|                                 | тыс. р. | в % к общей сумме доходов, расходов | тыс. р. | в % к общей сумме доходов, расходов | тыс. р. | в % к общей сумме доходов, расходов | абсолютное, тыс. р.                     | относительное, % |
| 1. Общая сумма доходов – всего  | 137130  | 100,00                              | 553550  | 100,00                              | 288966  | 100,00                              | 151836                                  | 110,72           |
| В том числе:                    |         |                                     |         |                                     |         |                                     |   |                  |
| выручка                         | 131515  | 95,91                               | 412023  | 74,43                               | 270291  | 93,54                               | 138776                                  | 105,52           |
| проценты к получению            | 168     | 0,12                                | 150     | 0,03                                | 139     | 0,05                                | -29                                     | -17,26           |
| прочие доходы                   | 5447    | 3,97                                | 141377  | 25,54                               | 18536   | 6,41                                | 13089                                   | 240,30           |
| 2. Общая сумма расходов – всего | 136577  | 100,00                              | 565761  | 100,00                              | 349370  | 100,00                              | 212793                                  | 155,80           |

| Показатели                      | 2019 г. |                                     | 2020 г. |                                     | 2021 г. |                                     | Изменение в 2021 по сравнению с 2019 г. |                  |
|---------------------------------|---------|-------------------------------------|---------|-------------------------------------|---------|-------------------------------------|---|------------------|
|                                 | тыс. р. | в % к общей сумме доходов, расходов | тыс. р. | в % к общей сумме доходов, расходов | тыс. р. | в % к общей сумме доходов, расходов | абсолютное, тыс. р.                     | относительное, % |
| В том числе:                    |         |                                     |         |                                     |         |                                     |   |                  |
| себестоимость                   | 99023   | 72,50                               | 257496  | 45,51                               | 191934  | 54,94                               | 92911                                   | 93,83            |
| управленческие расходы          | 14656   | 10,73                               | 37551   | 6,64                                | 24351   | 6,97                                | 9695                                    | 66,15            |
| проценты к уплате               | 10498   | 7,69                                | 111563  | 19,72                               | 99184   | 28,39                               | 88686                                   | 844,79           |
| прочие расходы                  | 10585   | 7,75                                | 146487  | 25,89                               | 33231   | 9,51                                | 22646                                   | 213,94           |
| налог на прибыль                | 1815    | 1,33                                | 12664   | 2,24                                | 670     | 0,19                                | -1145                                   | -63,09           |
| 3. Чистая прибыль (п. 1 – п. 2) | 553     | –                                   | -12211  | –                                   | -60404  | –                                   | -60957                                  | -11022,97        |

Источник: составлено автором по данным отеля «Silvanian-hotel».

Итоговая сумма тех доходов, которые компания получила за 2020 г., стала больше прибыли за 2019 г. на 416420 р. (в процентном соотношении прирост составил примерно 304 %). Если же рассматривать 2020 и 2021 гг., то итоговый показатель доходов стал меньше на 264 584 р. (47,8 %).

Пускай сумма всех доходов снизилась в 2021 г. при сравнении с 2020 г., однако в конечном итоге при сравнении и сложении всех статей и пунктов дохода можно сделать заключение о том, что в целом сумма доходов стала больше на 151 836 р. (110,72 %). То есть за все три года этот показатель в динамике шел на повышение.

Доходы состоят из нескольких групп – это прочие доходы, выручка и проценты.

Вот что известно о сумме выручки:

- с 2019 по 2021 г. выручка стала больше на 105,52 %;
- в 2020 г. (в сравнении с 2019 г.) выручка стала больше на 213,29 %;

– в 2021 г. показатель выручки снизился на 34,4 %.

В итоге можно увидеть, что за эти три года динамика все же осталась в целом положительной.

Вот что известно о процентах:

– с 2019 по 2021 г. показатель прибыли в виде процентов стал ниже на 17,26 %;

– в 2020 г. (в сравнении с 2019 г.) показатель стал ниже на 10,71 %;

– в 2021 г. показатель стал меньше еще на 7,33 %.

В итоге можно отметить, что в целом динамика данного показателя осталась негативной в данном периоде.

Вот что известно об остальных доходах:

– с 2019 по 2021 г. показатель стал больше на 240,3 %;

– в 2020 г. (в сравнении с 2019 г.) показатель стал больше на 2495,50 %;

– в 2019 г. показатель снизился на 86,89 %.

В итоге же можно отметить, что динамика показателя за три года осталась положительной.

Анализируя эту информацию, можно отметить, что самое значительное снижение дохода (имеется в виду абсолютное выражение) компании произошло в 2020 и 2021 г. В 2020 г. это показатель процентов (18 тыс. р.), а в 2021 г. это показатель выручки (141732 тыс. р).

Что же касается снижения доходов в относительном определении, то здесь можно отметить показатель процентов (2020 г., 10,751 %) и прочих доходов (2021 г., 86,89 %).

Финансовые менеджеры должны уделить максимум внимания динамике двух видов дохода компании, занятой в гостиничном бизнесе. Речь идет о таких двух пунктах доходов, как прочие доходы и выручка. В данной работе необходимо использовать дополнительные средства анализа для того, чтобы установить причины, приведшие к итоговому увеличению или уменьшению общей прибыли.

В рамках рассматриваемого периода (2019–2021 г.) структура доходов юридического лица была достаточно стабильной, без сюрпризов и резких перепадов. Стоит выделить несколько ключевых моментов

За 2019–2021 г.:

– на первом месте находится выручка, удельный вес которой снизился незначительно – с 95,91 % до 93,54 %;

– второе место заняли прочие доходы, чей удельный вес поднялся с 3,97 % до 6,41 %.

– третье место ушло проценты к получению, чей удельный вес стал ниже, опустившись со значения в 0,12 % до значения 0,05 %.

За 2021 г.:

– на первом месте находится выручка (удельный вес упал с 95,91 % до 93,54 %);

– на втором месте находятся прочие доходы (удельный вес поднялся с 3,97 % до 6,41 %);

– на третьем месте проценты к получению (удельный вес упал с 0,12 % до 0,05 %).

То есть в официальной структуре за 3 анализируемых года сильно повысились прочие доходы, тогда как проценты и выручка снизились. Учитывая это, финансовые менеджеры должны уделить больше всего внимания тем элементам дохода, которые снизились за отчетный период.

Говоря о расходах, можно выделить следующие моменты:

– если сравнивать 2019 и 2020 г., можно увидеть, что суммарные расходы компании стали больше на 429 184 тыс. р. (или на 314,24 %);

– если сравнивать 2020 и 2021 г., можно увидеть, что этот показатель стал ниже на 216 391 (или на 38,25 %).

В целом же итоговая сумма расходов юридического лица стала больше на 212 793 тыс. р. (или на 155,80 %). А это также говорит о том, что динамика изучаемого показателя сама по себе является отрицательной.



Среди основных пунктов расхода юридического лица необходимо выделить такие группы, как: себестоимость, управленческие расходы, проценты к уплате, налоги на прибыль, прочие расходы. Стоит поговорить о каждом пункте расходов.

Сумма себестоимости:

- с 2019 по 2021 г. данный показатель стал больше на 93,83 %;
- за 2020 г. (в сравнении с 2019 г.) показатель стал больше на 160,04 %;
- за 2021 г. показатель снизился на 25,46 %.

В итоге можно отметить, что динамика данного показателя за три указанных года осталась по итогу отрицательной.

Управленческие расходы:

- с 2019 по 2021 г. данный показатель стал больше на 66,15 %;
- за 2020 г. (в сравнении с 2019 г.) показатель стал больше на 156,22 %;
- за 2021 г. показатель снизился на 35,15 %.

В итоге можно отметить, что динамика данного показателя за три указанных года осталась по итогу отрицательной.

Проценты к уплате:

- с 2019 по 2021 г. данный показатель стал больше на 844,79 %;
- за 2020 г. (в сравнении с 2019 г.) показатель стал больше на 962,71 %;
- за 2021 г. показатель снизился на 11,10 %.

В итоге можно отметить, что динамика данного показателя за три указанных года осталась по итогу отрицательной.

Налог на прибыль:

- с 2019 по 2021г. данный показатель стал меньше на 63,09 %;
- за 2020 г. (в сравнении с 2019 г.) показатель стал больше на 597,74 %;
- за 2021 г. показатель снизился на 94,71 %.

В итоге можно отметить, что динамика данного показателя за три указанных года осталась по итогу положительной.

Прочие расходы

- с 2019 по 2021г. данный показатель стал больше на 213,94 %;
- за 2020 г. (в сравнении с 2019 г.) показатель стал больше на 1283,91 %;

– за 2021 г. показатель снизился на 77,31 %.

В итоге можно отметить, что динамика данного показателя за три указанных года осталась по итогу отрицательной.

Очень большой прирост расходов в их абсолютном выражении в данной ситуации получился у себестоимости, и произошло это в 2020 г., когда прирост составил 158 473 тыс. р. Говоря об относительном выражении прироста расходов, можно выделить пункт «прочие расходы» за 2020 г. – 1 283,91 %.

Учитывая все это, необходимо подвергнуть ситуацию последующему анализу, так как именно анализ поможет установить те причины, которые и привели к изучаемой ситуации.

В целом структура расходов с 2019 по 2021 г. была стабильной. Стоит отметить, что на 2021 г. структура выглядела следующим образом:

1. Первое место – это себестоимость. Вес этой статьи расходов стал меньше с 72,50 % до 54,94 %.

2. Второе место – это проценты к уплате. Удельный вес стал больше, дойдя до 28,39 %, хотя поднимался он, этот процент, с положения в 7,69 %.

3. Третье место – это прочие расходы. Удельный вес этого параметра стал больше, поднявшись с 7,75 % до 9,51 %.

4. Четвертое место – управленческие расходы. Удельный вес параметра стал меньше, опустившись с 10,73 % до 6,97 %.

5. Пятое место – это налог на прибыль. Удельный вес этого параметра стал ниже, упав с 1,33 % до 0,19 %.

Указанные положения свидетельствуют о том, что в общей структуре расходов увеличились такие параметры, как прочие расходы и проценты к уплате. А это значит, что финансовые менеджеры должны уделять внимание именно этим расходам.

Также, согласно этим данным, снизились расходы на себестоимость, управленческие расходы, а также расходы, связанные с налогом на прибыль.

Так как таблица оканчивается таким показателем, как чистая прибыль (убытки), стоит анализировать показатели расходов и доходов с помощью анализа именно этого показателя.

Факторный анализ получаемой компанией прибыли в связи с продажами туристических услуг формируется на основании того алгоритма, который изображен ниже (рисунок 2.4).

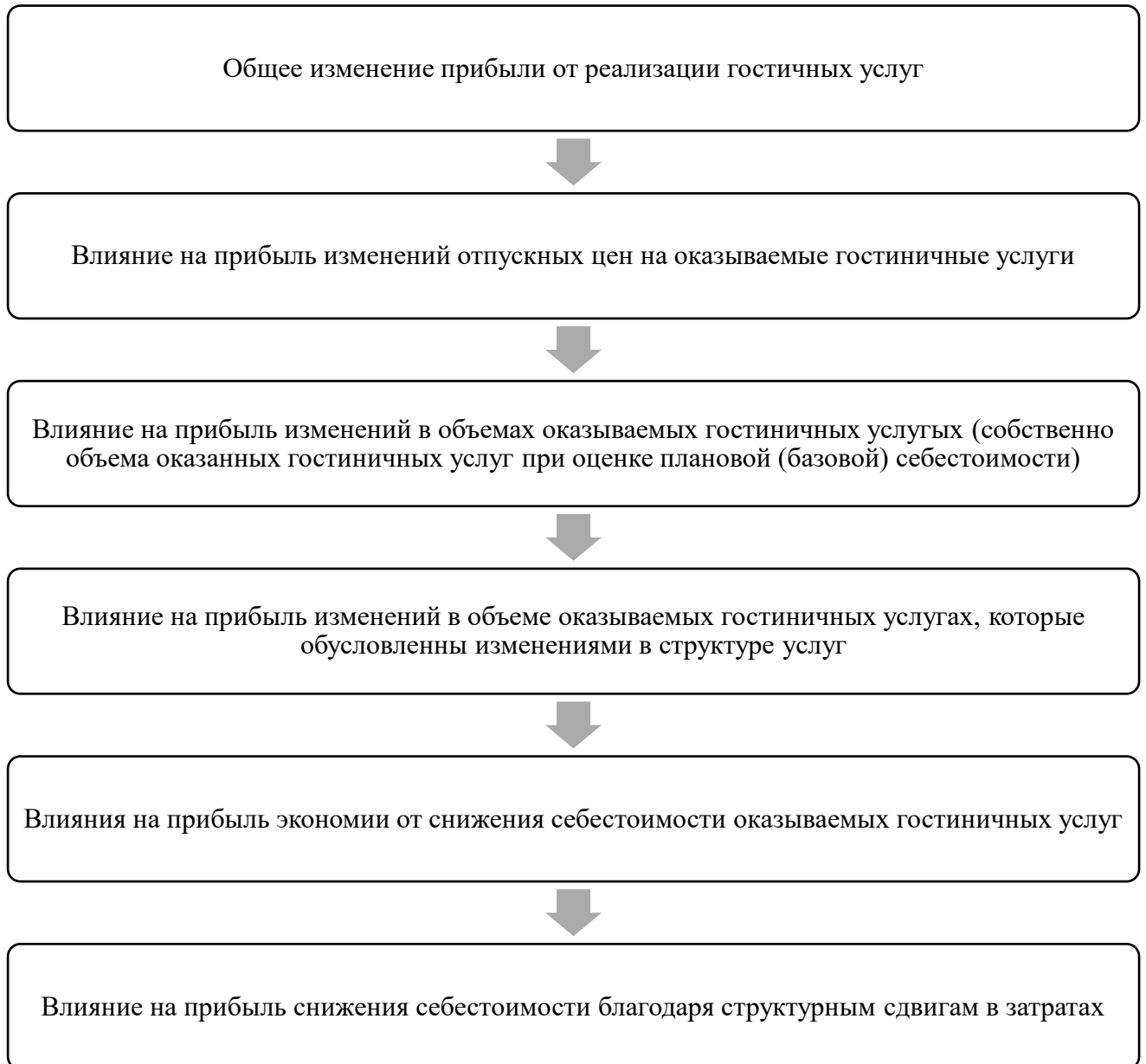


Рисунок 2.4 – Факторный анализ прибыли от продаж

Источник: составлено автором.

Необходимые вычисления отражены в данных таблиц 2.4–2.6. При проведении расчетов учитывался индекс инфляции 2020 г. (1,030), а также 2021 г. (1,049).

Таблица 2.4 – Изменение прибыли от продаж деятельности в 2020 г. по сравнению с 2019 г., тыс. р.

| Показатели                  | 2019 г. | Сумма в пересчете на объем 2020 г. в ценах 2019 г. | 2020 г. |
|-----------------------------|---------|--|---------|
| Выручка от продаж           | 131515  | $412023/1,030=400022$                              | 412023  |
| Полная себестоимость продаж | 113679  | $295047/1,030=286453$                              | 295047  |
| Прибыль от продаж           | 17836   | $400022-286453=113569$                             | 116976  |

Источник: составлено автором.

Таблица 2.5 – Факторы изменения прибыли от продаж деятельности в 2020 г. по сравнению с 2019 г., тыс. р.

| Фактор  | Расчет влияния на результирующий показатель         |
|---|---|
| Изменение прибыли за отчетный период                      | $116976-17836 = 99140$                              |
| Изменение отпускных цен на продукцию                      | $412023-400022 = 12001$                             |
| Изменение объема продукции                                | $17836 \times (286453/113679-1) = 27108$            |
| Изменение за счет структурных сдвигов в составе продукции | $17836 \times (400022/131515-286453/113679) = 9307$ |
| Изменение (экономия или перерасход) себестоимости         | $286453-295047 = -8594$                             |
| Изменение за счет структурных сдвигов в составе затрат    | $113679 \times 400\,022/131515-286453 = 59318$      |
| Сумма влияния факторов                                    | $12001+27108+9307+(-8594)+59318 = 99140$            |

Источник: составлено автором.

При сравнении 2019 и 2020 г. можно увидеть, что итоговая сумма прибыли в связи с продажами стала больше на 99140 тыс. р. Спровоцировало такой рост влияние нескольких факторов, включая такие, как:

- отпускная стоимость продукции (влияние – 12001 тыс. р.);
- объем продукции (влияние – 27108 тыс. р.);
- структура сдвигов в составе создаваемой продукции (влияние – 9307 тыс. р.);

– структура сдвигов в составе затрат (59318 тыс. р.).

Также прибыль от продаж снизилась, и причиной снижения стал такой фактор, как изменение себестоимости (минус 8594 тысячи рублей). По итогу можно отметить, что преобладающим стало действие таких факторов, которые положительно влияли на определение прибыли от продаж продукции.

Для того чтобы устранить негативное влияние, оказываемое на прибыль, стоит реализовать такие мероприятия, которые направлены на поиски резервов для снижения показателя себестоимости.

Таблица 2.6 – Изменение прибыли от продаж деятельности в 2021 г. по сравнению с 2020 г., тыс. р.

| Показатели                  | 2020 г. | Сумма в пересчете на объем 2021 г. в ценах 2020 г. | 2021 г. |
|-----------------------------|---------|--|---------|
| Выручка от продаж           | 412023  | $270291/1,049=257665$                              | 270291  |
| Полная себестоимость продаж | 29047   | $216285/1,049=206182$                              | 216285  |
| Прибыль от продаж           | 116976  | $257665-206182=51483$                              | 54006   |

Источник: составлено автором.

Таблица 2.7 – Факторы изменения прибыли от продаж деятельности в 2021 г. по сравнению с 2020 г., тыс. р.

| Фактор  | Расчет влияния на результирующий показатель         |
|---|---|
| Изменение прибыли за отчетный период                    | $54006-116976=-62970$                               |
| Изменение отпускных цен на продукцию                    | $270291-257665=+12626$                              |
| Изменение объема продукции                              | $116976 \times (206182/295047-1)=-35232$            |
| Изменение за счет структуры сдвигов в составе продукции | $116976 \times (257665/412023-206182/295047)=-8591$ |
| Изменение (экономия или перерасход) себестоимости       | $206182-216285=-10103$                              |
| Изменение за счет структуры сдвигов в составе затрат    | $295047 \times 257665/412023-206182=-21670$         |
| Сумма влияния факторов                                  | $12626+(-35232)+(-8591)+(-10103)+(-21670)=-62970$   |

Источник: составлено автором.

При сравнении 2020 г. и 2021 г. можно отметить, что итоговая сумма прибыли компании от продаж продукции стала ниже на 62970 тысяч рублей. В основном это случилось из-за влияния фактора изменения отпускной стоимости на продукцию (12626 тыс. р.).

Уменьшению прибыли, получаемой от продаж, также поспособствовали изменения таких факторов, как:

- объем выпускаемой продукции (минус 35232 тыс. р.);
- структура сдвигов в составе продукции (минус 8591 тыс. р.);
- себестоимость (минус 10103 тыс. р.);
- структура сдвигов в составе затрат (минус 21670 тыс. р.).

Все это по итогу показало, что преобладающим стало действие тех факторов, которые негативно влияли на прибыль компании от продаж товаров.

Для того чтобы устранить или минимизировать негативное влияние на прибыль юридического лица, стоит реализовать цикл мероприятий, направленных на:

- повышение объемов создаваемой продукции (работ, услуг);
- улучшение всей структуры создаваемой продукции в целом;
- поиск резервов для снижения уровня себестоимости;
- улучшение структуры затрат.

В 2021 г. по сравнению с 2020 г. стоимость активов отеля «Silvanian-hotel» снизилась на 8,65 %, сумма собственного капитала снизилась на 49,79 %, выручка компании снизилась на 34,40 %. На протяжении 2020–2021 г. компания получала чистый убыток.

Для проведения факторного анализа продолжительности финансового цикла заполнена вспомогательная таблица 2.8.

Осуществляем факторный анализ изменения продолжительности финансового цикла в 2020 г. по сравнению с 2019 г.:

$$\Phi\text{Ц}^{2019} = \frac{52789+106190-23650}{365} = 371 \text{ дней};$$

$$\Phi\text{Ц}^{\text{УСЛ1}} = \frac{28226+106190-23650}{365} = 303 \text{ дней}.$$

Таблица 2.8 – Данные для факторного анализа продолжительности финансового цикла

| Показатели  | 2019 г. | 2020 г. | 2021 г. |
|---|---------|---------|---------|
| 1. Выручка, тыс. р.                                 | 131515  | 412023  | 270291  |
| 2. Однодневный оборот, тыс. р./день<br>(п. 1 / 360) | 365     | 1145    | 751     |
| 3. Запасы, тыс. р.                                  | 52789   | 28226   | 27941   |
| 4. Дебиторская задолженность, тыс. р.               | 106190  | 65211   | 42877   |
| 5. Кредиторская задолженность, тыс. р.              | 23650   | 59268   | 29831   |
| 6. Продолжительность финансового цикла, дней        | 371     | 30      | 55      |

Источник: составлено автором.

$$\PhiЦ^{УСЛ2} = \frac{28226+65211-23650}{365} = 191 \text{ дней};$$

$$\PhiЦ^{УСЛ3} = \frac{28226+65211-59268}{365} = 94 \text{ дней};$$

$$\PhiЦ^{2020} = \frac{28226+65211-59268}{1145} = 30 \text{ дней};$$

$$\Delta\PhiЦ = 30-370 = -341 \text{ день};$$

$$\Delta\PhiЦ(\DeltaЗ) = 303-370 = -67 \text{ дней};$$

$$\Delta\PhiЦ(\DeltaД) = 191-303 = -112 \text{ дней};$$

$$\Delta\PhiЦ(\DeltaК) = 94-191 = -97 \text{ дней};$$

$$\Delta\PhiЦ(\DeltaВ_{ДН}) = 30-94 = -64 \text{ дней};$$

$$\Delta\PhiЦ = (-67) + (-112) + (-97) + (-64) = -341 \text{ день}$$

Если сравнивать 2019 г. и 2020 г., можно отметить, что общая длительность финансового цикла стала меньше на 341 день в 2020 г. Указанные ранее факторы оказали положительное воздействие на динамику итоговых показателей.

Самое значимое влияние на изменения финансовых циклов было оказано изменениями дебиторской задолженности (показатель влияния этого фактора оказался равен минус 112 дней).

Вторым по уровню значимости стало влияние изменений кредиторского долга юридического лица (данное влияние равно минус 97 дней).

Наконец, на третьем месте оказалось изменение запасов (влияние минус 67 дней).

Что же касается минимального значения, то на последнем месте по части влияния на итоговые показатели находится изменение однодневных оборотов (минус 64 дня).

Также стоит показать аналогичные расчеты, но за другой период – с 2020 по 2021 г.

$$\PhiЦ^{2020} = \frac{28226+65211-59268}{1145} = 30 \text{ дней};$$

$$\PhiЦ^{УСЛ1} = \frac{27941+65211-59268}{1145} = 30 \text{ дней};$$

$$\PhiЦ^{УСЛ2} = \frac{27941+42877-59268}{1145} = 10 \text{ дней};$$

$$\PhiЦ^{УСЛ3} = \frac{27941+42877-29831}{1145} = 36 \text{ дней};$$

$$\PhiЦ^{2021} = \frac{27941+42877-29831}{751} = 55 \text{ дней};$$

$$\Delta\PhiЦ = 55-30 = 25 \text{ дней};$$

$$\Delta\PhiЦ(\DeltaЗ) = 30-30 = 0 \text{ дней};$$

$$\Delta\PhiЦ(\DeltaД) = 10-30 = -20 \text{ дней};$$

$$\Delta\PhiЦ(\DeltaК) = 36-10 = 26 \text{ дней};$$

$$\Delta\PhiЦ(\DeltaВ_{\text{дн}}) = 55-36 = 19 \text{ дней};$$

$$\Delta\PhiЦ = 0 + (-20) + 26 + 19 = 25 \text{ дней}$$

Если сравнивать 2020 г. и 2021 г., можно отметить увеличение продолжительности финансовых циклов. Продолжительность стала больше на 25 дней. Причем все те факторы, которые были включены и стали частью модели, смогли оказать совершенно разное влияние на изменения итоговых показателей.

Правда, есть и один негативный момент – а именно отрицательное влияние изменений кредиторской задолженности юридического лица в однодневном обороте. Кредиторская задолженность стала фактором, влияние которого составило плюс 26 дней, а в рамках однодневного оборота показатель влияния стал равен плюс 19 дней.



Дебиторская задолженность стала тем фактором, действие которого положительно сказалось на итоговом результате. Стало известно, что влияние этого фактора оказалось равно минус 20 дней.

В итоге же можно отметить, что в 2021 г. (в сравнении с 2020 г.) первостепенным оказалось влияние тех факторов, которые смогли положительно повлиять на такой параметр, как продолжительность финансового цикла юридического лица. Хотя даже в таком случае стоит держать под пристальным контролем все те факторы, которые потенциально могут или же оказывают негативное влияние на итоговый показатель.

Осуществляем факторный анализ изменения рентабельности продаж по формулам, представленным в разделе 2.3 диссертации, в 2020 г. по сравнению с 2019 г.:

$$K_{РП}^{2019} = \frac{131515 - 99023 - 0 - 14656}{131515} \times 100 = 13,56 \%;$$

$$K_{РП}^{УСЛ1} = \frac{412023 - 99023 - 0 - 14656}{412023} \times 100 = 72,41 \%;$$

$$K_{РП}^{УСЛ2} = \frac{412023 - 257496 - 0 - 14656}{412023} \times 100 = 33,95 \%;$$

$$K_{РП}^{УСЛ3} = \frac{412023 - 257496 - 0 - 14656}{412023} \times 100 = 33,95 \%;$$

$$K_{РП}^{2020} = \frac{412023 - 257496 - 0 - 37551}{412023} \times 100 = 28,39 \%;$$

$$\Delta K_{РП}(\Delta B) = 72,41 - 13,56 = 58,85 \%;$$

$$\Delta K_{РП}(\Delta C) = 33,95 - 72,41 = -38,46 \%;$$

$$\Delta K_{РП}(\Delta KР) = 33,95 - 33,95 = 0,00 \%;$$

$$\Delta K_{РП}(\Delta УР) = 28,39 - 33,95 = -5,56 \%.$$

Общее изменение рентабельности продаж составляет:

$$\Delta K_{РП} = 28,39 - 13,56 = 14,83 \%,$$

и это изменение соответствует совокупному влиянию факторов:

$$\Delta K_{РП} = 58,85 + (-38,46) + 0,00 + (-5,56) = 14,83 \%.$$

Если сравнивать 2019 г. и 2020 г., можно отметить, что рентабельность продаж за этот период стала больше на 14,83 %. Причем все те факторы, которые стали частью рассматриваемой модели, смогли оказать серьезное

разнонаправленное влияние на то, как, по каким правилам и по каким принципам происходило изменение показателей, оказывающих результирующее воздействие.

Положительным в рамках изучаемого периода стало влияние изменений выручки (показатель влияния этого фактора в конечном итоге равен плюс 58,85 процентных пункта).

Однако есть и отрицательное влияние, и в рамках рассматриваемого периода отрицательным элементом является такой фактор, как себестоимость. Отрицательное влияние этого фактора равно минус 38,46 пунктов).

То есть, если подытожить, можно отметить, что в 2020 г., если сравнивать с 2019 г., более серьезным стало влияние таких факторов, которые положительно повлияли на показатель рентабельности итоговых продаж. Причем под контролем необходимо держать тот фактор, который оказал отрицательное влияние на итоговые показатели.

Такие же расчеты необходимо осуществлять для факторных анализов рентабельности продаж за 2021 г. Сравнить итоги этого года можно с итогами 2020 г.

$$K_{\text{РП}}^{2020} = \frac{412023 - 257496 - 0 - 37551}{412023} \times 100 = 28,39 \%;$$

$$K_{\text{РП}}^{\text{УСЛ1}} = \frac{270291 - 257496 - 0 - 37551}{270291} \times 100 = -9,16 \%;$$

$$K_{\text{РП}}^{\text{УСЛ2}} = \frac{270291 - 191934 - 0 - 37551}{270291} \times 100 = 15,10 \%;$$

$$K_{\text{РП}}^{\text{УСЛ3}} = \frac{270291 - 191934 - 0 - 37551}{270291} \times 100 = 15,10 \%;$$

$$K_{\text{РП}}^{2021} = \frac{270291 - 191934 - 0 - 24351}{270291} \times 100 = 19,98 \%;$$

$$\Delta K_{\text{РП}}(\Delta B) = (-9,16) - 28,39 = -37,55 \%;$$

$$\Delta K_{\text{РП}}(\Delta C) = 15,10 - (-9,16) = 24,26 \%;$$

$$\Delta K_{\text{РП}}(\Delta \text{КР}) = 15,10 - 15,10 = 0,00 \%;$$

$$\Delta K_{\text{РП}}(\Delta \text{УР}) = 19,98 - 15,10 = 4,88 \%.$$

Общее изменение рентабельности продаж составляет:

$$\Delta K_{\text{РП}} = 19,98 - 28,39 = -8,41 \%,$$

и это изменение равно совокупному влиянию факторов:

$$\Delta K_{\text{рп}} = (-37,55) + 24,26 + 0,00 + 4,88 = -8,41 \%$$

При сравнении 2020 и 2021 гг. в уровень рентабельности продаж стал меньше на 8,41 %. Причем все те факторы, которые стали частью модели, смогли оказать совершенно разное влияние на итоговый показатель и на его изменения.

К примеру, положительным стало влияние изменения уровня себестоимости и управленческих расходов (влияние составило 24,26 и 4,88 процентных пункта). А отрицательными стали такие факторы, как выручка (влияние составило минус 37,55 процентных пункта).

Данное обстоятельство свидетельствует о том, что в рамках 2020–2021 г. преобладают те факторы, которые в целом оказали отрицательное влияние на уровень рентабельности продаж. Важно держать под контролем те факторы, которые оказывают отрицательное воздействие на итоговый показатель.

Информация, используемая с целью осуществления факторного анализа рентабельности производственных фондов, отражена в таблице 2.9.

Таблица 2.9 – Данные для факторного анализа рентабельности производственных фондов

| Показатели   | 2019 г. | 2020 г. | 2021 г. |
|--|---------|---------|---------|
| 1. Прибыль от продаж, тыс. р.  | 17836   | 116976  | 54006   |
| 2. Стоимость основных средств, тыс. р.                                       | 524831  | 831395  | 794993  |
| 3. Стоимость запасов, тыс. р.  | 52789   | 28226   | 27941   |
| 4. Выручка, тыс. р.  | 131515  | 412023  | 270291  |
| 5. Рентабельность производственных фондов, %<br>(п. 1 × 100 / (п. 2 + п. 3)) | 3,09    | 13,61   | 6,56    |
| 6. Рентабельность продукции, % (п. 1 × 100 / п. 4)                           | 13,562  | 28,391  | 19,981  |
| 7. Фондоемкость продукции, р./р. (п. 3 / п. 4)                               | 3,991   | 2,018   | 2,941   |
| 8. Коэффициент закрепления запасов, р./р. (п. 3 / п. 4)                      | 0,401   | 0,069   | 0,103   |

Источник: составлено автором.

Осуществляем факторный анализ изменения рентабельности производственных фондов в 2020 г. по сравнению с 2019 г.:

$$K_{\text{ПФ}}^{2019} = \frac{13,562}{3,991+0,401} = 3,088 \%;$$

$$K_{\text{ПФ}}^{\text{УСЛ1}} = \frac{28,391}{3,991+0,401} = 6,464 \%;$$

$$K_{\text{ПФ}}^{\text{УСЛ2}} = \frac{28,391}{2,018+0,401} = 11,735 \%;$$

$$K_{\text{ПФ}}^{2020} = \frac{28,391}{2,018+0,069} = 13,608 \%.$$

Общее изменение рентабельности производственных фондов составляет:

$$\Delta K_{\text{ПФ}} = K_{\text{ПФ}}^{2020} - K_{\text{ПФ}}^{2019} = 13,61 - 3,09 = 10,52 \%.$$

Это изменение произошло за счет изменения так факторов, как:

1) рентабельность продаж:

$$\Delta K_{\text{ПФ}}(\Delta K_{\text{ПР}}) = 6,46 - 3,09 = 3,38 \%;$$

2) фондоемкость продукции:

$$\Delta K_{\text{ПФ}}(\Delta \Phi_e) = 11,74 - 6,46 = 5,27 \%;$$

3) коэффициент закрепления запасов:

$$\Delta K_{\text{ПФ}}(\Delta K_z) = 13,61 - 11,74 = 1,87 \%;$$

Совокупное влияние факторов составит:

$$\Delta K_{\text{ПФ}} = 3,38 + 5,27 + 1,87 = 10,52 \%.$$

Если сравнивать 2019 и 2020 гг., можно увидеть, что уровень рентабельности фондов производственной деятельности за эти два года стал больше на 10,52%. Все рассматриваемые факторы в данном отрезке времени оказали лишь положительное влияние на данный показатель.

Самое сильное влияние на рентабельность фондов производственной деятельности оказали такие параметры, как:

- фондоемкость продукции (влияние фактора 5,27 процентных пункта);
- рентабельность продукции юридического лица (влияние фактора 3,38 процентных пункта);
- коэффициент закрепления запасов (влияние фактора 1,87 процентных пункта).

Аналогичные расчеты осуществляем по данным за 2020–2021 гг.:

$$K_{\text{ПФ}}^{2020} = \frac{28,391}{2,018+0,069} = 13,608 \ %;$$

$$K_{\text{ПФ}}^{\text{УСЛ1}} = \frac{19,981}{2,018+0,069} = 9,577 \ %;$$

$$K_{\text{ПФ}}^{\text{УСЛ2}} = \frac{19,981}{2,941+0,069} = 6,639 \ %;$$

$$K_{\text{ПФ}}^{2021} = \frac{19,981}{2,941+0,103} = 6,563 \ %.$$

Общее изменение рентабельности производственных фондов составляет:

$$\Delta K_{\text{ПФ}} = K_{\text{ПФ}}^{2021} - K_{\text{ПФ}}^{2020} = 6,56 - 13,61 = -7,05 \ %.$$

Это изменение произошло за счет изменения таких факторов, как:

1) рентабельность продаж:

$$\Delta K_{\text{ПФ}}(\Delta K_{\text{ПР}}) = 9,58 - 13,61 = -4,03 \ %;$$

2) фондоемкость продукции:

$$\Delta K_{\text{ПФ}}(\Delta \text{Фе}) = 6,64 - 9,58 = -2,94 \ %;$$

3) коэффициент закрепления запасов:

$$\Delta K_{\text{ПФ}}(\Delta K_{\text{З}}) = 6,56 - 6,64 = -0,08 \ %;$$

Совокупное влияние факторов составит:

$$\Delta K_{\text{ПФ}} = (-4,03) + (-2,94) + (-0,08) = -7,05 \ %.$$

Если сравнивать 2020 и 2021 гг., можно увидеть, что в рамках этого периода рентабельность фондов производственной деятельности стала ниже на 7,05 % из-за влияния всех факторов на этот параметр. Здесь места распределились следующим образом:

- рентабельность создаваемой и выпускаемой продукции (влияние фактора минус 4,03 процентных пункта);
- фондоемкость продукции (влияние фактора минус 2,94 процентных пункта);
- коэффициент закрепления запасов (влияние фактора минус 0,08 процентных пункта).

Необходимо держать под контролем все те функции, которые могут или оказывают отрицательное влияние на итоговый показатель.

В таблице 2.10 обобщены исходные показатели для расчета рентабельности активов.

Таблица 2.10 – Данные для проведения факторного анализа рентабельности активов

| Показатели   | 2019 г. | 2020 г. | 2021 г. |
|--|---------|---------|---------|
| 1. Чистая прибыль, тыс. р.   | 553     | -12 211 | -60404  |
| 2. Стоимость внеоборотных активов на конец года, тыс. р.           | 643083  | 837502  | 802673  |
| 3. Стоимость оборотных активов на конец года, тыс. р.              | 181680  | 133379  | 84247   |
| 4. Выручка, тыс. р.  | 131515  | 412023  | 270291  |
| 5. Чистая прибыль на 1 р. выручки, р./р. (п. 1 / п. 4)             | 0,0042  | -0,0296 | -0,2235 |
| 6. Рентабельность активов, % ((п. 4 × п. 5) × 100 / (п. 2 + п. 3)) | 0,07    | -1,26   | -6,81   |

Источник: составлено автором.

Проведем факторный анализ рентабельности активов в 2020 г. по сравнению с 2019 г.:

$$K_{РА}^{2019} = \frac{131515 \times 0,0042}{643083 + 181680} \times 100 = 0,07 \%;$$

$$K_{РА}^{УСЛ1} = \frac{412023 \times 0,0042}{643083 + 181680} \times 100 = 0,21 \%;$$

$$K_{РА}^{УСЛ2} = \frac{412023 \times (-0,0296)}{643083 + 181680} \times 100 = -1,48 \%;$$

$$K_{РА}^{УСЛ3} = \frac{412023 \times (-0,0296)}{837502 + 181680} \times 100 = -1,20 \%;$$

$$K_{РА}^{2020} = \frac{412023 \times (-0,0296)}{837502 + 133379} \times 100 = -1,26 \%.$$

Общее изменение результирующего показателя составит:

$$\Delta K_{РА} = (-1,26) - 0,07 = -1,32 \%.$$

Данное изменение происходит из-за влияния таких факторов, как:

1) выручка:

$$\Delta K_{РА}(\Delta B) = 0,21 - 0,07 = 0,14 \%;$$

2) чистая прибыль на 1 р. выручки:

$$\Delta K_{РА}(\Delta ЧП_{уд}) = (-1,48) - 0,21 = -1,69 \%;$$

3) стоимость внеоборотных активов:

$$\Delta K_{РА}(\Delta ВНА) = (-1,20) - (-1,48) = 0,28 \%;$$

4) стоимость оборотных активов:

$$\Delta K_{РА}(\Delta ОА) = (-1,26) - (-1,20) = -0,06 \%.$$

Совокупное влияние факторов составит:

$$\Delta K_{РА} = 0,14 + (-1,69) + 0,28 + (-0,06) = -1,32 \%.$$

При сравнении рентабельности активов с 2019 по 2020 г., можно отметить, что данный показатель стал ниже на 1,32 %. Причем факторы, определяющие движение модели, оказали разное влияние на данный показатель и на его изменения в рамках рассматриваемого периода.

Среди положительных факторов можно отметить такие факторы, как:

- выручка (0,14 процентных пунктов);
- внеоборотные активы (0,28 процентных пунктов).

Среди негативных факторов можно отметить такой фактор, как показатель чистой прибыли на 1 рубль выручки (минус 1,69 процентных пунктов),

Данные выводы свидетельствуют о том, что по итогу в 2020 году (в сравнении с 2019 г.) преобладали негативные факторы, отрицательно влияющие на показатель рентабельности имеющихся у компании активов. Важно обращать внимание и контролировать тот фактор, который характеризуется отрицательным влиянием на конечный результат изучаемого показателя.

Аналогичные расчеты осуществляем по данным за 2020 и 2021 гг.:

$$K_{РА}^{2020} = \frac{412023 \times (-0,0296)}{837502 + 133379} \times 100 = (-1,26) \%;$$

$$K_{РА}^{УСЛ1} = \frac{270291 \times (-0,0296)}{837502 + 133379} \times 100 = -0,83 \%;$$

$$K_{РА}^{УСЛ2} = \frac{270291 \times (-0,2235)}{837502 + 133379} \times 100 = -0,83 \%;$$

$$K_{РА}^{УСЛ3} = \frac{270291 \times (-0,2235)}{802673 + 133379} \times 100 = -0,83 \%;$$

$$K_{РА}^{2021} = \frac{270291 \times (-0,2235)}{802673 + 84247} \times 100 = -6,81 \%.$$

Общее изменение рентабельности активов в отчетном году в равнении с базисным годом рассчитываем по формуле:

$$\Delta K_{PA} = (-6,81) - (-1,26) = -5,55 \%$$

Данное изменение происходит из-за влияния таких факторов, как:

1) выручка:

$$\Delta K_{PA}(\Delta B) = (-0,83) - (-1,26) = 0,43 \%$$

2) чистая прибыль на 1 р. выручки:

$$\Delta K_{PA}(\Delta ЧП_{уд}) = (-6,22) - (-0,83) = -5,40 \%$$

3) стоимость внеоборотных активов:

$$\Delta K_{PA}(\Delta ВНА) = (-6,45) - (-6,22) = -0,23 \%$$

4) стоимость оборотных активов:

$$\Delta K_{PA}(\Delta ОА) = (-6,81) - (-6,45) = -0,36 \%$$

Совокупное влияние факторов составит:

$$\Delta K_{PA} = 0,43 + (-5,40) + (-0,23) + (-0,36) = -5,55 \%$$

В сравнении 2020 и 2021 гг. рентабельность активов компании стала меньше на 5,55 %. Факторы оказали разное воздействие на этот показатель. Положительным стал только один фактор – выручка (0,43 процентных пункта), а отрицательными стали: чистая прибыль на 1 рубль выручки (минус 5,40 процентных пункта), стоимость внеоборотных активов юридического лица (минус 0,23 процентных пункта).

Из данного анализа видно, что в 2021 г. по итогам 2020 г. преобладали те факторы, которые оказали отрицательное влияние на показатель рентабельности имеющихся у компании активов. Важно держать эти факторы с отрицательным влиянием под контролем.

Проведем факторный анализ изменения рентабельности активов в 2020 г. по сравнению с 2019 г.:

$$\Delta K_{PA}(\Delta K_{OA}) = (0,424 - 0,159) \times 0,0042 \times 100 = 0,11 \%$$

$$\Delta K_{PA}(\Delta ЧП_{уд}) = 0,424 \times (-0,0296 - 0,0042) \times 100 = -1,43 \%$$

$$\Delta K_{PA} = 0,11 + (-1,43) = -1,32 \%$$



На основании данного анализа можно сделать вывод, что в период с 2019 по 2020 г. факторы повлияли на итоговый показатель совершенно по-разному. Правда, их итоговое влияние, положительное и отрицательное, привело к тому, что в рамках рассматриваемого периода показатель рентабельности активов никак не изменился, а увеличение составило 0,00 процентных пункта.

Вместе с тем благодаря влиянию сокращения уровня прибыли на 1 рубль выручки уровень рентабельности активов стал ниже на 1,43 процентных пункта.

Все это стало причиной сокращения итоговых показателей на минус 1,32 процентных пункта, а более влиятельными стали те факторы, которые оказывали на показатель отрицательное влияние.

Аналогичные расчеты осуществляем по данным за 2020 и 2021 гг.:

$$\Delta K_{PA}(\Delta K_{OA}) = (0,305 - 0,424) \times (-0,0296) \times 100 = 0,35 \%$$

$$\Delta K_{PA}(\Delta ЧП_{уд}) = 0,305 \times (-0,2235 - 0,0296) \times 100 = -5,91 \%$$

$$\Delta K_{PA} = 0,35 + (-5,91) = -5,55 \%$$

Наконец, при сравнении 2020 и 2021 гг. можно увидеть, что факторы по-прежнему оказались разнонаправленными.

Правда, и здесь их итоговое влияние, положительное и отрицательное, привело к тому, что в рамках рассматриваемого периода показатель рентабельности активов никак не изменился, а увеличение составило 0,00 процентных пункта.

Вместе с тем благодаря влиянию сокращения уровня прибыли на 1 рубль выручки уровень рентабельности активов стал ниже на 5,91 процентных пункта.

Все это стало причиной сокращения итоговых показателей на 5,55 процентных пункта, а более влиятельными стали те факторы, которые оказывали на показатель отрицательное влияние.

## 2.5 Маржинальный подход в операционном анализе и моделировании результативности деятельности организации гостиничного бизнеса

Критериальные параметры рентабельности, используемые для оценки и прогнозирования операционной деятельности компании гостиничного бизнеса, во многом определяются стадией ее жизненного цикла и реализуемых услуг. Как правило, на начальном этапе освоения новых видов услуг до момента достижения точки безубыточности, финансовые показатели длительный период времени свидетельствуют об отрицательном результате. Опорной точкой является достижение положительного промежуточного результата экономической деятельности, который получил название маржинальной прибыли. Данное условие должно выполняться в обязательном порядке. Об эффективности деятельности компании говорит выручка, которая принимает большее значение, чем совокупные переменные затраты. Статья затрат включает в себя большое количество расходов: на оплату заработной платы, материальные и т.д.

В процессе исследования эффективности операционной деятельности компании представляется необходимым проводить оценку воздействия внешних и внутренних факторов на величину маржинальной прибыли ( $P_{\text{MARG}}$ ) и уровень маржинальной рентабельности ( $ROS_{\text{MARG}}$ ), используя методику, которую разработали сотрудники компании «Дюпон» («DuPont»). За основу берется показатель рентабельности собственного капитала ( $ROE$ ), который подвергается преобразованиям с целью осуществления многофакторной оценки. В рамках данного исследования предлагаем преобразовать показатель маржинальной прибыли и маржинальной рентабельности в многофакторную детерминированную модель:

$$P_{\text{MARG}} = N - VC = \sum_{i=1}^n q_i \times p_i - \sum_{i=1}^n q_i \times vc_i^1 = \sum_{i=1}^n q_i (p_i - vc_i^1), \quad (2.43)$$

где  $P_{\text{MARG}}$  – маржинальная прибыль;

$N$  – выручка от продаж;

$VC$  – общая величина переменных затрат;

$q_i$  – физический объем предоставленных услуг  $i$ -го вида;

$p_i$  – цена единицы предоставленных услуг  $i$ -го вида;

$n$  – количество видов предоставленных услуг;

$vc_i^1$  – удельные переменные затраты в расчете на единицу  $i$ -го вида предоставленных услуг.

Важно указать, что реализация факторного анализа осуществляется посредством оценки 2 измерений указанный показатель. Впоследствии они включаются в аналитическую многофакторную модель, используемую в анализе. В том случае, если перед исследователем стоит цель оценки влияния факторов за предыдущий отчетный период, то используемые для оценки данные берутся из отчетной документации. Вместе с тем, важное значение имеют плановые финансовые показатели, которые должны были быть достигнуты за прошедший период. Факторный анализ влияния на маржинальную прибыль может проводиться в отношении будущего периода операционной деятельности. В таком случае для оценки используются полученные показатели на данный момент и планируемые показатели на конкретный будущий период.

С целью оценки влияния факторов на показатель рентабельность операционной деятельности актуальной является информация производственного (услуги, себестоимость и ее компоненты, ресурсы и т.п.) и коммерческого (заполняемость гостиницы, объемы продаж, ассортимент, цены и т.п.) характера важно применять данные о производственной деятельности и сбыте услуг, продукции, изменения в компании и т.д.

То есть нужны те сведения, которые относятся к категории внутренней управленческой информации и доступны лишь внутренним пользователям для обоснования управленческих решений.

С целью определения уровня воздействия факторов на маржинальную прибыль за прошедший период были применены предварительно определенные на

конкретный период финансовые показатели, а также показатели, которые были фактически получены (таблица 2.11).

Таблица 2.11 – Расчет влияния факторов на маржинальную прибыль отеля «Silvanian-hotel» в 2022 году (один месяц)

| Показатель  | Условное обозначение          | План     | Отчет    | $\pm\Delta$  | $\pm\Delta$ , % |
|---|-------------------------------|----------|----------|--------------|-----------------|
| 1. Маржинальная прибыль, денежных единиц  | $P_{\text{MARG}}$             | 1017000  | 1298000  | 281000       | 27,63           |
| 2. Выручка от продаж, денежных единиц   | N                             | 28095000 | 33212000 | 5117000      | 18,21           |
| 3. Совокупная величина переменных затрат, денежных единиц   | VC                            | 27078000 | 31914000 | 4836000      | 17,86           |
| 4. Физический объем предоставленных услуг А, единиц   | qA (x1)                       | 3900000  | 4400000  | 500000       | 12,82           |
| 5. Физический объем предоставленных услуг В, единиц   | qB (x2)                       | 990000   | 1080000  | 90000        | 9,09            |
| 6. Цена единицы предоставленных услуг А, денежных единиц  | pA (x3)                       | 5,30     | 5,56     | 0,26         | 4,91            |
| 7. Цена единицы предоставленных услуг В, денежных единиц  | pB (x4)                       | 7,50     | 8,10     | 0,60         | 8,00            |
| 8. Удельные переменные затраты в расчете на единицу предоставленных услуг А, денежных единиц                      | $vc_A^1$ (x5)                 | 5,09     | 5,40     | 0,31         | 2,55            |
| 9. Удельные переменные затраты в расчете на единицу предоставленных услуг В, денежных единиц                      | $vc_B^1$ (x6)                 | 7,30     | 7,55     | 0,25         | 3,42            |
| 10. Влияние факторов на динамику маржинальной прибыли, денежных единиц – всего:<br>в том числе за счет изменения: | $\Delta P_{\text{MARG}}$      | -        | -        | 281000       | -               |
| 10.1 физического объема предоставленных услуг А   | $\Delta P_{\text{MARG}_{x1}}$ | -        | -        | 105000       | -               |
| 10.2 физического объема предоставленных услуг В   | $\Delta P_{\text{MARG}_{x2}}$ | -        | -        | 18000        | -               |
| 10.3 цены единицы предоставленных услуг А   | $\Delta P_{\text{MARG}_{x3}}$ | -        | -        | 1144000      | -               |
| 10.4 цены единицы предоставленных услуг В   | $\Delta P_{\text{MARG}_{x4}}$ | -        | -        | 648000       | -               |
| 10.5 удельных переменных затрат в расчете на единицу предоставленных услуг А                                      | $\Delta P_{\text{MARG}_{x5}}$ |          |          | -<br>1364000 | -               |
| 10.6 удельных переменных затрат в расчете на единицу предоставленных услуг В                                      | $\Delta P_{\text{MARG}_{x6}}$ |          |          | -270000      | -               |

Источник: составлено автором.

В связи с тем, что рассматриваемой гостиницей оказывается два вида услуг, аналитическая модель получила вид шестифакторной. Процесс ее получения выглядит следующие образом:

$$P_{\text{MARG}} = q_A(p_A - vc_A^1) + q_B(p_B - vc_B^1) = x_1(x_3 - x_5) + x_2(x_4 - x_6) \quad (2.44)$$

Для вычисления воздействия каждого фактора на показатель маржинальной прибыли был использован метод цепных подстановок:

$$1. \Delta P_{\text{MARG}_{x_1}} = [4400000(5,30-5,09)+990000(7,50-7,30)] - \\ - [3900000(5,30-5,09)+990000(7,50-7,30)] = 105000 \text{ денежных единиц}$$

$$2. \Delta P_{\text{MARG}_{x_2}} = [4400000(5,30-5,09)+1080000(7,50-7,30)] - \\ - [4400000(5,30-5,09)+990000(7,50-7,30)] = 18000 \text{ денежных единиц}$$

$$3. \Delta P_{\text{MARG}_{x_3}} = [4400000(5,56-5,09)+1080000(7,50-7,30)] - \\ - [4400000(5,30-5,09)+1080000(7,50-7,30)] = 1144000 \text{ денежных единиц}$$

$$4. \Delta P_{\text{MARG}_{x_4}} = [4400000(5,56-5,09)+1080000(8,10-7,30)] - \\ - [4400000(5,56-5,09)+1080000(7,50-7,30)] = 648000 \text{ денежных единиц}$$

$$5. \Delta P_{\text{MARG}_{x_5}} = [4400000(5,56-5,40)+1080000(8,10-7,30)] - \\ - [4400000(5,56-5,09)+1080000(8,10-7,30)] = -1364000 \text{ денежных единиц}$$

$$6. \Delta P_{\text{MARG}_{x_6}} = [4400000(5,56-5,40)+1080000(8,10-7,55)] - \\ - [4400000(5,56-5,40)+1080000(8,10-7,30)] = -270000 \text{ денежных единиц}$$

$$\text{Проверка: } \Delta P_{\text{MARG}_{x_1}} + \Delta P_{\text{MARG}_{x_2}} + \Delta P_{\text{MARG}_{x_3}} + \Delta P_{\text{MARG}_{x_4}} + \Delta P_{\text{MARG}_{x_5}} + \Delta P_{\text{MARG}_{x_6}} = \\ = 105000 + 18000 + 1144000 + 648000 + (-1364000) + (-270000) = \\ = 281000 \text{ денежных единиц} = \Delta P_{\text{MARG}}$$

Использование данного метода анализа позволяет, во-первых, оценить характер воздействия факторов на показатель. Во-вторых, с его помощью удастся оценить степень воздействия на конечные показатели финансовой деятельности. В результате анализа специалисты по управлению бизнес-процессами получают ценную информацию, которая может быть использована для принятия наиболее целесообразных решений. Такие решения позволяют минимизировать вероятность

возникновения финансовых рисков в следующем периоде операционной деятельности.

В результате проведения вычислений было выяснено, что маржинальная прибыль за отчетный период была больше плановых показателей на 281000 денежных единиц. Данный результат получен вследствие воздействия позитивных и негативных факторов. Было определено, что наиболее положительное влияние на исследуемый показатель оказало влияние цены на услугу А. За данный период рост цены составил 4,9 1%. В результате была получена дополнительная прибыль, которая составила 1144000 денежных единиц. Вместе с тем, прирост цены на услугу В был больше, составив 8 %, однако, влияние на финансовые показатели деятельности компании значительно меньше: 648000 денежных единиц. Это связано с тем, что вторая услуга пользуется меньшим спросом.

Несомненным преимуществом многофакторных моделей является то, что данный инструмент позволяет выявить отрицательное влияние конкретных факторов, которое не является очевидным при проведении сравнительной оценки. Представленная модель оценки используется для выявления и вычисления отрицательного влияния таких факторов, как: рост удельных переменных затрат и по услугам А, и по услугам В. Было определено, что планируемая маржинальная прибыль оказалась больше, чем фактическая (1364000 денежных единиц и 270000 денежных единиц соответственно). Из этого можно сделать вывод о том, что положительное влияние факторов не способствовало компенсации отрицательного воздействия увеличения переменных затрат по услугам А. Полученные результаты ложатся в основу рекомендации, которая заключается в необходимости акцентировать внимание субъектов управления на поиске возможностей сдерживания увеличения переменных затрат. Особенно это касается показателей, соответствующих услуге А.

Далее необходимо провести факторный анализ следующего порядка. Данный анализ основывается на детализации отдельных элементов переменных затрат. Для этого используется факторная модель. Рассмотрим пример факторной модели, составленной относительно услуги А:

$$VC_A = \sum_{j=1}^m VC_{A_j}^1 \times q_A, \quad (2.45)$$

где  $VC_A$  – величина переменных затрат по услугам А;

$VC_{A_j}^1$  – удельные переменные затраты в расчете на единицу услуг А по  $j$ -му элементу (виду, статье);

$q_A$  – физический объем услуг А;

$VC_{A_j}^1$  – удельные переменные затраты на единицу услуг А по  $j$ -му элементу затрат;

$m$  – количество элементов переменных затрат, формирующих общую величину переменных затрат по услугам А.

Посредством применения факторного анализа удастся составить модель анализируемого результативного показателя, а затем определить, какие инструменты могут быть использованы с целью достижения необходимых финансовых результатов. Применение определенных драйверов управления обусловлено необходимостью максимального сокращения финансовых потерь в случае вероятности реализации негативных процессов. Осуществляемые расчеты должны использоваться с целью анализа существенности влияния конкретных факторов на исследуемый показатель. Вместе с тем, метод позволяет оценить воздействие факторов в нескольких вариациях. Как правило, оценка проводится по трем сценариям: оптимистичному, среднему и пессимистичному. В том случае, если физический объем предоставляемых компанией услуг является разноизмеримым в натуральных показателях, факторная оценка должна осуществляться по услугам, которые являются одноизмеримыми.

Одним из основных показателей финансовой деятельности гостиниц является показатель рентабельности предоставляемых услуг. Для вычисления данного параметра используются значения различных показателей прибыли.

Для полноценной оценки операционной деятельности компании использование исключительно сравнительного анализа маржинальной рентабельности оказывается недостаточно. Вследствие этого, нами предлагается

преобразовать показатель рентабельности услуг на основе модели Дюпон. Данный показатель был вычислен по маржинальной прибыли ( $ROS_{MARG}$ ):

$$\begin{aligned} ROS_{MARG} &= \frac{P_{MARG}}{N} = \frac{N-VC}{N} = 1 - \frac{VC}{N} = 1 - \frac{VC \times \overline{CA} \times \overline{TL} \times \overline{TA}}{N \times \overline{CA} \times \overline{TL} \times \overline{TA}} = \\ &= 1 - \left( \frac{\overline{TA}}{\overline{TL}} \times \frac{\overline{TL}}{\overline{CA}} \times \frac{VC}{\overline{TA}} \times \frac{\overline{CA}}{N} \right) = 1 - \left( \frac{\overline{E} + \overline{TL}}{\overline{TL}} \times \frac{\overline{TL}}{\overline{CA}} \times \frac{VC}{\overline{TA}} \times \frac{\overline{CA}}{N} \right) = \\ &= 1 - \left[ \left( 1 + \frac{\overline{E}}{\overline{TL}} \right) \times \frac{\overline{TL}}{\overline{CA}} \times \frac{VC}{\overline{TA}} \times \frac{\overline{CA}}{N} \right] = 1 - [(1 + x_1) \times x_2 \times x_3 \times x_4], \quad (2.46) \end{aligned}$$

где  $P_{MARG}$  – маржинальная прибыль;

$N$  – выручка от продаж;

$VC$  – совокупные переменные затраты;

$\overline{CA}$  – усредненный показатель балансовой величины оборотных активов;

$\overline{TL}$  – усредненный показатель балансовой величины суммарных обязательств;

$\overline{TA}$  – Усредненный показатель балансовой величины совокупных активов;

$\overline{E}$  – средняя балансовая величина собственного капитала;

$\frac{\overline{E}}{\overline{TL}} (x_1)$  – коэффициент обеспеченности обязательств собственным капиталом;

$\frac{\overline{TL}}{\overline{CA}} (x_2)$  – коэффициент долговой нагрузки (величина, обратная коэффициенту ликвидности – покрытия оборотными активами совокупных обязательств);

$\frac{VC}{\overline{TA}} (x_3)$  – коэффициент обслуживания совокупных активов переменными затратами (затратность активов);

$\frac{\overline{CA}}{N} (x_4)$  – коэффициент загрузки оборотных активов (величина, обратная коэффициенту их оборачиваемости).

Предложенная модель позволяет оценить влияние четырех показателей на маржинальную рентабельность. Каждый из этих факторов осуществляет обратное воздействие на динамику маржинальной рентабельности. Условием составления аналитической модели является соблюдение требований, которые возникают в



случае наличия мультипликативной или кратной зависимости. Далее рассмотрим последовательность включения факторов в аналитическую модель: первыми включаются ресурсные, или экстенсивные, факторы, а после них включения осуществляется на основании принципа логической взаимосвязи. Например, формула 2.65 включает в себя на первом месте коэффициент покрытия совокупных обязательств собственного капитала. Данный показатель отражает отношение собственного капитала организации к обязательствам, он является первостепенным в силу того, что демонстрирует структуру источников финансирования активов компании. Следующим фактором является коэффициент долговой нагрузки, так как он вычисляется посредством использования величины совокупных обязательств. Данный фактор отражает отношение совокупных обязательств к оборотным активам. Третий фактор связан с предыдущим, так как в знаменателе указывается величина совокупных активов.

Качественный показатель ставится на заключительное место в силу того, что применение классических инструментов факторного экономического анализа провоцирует появление мультиплицированного эффекта. К традиционным инструментам анализа относятся, например, абсолютные и относительные разница, цепные подстановки и пр. Суть указанного эффекта заключается в множественном влиянии всех факторов модели на результирующий показатель. Происходит достижение «неразложимого» остатка. Однако величина результирующего показателя соотносится с влиянием качественного фактора с субъективной точки зрения.

Разработанная четырехфакторная модель анализа демонстрирует взаимодействие маржинальной рентабельности и факторов. Данный тип взаимодействия характеризуется обратно пропорциональной зависимостью, что говорит об объективном воздействии факторов.

Далее рассмотрим детальнее обратную зависимость факторов и маржинальной рентабельности. Чем выше значение коэффициента покрытия совокупных обязательств собственным капиталом, тем меньше рентабельность. Это связано с тем, что использование финансовых рычагов и заемных финансовых

ресурсов осуществляется в недостаточной степени. Обратное воздействие коэффициента долговой нагрузки обусловлено тем, что он является противоположным значению показателя покрытия обязательств оборотными активами. Другими словами, он отражает потенциальную платежеспособность субъекта. Что касается третьего фактора, его увеличение является негативной тенденцией, так как демонстрирует высокие темпы сокращения прибыли компании. Очевиден тот факт, что рост затратности активов будет оказывать отрицательное воздействие на уровень маржинальной рентабельности. Последний фактор является обратным по отношению к коэффициенту оборачиваемости активов. Вследствие этого, рост коэффициента загрузки оборотных активов будет свидетельствовать о снижении темпов их оборачиваемости. В конечном итоге это оказывает отрицательное влияние на показатели прибыли и рентабельности.

Таблица 2.12 отражает исходные данные и результаты оценки воздействия рассматриваемых факторов в будущем периоде на динамику маржинальной рентабельности компании.

Таблица 2.12 – Расчет влияния факторов на маржинальную рентабельность отеля «Silvanian-hotel» в 2022 году (один месяц)

| Показатель   | Условное обозначение | План     | Отчет    | $\pm\Delta$ | $\pm\Delta, \%$ |
|--|----------------------|----------|----------|-------------|-----------------|
| 1. Маржинальная прибыль, денежных единиц   | $P_{MARG}$           | 1017000  | 1298000  | 281000      | 27,63           |
| 2. Выручка от продаж, денежных единиц  | N                    | 28095000 | 33212000 | 5117000     | 18,21           |
| 3. Маржинальная рентабельность, %  | $ROS_{MARG}$         | 3,620    | 3,908    | 0,288       | 7,96            |
| 4. Совокупная величина переменных затрат, денежных единиц                              | VC                   | 27078000 | 31914000 | 4836000     | 17,86           |
| 5. Усредненный показатель балансовой величины оборотных активов, денежных единиц       | $\overline{CA}$      | 8289000  | 9984000  | 1695000     | 20,45           |
| 6. Усредненный показатель балансовой величины совокупных обязательств, денежных единиц | $\overline{TL}$      | 9650000  | 10862000 | 1212000     | 12,56           |
| 7. Усредненный показатель балансовой величины совокупных активов, денежных единиц      | $\overline{TA}$      | 15632000 | 17336000 | 1704000     | 10,90           |

| Показатель  | Условное обозначение      | План    | Отчет   | $\pm\Delta$ | $\pm\Delta, \%$ |
|---|---------------------------|---------|---------|-------------|-----------------|
| 8. Средняя балансовая величина собственного капитала, денежных единиц   | $\bar{E}$                 | 5982000 | 6474000 | 492000      | 8,22            |
| 9. Коэффициент обеспеченности обязательств собственным капиталом        | $\frac{\bar{E}}{TL}(x_1)$ | 0,6199  | 0,5960  | -0,0239     | -3,86           |
| 10. Коэффициент долговой нагрузки                                       | $\frac{TL}{CA}(x_2)$      | 1,1642  | 1,0879  | -0,0763     | -6,55           |
| 11. Коэффициент обслуживания совокупных активов переменными затратами   | $\frac{VC}{TA}(x_3)$      | 1,7322  | 1,8409  | 0,1089      | 6,28            |
| 12. Коэффициент загрузки оборотных активов                              | $\frac{CA}{N}(x_4)$       | 0,2950  | 0,3006  | 0,0056      | 1,90            |
| 13. Влияние факторов на маржинальную рентабельность, % – всего:         | $\Delta ROS_{MARG}$       | -       | -       | 0,288       | -               |
| в том числе за счет изменения:  |                           |         |         |             |                 |
| 13.1 коэффициента покрытия обязательств собственным капиталом           | $\Delta ROS_{MARG_{x1}}$  | -       | -       | 1,433       | -               |
| 13.2 коэффициента долговой нагрузки                                     | $\Delta ROS_{MARG_{x2}}$  | -       | -       | 6,223       | -               |
| 13.3 коэффициента обслуживания совокупных активов переменными затратами | $\Delta ROS_{MARG_{x3}}$  | -       | -       | -5,568      | -               |
| 13.4 коэффициента загрузки оборотных активов                            | $\Delta ROS_{MARG_{x4}}$  | -       | -       | -1,800      | -               |

Источник: составлено автором.

Расчеты влияния каждого из четырех факторов на маржинальную рентабельность произведены методом цепных подстановок:

$$1. \Delta ROS_{MARG_{x1}} = \{1 - [(1 + 0,5960) \cdot 1,1642 \cdot 1,7322 \cdot 0,2950]\} - \\ - \{1 - [(1 + 0,6199) \cdot 1,1642 \cdot 1,7322 \cdot 0,2950]\} = 1,433\%$$

$$2. \Delta ROS_{MARG_{x2}} = \{1 - [(1 + 0,5960) \cdot 1,0879 \cdot 1,7322 \cdot 0,2950]\} - \\ - \{1 - [(1 + 0,5960) \cdot 1,1642 \cdot 1,7322 \cdot 0,2950]\} = 6,223\%.$$

$$3. \Delta ROS_{MARG_{x3}} = \{1 - [(1 + 0,5960) \cdot 1,0879 \cdot 1,8409 \cdot 0,2950]\} - \\ - \{1 - [(1 + 0,5960) \cdot 1,0879 \cdot 1,7322 \cdot 0,2950]\} = -5,568\%.$$

$$4. \Delta ROS_{MARG_{x4}} = \{1 - [(1 + 0,5960) \cdot 1,0879 \cdot 1,8409 \cdot 0,3006]\} - \\ - \{1 - [(1 + 0,5960) \cdot 1,0879 \cdot 1,8409 \cdot 0,2950]\} = -1,800\%$$

$$\text{Проверка: } \Delta ROS_{MARG_{x1}} + \Delta ROS_{MARG_{x2}} + \Delta ROS_{MARG_{x3}} + \Delta ROS_{MARG_{x4}} = \\ = 1,433 + 6,223 + (-5,568) + (-1,800) = 0,288\% = \Delta ROS_{MARG}$$

Сведения, указанные в таблице 2.12 указывает на то, что фактический уровень маржинальной рентабельности стал больше планируемого на 0,288 %, что позволило получить показатель, равный 3,908 %. Факторы предложенной аналитической модели оказали разноплановое влияние на данный процесс. Результаты вычислений указывают на то, что положительный эффект был достигнут в результате влияния коэффициента долговой нагрузки. Исключительно его влияние способствовало бы росту показателя маржинальной рентабельности до 6,223 %. Тем не менее, коэффициент обслуживания совокупных активов переменными затратами имеют негативное воздействие на исследуемый показатель. Его влияние способствовало сокращению положительного эффекта предыдущего фактора, в результате чего уровень маржинальной рентабельности сократился на 5,568 %.

Следующие два фактора оказали менее существенное воздействие на уровень маржинальной рентабельности. Так, коэффициент обеспеченности обязательств собственным капиталом оказывал положительное влияние, что способствовало увеличению показателя на 1,433 %. Вместе с тем, коэффициент загрузки оборотных активов отличается противоположным эффектом, что выражено в виде снижения рентабельности на 1,800 %.

Совокупное воздействие исследуемых факторов на уровень маржинальной рентабельности оказался положительным. Тем не менее, определение влияния каждого из факторов имеет чрезвычайно важное значение, так как позволяет управляющим кадрам принимать эффективные решения, способствующие увеличению финансовых показателей в будущем периоде.

Использование методов факторного анализа, а также методики детерминированного многофакторного моделирования, основывается на выявлении воздействия различных факторов как за прошедший период деятельности компании, так и в будущем. Это особенно важно при составлении прогнозов влияния имеющихся финансовых показателей на результаты операционной деятельности в последующих периодах.

В современных условиях насыщенности высококонкурентных рынков и отсутствия достаточной положительной динамики спроса ценообразование является инструментом, при помощи которого предприятие гостиничного бизнеса может удерживать, а в отдельных случаях, и наращивать долю своего присутствия на рынке, способствуя тем самым формированию маржинальной и операционной прибыли. Политика ценообразования предприятия гостиничного бизнеса должна комплексно учитывать влияние всевозможных факторов – конъюнктурных, экономических, производственных, финансовых, организационных, а не смещаться лишь в область рыночных ценовых трендов или управления структурой затрат.

Для создания эффективности системы управления параметрами ценовой политики актуальным является метод, так называемого, «ценностного ценообразования», который позволяет предприятию гостиничного бизнеса генерировать операционную прибыль опережающими темпами благодаря обеспечению условия выгодности при рассмотрении соответствия «ценность – затраты», то есть наилучшего соотношения между ценностью реализуемых услуг и затратами на их предоставление. Ценностный подход позволяет гостинице получить реальное представление о затратах и их структуре, прибыли и ее факторах, а также провести анализ изменения ценовых показателей и объемов оказанных услуг на финансовые результаты в целом [37; 42; 47].

Рассматриваемый метод предусматривает ранжирование затрат, связанных с предоставлением услуг, на переменные и постоянные и позволяет проанализировать, оценить и спрогнозировать операционные показатели, основываясь на взаимосвязи объема услуг, величины и структуры затрат и операционной прибыли.

Для формирования данных о переменных и постоянных затратах необходимо построение соответствующей системы управленческого учета для получения объективной информации не только об их общих величинах, но удельных характеристиках в расчете на единицу конкретных видов услуг, а также величине

маржинальной рентабельности в разрезе видов услуг, направлений деятельности, центров ответственности и т.п. [48; 50].

По нашему мнению, для целей ценностного ценообразования наиболее оптимальной моделью метода учета затрат является NIFO (next-in, first-out или «следующее поступление – первый отпуск») – оценка использованных ресурсов по измерению их оплаты в перспективе при фактически потребленном ресурсе.

Ценообразование, основанное на затратном подходе, заключается в установлении нижнего предела цены единицы услуги по совокупности всех понесенных гостиницей затрат и расходов, отталкиваясь от которого можно запланировать уровень надбавки, ограничение которого определяется максимальным параметром рыночной цены, по которой данная услуга может быть реализована.

Для целей лучшего соответствия ожиданиям покупателя и ценовым изменениям рынка, ценообразование должно предусматривать поэтапную схему формирования – от максимальной цены прайс-листа на единичные услуги до минимально возможной цены, позволяющей реагировать на любые действия конкурентов. При этом нормативы прибыльности всех уровней цен должны отражать соответствующие показатели прибыльности бизнеса и быть доступны руководству при принятии решений. Система построения цен должна предусматривать изменения объемов, необходимые для компенсации воздействия фактора цены для каждого ценового изменения.

Нижним пределом цены являются переменные затраты, но предприятию необходимо возмещать все затраты, включая постоянные, и получать прибыль. Методом, который дает возможность связать ценообразование с целевыми финансовыми показателями и управлять ими в режиме реального времени, является метод маржинального анализа, в соответствии с которыми цена услуги возмещает элементы переменных затрат, формируя маржинальную прибыль, которая в свою очередь, является источником покрытия постоянных затрат и получения необходимого уровня операционной прибыли и рентабельности. Решить задачу определения изменения объемов продаж для уравнивания

влияния объема и цены возможно с применением маржинального подхода и анализа безубыточности.

В случаях изменений объемов предоставляемых услуг, цен и затрат заблаговременный прогноз и корректировка изменений, необходимая для наращивания выручки, прибыли, маржинальной и операционной рентабельности, может быть выполнена на основе факторного анализа.

В ценообразовании метод расчета цен, основанный на учете маржинальных (предельных) издержках, является методом предельных затрат, который предполагает учет в цене услуги только переменных затрат, что основано на маржинальном подходе, при котором уровень маржинальности должен обеспечивать покрытие постоянных затрат. Метод предельных затрат является более сложным, чем метод полных затрат, так как ориентирован на многофакторный подход к ценообразованию. В случае его использования предприятие должно оценивать потенциальный объем оказываемых услуг в разрезе ассортиментных ценовых параметров. Метод предельных затрат целесообразно применять в тех ситуациях, когда предприятие располагает достаточными возможностями при условии, что достигнутый объем оказанных услуг полностью компенсирует постоянные затраты, а также при условии, что предприятие реализует задачу оптимизации линейки цен, варьируя их параметры по отдельным видам услуг, отдельным контрактам и т.п. Кроме того, данный метод актуален, когда гостиница реализует ценовую составляющую для увеличения своей доли рынка, при этом цены устанавливаются на более низком уровне, чем у компаний-конкурентов.

При построении цен на основе полной себестоимости компания ограничивается в возможности гибкого изменения цен, кроме того, процедура отнесения условно-постоянных затрат на объекты калькулирования (виды услуг, направления деятельности, центры ответственности и т.д.) может исказить данные о реальном уровне прибыльности оказываемых услуг.

В связи с тем, что при построении цен на основе только переменных затрат у компании возникает риск не полного покрытия совокупных затрат, то для

построения многофункциональной и гибкой системы формирования цен, внутри ее структуры необходимо выделить не только переменные и постоянные операционные затраты, но и маржинальную прибыль, которая должна компенсировать покрытие иных постоянных затрат, связанных с функциями предоставления услуг и общей системой управления (коммерческими и управленческими расходами).

Минимальный удельный показатель части цены, необходимой для покрытия коммерческих и управленческих расходов, можно определить на основании финансовой отчетности гостиницы. Для реализации предлагаемого подхода к обоснованию ценовых параметров использованы данные гостиничной компании, постоянные затраты которой за отчетный год составили 32,49 % (таблица 2.13) от суммы выручки от продаж услуг, следовательно, эта величина и будет минимальным уровнем прогнозируемой маржинальной прибыли при установлении пороговых ценовых значений.

Таблица 2.13 – Определение удельных постоянных затрат

| Показатель  | Базисный период | Отчетный период | ±Δ       | Темп роста, % |
|---|-----------------|-----------------|----------|---------------|
| 1. Выручка, получаемая от продаж продукции, денежных единиц                   | 81741000        | 79919000        | -1822000 | 97,8          |
| 2. Совокупные затраты, денежных единиц  | 41034000        | 41625000        | 591000   | 101,4         |
| 3. Постоянные коммерческие и управленческие расходы, денежных единиц          | 24740000        | 25964000        | 1224000  | 104,9         |
| 4. Удельный вес коммерческих и управленческих расходов в выручке от продаж, % | 30,27           | 32,49           | 2,22     | 107,3         |

Источник: составлено автором.

Для возможных ценовых изменений необходимо рассчитать значения удельных показатели удельных элементов затрат – удельных переменных, удельных постоянных, удельной маржинальной прибыли в цене услуги. Чем выше уровень маржинальной прибыли для того или иного вида услуг, тем больше маневра у компании в части снижения цены для достижения цели увеличения объема продаж (таблица 2.14).



Таблица 2.14 – Элементы цены единицы продукции

| Показатели  | Сумма, ,<br>денежных<br>единиц | Удельный вес<br>в цене, % |
|---|--------------------------------|---------------------------|
| 1. Переменные                                       | 2200                           | 22,68                     |
| 2. Совокупные постоянные производственные затраты   | 3240                           | 33,40                     |
| 3. Постоянные коммерческие и управленческие расходы | 3150                           | 32,47                     |
| 4. Маржинальная прибыль                             | 7500                           | 77,32                     |
| 5. Цена единицы услуг                               | 9700                           | 100,00                    |

Источник: составлено автором.

На следующем этапе необходимо определить критерии оценки решений в области ценообразования, то есть определить уровень норматива операционной рентабельности, являющегося одним из основных вопросов ценообразования. Необходимо определить минимальный, текущий и желаемый уровень операционной рентабельности и рассчитать соответствующие показатели рентабельности продаж услуг, рентабельности затрат и величину выручки от продаж услуг, необходимую для достижения желаемого уровня рентабельности, исходя из имеющихся ресурсных возможностей гостиницы.

Расчеты производятся по следующим формулам:

1. Рентабельность продаж:

$$PM \min = (ROA \min \times TA) / S \times 100, \quad (2.47)$$

где *PM (Profit Margin)* – рентабельность продаж;

*ROA (Return on Assets)* – рентабельность активов (отношение прибыли (выручка за минусом всех расходов и до уплаты процентов за пользование капиталом и налогов) к общей стоимости активов);

*TA (Total Assets)* – совокупные активы;

*S* – валовая прибыль;

2. Рентабельность затрат:

$$PTC = PM / (1 - PM) \times 100, \quad (2.48)$$

где  $PTC$  (*Profit to Cost*) – прибыль к затратам;

3. Выручка для получения заданного уровня рентабельности:

$$\text{Выручка} = \text{Валовые затраты} \times (PTC + 1). \quad (2.49)$$

Далее определяются минимальные, текущие и желательные показатели соотношения рентабельности, валовой прибыли и затрат (таблица 2.15).

Таблица 2.15 – Расчет точки безубыточности по отчетным данным

| Показатель   | Базисный период | Отчетный период | ±Δ       | Темп роста, % |
|--|-----------------|-----------------|----------|---------------|
| 1. Выручка от оказания гостиничных услуг, денежных единиц            | 81741000        | 79919000        | -1822000 | 97,8          |
| 2. Итоговые затраты, денежных единиц                                 | 41034000        | 41625000        | 591000   | 101,4         |
| 3. Постоянные коммерческие и управленческие расходы, денежных единиц | 24740000        | 25964000        | 1224000  | 104,9         |
| 4. Точка безубыточности, денежных единиц                             | 59718000        | 63331000        | 3614000  | 106,1         |

Источник: составлено автором.

За минимальный уровень рентабельности можно принять уровень рентабельности, необходимый для достижения точки безубыточности:

$$ROS = PM = (ROA \times TA) / S \times 100, \quad (2.50)$$

$ROS \min = PM_{\text{крит}} = (T - FC) / S = (63,331 - 41,625 \text{ денежных единиц}) / 63,331$   
денежных единиц = 0,34 %;

$ROA = ROS / 100 \times S / TA = 41 / 100 \times 63,331 \text{ денежных единиц} / 117,470$   
денежных единиц = 18,5 %;

$$PTC = 0,41 / (1 - 0,41) = 52,14\%.$$

Аналогично рассчитываются текущие (отчетные, фактически достигнутые) и желательные к достижению показатели.

Текущие показатели:

$$PM = 47,9 \%$$

$$ROA = ROS/100 \times S/TA = 47,9 / 100 \times 79,919 \text{ денежных единиц} / 117,470 \text{ денежных единиц} = 32,6 \%$$

$$PTC = 0,479 / (1 - 0,479) = 69,2\% ;$$

Необходимые к достижению показатели:

$$PM = 50 \%$$

$$ROA = ROS / 100 \times S / TA = 50 / 100 \times 83,250 \text{ денежных единиц} / 117,470 \text{ денежных единиц} = 35,4 \%$$

$$PTC = 0,5 / (1 - 0,5) = 100 \%$$

Результаты расчетов показателей соотношения прибыли и затрат представлены в таблице 2.16.

Таблица 2.16 – Показатели соотношения прибыли и затратам

| Уровень затрат | ROS (PM), % | ROA, % | PTC, % | S, млн р. |
|----------------|-------------|--------|--------|-----------|
| Минимальный    | 34,3        | 18,5   | 52,14  | 63,331    |
| Текущий        | 47,9        | 32,6   | 92,00  | 79,919    |
| Желательный    | 50,0        | 35,4   | 100,00 | 83,250    |

Источник: составлено автором.

Далее необходимо добавить наценку, соответствующую уровню рентабельности к затратной части. Необходимо рассчитать несколько уровней цены – с минимальной рентабельностью, текущей и целевой рентабельностью (таблица 2.17).

Таким образом, в структуре цены учтено влияние:

- элементы затрат (переменные и постоянные);
- средние и удельные показатели затрат;
- маржинальная прибыль и ее удельный уровень;
- варианты уровней наценки, соответствующие финансовым показателям компании.

Таблица 2.17 – Расчет показателей для нескольких уровней ценовых предложений

| Затраты                     | Денежных единиц на<br>1 единицу<br>продукции | Удельный показатель<br>в цене, % |
|-----------------------------|--|----------------------------------|
| Переменные затраты          | 2200   | -                                |
| Постоянные затраты          | 3240   | -                                |
| Уровень прибыли минимальный | 1150   | 34,27                            |
| Уровень прибыли 1           | 2840   | 34,27                            |
| Уровень прибыли 2           | 5000   | 47,92                            |
| Уровень прибыли 3           | 7070   | 56,52                            |
| Цена минимальная            | 3350   |                                  |
| Цена для уровня прибыли 1   | 8280   | -                                |
| Цена для уровня прибыли 2   | 10440  | -                                |
| Цена для уровня прибыли 3   | 12510  | -                                |
| Цена стандартная            | 16750  | -                                |

Источник: составлено автором.

Варианты цен, рассчитанные с различной наценкой, являются уровнями отклонения от стандартного прайс-листа и позволяют управляющему гостиницей принимать решение о возможных скидках, основываясь на сформированных данных о рентабельности конкретных сделок. При этом все необходимые финансовые расчеты и возможные параметры ценовых изменений могут быть подготовлены заблаговременно. Таким образом, управляющий гостиницы получает возможность принимать решения относительно ценовой динамики, зная финансовые параметры сделок, а также ориентируясь на ее соответствие целям предприятия.

Произведенные расчеты влияния различных факторов по представленным универсальным методикам факторного анализа маржинальной прибыли и рентабельности с использованием двух многофакторных моделей предоставляют широкие возможности использования их в практике управления операционной деятельностью практически любой компании. В результате ретроспективных расчетов выявлены наиболее существенные факторы, оказавшие влияние на

динамику маржинальной прибыли и рентабельности. Обоснована возможность использования аналогичных моделей для прогнозирования возможного воздействия различных факторов на результативность операционной деятельности гостиницы в предстоящем бюджетном периоде.

Универсальность многофакторного моделирования результативности на основе маржинального подхода с привлечением ретроспективных данных позволяет оценить воздействие различных факторов, важнейшим из которых является ценовой. Предложенные алгоритмы также являются актуальными для формирования ценовой политики на перспективу при разработке операционных и финансовых бюджетов в условиях существенной волатильности рыночных цен, определения мер оптимизации политики продаж и обосновании упреждающих мер, направленных на минимизацию финансовых потерь, препятствию негативной тенденции сокращения доли рынка и сокращению предпринимательских рисков.

### **Глава 3 Методическое обеспечение прогнозирования эффективности гостиничного бизнеса**

#### **3.1 Методические подходы к проведению прогнозного финансового и управленческого анализа результативности деятельности**

Одно из условий рыночной экономики основывается на том, что управление производственными процессами, равно как и оказание услуг, подвергается влиянию внешних и внутренних факторов. Данное обстоятельство обусловлено тем, что современная рыночная экономика существует при условии неопределенности спроса, влияющего, в свою очередь, на объемы получаемой прибыли.

В условиях опять же неопределенных спросов (что также связано с недостаточным объемом производства и оказания услуг), юридическое лицо может просто лишиться клиентов, а отказ клиентов – это еще один важный элемент, влияющий на результаты работы юридического лица.

Планирование управления практически всегда связано с сложностью взаимной координации, в особенности во взаимодействии систем участников осуществляемого процесса между тремя участниками: тот, кто производит услуги – рынок – потребитель.

Процесс является достаточно сложным, поэтому при его взаимодействии и контроллинге необходимо осуществить автоматизированную обработку, и эффективность использования этой обработки основан на балансе математических моделей, существующем в крайне сложной системе.

Для того, чтобы обеспечить устойчивость производственных процессов и процессов оказания услуг, стоит не только понимать, но и применять главные принципы управления и планирования управления на основе анализа двух видов: управленческого и финансового.

Особенности управления организации современной сферы услуг, предоставляемых гостиничным бизнесом, сформированы таким образом, что этот самый бизнес и само управление этой сферой учитывает как те тенденции, которые присущи планированию, но и множество возможностей и сложностей, появляющихся в ходе деятельности юридических лиц в гостиничном бизнесе.

На данный момент методология как управленческого, так и финансового анализа крайне динамична. Помимо этого, данная методология является едва ли не самой совершенной а результативной сферой практики и теории управления.

Эта методология достаточно быстро развивается, а появилась она в результате повышения уровня сложности, уровня динамизма, неопределенности и непредсказуемости внешней среды.

Появление и функционирование практики и теории управленческого и финансового анализа – это вполне логичный и закономерный результат существования эволюции и тех предпосылок, которые и смогли вызвать важность и обязательность учетно-аналитического усиления характера практики управленческой деятельности.

Как пример, можно отметить наличие и важность следующих факторов, являющихся предпосылками становления изучаемых в данной работе видов анализа:

- рост итогового количества тех задач, которые появились из-за изменений, наблюдающихся во внешней или внутренней среде, причем задачи это по большей части были новыми, в связи с чем их нельзя было решить с использованием только существующих инструментов формирования и контролирования управленческой деятельности;

- расширение и распространение национальной экономики с повышением ее масштабов, что так или иначе вызвано такими важными изменениями, как: расширение границ рынка, обновление и модернизация глобальной экономики;

- усиление показателей динамизма, нестабильности и общей непредсказуемости внешней среды;

- интенсификации и обострение конкурентной борьбы;

- развертывание научно-технического прогресса;
- диверсификация и появление новых и кардинально новых видов деятельности;
- повышение уровня требований к квалифицированному и профессиональному уровню;
- появление необходимости постоянно совершенствовать профессиональную и квалификационную составляющую.

Существующие абсолютные показатели экономической и финансовой деятельности гостиничных комплексов состоят из таких показателей, как:

- чистая прибыль;
- размер капитала, скорректированного на показатель убытков;
- чистые активы;
- собственные оборотные финансовые и иные средства [30, с. 194].

Наряду с мнением специалистов следует принимать во внимание официальные определения капитала (собственного капитала), которые раскрывают «Концептуальные основы финансовой отчетности»: под собственным капиталом следует понимать остаточную долю активов организации, которая будет оставаться после вычета обязательств [63, с. 20]. То есть речь идет о разнице между совокупными активами и совокупными обязательствами [59]. Из этого следует, что величина собственного капитала имеет значение, абсолютно равное величине чистых активов.

Таким образом, определение собственного капитала возможно лишь расчетным путем на основе сравнения всех экономических ресурсов (совокупных активов), уменьшенных на величину задолженности собственников организации по взносам в уставный капитал, и совокупных обязательств, уменьшенных на величину доходов будущих периодов.

Основываясь на понимании международной концепции собственного капитала, следует отметить, что положения российских нормативных документов предусматривают его аналогичное видение, а порядок расчета собственного капитала в соответствии с Приказом Минфина Российской Федерации



предписывает производить его расчет как разницу между активами, принимаемыми в расчет чистых активов, и обязательствами, принимаемыми в расчет чистых активов [33, с. 106].

Стоит отметить, что исходя из требования основополагающих подходов к раскрытию отчетной финансовой информации в бухгалтерском балансе, статьи активов и обязательств должны, в первую очередь, разделяться по временному признаку (менее 12 месяцев и более столько же после даты отчета). Отсюда следует, что определенная часть суммы «Доходов будущих периодов», которая будет отражена в составе доходов соответствующих отчетных периодов более, чем через 12 месяцев после отчетной даты, должны предусматриваться по тому состоянию, которое если на момент наступления даты в составе раздела «Долгосрочные обязательства». Тогда как сумма доходов будущих периодов, которая будет признана в составе доходов следующего за отчетной датой отчетного периода, должны быть отражены в составе раздела «Краткосрочные обязательства» по строке 1530. Это позволит добиться более реалистичного отражения финансового состояния гостиницы в бухгалтерском балансе на отчетную дату, но на расчет величины чистых активов данное обстоятельство влияния не окажет.

С точки зрения полноты и достоверности раскрытия финансовой отчетности организации следует оценивать ее капитал в плане соблюдения финансовой и физической концепций.

Так, в Концептуальных основах МСФО указывается, что согласно существующей экономической концепции капиталы могут сравниваться с чистыми активами предприятия. Вместе с тем, данное сравнение может проводиться с собственным капиталом юридического лица. Данная концепция утверждает то, что капиталом являются вложенные денежные средства или инвестированная покупательная способность.

Согласно установленной физической концепции капиталов, в рамках которой капиталом является некоторая операционная способность, капитал становится определенной производственной мощностью юридического лица,

основанной, к примеру, на количестве услуг, оказываемый в среднем в день [43, с. 214].

Механизм реализации гостиничной организации финансовой и физической концепции капитала можно представить следующим образом (рисунок 3.1).

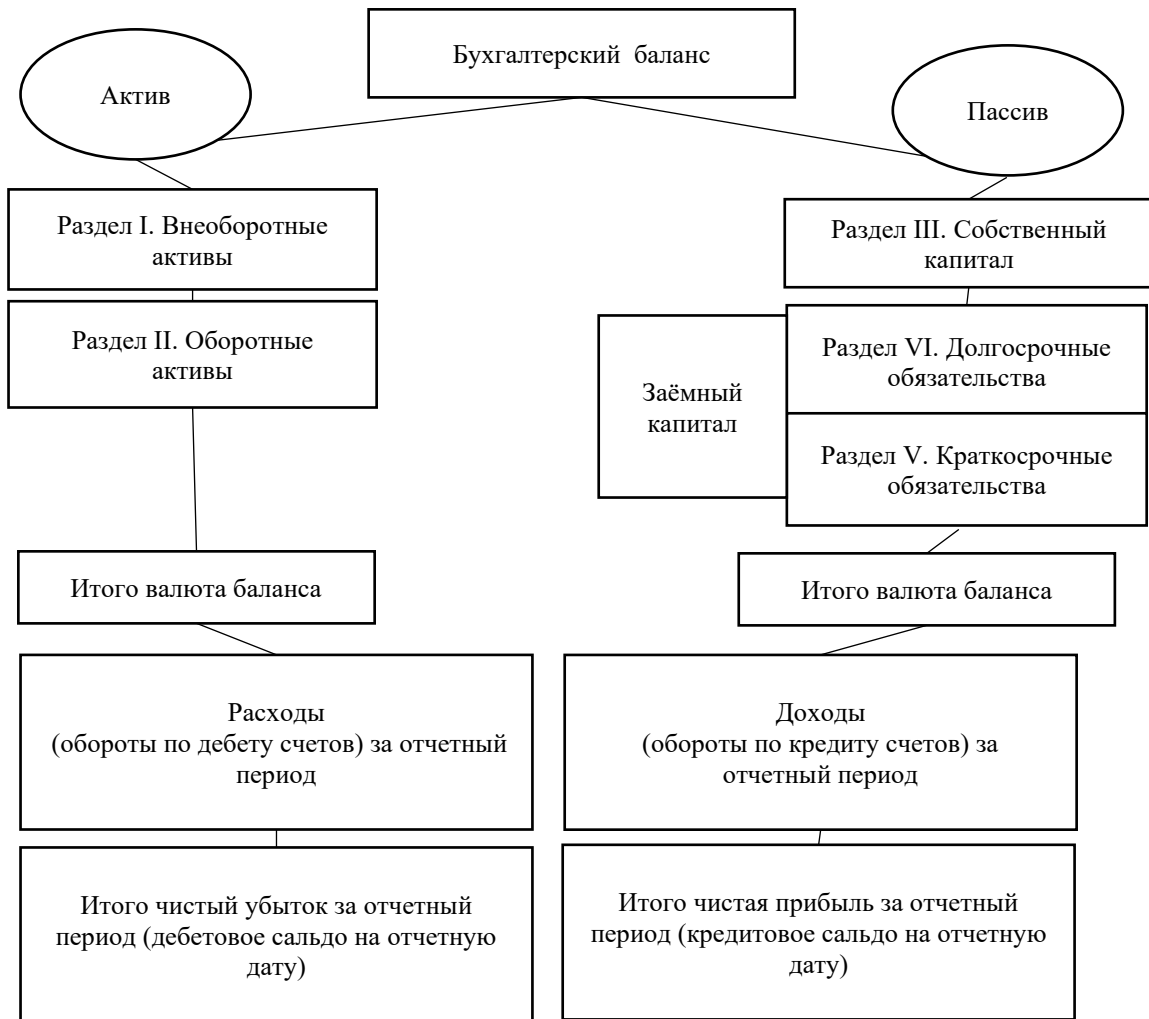


Рисунок 3.1 – Схема реализации концепции наращивания финансового и физического капитала гостиничной организации

Источник: составлено автором.

Объединение структуры бухгалтерского баланса и отчета о финансовых результатах – способ отслеживания и контроля за процессами роста капитала компании в результате формирования чистой прибыли отчетного периода, что отражается в виде кредитового сальдо по счету 99 «Прибыли и убытки», которое

посредством реформации бухгалтерского баланса переносится на счет 84 «Непокрытый убыток или же, если говорить иначе, нераспределенная прибыль юридического лица») и в пассиве балансе увеличивает сумму собственного капитала. Эта процедура иллюстрирует реализацию финансовой концепции капитала. Реализация физической концепции капитала не выглядит столь очевидно, но подтверждается тем фактом, что если собственный капитал в пассивной части бухгалтерского баланса имеет положительную динамику в результате роста показателя «Нераспределенная прибыль», то актив бухгалтерского баланса в результате этого увеличился на такую же сумму, которая могла повлиять на рост любого элемента активов благодаря тому, что возвратный денежный поток, соответствующий чистой прибыли отчетного периода, мог быть использован на приобретение оборотный и внеоборотных активов, необходимых для решения различных задач в процессе хозяйственной деятельности гостиничной организации.

Традиционное раскрытие элементов капитала и обязательств в бухгалтерском балансе дает общее представление о том, за счет каких финансовых ресурсов организация формирует необходимые вложения в активы. Элементы собственного капитала и обязательств позволяют установить характер устойчивости финансирования ресурсного потенциала на основе сравнения, высокий уровень которой диагностируется, если преобладающую долю формирует собственный капитал в совокупности с долгосрочными кредитами и займами, чьи сроки погашения больше года с момента даты отчета. Одним из первых этапов анализа капитала является расчет чистых активов и оценка соответствия их величины уставному капиталу организации. В финансовой отчетности величина чистых активов на три последующие отчетные даты отражается в разделе 3 Отчета об изменениях капитала. Также есть иной важный капитал – это собственный оборотный капитал, которым является такая доля собственных средств, при помощи которой обеспечивается финансирование оборотных активов. Показатель собственного оборотного капитала представляет собой особую ценность в рамках

оценки потенциальной платежеспособности компании, поскольку отражает наиболее защищенную часть оборотных активов, на финансирование которой используются собственные средства, а не обязательства. Следовательно, чем более значителен данный показатель, тем меньше угроза неплатежеспособности, которая может возникать при наличии тенденции сокращения оборачиваемости оборотных средств в результате замедления продаж и генерирования выручки.

Эти и другие исходные и расчетно-аналитические индикаторы, актуальные для анализа собственного капитала представлены в таблице И.1. Приведенные в данной таблице алгоритмы могут быть использованы для расчета показателей состояния, использования капитала и обязательств гостиничной организации не только для сравнения их фактических значений с показателями базового периода. Для целей собственной системы управления представляется целесообразным сравнивать аналитические показатели, рассчитанные по данным управленческого учета, с бюджетными и нормативными значениями. Это позволяет проводить внутренний анализ эффективности использования капитала, заемных средств и других средств, привлеченных в виде кредиторской задолженности, реально отражает качество управления финансовыми ресурсами в целом и их отдельными составляющими.

Целесообразно сопоставлять фактические значения показателей с их ожидаемыми уровнями, сформированными на основе параметров планового бюджета, что позволяет предварительно оценить их будущую динамику, создать систему ограничений на параметры приемлемого уровня риска и корректировать управленческие действия для снижения возможных негативных последствий их реализации.

Развитие теоретических суждений, методическое обеспечение и совершенствование гостиницы способствует повышению эффективности управления бизнес-процессами, формированию корпоративной стратегии, достижению текущих и перспективных целей.

На основе предложенных нами организационно-методических подходов реализован проект по внедрению современных механизмов анализа в

практическую деятельность ряда предприятий, реализация которого представлена в данном пункте.

Предметом исследования и внедрения явилось одно из предприятий сегмента рынка гостиничных услуг, а именно отель «Silvanian-hotel», расположенный в Красной Горбатке Владимирской области.

Комплексное изучение системы управления объектом исследования – отелем «Silvanian-hotel» показало, что он нуждается в определенной трансформации. Во-первых, необходимо пересмотреть созданную ранее систему количественных и качественных показателей – ключевых показателей эффективности, стандартов, мер отношения и предпочтений, а во-вторых, организовать оперативный анализ и непосредственное детальное измерение результатов реализации делегированных показателей по цепочке от центров ответственности до уровня руководителей.

Функционал модуля «анализ» информационной системы на платформе SAP («Systeme, Anwendungen und Produkte in der Datenverarbeitung», производитель данного программного обеспечения – немецкая компания «SAP AG») способен решать задачи ведения управленческого учета и отчетности, в частности формируя такие аналитические блоки, как:

- показатели объемов и структуры видов деятельности организации (в количественном и стоимостном выражении);
- показатели объемов и структуры ресурсов, используемых для операционной деятельности организации (в количественном и стоимостном выражении);
- показатели ресурсоотдачи (оборачиваемость средств, материалоотдача, фондоотдача и т.п.);
- показатели контроля по системе индикаторов, ответственность за которые несут соответствующие функционалы (отклонения от бюджетов и нормативов);
- анализ системы финансовых показателей, отражающих доходы, расходы и прибыли (убытки), детализированные в разрезе видов деятельности);
- накопление и агрегирование данных о затратах по их видам, элементам, функциям управления и бизнес-процессам;

- планирование и балансировка операционных бюджетов;
- планирование и балансировка финансовых бюджетов;
- корректировка бюджетных параметров в процессе их выполнения с учетом влияния меняющихся факторов и событий;
- план-фактный анализ затрат;
- расчет показателей эффективности деятельности.

Аналитический блок представлен системой финансовых показателей ретроспективной, оперативной и планово-бюджетной направленности. В автоматическом режиме по запросу менеджера-аналитика программа формирует табличный и графический форматы раскрытия аналитических данных, пример которых представлен в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Показатели собственных оборотных средств отеля «Silvanian-hotel», тыс. р.

| Показатель   | На начало периода | На конец периода | Оценка ситуации и динамики    |
|--|-------------------|------------------|-------------------------------|
| Собственные оборотные средства (СОС1 без учета долгосрочных пассивов)  | -3366             | -4321            | финансовый кризис, негативная |
| Собственные оборотные средства (СОС2 с учетом долгосрочных пассивов) или чистый оборотный капитал, Net Working Capital | -3356             | -4255            | финансовый кризис, негативная |
| Источники финансирования запасов как материального, так и производственного характера                                  | 7173              | 3856             | финансовый кризис, негативная |

Источник: составлено автором.

Важными итоговыми характеристиками успешного бизнеса выступают показатели рентабельности, которые формируются в автоматическом режиме за различные отчетные периоды (месяц, квартал, год) по различным центрам ответственности компании.

Пример аналитического раскрытия показателей рентабельности и платежеспособности приведен в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Показатели рентабельности отеля «Silvanian-hotel», %

| Показатель  | Предыдущий период | Отчетный период | ±Δ   |
|---|-------------------|-----------------|------|
| 1. Уровень рентабельности осуществляемых продаж по получаемой прибыли от остальных продаж   | 6,9               | 6,7             | -0,2 |
| 2. Уровень рентабельности осуществляемых продаж по получаемой прибыли до момента наступления как финансовых расходов, так и налогообложения | 6,7               | 6,5             | -0,2 |
| 3. Рентабельность продаж по чистой прибыли (нормальное значение для данной отрасли – более 6 %)   | 6,0               | 5,9             | -0,1 |
| 4. Рентабельность затрат по операционной деятельности   | 6,9               | 6,8             | -0,1 |
| 5. Коэффициентный показатель покрытия процентов, подлежащих уплате  | 16,2              | 26,4            | 10,2 |

Источник: составлено автором.

Для установления конкретных причин отклонений от бюджетных значений была предложена модель многофакторного анализа затратоемкости операционной деятельности отеля «Silvanian-hotel» органично вписавшаяся в технические и технологические возможности платформы SAP. Модель имеет универсальный характер и достаточно легко может быть адаптирована под особенности операционной деятельности любой производственной, торговой компании или предприятия сферы услуг, в которых организован управленческий учет затрат, позволяющих ранжировать их на два принципиально отличающихся класса: переменные и постоянные затраты. Решение поставленной задачи контроллинга основано на механизме маржинального прогнозного и ретроспективного анализа, позволяющего определять направления воздействия различных факторов на результативность операционной деятельности и рассчитывать их интенсивность, измеряя ее в количественном (как правило, процентном) измерении.

Для совершенствования системы стратегического финансового анализа в отеле «Silvanian-hotel» были предложены следующие направления:

- координировать управленческую деятельность по достижению операционно-логистических целей предприятия;
- оказывать информационную и консультационную поддержку принятия управленческих решений по операционно-логистическим процессам; обеспечивать

функционирование единой информационной системы управления логистической деятельностью предприятия;

- обеспечивать рациональность управленческого процесса;
- обеспечивать эффективное управление логистическими процессами на предприятии.

Выполнение вышеуказанных требований обеспечивает не только высококачественное проведение всех логистических операций, но и создание эффективного бизнеса с оптимальным уровнем затратности и комфортного сервиса для клиентов, что будет способствовать росту рентабельности активов, то есть повышению конкурентоспособности предприятия.

Для оценки эффективности управления расходами предложен и внедрен в исследованном отеле «Silvanian-hotel» проект нового функционала финансового анализа по разработке ключевых показателей эффективности (Key Performance Indicators, KPI) в рамках относительно традиционной системы показателей, за основу которой была взята методология системы сбалансированных показателей (ССП, balanced scorecard, BSC) [45, с. 107].

Периметр СПП в отеле «Silvanian-hotel» охватывает анализ, планирование и мониторинг результативности управления клиентской базой, бизнес-процессами, персоналом и финансами. Предложенная модель создана с учетом специфики логистической деятельности отеля «Silvanian-hotel» и предусматривает восемь этапов, каждый из которых подразделяется на побочные этапы. В зависимости от особенностей той или иной компании предложенные этапы можно дополнять и детализировать. Каждая стадия проекта должна приносить конкретные результаты и учитывать условие, что не завершив очередной этап, нельзя переходить к следующему (рисунок 3.2).

Одним из важнейших этапов построения модели СПП является разработка карты стратегий, так как она наглядно отражает цели и задачи, стоящие перед компанией и их взаимосвязи. Структура и содержание карты стратегии отеля «Silvanian-hotel» представлена на рисунке 3.3.



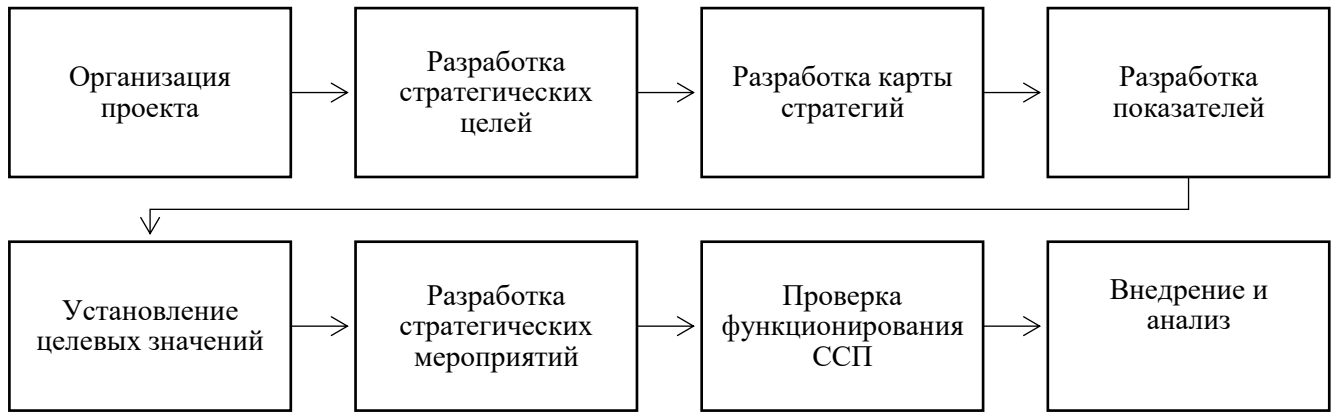


Рисунок 3.2 – Этапы разработки модели системы сбалансированных показателей отеля «Silvanian-hotel»

Источник: составлено автором.

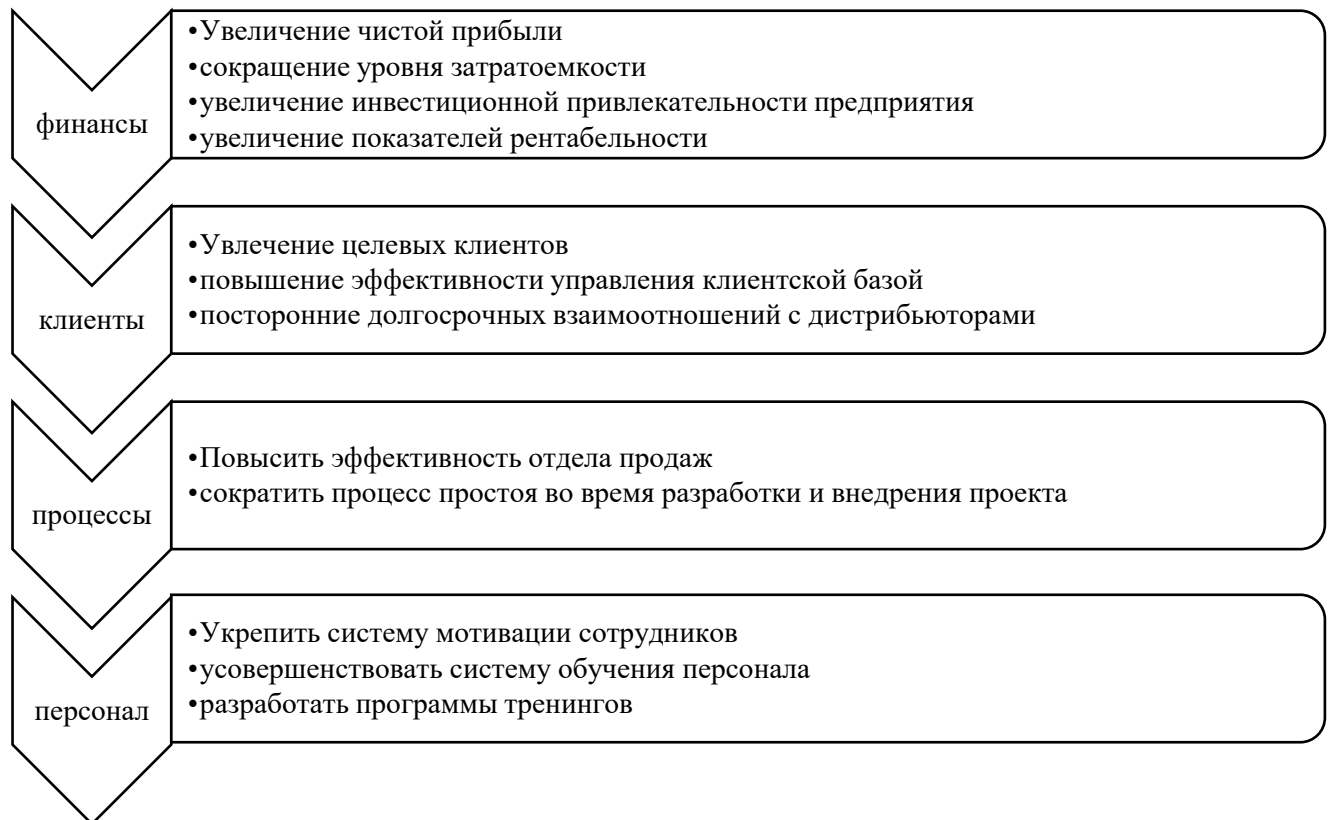


Рисунок 3.3 – Карта стратегии отеля «Silvanian-hotel»

Источник: составлено автором.

Несмотря на то, что в силу ряда причин (высокая стоимость разработки, реструктуризация организационной формы управления, сопротивляемость внедрения отдельными категориями менеджеров и др.) ССП не нашло еще

широкого распространения среди отечественных компаний, следует понимать, что этот процесс будет расширяться в нашей стране в ближайшей перспективе, поскольку мировая практика использования ССП за три последних десятилетия показывает высокую эффективность в управлении бизнесом. В современном мире ориентир на стратегические цели является объективной необходимостью для любой компании, а ССП – наиболее рациональный и удобный инструмент их реализации.

Эффективность внедрения ССП определяется эффективностью процесса реализации стратегических карт, а предложенная поэтапная схема ее внедрения позволяет предприятию формировать гибкую стратегию его функционирования в условиях нестабильной внешней среды.

Важным этапом внедрения ССП является разработка показателей, без которых невозможно определить достижение поставленных целей. В таблице 3.4 представлен перечень типичных целевых показателей для гостиничной организации.

Таблица 3.4 – Перечень обязательных элементов ССП отеля «Silvanian-hotel»

| Раздел ССП | Задача  | Показатель   | Цель                          |
|------------|---|--|-------------------------------|
| Финансы    | Увеличение чистой прибыли                                 | Рентабельность активов                                   | max                           |
|            | Снижение затратно-емкости                                 | Рентабельность затрат                                    | max                           |
|            | Инвестиционная привлекательность предприятия              | Рентабельность капитала                                  | max                           |
|            | Увеличение показателей эффективности                      | Все показатели рентабельности и деловой активности       | max                           |
| Клиенты    | Целевые клиенты   | Доля постоянных клиентов                                 | не менее 50 %                 |
|            | Повышение эффективности управления клиентурой и продажами | Процент претензий клиентов                               | менее 5 %                     |
|            | Построение долгосрочных отношений с клиентами             | Имидж компании   | не менее 10 % от общего числа |
| Персонал   | Повышение эффективности отдела продаж                     | Прирост посещаемости сайта компании, доля новых клиентов | 40 % 50 %<br>5 % 10 %         |
|            | Уменьшение простоев                                       | Количество времени простоя                               | min                           |

| Раздел ССП | Задача                                       | Показатель  | Цель        |
|------------|--|---|-------------|
| Процессы   | Укрепление мотивации работников              | Размер бонусов в % от фонда основной оплаты труда | 5 %         |
|            | Совершенствование системы обучения персонала | Расходы в год на обучение на 1 работника          | 60 тыс. р.  |
|            | Разработка программ и организации тренингов  | Расходы в год на организацию тренингов            | 500 тыс. р. |

Источник: составлено автором.

На базе выше исследованного материала предлагается внедрить в отелю «Silvanian-hotel» систему анализа затрат на основе ССП, главными задачами которой являются следующие:

- анализ финансово-экономических показателей на среднесрочном уровне;
- оперативный финансовый анализ на предприятии;
- разработка стратегических карт для результативного решения управленческих проблем в компании;
- управление по перечню поставленных целей и контроль их выполнения;
- анализ качества и итоговых результатов работы компании;
- исследование главных проблем на предприятии и быстрое их решение за счет антикризисных мер;
- систематическое проведение семинаров, тренингов по разъяснению работы о функционировании системы антикризисного анализа;
- разработка программы системного и комплексного подхода к антикризисному анализу на основе выявления существующих проблем в организации для дальнейшего их устранения;
- формирование бюджета для внедрения ССП в части анализа затрат;
- тестирование результатов деятельности по критериям эффективности внедрения и функционирования механизма анализа;
- автоматизация системы с помощью программных модулей (ERP-систем, 1С: Предприятие, Excel и т.д.);

– постоянный мониторинг деятельности функционалов и центров ответственности и совершенствование его методов и процедур, диагностика и анализ влияния внешних и внутренних факторов.

Результаты проведенного исследования позволили обосновать структуру, содержание, объекты, инструментарий стратегического анализа логистической сферы деятельности организации и разработать систему аналитических индикаторов с учетом специфики ее деятельности, сформировать и внедрить системы аналитического мониторинга ключевых показателей деятельности.

Наиболее важным в условиях кризиса является формирование модели предприятия, которая была бы ориентирована на реализацию результативной учетно-аналитической системы.

Существуют такие организационно-технические резервы роста уровня эффективности учетно-аналитической системы, которые применяются как основные:

1. Модернизация организационных элементов учетно-аналитической системы.
2. Определение основных целей и структур развития юридического лица, включение этих целей в актуальную систему планирования.
3. Использование методик анализа, как управленческого, так и финансового.
4. Внедрение систем и элементов автоматизированной поддержки, а также управления особенностями развития юридического лица.
5. Разработка и последующее применение эффективных моделей учетно-аналитической системы.

Как основные возможности, так и потенциал юридического лица во многом зависит от различных внутренних факторов, среди которых можно выделить структуру юридического лица, процессы, области и многие другие факторы.

По мере изменения и совершенствования компании в ее работу вводятся новшества, улучшения и почва для цифрового преобразования.

После введения и в общем появления большого количества изменений многие вспомогательные технологии также пересмотрели.

Разработанные методические подходы к формированию эффективной базы анализа направлены на создание оптимальной структуры обмена необходимыми массивами данных между различными субъектами управления, осуществляющими процедуры планирования и прогнозирования результативности бизнеса, а также достижение оперативного анализа выполнения внутренних показателей контроля и своевременного принятия корректирующих воздействий на бизнес-процессы. Внедрение в практику анализа предлагаемых структурных элементов и методов позволит получать реалистичную оценку по необходимому перечню критериев результативности центров ответственности, этапам цепочки бизнес-процессов, конкретным исполнителям и организации в целом. В свою очередь это будет способствовать выработке оптимальной политики управления бизнесом, как в рамках операционной деятельности, так и в стратегическом аспекте. Необходимо пересмотреть созданную ранее систему количественных и качественных показателей эффективности, стандартов, мер отношения и предпочтений, организовать оперативный анализ и непосредственное детальное измерение результатов реализации делегированных показателей от центров ответственности до уровня руководителей.

### **3.2 Развитие автоматизации учетно-аналитических процедур в систем управления гостиничным бизнесом**

Был построен ландшафт бизнес-процессов отелю «Silvanian-hotel», представленный на рисунке А.1.

Среди ключевых бизнес-процессов для предприятий в сфере гостиничного бизнеса стали следующие:

- 1) сдача гостиничных номеров;
- 2) обслуживание номеров;
- 3) оказание дополнительных услуг;

- 4) организация питания гостей;
- 5) маркетинг.

Сдача гостиничных номеров является основным бизнес– процессом, который генерирует прибыль. Процесс начинается с того, что гость подходит к стойке регистрации и изъявляет желание арендовать гостиничный номер, затем ресепшен-менеджер проверяет наличие свободных номеров, используя соответствующую Excel-таблицу. В случае наличия свободных номеров клиент проходит идентификацию личности посредством предоставления паспорта и заполняет форму, с указанием инициалов, адреса места жительства, типа номера и даты въезда и выезда. Далее ресепшен-менеджер производит расчет стоимости проживания и предъявляет счет. После успешной предоплаты за оговоренный срок и получения ключей, гость считается заселенным, и ресепшен-менеджер отражает это в Excel-таблице. В случае отсутствия у клиента паспорта или если его не устраивают требования гостиницы, то он уходит, а договор аннулируется.

Процесс организации питания гостей также, является основным так как завтрак входит в стоимость проживания. За дополнительную плату, гостю становится доступен весь спектр услуг ресторана при гостинице. Процесс обслуживания начинается со встречи гостя официантом. Именно на этом этапе формируется настроение гостей и складывается первое впечатление о заведении. Следующий этап – помощь в выборе столика, затем официант помогает гостю выбрать блюдо или напиток из меню, в соответствии с его пожеланиями. Далее, официант принимает заказ гостя и передает его на кухню. Официант время от времени уточняет готовность блюда на кухне. Также в течении всего времени обслуживания официант следит за наличием на столах салфеток, специй и других элементов сервировки. После того как гость запросил счет, официант вносит данные о заказе в информационную систему «Трактир», в которой происходит расчет стоимости услуг, гость оплачивает счет и получает чек.

Неотъемлемой частью удовлетворения гостей является процесс уборки гостиницы.

Пусть те работники, которые занимаются реализацией данного бизнес-процесса, никак прямым способом не контактируют с общественностью, качество работы таких работников – это основной способ сформировать положительные эмоции и положительные воспоминания об отдыхе со стороны гостей и посетителей отеля. Дело в том, что любой человек, в особенности отдыхающий, всегда хочет чувствовать себя максимально комфортно, и не просто комфортно, а так, словно он находится дома.

Реализация данного процесса, в особенности, если речь идет об эффективной его реализации, является ключевым элементом профилактики распространения инфекционных заболеваний среди как персонала, так и среди гостей. А подобные положения являются достаточно актуальными в современных условиях.

Процесс уборки начинается после выезда гостя из номера. Горничными производится санитарно-гигиеническая уборка номера, замена белья, замена расходных принадлежностей в номере, таких как зубная паста, щетка, шампунь, мыло. Далее горничные декорируют интерьер для придания номеру презентабельного вида. На финальном этапе администратор гостиницы лично проверяет готовность номера к сдаче. Также, непрерывно происходит санитарно-гигиеническая уборка общественных помещений гостиницы.

Важно отдельно отметить вспомогательный бизнес-процесс бухучета, ведь именно на данном этапе бухгалтер, работающий в компании, особенно перегружен из-за регистрации в ввода рукописных накладных, счетов и иных документов, которые в обязательном порядке должны находиться в системе 1С: Бухгалтерия».

Основные причины инициации описываемого проекта заключаются во все больше повышающейся конкурентной среде, распространяющейся в гостиничном бизнесе, а также в закрытии границ государства, что логично привело к серьезному сокращению турпотока и, как следствие, к серьезному удару по всему гостиничному бизнесу.

В сегодняшних реалиях гостиницы для того, чтобы просто выжить и остаться у бизнеса, вынуждены оперативно искать, внедрять и использовать инновации, а

также ориентироваться на процессы работы, действия конкурентов и на самих клиентов [65, с. 121].

Для того чтобы решить описываемые ранее проблемы, а также снизить уровень издержек и получить долгосрочное конкурентное преимущество, можно внедрить проект, направленный на внедрение инфосреды управления гостиничным бизнесом (или PMS).

Инфосреда Property Management System представляет собой ту самую систему, посредством которой можно при желании и достаточных возможностях сделать автоматизированными все возможные циклы обслуживания людей, приезжающих в гостиницу. То есть, проще говоря, стоит автоматизировать вообще все элементы обслуживания гостей, начиная от бронирования номера на интернет-ресурсе компании и заканчивая окончательным расчетом приезжающих клиентов.

Кроме того, PMS является возможностью организовать практически всеимеющие значимость бизнес-процессы, происходящие в отеле: начиная от работы горничных и заканчивая обеспечением и формированием финансовой отчетности компании.

У представленной системы должен быть свой встроенный модуль управления рестораном, а еще она должна иметь возможность интегрироваться с остальной продукцией 1С.

По итогу реализации проектов происходит быстрое изменение бизнес-процессов, ведь использование системы PMS необходимо изучать в качестве внедрения системы управления гостиничными бизнес-процессами [90, с. 59].

Стоит рассмотреть бизнес-варианты проектов в разрезе трех ситуаций: того случая, при котором делать ничего не надо, сделать минимум или же выполнить проект полностью.

Если никто ничего не сделает, в компании все еще будут работать информационные системы. Правда, они не будут как-либо связаны друг с другом. Из-за этого же в компании на первом месте будет ручной обмен информационными данными, что также может привести к постепенному повышению количества совершаемых человеком ошибок. По итогу же такая система не сможет



обслуживать большие потоки клиентов, что рано или поздно приведет к ликвидации компании.

Если будет сделана минимальная (обязательная) часть проекта, то есть будет добавлен только модуль управления гостиницей и ничего больше, то все равно актуальной останется проблема интеграции систем, работающих и существующих в компании (куда входит ИС «Тракторь», управление рестораном и иные неинтегрированные системы).

При таком сценарии компания, даже если она будет работать и не будет ликвидирована через некоторое время, все равно не сможет конкурировать с другими компаниями в той же сфере. Также актуальными будут многие проблемы работы компании.

В виду того, что у компании есть средства, а само руководство лично заинтересовано в том, чтобы гостиница развивалась и просто существовала, и была использована реализация описываемого проекта в максимальной комплектации. То есть оптимальным и достаточным вариантом будет применение PMS системы с такими модулями, как «Тракторь», «Ресторан», 1С: Бухгалтерия и 1С: Предприятие.

Для того, чтобы проанализировать текущее положение процессов в компании и выявить возможные пробелы в ее работе, и была создана модель, работающая и существующая в состоянии «как есть» (что показано на рисунках Г.1, Г.2).

В таком случае важно отметить, что бизнес-процессы здесь будут декомпозированы. Речь идет о таких бизнес-процессах, как:

- 1) «Сдача гостиничных номеров»;
- 2) «Организация питания гостей»;
- 3) «Бухгалтерский учет».

Тут можно отметить одну проблему, а именно полное отсутствие интеграции между ИС элементами внутри компании, что также стало причиной отсутствия электронных оборотов документации (что приводит к использованию бумажных вариантов документов и более продолжительному вводу данных в систему).

Под PMS понимается центр учетных систем, собирающий и хранящий данные по любым изменениям и транзакциям в гостиничной и иных сферах.

В виду того, что практически в каждой гостинице есть ресторан, а завтрак – это та услуга, которая входит в стоимость номера, очевидной становится необходимость в использовании дополнительном элементе PMS-системы. Речь идет о таком модуле, как POS (или Point of Sales).

Сейчас на рынке функционируют и распространяются разные PMS системы, созданные как иностранными компаниями, так и отечественными разработчиками.

Важный этап, касающийся становления гостиниц и гостиничного сервиса в целом, заключается в определении той PMS, которая будет впоследствии введена.

Вот какие системы существуют сейчас:

- 1) «Эдельвейс»;
- 2) «1С:Отель»;
- 3) «Clock PMS»;
- 4) «Вново».

#### 1. «Эдельвейс»

Эдельвейс – система, в основном используется для того, чтобы автоматизировать работу рабочих мест в любой гостинице. Система автоматизирует систему бронирования, размещения, работу горничных, сервис и т.д. [16].

#### 2. «1С:Отель»

Одно из отраслевых решений от отечественного производителя. Создано было это решение с целью повышения эффективности работы гостиниц вне зависимости от ее формата, начиная от хостелов и заканчивая целыми гостиничными сетями. Одно их преимуществ интерфейса заключается в том, что здесь есть русский язык, немецкий и английский. Богатство интерфейса позволяет с максимальным успехом использовать решения для автоматизации на территории нашей и других стран [49].

#### 3. «Clock PMS»

Данная система является облачным комплексным ПО, необходимым для того, чтобы автоматизировать управление гостиницами. Данное ПО позволяет управлять номерами, бронированием номеров и иными элементами гостиниц, а также вести историю проживания в гостинице любого гостя, заниматься управлением ресторана и распределять обязанности горничных [8].

Система Clock PMS имеет большое количество интерфейсов, позволяющих взаимодействовать с иными информационными системами. Компоненты этой системы показаны на рисунке Д.1.

Одно из преимуществ системы Clock PMS – наличие комплексного подхода к автоматизации работы гостиницы и бизнеса в целом.

Также у этой системы есть свой мобильный функциональный POS-модуль, позволяющий обеспечивать гибкость классической подачи продуктов питания, а также передачу данных как из PMS отеля, так и в нее.

В виду того, что терминал Clock POS разворачивается в облаке, требования к техническому обеспечению будут минимальными (компьютеры и иное оборудование могут не быть очень мощными и производительными). Более того, можно использовать эту систему практически на любом устройстве, на котором можно выходить в Интернет и пользоваться веб-браузером.

#### 4. «Вnovo»

А вот эта облачная система управления является в прямом смысле модульной. Ее работа базируется на существовании, функционировании и взаимодействии 4 модулей:

- 1) Управление;
- 2) Менеджер каналов продаж;
- 3) Бронирование;
- 4) Менеджер операционных задач.

Наличие большого количества инструментов, сформированных в системе, дает возможность проконтролировать финансовую деятельность, повышать лояльность, предоставлять сформированные отчеты [145].

Для того чтобы выбрать самую подходящую и оптимальную по всем сравниваемым параметрам систему необходимо провести анализ (он представлен в таблице 3.5) с присвоением значений 0-2 по каждому критерию.

Таблица 3.5 – Сравнительный анализ функционирования встраиваемой в работу PMS системы

| Критерии оценки                                      | Эдельвейс | 1С: Отель | Clock PMS | Bnovo |
|--|-----------|-----------|-----------|-------|
| Функционал «Шахматки»                                | 2         | 2         | 1         | 1     |
| Мобильная версия                                     | 1         | 0         | 2         | 2     |
| Демо версия  | 0         | 2         | 2         | 2     |
| Аналитика  | 1         | 1         | 2         | 2     |
| Отчетность   | 2         | 2         | 2         | 2     |
| Модуль уборки  | 2         | 2         | 2         | 2     |
| Управление лояльностью                               | 2         | 2         | 2         | 2     |
| Открытый программный код                             | 0         | 2         | 0         | 0     |
| Быстродействие                                       | 0         | 0         | 0         | 0     |
| Интеграция с 1С:Бухгалтерией                         | 1         | 2         | 1         | 1     |
| Модуль MICE  | 1         | 0         | 2         | 2     |
| Модуль POS   | 0         | 0         | 2         | 0     |
| Разграничение прав доступа                           | 2         | 2         | 2         | 2     |
| Уровень поддержки                                    | 1         | 2         | 2         | 2     |
| Непрерывность развития продукта                      | 1         | 2         | 2         | 2     |
| Удобство интерфейса                                  | 1         | 1         | 2         | 2     |
| Стоимость на 5 рабочих мест/ 25 номеров, р. (р./год) | 190000    | 144000    | 50000     | 42564 |
| Итого  | 17        | 22        | 26        | 24    |

Источник: составлено автором.

Результаты данной таблицы показали, что оптимальной системой является такая система, как Clock PMS. Почему именно она? У нее есть такие более

качественные (в сравнении с другими системами) параметры по таким критериям, как:

- комплексность;
- развитие продуктов с учетом трендов на рынке;
- масштабируемость;
- низкие требования по части оперативного обеспечения и т.д.

Система при ее внедрении должна изменить основные параметры, правила и принципы работы различных бизнес-процессов. Она же должна значительно сократить как финансовые затраты, так и время на выполнение бизнес-процессов.

Обнаруженные в AS-IS недостатки можно исправить с помощью создания такой модели, как TO-BE. Создание модель с принципами работы TO-BE дают возможность сократить сроки внедрения инфосистемы.

Бизнес-процессы сдачи номеров в гостиницах сильно изменились, и одно из таких изменений заключается в появлении для гостей гостиниц бронировать номер как с собственного интернет-ресурса, так и со многих других внешних каналов.

Еще одно изменение бизнес-процессов касается подачи ресторанных блюд. К примеру, у ресторана появился мобильный терминал, с помощью которого любой официант способен оперативно, иногда буквально в несколько движений передавать заказы непосредственно на монитор повара.

Бизнес-процессы бухучета также сильно упростились, ведь как накладные, так и счета и иные документы будут автоматически поступать в ПО 1С:Бухгалтерия непосредственно из системы Clock PMS.

Изменились и многие приложения, и одно из важных изменений – это появление информационного единого пространства, установка связей между теми объектами, которые ранее вообще не использовались или использовались, но по минимуму. Еще исключили базы Excel, и это коснулось баз номеров и гостей. Вместо этих баз стали использоваться

Также были полностью исключены Excel базы и ИС Трактир, ведь все это есть в Clock PMS и Front Office. Еще в системе есть свой работающий POS модуль со всеми возможностями и функциями.

Наконец, появился сервис интеграции системы PMS с ИС бухучета 1С, а модули платежей стали агрегировать любые данные по платежам в общую базу.

Если рассматривать технологический слой, то в гостиничном бизнесе появились такие устройства, как кухонный монитор для уведомления поваров и планшеты для официантов. И на этом обновление технологического слоя не закончилось. И у каждого этого устройства есть тонкий клиент Clock PMS. Также Clock PMS есть на компьютере бухгалтера.

Еще была создана, введена и задействована модель мотивационного расширения, что можно увидеть на рисунке Е.1. Данная модель демонстрирует основные заинтересованные стороны в работе PMS системы, принципы этих сторон и их драйверы.

Для того чтобы реализовать проект, направленный на внедрение PMS системы, были использованы такие людские нештатные ресурсы, как: продавец оборудования, архитектор, бизнес-аналитик, разработчик и продавец PMS системы, сисадмин, администратор БД.

Также была определена стоимость человеко-часов. Данный показатель находится в зависимости от занимаемой специалистом должности (таблица 3.6).

Таблица 3.6 – Стоимость работы, выраженная в зависимости от занимаемой должности (определяется в человеко-часах)

| Должность                | Стоимость, р. |
|--------------------------|---------------|
| Системный архитектор     | 500           |
| Бизнес-аналитик          | 500           |
| Системный администратор  | 300           |
| Администратор баз данных | 350           |
| Разработчик              | 350           |
| Поставщик PMS системы    | 0             |
| Поставщик оборудования   | 0             |

Источник: составлено автором.

Различные компании-поставщики по различным причинам не получают никаких дополнительных выплат, потому как доставка и консультация по факту или являются бесплатным, или же являются элементами, составляющими конечную стоимость продуктов.

Следующий важный шаг – это составление календарных планов проекта с обозначением дат начала и завершения каждого этапа, стоимостей работ, задействованных работников и т.д. Общий календарный план представлен в таблице 3.7.

Таблица 3.7 – Детальный календарный план

| Наименование этапа   | Дата начала      | Дата окончания   | Сроки (часы) | Наименование должности работника        | Стоимость, р. |
|--|------------------|------------------|--------------|---|---------------|
| Обследование, проводимое перед началом проекта   | 1 апреля 2022 г. | 6 апреля 2022 г. |              |   |               |
| Изучение информационных элементов и особенностей, необходимых для последующей реализации проекта | 1 апреля 2022 г. | 6 апреля 2022 г. | 37           | Системный архитектор<br>Бизнес-аналитик | 25000         |
| Формирование технического задания для реализации будущего проекта                                | 6 апреля 2022 г. | 8 апреля 2022 г. | 20           | Разработчик<br>Бизнес-аналитик          | 11300         |
| Приобретение компьютеров и компьютерного оборудования  | 6 апреля 2022 г. | 8 апреля 2022 г. |              |   |               |
| Планшеты для реализации функции электронного меню (10шт)   | 8 апреля 2022 г. | 8 апреля 2022 г. | 1            | Поставщик оборудования<br>Сис. Админ.   | 300           |
| Мобильный терминал официанта (4 шт)  | 8 апреля 2022 г. | 8 апреля 2022 г. | 1            | Поставщик оборудования<br>Сис. Админ    | 300           |
| Кухонный монитор (1 шт)  | 8 апреля 2022 г. | 8 апреля 2022 г. | 1            | Поставщик оборудования<br>Сис. Админ    | 300           |

| Наименование этапа  | Дата начала       | Дата окончания    | Сроки (часы) | Наименование должности работника                           | Стоимость, р. |
|---|-------------------|-------------------|--------------|--|---------------|
| LAN и маршрутизаторы  | 8 апреля 2022 г.  | 8 апреля 2022 г.  | 1            | Поставщик оборудования<br>Сис. Админ                       | 300           |
| Приобретение лицензии на ПО:  | 8 апреля 2022 г.  | 8 апреля 2022 г.  |              |  |               |
| Clock PMS   | 8 апреля 2022 г.  | 8 апреля 2022 г.  | 1            | Поставщик PMS– системы                                     | 0             |
| Обучение работников предстоящей работе с новым оборудованием                  | 8 апреля 2022 г.  | 8 апреля 2022 г.  | 297          | Поставщик PMS– системы                                     | 0             |
| Настройка оборудования и ПО для последующей работы в рамках юридического лица | 8 апреля 2022 г.  | 17 мая 2022 г.    | 161          | Разработчик Системный архитектор<br>Поставщик PMS– системы | 82000         |
| Установка и настройка программного обеспечения, используемого в проекте       | 8 апреля 2022 г.  | 17 мая 2022 г.    | 12           | Сис. Админ   | 3300          |
| Настройка сервера БД  | 8 апреля 2022 г.  | 29 апреля 2022 г. | 13           | Администратор БД   | 4200          |
| Импорт данных в БД  | 8 апреля 2022 г.  | 29 апреля 2022 г. | 31           | Администратор БД   | 7000          |
| Тестирование и отладка ИС   | 8 апреля 2022 г.  | 10 апреля 2022 г. | 107          | Разработчик  | 12000         |
| Передача в эксплуатацию   | 29 апреля 2022 г. | 4 мая 2022 г.     | 3            | Разработчик Системный архитектор                           | 28000         |
| Поддержка   | 29 апреля 2022 г. | 1 мая 2022 г.     | 65           | Поставщик PMS– системы                                     | 0             |
| Итого   |                   |                   | 429          |  | 164550        |

Источник: составлено автором.

Определение этапов проекта позволило составить модель имплементации и миграции, которая иллюстрирует переход от модели as-is к модели to-be, а также находящиеся между моделями плато (относительно стабильное состояние архитектуры) и разрывы.



Единовременные затраты, связанные с приобретением программного обеспечения, просто отсутствуют, и основная причина их отсутствия заключается в том, что доступ к PMS системе покупается на основании модели ежемесячной подписки.

Правда, раз уж речь идет о затратах по факту, стоит отметить, что затраты, связанные с затратами на обеспечение доступа к системе PMS, будут подлежать учету в качестве эксплуатационных затрат. В виду того, что система находится в облаке, из-за этого отпадает важность покупать дорогостоящее серверное ПО,

В прямом распоряжении юридического лица есть определенное оборудование, однако оно или серьезно устарело, или же его по количеству, качеству и мощности не хватает.

Учитывая это, вполне логичным является следующее решение: необходимо приобрести новое оборудование. Это самое оборудование, включая его название, стоимость и необходимое количество, представлено в таблице 3.8.

Таблица 3.8 – Затраты на приобретение оборудования

| Оборудование                         | Кол-во, шт. | Итоговый показатель стоимости, р. |
|--------------------------------------|-------------|-----------------------------------|
| Планшет «Lenovo TB-7305F»            | 10          | 60000                             |
| mPOS терминал «Cassby Spire»         | 4           | 30000                             |
| Мини ПК «Raspberry Pi 3 Model B»     | 1           | 4000                              |
| Монитор «Raspberry Pi Touch Display» | 1           | 7500                              |
| Кабель питания DEXP CEE 7/7 2 метра  | 1           | 300                               |
| Патч-корд Dexp 5 метров              | 3           | 600                               |
| ИТОГО                                |             | 102400                            |

Источник: составлено автором.

Рассчитаем капитальные затраты (таблица 3.9).

По итогу капитальные затраты оказались равны 266950 рублей.

Таблица 3.9 – Капитальные затраты

| Тип затрат          | Итоговый показатель стоимости, р. |
|---------------------|-----------------------------------|
| Работы по внедрению | 164550                            |
| ПО                  | 0                                 |
| Оборудование        | 102400                            |
| ИТОГО               | 266950                            |

Источник: составлено автором.

Теперь же необходимо рассчитать те затраты, которые связаны с эксплуатационной деятельностью (таблица 3.10).

Таблица 3.10 – Эксплуатационные затраты

| Категория изучаемых затрат юридического лица                  | Примечание            | До того, как внедрение было осуществлено р./мес | После того, как внедрение было осуществлено р./мес |
|---|-----------------------|---|--|
| Траты, связанные с оплатой электрической энергии              |                       | 10000   | 15000  |
| Те траты, которые связаны и оплатой интернета                 |                       | 3000  | 7000   |
| Та траты, которые связаны с приобретением лицензированного ПО | Система «Clock PMS»   | 0   | 4160   |
| Траты, связанные техническим обслуживанием                    | 16 доп. устройств     | 8000  | 12800  |
| Любые перечисления, связанные с амортизацией                  | 20 % от стоимости ЭВМ | 4000  | 5025   |
| Поддержка официального интернет-ресурса                       |                       | 0   | 9000   |
| ИТОГО   |                       | 25000   | 52985  |

Источник: составлено автором

Это значит, что эксплуатационные затраты, формируемые после внедрения, стали равны 52985 р. в месяц. На этом выводе стоит выполнить качественную, аргументированную оценку эффективности внедрения тех мероприятий, которые были предложены в рамках данного исследования.

### **3.3 Оценка эффективности внедрения предложенных мероприятий в деятельность предприятий гостиничной сферы**

В результате внедрения информационной системы в отеле «Silvanian-hotel» были увеличены как, количественные так и качественные показатели.

К качественным показателям относятся:

1. Ускорение обслуживания клиентов.
2. Автоматизация процессов бронирования и продаж номерного фонда
3. Автоматизация и улучшение процессов управления гостиницей, за счёт своевременного доступа всех заинтересованных пользователей к информации, находящейся в централизованной базе.

4. Ускорение процессов принятия решений, повышение их обоснованности и достоверности.

5. Повышение рыночной привлекательности фирмы, так как партнеры по бизнесу более лояльны к компаниям, использующим современные информационные системы.

6. Высвобождение перегруженного персонала

7. Автоматизация процесса динамического изменения цен на номерной фонд.

8. Увеличение прозрачности документооборота

9. Обеспечение интеграции между существующими системами.

К количественным показателям можно отнести:

1. Увеличение количества клиентов за счет задействования дополнительных каналов продаж (сайт гостиницы, агрегаторы, email– рассылка).

2. Увеличение количества клиентов за счёт повышения качества обслуживания.

3. Сокращение персонала за счёт автоматизации учетно-аналитической системы.

4. Строгий контроль затрат.

Количественные показатели отеля «Silvanian-hotel» представлены в таблице 3.11.

Таблица 3.11 – Количественные показатели

| Показатель                                   | До того, как внедрение было осуществлено | После того, как внедрение было осуществлено |
|--|--|---|
| Чек (усредненный показатель), р./мес.        | 8273                                     | 5101  |
| Клиенты юридического лица, человек,          | 100                                      | 200   |
| Выручка компании, р./мес                     | 827366                                   | 1020304                                     |
| Финансовые затраты, юридического лица р./мес | 892949                                   | 933067                                      |
| Эксплуатационные затраты, р./мес             | 25000                                    | 52985                                       |
| Инвестиционные затраты, р./мес               | 0  | 266950                                      |

Источник: составлено автором.

После внедрения, в силу количественных и качественных показателей, заметно увеличение количества клиентов и выручки. Соответственно, увеличились затраты на оптовое приобретение сырья, расходных материалов и поддержку информационной системы. Однако, затраты на оплату труда были уменьшены, в связи с сокращением количества ресепшен-менеджеров, администраторов ресторана, горничных, поваров услуги которых фирме более не требуются. При этом, благодаря PMS – системе, оставшиеся сотрудники будут выполнять свои должностные обязанности более эффективно за счет более грамотного планирования загруженности отеля, распределения работ между сотрудниками и прозрачности выполнения операций.

NPV является базовым показателем, широко применяемым в оценочной практике. NPV – это чистый дисконтированный доход, который равен разности между дисконтированной стоимостью поступлений от инвестиций проекта и дисконтированной величиной капиталовложения [146, с. 39].

Дисконтирование – это приведение выплат и поступлений разного периода времени к начальному периоду.

Формула чистых денежных поступлений NPV (3.1):

$$NPV = \sum_{t=0}^N \frac{CF_t}{(1+r)^t}, \quad (3.1)$$

где  $CF_t$  – денежный поток t-года, тыс. р.

$N$  – число периодов реализации проекта, год

$t$  – конкретный период для расчета NPV, год

$r$  – ставка дисконтирования, дол. ед.

В качестве ставки дисконтирования была использована ставка рефинансирования за декабрь 2021 г., равная 12 %.

Изменение показателей после внедрения системы и расчет NPV проекта представлены в таблицах 3.12 и 3.13, соответственно.

Таблица 3.12 – Изменение показателей после внедрения

| Движение финансов согласно различным видам деятельности юридического лица  | До внедрения, р. | После внедрения, р. | Изменение показателя, % |
|--|------------------|---------------------|-------------------------|
| Операционная деятельность  | -                | -                   | -                       |
| Валовые поступления в связи с деятельностью  | -                | -                   | -                       |
| Выручка от реализации продукции, работ, услуг  | 9836295          | 11803555            | 120,00                  |
| Иные поступления денежных средств  | 92100            | 92100               | -                       |
| Итого валовые поступления от операционной деятельности   | 9928396          | 11895655            | 120,00                  |
| Валовые платежи по операционной деятельности:  | -                | -                   | -                       |
| Закупка запасов  | -6427729         | -7713275            | 120,00                  |
| На оплату труда и социального налога   | -3034201         | -2488045            | 82,00                   |
| Оплаченные операционные расходы (услуги)   | -208522          | -291931             | 140,00                  |
| Оплата налогов и платежей в бюджет   | -534935          | -641922             | 120,00                  |
| Прочие выбытия денежных средств – текущие затраты на ремонт ОС (ремонт крыши здания, покраска помещений, ремонт сан. техники, ремонт кондиционеров), а также административно-хозяйственные расходы (закупка канц. товаров) | -541640          | -541640             | -                       |
| Итого валовые платежи по операционной деятельности   | -10715390        | -11676813           | -108,97                 |

| Движение финансов согласно различным видам деятельности юридического лица | До внедрения, р. | После внедрения, р. | Изменение показателя, % |
|---|------------------|---------------------|-------------------------|
| Чистый поток денежных средств от операционной деятельности                | -786994          | 218842              | -                       |

Источник: составлено автором.

Таблица 3.13 – Расчет NPV проекта при ставке дисконтирования  $i = 12\%$

| Показатели                               | Годы    |          |          |          |          | Итого  |
|--|---------|----------|----------|----------|----------|--------|
|  | 0       | 1        | 2        | 3        | 4        |        |
| Инвестиции (отток)                       | 266950  | -        | -        | -        | -        | -      |
| Затраты (отток)                          | -       | 11676813 | 11676813 | 11676813 | 11676813 | -      |
| Выручка (приток)                         |         | 11895655 | 11895655 | 11895655 | 11895655 | -      |
| Чистый поток средств NCF                 | -266950 | 218842   | 218842   | 218842   | 218842   | -      |
| -Коэффициент дисконтирования DF          | 1,00    | 0,89     | 0,80     | 0,71     | 0,64     | -      |
| Чистая текущая стоимость, NPV            | -266950 | 195394   | 174459   | 155767   | 139078   | 397749 |
| NPV Нарастающим итогом                   | -266950 | -71556   | 102904   | 258671   | 397749   | -      |
| Срок окупаемости (дисконтированный, DPP) | 3,06    |          |          |          |          |        |
| Индекс доходности (PI) NPV/Инвест        | 1,49    |          |          |          |          |        |

Источник: составлено автором.

Критерий эффективности проекта по показателю NPV выражается следующим образом:  $NPV > 0$ . Так как NPV при ставке дисконтирования 12 % составляет 397749 рублей и является положительным, можно сделать вывод, что данный проект экономически эффективен. Также, проект окупается в пределах горизонта планирования, так как, срок окупаемости составил 3 года и 1 месяц.

IRR (внутренняя норма доходности) – соответствует такой ставке дисконтирования, при которой  $NPV = 0$ .

IRR находится по формуле (3.2).

$$IRR = i_1 + \frac{NPV_1}{NPV_1 - NPV_2} \times (i_2 - i_1), \quad (3.2)$$

где  $i_1$  – значение ставки дисконтирования при которой  $NPV(i_1) > 0$ , дол. ед.

$i_2$  – значение ставки дисконтирования при которой  $NPV(i_2) < 0$ , дол. ед.

Чтобы узнать в каком промежутке функция  $NPV = f(i)$  меняет свое значение с положительного на отрицательное составим таблицу значений  $NPV$  (таблица 3.14) при различных ставках дисконтирования.

Таблица 3.14 – Таблица зависимости  $NPV$  от ставки дисконтирования

| 1 %        | 10 %   | 20 %   | 30 %   | 40 %   | 50 %  | 60 %  | 70 % | 80 %   | 90 %   | 100 %  |
|------------|--------|--------|--------|--------|-------|-------|------|--------|--------|--------|
| NPV,<br>р. | 426749 | 299573 | 207114 | 137739 | 84277 | 42132 | 8250 | -19456 | -42451 | -61786 |

Источник: составлено автором.

По данным таблицы 3.14 видно, что внутренняя норма доходности находится в промежутке между 70 % и 80 %, так как в данном промежутке значение  $NPV$  меняется с положительного на отрицательное.

Графическая интерпретация таблицы 3.14 представлена на рисунке 3.4.

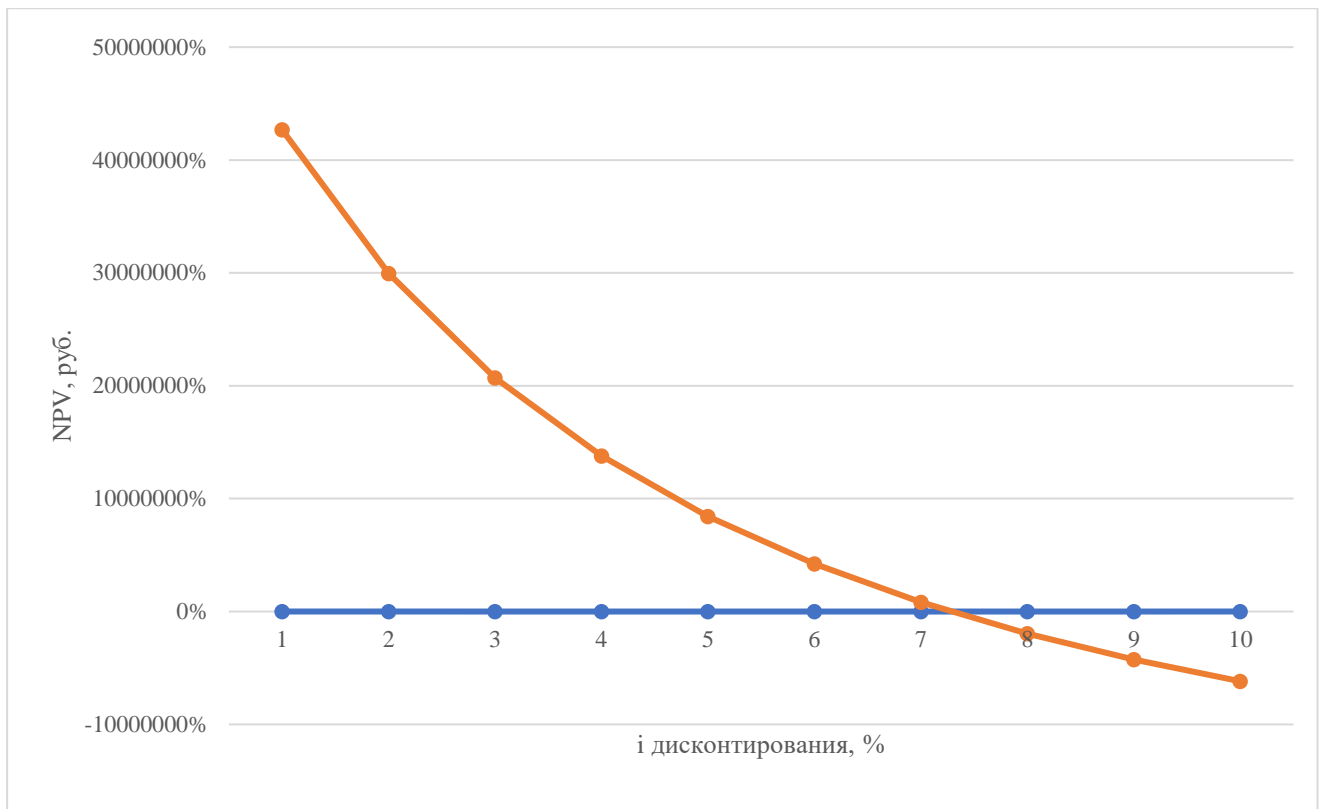


Рисунок 3.4 – График зависимости NPV от ставки дисконтирования

Источник: составлено автором.

Рассчитаем значение IRR подставив значения из таблицы 3.15 в формулу (3.2):

$$IRR = 0,70 + \frac{8250}{8250+19456} \times (0,80 - 0,70) \times 100\% = 72,97 \%$$

Таким образом, было получено значение внутренней нормы доходности равное 72,97%. Можно сделать вывод, что инвестиции в проект эффективны, поскольку внутренняя норма доходности больше ставки дисконтирования.

Обязательным структурным элементом анализа инвестиционных проектов является оценка рисков.

Инвестиционный риск – это риск обесценивания капиталовложений, в ситуации неопределенности условий инвестирования средств в экономику [150, с. 202].

#### 1. Метод анализа чувствительности

Цель метода состоит в сравнительном анализе влияния различных факторов на ключевые показатели эффективности проекта.

Алгоритм анализа:



1. В качестве ключевого показателя эффективности был выбран NPV;
  2. В качестве оценки эффективности выбраны следующие факторы:
    - a) Цена за номер в сутки, р.;
    - b) Объем продаж гостиницы, суток аренды в год;
    - c) Средний чек клиента в ресторане, р.;
    - d) Объем продаж ресторана в год, продаж в год.
  3. Производится расчет значений рисковых факторов при отклонениях в пределах от -30 % до +30 %;
  4. Производится расчет NPV для всех значений рисковых факторов;
  5. Построение графика чувствительности NPV к изменению рисковых факторов.
- С интервалом в 10 % составим таблицу 3.15 со значениями рисковых факторов при их изменении в пределах от -30 % до +30 %:

Таблица 3.15 – Значения факторов при изменении в заданных пределах

| Факторы                              | Изменение факторов |       |       |      |      |      |      |
|--------------------------------------|--------------------|-------|-------|------|------|------|------|
|                                      | -30 %              | -20 % | -10 % | 0 %  | 10 % | 20 % | 30 % |
| 1. Цена за номер в сутки             | 3185               | 3640  | 4095  | 4550 | 5005 | 5460 | 5915 |
| 2. Объем продаж (суток аренды в год) | 1090               | 1245  | 1401  | 1557 | 1712 | 1868 | 2023 |
| 3. Средний чек в ресторане           | 683                | 780   | 878   | 975  | 1073 | 1170 | 1268 |
| 4. Объем продаж ресторана в год      | 2373               | 2712  | 3051  | 3390 | 3729 | 4068 | 4407 |

Источник: составлено автором.

Рассчитаем ключевой показатель (NPV) проекта для всех значений рисковых факторов (таблица 3.16).

Таблица 3.16 – Значения NPV при изменении рисков факторов в заданных пределах

| Факторы                              | Значения NPV при изменении факторов |          |          |        |         |         |         |
|--------------------------------------|-------------------------------------|----------|----------|--------|---------|---------|---------|
|                                      | -30 %                               | -20 %    | -10 %    | 0 %    | 10 %    | 20 %    | 30 %    |
| 1. Цена за номер в сутки             | -6055525                            | -3904433 | -1753342 | 397749 | 2548840 | 4699931 | 6851022 |
| 2. Объем продаж (суток аренды в год) | -1838500                            | -1093084 | -347668  | 397749 | 1143165 | 1888582 | 2633998 |
| 3. Средний чек в ресторане           | -3904433                            | -2470373 | -1036312 | 397749 | 1831810 | 3265870 | 4699931 |
| 4. Объем продаж ресторана в год      | -1093084                            | -596140  | -99195   | 397749 | 894693  | 1391637 | 1888582 |

Источник: составлено автором.

Строим график чувствительности (рисунок 3.5) на основании значений таблицы 3.16, который наглядно показывает, какие факторы для проекта являются наиболее критичными.

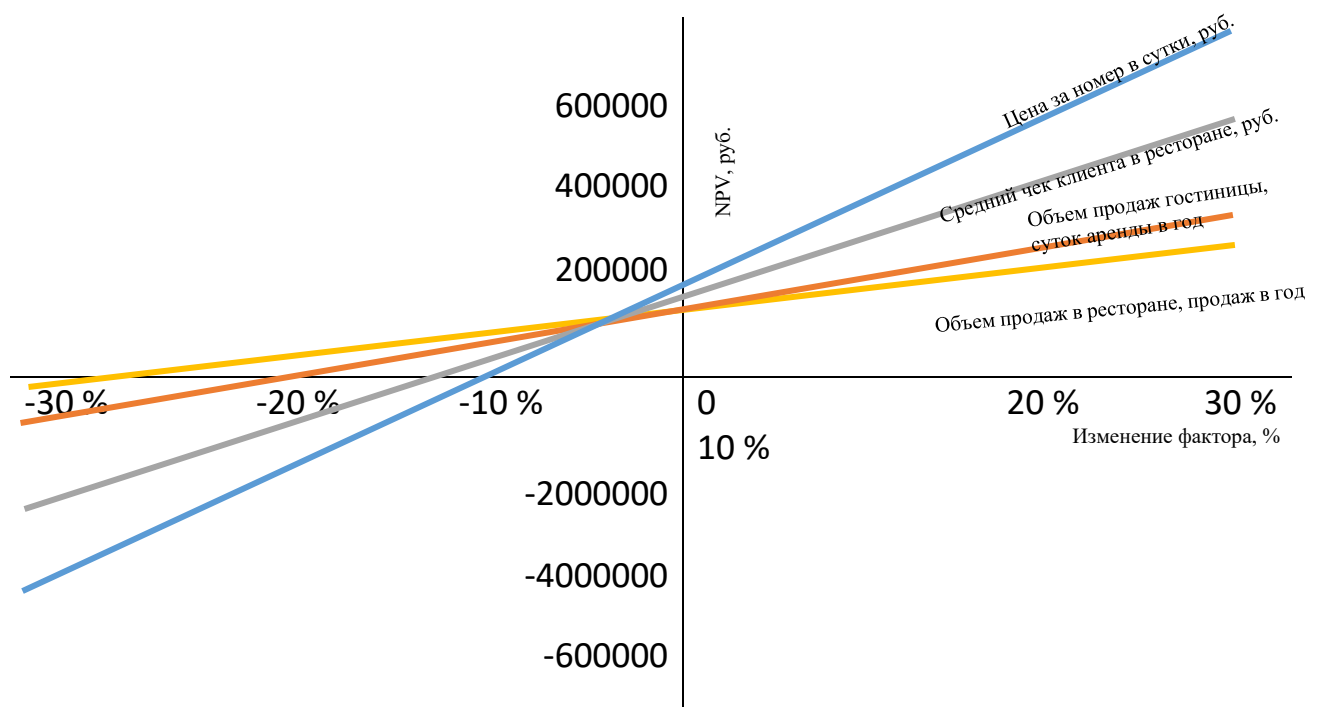


Рисунок 3.5 – График чувствительности проекта

Источник: составлено автором.

Видно, что самый рисковый фактор – это стоимость за номер, ведь его отклонение на более чем на -1,85 % приводит к неэффективности проекта. Самый безрисковый фактор – объем продаж ресторана, так как его отклонение на -7,99 % оставляет проект эффективным.

Цель метода: определение критических отклонений проекта от запланированных значений, при которых NPV равен нулю.

Рассчитаем критические значения с помощью Microsoft Excel.

Составим таблицу 3.17, где отображены факторы и их значения.

Таблица 3.17 – Расчет критических точек

| Факторы                              | Реалистические значения | Критические значения | Абсолютное отклонение | Запас прочности, % |
|--------------------------------------|-------------------------|----------------------|-----------------------|--------------------|
| 1. Цена за номер в сутки             | 4550                    | 4466                 | 84                    | 1,85               |
| 2. Объем продаж (суток аренды в год) | 1557                    | 1473                 | 84                    | 5,37               |
| 3. Средний чек в ресторане           | 975                     | 948                  | 27                    | 2,77               |
| 4. Объем продаж ресторана в год      | 4842                    | 4455                 | 387                   | 7,99               |

Источник: составлено автором.

Абсолютное отклонение – это разность между реалистическим значением и критическим. Запас прочности – это отношение реалистического значения к критическому, умноженное на 100 %. Можно сделать вывод, что самым рисковым фактором является цена за номер в сутки, так как, его запас прочности = 1,85 %. Самый высокий запас прочности имеет фактор объема продаж ресторана в год равный 7,99 %, следовательно, этот фактор самый безрисковый. Значения, полученные при построении графика чувствительности, соответствуют значениям при расчёте критических точек.

При использовании сценарного подхода рассчитываются показатели коммерческой эффективности проекта для каждого из сценариев:

1. Реалистического;

2. Пессимистического;

3. Оптимистического.

Зададим значения факторов при пессимистическом и оптимистическом сценарии и занесем полученные данные в таблице 3.18.

Таблица 3.18 – Значения факторов при различных сценариях

| Факторы                              | Сценарии         |                |                 |
|--------------------------------------|------------------|----------------|-----------------|
|                                      | Пессимистический | Реалистический | Оптимистический |
| 1. Цена за номер в сутки             | 4520             | 4550           | 4553            |
| 2. Объем продаж (суток аренды в год) | 1500             | 1557           | 1557            |
| 3. Средний чек в ресторане           | 975              | 975            | 980             |
| 4. Объем продаж ресторана в год      | 4840             | 4842           | 4842            |

Источник: составлено автором.

Необходимо провести оценку NPV и IRR по трем сценариям и построить график NPV(i) для всех трех сценариев.

Показатели эффективности по трем сценариям отображены в таблице 3.19.

Таблица 3.19 – Значения показателей коммерческой эффективности

| Показатели, при $i = 12\%$ | Сценарии         |                |                 |
|----------------------------|------------------|----------------|-----------------|
|                            | Пессимистический | Реалистический | Оптимистический |
| NPV, р.                    | -12121           | 397749         | 485473          |
| IRR, %                     | 9,82             | 72,77          | 84,84           |
| Пж рv                      | не окупается     | 3,06 года      | 2,5 года        |

Источник: составлено автором.

При реалистическом сценарии проект окупается за 3 года и 1 месяц и является эффективным, так как  $NPV = 397749 > 0$ . Внутренняя норма доходности = 72,77%, что больше ставки дисконтирования, которая равна 12 %.

В случае реализации пессимистического сценария, проект не окупается и не является эффективным, так как  $NPV = -12121 < 0$ .  $IRR = 9,82 \%$ , что меньше ставки дисконтирования равной  $12 \%$ .

Самым эффективным сценарием является оптимистический, так как проект окупается всего за 2,5 года, а  $NPV = 485473 > 0$ .  $IRR = 84,84 \%$ , что больше ставки дисконтирования.

Для построения графика зависимости  $NPV(i)$  для всех трех сценариев необходимо знать значения  $NPV$  с учетом изменений ставки дисконтирования. Для этого была составлена таблица 3.20.

Таблица 3.20 – Значения  $NPV$  с учетом изменений ставки дисконтирования для разных сценариев

| i, %   | NPV, р.        |                  |                 |
|--------|----------------|------------------|-----------------|
|        | Реалистический | Пессимистический | Оптимистический |
| 0      | 608417         | 68644            | 723945          |
| 10     | 426749         | -1003            | 518301          |
| 20     | 299573         | -49759           | 374341          |
| 30     | 207114         | -85206           | 269679          |
| 40     | 137739         | -111803          | 191148          |
| 50     | 84277          | -132298          | 130631          |
| 60     | 42132          | -148456          | 82923           |
| 70     | 8250           | -161445          | 44569           |
| 80     | -19456         | -172067          | 13207           |
| 90     | -42451         | -180883          | -12822          |
| 100    | -61786         | -188295          | -34709          |
| IRR, % | 72,77          | 9,82             | 84,84           |

Источник: составлено автором.

Внедрение инфосистемы – это крайне сложная, разносторонняя и многофункциональная система, требующая от тех, кто с ней связан и является ее

участником, использования максимума усилий для того, чтобы достигнуть положительного результата.

Успешное внедрение инфосистемы так или иначе зависит от эффективности и своевременности снятия рисков проекта. Все это отмечено в таблице 3.21.

Результаты анализа рисков, связанных со внедрением информационной системы, представлены в таблице 3.21 (матрица рисков).

Для осуществления контроля выполнения этапов проекта с помощью сервиса GantPro был составлен календарный план проекта, в котором указывались даты начала и окончания работ, длительность этапов.

Таблица 3.21 – Матрица рисков

| Событие   | Вероятность | Степень серьезности | Трудность обнаружения | Время возникновения                | Реакция      | План действий  |
|---|-------------|---------------------|-----------------------|------------------------------------|--------------|--|
| Трудности с настройкой PMS системы  | Средняя     | Высокая             | Низкая                | В процессе внедрения               | Уменьшить    | Воспользоваться услугами квалифицированного специалиста                |
| Повышение стоимости подписки на облачную PMS  | Средняя     | Высокая             | Низкая                | С начала эксплуатации              | Избежать     | Заклучить долгосрочный договор по фиксированной цене                   |
| Механическая поломка оборудования   | Низкая      | Низкая              | Низкая                | С начала эксплуатации              | Переместить  | Сдать на ремонт/заменить по гарантии                                   |
| Сопротивление сотрудников внедрению   | Высокая     | Средняя             | Низкая                | После ввода системы в эксплуатацию | Уменьшить    | Убедить сотрудников что внедрение неизбежно и мотивировать их          |
| Нарушение обычного режима работы предприятия  | Высокая     | Средняя             | Средняя               | С начала проекта                   | Принять      | Принять этот факт и не предпринимать никаких действий                  |
| Проблемы интеграции с существующими ИС  | Средняя     | Высокая             | Низкая                | В процессе внедрения               | Уменьшить    | Запросить разработчика системы доработать интерфейсы интеграции        |
| Переоценка трудозатрат по проекту   | Средняя     | Высокая             | Низкая                | На этапе завершения проекта        | Использовать | Этот риск приведет к досрочному завершению проекта                     |
| Не реализация негативного риска, на случай которого подготовлены ресурсы (люди, время и т.д.) | Низкая      | Высокая             | Низкая                | После дедлайна возникновения риска | Усилить      | Направить освободившиеся ресурсы на усиление других проектов или работ |
| Появление дополнительных спонсоров проекта  | Высокая     | Средняя             | Низкая                | С начала проекта                   | Отклонить    | На привлечение спонсоров потребуется выделить мн. ресурсов             |

Источник: составлено автором.

Организационная структура проекта составлена согласно методологии Prince 2 и представлена на рисунке Ж.1.

Функциональность рабочих групп:

1. Системный архитектор – формирование архитектуры и контроль качества проекта.

2. Бизнес-аналитик – обеспечение связи между сотрудниками со стороны бизнеса и ИТ, обработка и документирование требований.

3. Системный администратор – поддержка и настройка общесистемного ПО и оборудования.

4. Администратор БД – разработка физической модели данных и ее сопровождение.

5. Разработчики ИС – разработка, развитие и сопровождение информационной системы.

Организационные рамки проекта:

В процессе реализации проекта, кроме членов проектной команды, к проекту могут привлекаться следующие штатные сотрудники: главный бухгалтер, охранники, ресепшен-менеджеры, официанты, бармены, менеджер по закупкам и менеджер склада.

Функциональные рамки проекта полностью соответствуют таблице операций, т.е. зона ответственности поставщика ИТ-услуг начинается с предпроектного обследования текущего состояния предприятия, и заканчивается непосредственно внедрением и сдачей работоспособной ИС заказчику.

Начало проекта состоится 1.04.2022, завершение проекта состоится 26.05.2022. До начала проекта будет оценена экономическая эффективность проекта.

Стоимость работ по проекту: 266950 р.

Проект считается успешно завершенным если:

- 1) Проект завершен в установленный срок;
- 2) Реализованы все бизнес-требования и требования ТЗ;
- 3) Бюджет проекта не превышен.



## Заключение

Гостиничный бизнес работает в секторе, где существует острая международная конкуренция. Формирование цен в этом секторе определяется главным образом туроператорами, а не поставщиком услуг.

Для того, чтобы бизнес выжил в условиях, когда цены на оказываемые услуги не могут быть сильно изменены, необходимо эффективно управлять затратами и принимать правильные стратегические решения в среднесрочной и долгосрочной перспективе. В этих условиях отелям необходима хорошо функционирующая информационная система для бизнеса. Информационные системы бухгалтерского учета составляют основу учетно-аналитических систем бизнеса, в том числе гостиничного бизнеса. В секторе, где важна адаптация к изменениям, информационные системы бухгалтерского учета также должны быть гибкими и реагировать на потребности. В этом направлении выделены современные разработки, которые могут вызвать изменения в учетной информационной системе гостиничных предприятий.

В результате исследования сформирован новый научный подход к развитию учетно-аналитической системы гостиничных предприятий, использующий новые структурно-содержательные особенности в соответствии с характером и тенденциями изменения процесса гостиничного бизнеса, в условиях развития цифровой экономики.

Автором исследования определено место учетно-аналитической системы предприятий гостиничной сферы в отечественной и зарубежной практике формирования отчетности экономического субъекта. Установлено, что стандарты GAAP применяемые в США, также, как и положения МСФО наделяют учетно-аналитическую систему предприятий гостиничной сферы самостоятельностью и рассматривают ее наравне с основными системами предприятия, формируемыми в деятельности экономического субъекта, в то время как в отечественной практике

учетно-аналитическая система предприятий гостиничной сферы рассматривается только как приложение к основным системам.

В процессе написания диссертации были выделены информационно-аналитические возможности, которые предоставляет содержание учетно-аналитической системы предприятий гостиничной сферы. При этом отмечено, что для получения более развернутой информации по учету в предприятиях гостиничной сферы требуется проведение ее анализа. При этом рекомендуется проводить анализ не по выборочным показателям, а по их совокупности, то есть комплексный анализ, поскольку именно комплексный анализ позволяет получить наиболее объективные и взаимосвязанные выводы.

Автором предложена концептуальная методика, позволяющая расширить информационно-аналитические возможности учетно-аналитической системы предприятий гостиничной сферы за счет трансформации ее структуры.

В процессе написания работы предложен механизм реализации процесса комплексного управления цифровым развитием в гостиничном предприятии, который базируется на интегративном подходе управления, что позволит совершенствовать управление учетно-аналитической системой на качественно методологической основе, обеспечивать соответствие качества учетно-аналитической системы требованиям цифровой экономики и способствовать развитию научных основ практической деятельности, связанной с функционированием учетно-аналитической системы.

Специфика деятельности предприятий гостиничного бизнеса определяет обширный перечень оперативной управленческой информации в рамках учетно-аналитической системы. Однако методические подходы практически отсутствуют.

Предполагается, что организация сферы услуг, оказываемых гостиницами, является самостоятельной, самодостаточной учетно-аналитической моделью и стратегическим ресурсом для той территории, на которой находятся гостиницы. Для того, чтобы реализовать подобную информацию, нужно использовать средства технологического обеспечения. Они должны быть более современными, более

качественными, а также должны отвечать современным требованиям, предъявляемым средствам технического обеспечения.

Также предполагается и то, что организация сферы гостиничных услуг составляет комплексную учетно-аналитическую модель для прогнозирования средств обеспечения. Каждое предприятие ставит себе различные пути развития и планы по реализации.

Для решения поставленных в данной научно-исследовательской работе актуальных задач проанализирован, обобщен, конкретизирован и дополнен ряд теоретических положений и организационных аспектов анализа, заключающихся в уточнении ряда понятий, их сущности и задач с учетом особенностей отраслевой принадлежности бизнеса. Применение разработанных методик стратегического и операционного анализа будет способствовать своевременному и объективному процессу планирования, прогнозирования и всесторонней оценки деятельности организации гостиничного бизнеса, а также выработке обоснованной политики управления ресурсами, направленно на укрепление конкурентоспособности и инвестиционной привлекательности гостиницы. Практическая значимость исследования заключается в разработке рекомендаций по совершенствованию механизма формирования информационно-аналитической базы анализа, методов планирования и контроля прогнозных и оценочных индикаторов и обоснованию их критериальных параметров, а также в определении направлений совершенствования методического обеспечения анализа в организациях гостиничного бизнеса.

Внедрение рекомендаций, направленных на улучшение организации оперативного и стратегического анализа в систему управления предприятий гостиничного бизнеса, а также развитие методического инструментария формирования качественного информационно-аналитического обеспечения позволит:

– осуществлять детальное, качественное, сбалансированное и реалистично обоснованное планирование хозяйственной деятельности, которое даст возможность определить объем, источники и целенаправленное использование

финансовых и иных ресурсов на основе предложенной методологии и методик оперативного и стратегического анализа;

– использовать разработанные модели многофакторного анализа, что будет способствовать своевременному и полноценному выявлению и количественному измерению факторов воздействия на итоговые финансовые и промежуточные результаты хозяйственной деятельности на стадии планирования, заблаговременно выявлять возможные риски и оценивать их последствия, разрабатывать механизм упреждающих управленческих действий;

– обеспечить оптимизацию политики управления всеми видами ресурсов на основе внедрения методик анализа, направленных на формирование необходимого уровня информационной прозрачности, что позволит обеспечить эффективный внутренний анализ использования средств по центрам ответственности, направлениям и видам деятельности предприятия и даст возможность максимально результативно использовать внутренние ресурсы для достижения соответствующего уровня рентабельности и финансовой устойчивости;

– оптимизировать расходимость осуществления учетно-аналитической работы, процессов текущего бюджетирования и инвестиционного бизнес-планирования за счет применения нового подхода к организации системы анализа на предприятии гостиничного типа;

– оперативно принимать управленческие решения на основании рейтинговой комплексной оценки качества менеджмента по корректировке политики управления гостиничным бизнесом и совершенствованию организации учетных и контрольных процедур.

## Список литературы

### Нормативные источники

1. О бухгалтерском учете : Федеральный закон от 6 декабря 2011 г. № 402-ФЗ : [принят Гос. Думой 22 нояб. 2011 г. : Одобрен Советом Федерации 29 нояб. 2011 г.] [последняя редакция] // КонсультантПлюс : справ.-правовая система. – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_122855/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_122855/) (дата обращения: 25.12.2021). – Режим доступа: по подписке. – Текст : электронный.
2. Об утверждении положения по бухгалтерскому учету «Отчет о движении денежных средств» (ПБУ 23/2011) : Приказ Минфина России от 2 февраля 2011 г. № 11н : [зарегистрировано в Минюсте Российской Федерации 29 марта 2011 г. № 20336] // КонсультантПлюс : справ.-правовая система. – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_112417/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_112417/) (дата обращения: 03.01.2022). – Режим доступа: по подписке. – Текст : электронный.
3. Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету «Доходы организации» ПБУ 9/99 : Приказ Минфина России от 6 мая 1999 г. № 32н [ред. от 27.11.2020] : [зарегистрировано в Минюсте России 31 мая 1999 № 1791] // КонсультантПлюс : справ.-правовая система. – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_6208/1f46b0f67e50a18030cbc85dd5e34849b2bf2449/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_6208/1f46b0f67e50a18030cbc85dd5e34849b2bf2449/) (дата обращения: 25.12.2021). – Режим доступа: по подписке. – Текст : электронный.
4. Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету «Расходы организации» ПБУ 10/99 : Приказ Минфина России от 6 мая 1999 г. № 33н [ред. от 6 апреля 2015 г.] : [зарегистрировано в Минюсте России 31 мая 1999 г. № 1790] // КонсультантПлюс : справ.-правовая система. – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_12508/0463b359311dddb34a4b799a3a5c57ed0e8098ec/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_12508/0463b359311dddb34a4b799a3a5c57ed0e8098ec/) (дата обращения: 25.12.2021). – Режим доступа: по подписке. – Текст : электронный.

5. О введении Международных стандартов финансовой отчетности и Разъяснений Международных стандартов финансовой отчетности в действие на территории Российской Федерации и о признании утратившими силу некоторых приказов (отдельных положений приказов) Министерства финансов Российской Федерации : Приказ Минфина России от 28 декабря 2015 г. № 217н : [зарегистрировано в Минюсте России 2 фев. 2016 г. № 40940] // КонсультантПлюс : справ.-правовая система. – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_193532/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_193532/) (дата обращения: 17.12.2021). – Режим доступа: по подписке. – Текст : электронный.

6. О формах бухгалтерской отчетности организаций : Приказ Минфина России № 66н от 2 июля 2010 г.: [зарегистрировано в Минюсте России 2 августа 2010 г. № 18023) (с изм. и доп., вступ. в силу с отчетности за 2021 год)] // КонсультантПлюс : справ.-правовая система. – URL:[http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_103394/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_103394/) (дата обращения: 11.12.2021) – Режим доступа: по подписке. – Текст : электронный.

7. Приказ Минфина России от 19 апреля 2019 г. № 61н «О внесении изменений в приказ Министерства финансов Российской Федерации от 2 июля 2010 г. № 66н «О формах бухгалтерской отчетности организаций» : [зарегистрировано в Минюсте России 20 мая 2019 г. № 54667] // КонсультантПлюс : справ.-правовая система. – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_324817/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_324817/) (дата обращения: 05.01.2022). – Режим доступа: по подписке. – Текст : электронный.

#### **Специальная литература**

8. Clock PMS обзор. – URL: <https://www.clocksoftware.ru/hotel-pms.html> (дата обращения: 05.01.2022). – Текст : электронный.

9. Адуева, Т. В. Бухгалтерские информационные системы : учебное пособие / Т. В. Адуева. – Томск : ТУСУР, 2016. – 87 с. – Текст : непосредственный.

10. Азарская, М. А. Процессный подход к формированию учета : конспект лекций / М. А. Азарская. – Йошкар-Ола : Поволжский государственный технологический университет, 2018. – 92 с. – Текст : непосредственный.

11. Алферов, В. Н. Формирование учетно-аналитической системы в условиях антикризисного управления / В. Н. Алферов. – Текст : непосредственный // Управленческий учет. – 2014. – № 9. – С. 63–72.

12. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия : учебное пособие / Т. Б. Бердникова. – М. : ИНФРА-М, 2017. – 215 с. – Текст : непосредственный.

13. Андрияшина, Д. Р. Интегрированная информационная система внутреннего контроля за внешнеэкономической деятельностью организации: проблемы организации и варианты построения / Д. Р. Андрияшина. – Текст : непосредственный // Международный бухгалтерский учет. – 2013. – № 3. – С. 9–17.

14. Антикризисное управление : учебное пособие для технических вузов / В. Г. Крыжановский, В. И. Лапенков, В. И. Лютер и др. ; под ред. Э. С. Минаева, В. П. Панагушина. – М. : ПРИОР, 2018. – 432 с. – Текст : непосредственный.

15. Архитектура предприятия : учебное пособие / Е. П. Зараменских, Д. В. Кудрявцев, М. Ю. Арзуманян. – М. : Юрайт, 2018. – Текст : непосредственный.

16. АСУ Эдельвейс – URL: <https://edelweiss.edelink.ru/> (дата обращения: 05.01.2022). – Текст : электронный.

17. Асылбеков, А. П. Сингулярные финансы / А. П. Асылбеков // Глобальные вызовы и современные тренды развития высшего образования : сб. науч. ст. по материалам Междунар. научн.-практ. конф., посвящую 50-летию Казахского экономического университета имени Т. Рыскулова, 4–5 октября 2013 г. / под ред. С. С. Таменовой. – Алматы : Экономика, 2013. – 650 с. – Текст : непосредственный.

18. Базарова, М. У. Учетно-аналитическая система обеспечения финансовой устойчивости организации: исторический аспект / М. У. Базарова. – Текст : непосредственный // Актуальные вопросы экономических наук. – 2013. – № 29-2. – С. 7-11.

19. Баканов, М. И. Теория экономического анализа / М. И. Баканов, М. В. Мельник, А. Д. Шеремет : учебник. – 5-е изд., доп. и перераб. – М. : Финансы и статистика, 2008. – 536 с. – Текст : непосредственный.

20. Балдин, К. В. Информационные технологии в менеджменте гостиничного предприятия / К. В. Балдин. – М. : Academia, 2018. – 203 с. – Текст непосредственный.

21. Банк, С. В. Особенности отражения инвестиций в финансовом и управленческом учете / С. В. Банк. – Текст : непосредственный // Вопросы региональной экономики. – 2017. – № 2 (31). – С. 113–118.

22. Бариленко, В. И. Основы бизнес-анализа / В. И. Бариленко, М. В. Мельник, Р. П. Булыга, Е. Б. Герасимова, О. В. Ефимова, В. П. Невежин, В. В. Бердников; отв. ред. В. И. Бариленко. – 2-е изд., исправл. – М. : Кнорус, 2018. – 270 с. – Текст : непосредственный.

23. Баттих, Р. Информационная система управления гостиничным бизнесом как инструмент снижения издержек / Р. Баттих. – Текст : непосредственный // VI Международная научно-практическая конференция «Экономика предприятий, регионов, стран: актуальные вопросы и современные аспекты», 25 нояб. 2021 г. – Пенза : МЦНС «Наука и просвещение». – С. 79–83.

24. Баттих, Р. Исследования и разработки в области гостиничного учета и финансового менеджмента / Р. Баттих. – Текст : непосредственный // Актуальные вопросы экономики : сб. ст. III Междунар. науч.-практ. конф., 5 нояб. 2020 г. – Пенза : МЦНС «Наука и просвещение». – С. 88–91.

25. Баттих, Р. Методика формирования учетно-аналитической системы деятельности организаций сферы услуг / Р. Баттих. – Текст : непосредственный // Экономика и управление: проблемы, решения». – 2021. – № 10. – Т. 2 (118) – С. 8–12.

26. Баттих, Р. Особенности учета в организациях гостиничной сферы / Р. Баттих. – Текст : непосредственный // Экономика и управление: проблемы, решения». – 2021. – № 4. – Т. 4 (112). – С. 111–115.

27. Баттих, Р. Особенности учета и анализа деятельности организаций сферы гостиничных услуг / Р. Баттих. – Текст : непосредственный // Финансы и реальный сектор экономики в современных условиях : сб. ст. материалов III



Междунар. науч.-практ. конф., 5 дек. 2021 г. – Пенза : МЦНС «Наука и просвещение». – С. 43–49.

28. Баттих, Р. Особенности учета и контроля деятельности организаций сферы гостиничных услуг / Р. Баттих. – Текст : непосредственный // Аудит. – 2021. – № 8. – С. 20–22.

29. Баттих, Р. Развитие учетно-аналитической системы деятельности организаций сферы гостиничных услуг / Р. Баттих. – Текст : непосредственный // Актуальные проблемы учета, экономического анализа и финансово-хозяйственного контроля деятельности организаций : сб. ст. материалов VIII Междунар. науч.-практ. конф. – Воронеж : Воронежский государственный университет, 2020. – Ч. II. – С. 170–174.

30. Баттих, Р. Сущность учетно-аналитической системы организаций сферы гостиничных услуг / Р. Баттих. – Текст : непосредственный // XXXIII Международные Плехановские чтения : сб. ст. аспирантов и молодых ученых на иностранных языках. – М. : РЭУ им. Г.В. Плеханова, 2020. – С. 194–197.

31. Баттих, Р. Учетно-экономическое обеспечение управления финансово-экономической безопасности гостиничного бизнеса / Р. Баттих. – Текст : непосредственный // Инновации и инвестиции. – 2020. – № 9 – С. 177–181.

32. Батырова, Н. С. Информационно-аналитическое обеспечение стратегии устойчивого развития компании : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.12 / Батырова Надежда Сергеевна ; [место защиты: Финансовый университет. – М., 2014. – 198 с. – Текст : непосредственный.

33. Белолипецкий, В. Г. Финансы фирмы / В. Г. Белолипецкий. – М. : ИНФРА-М, 2013. – 298 с. – Текст : непосредственный.

34. Бердникова Т. Б. Анализ и диагностика финансово хозяйственной деятельности / Т. Б. Бердникова. – М. : ИНФРА-М, 2015. – 215 с. – Текст : непосредственный.

35. Бережной, Г. Р. Управленческая отчетность как объект внутреннего аудита / Г. Р. Бережной. – Текст : непосредственный // Научный электронный журнал Меридиан. – 2019. – № 14 (32). – С. 138–140.

36. Бернстайн, Л. А. Анализ финансовой отчетности: теория, практика и интерпретация / Л. А. Бернстайн. – М. : Книга по Требованию, 2017. – 622 с. – Текст : непосредственный.

37. Бизнес-диагностика промышленных предприятий / под ред. Е. А. Соломенникова, Г. В. Гренбэк, В. Д. Маркова и др. – Новосибирск : НГУ, 2015. – 239 с. – Текст : непосредственный.

38. Бланк, И. А. Управление формированием капитала / И. А. Бланк. – М.: Ника-Центр, 2014. – 512 с. – Текст : непосредственный.

39. Боброва, Е. А. Учетно-аналитическая система затрат на производство: виды учета и аудита / Е. А. Боброва – Текст : непосредственный // Аудиторские ведомости. – 2007. – № 2. – С. – 20–26.

40. Богатая, И. Н. Исследование современных тенденций развития бухгалтерского учета и отчетности в Российской Федерации / И. Н. Богатая, Е. М. Евстафьева – Текст : непосредственный // Международный бухгалтерский учет. – 2013. – № 25. – С. 2–17.

41. Богатая, И. Н. Учетно-аналитическая система коммерческих организаций как основа для управления денежными потоками при банкротстве / И. Н. Богатая, Е. М. Евстрафьева – Текст : непосредственный // Учет и статистика. – 2009. – № 3. – С. 69–74.

42. Бороненкова С. А. Управленческий анализ / С. А. Бороненкова. – М. : Финансы и статистика, 2015. – 384 с. – Текст : непосредственный.

43. Боумэн, К. Основы стратегического менеджмента / К. Боумэн ; пер. с англ. – М. : ЮНИТИ, 2014. – 478 с. – Текст : непосредственный.

44. Вахрушина, М. А. Управленческий учет для менеджеров / М. А. Вахрушина. – М. : КноРус, 2018. – 320 с. – Текст : непосредственный.

45. Вебер, Б. На пути к активному управлению с помощью показателей / Б. Вебер, У. Шэффер. – Текст : непосредственный // Проблемы теории и практики управления. – 2017. – № 5. – С. 107–111.

46. Велесницкая, О. В. Система внутренней управленческой отчетности о денежных потоках / О. В. Велесницкая. – Текст : непосредственный // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2019. – № 9. – С. 25–30.

47. Верякин, П. Г. Современные особенности формирования прибыли гостиничного предприятия / П. Г. Верякин. – Текст : непосредственный // Экономические исследования и разработки. – 2020. – № 3. – С. 23–29.

48. Виханский, О. Стратегическое управление / О. Виханский. – М. : МГУ, 2015. – 147 с. – Текст : непосредственный.

49. Возможности 1С: Отель. – URL: <https://solutions.1c.ru/catalog/hotel/features> (дата обращения: 05.01.2022). – Текст : электронный.

50. Волкова, О. В. Стратегия государственного и правового регулирования деятельности гостиничных предприятий в России / О. В. Волкова. – Текст : непосредственный // Вестник научных конференций. – 2020. – № 1-1 (53). – С. 22–24.

51. Воронова, Е. Ю. Сегментная отчетность – одно из направлений сближения финансового и управленческого учета / Е. Ю. Воронова – Текст : непосредственный // Аудитор. – 2020. Т. 6. – № 1. – С. 41–46.

52. Гагиев, Т. Р. Особенности внедрения принципов МСФО для формирования управленческой отчетности / Т. Р. Гагиев. – Текст : непосредственный // Colloquium-journal. – 2020. – № 2-10 (54). – С. 42–45.

53. Галаутдинова, В. В. Автоматизация управленческой отчетности / В. В. Галаутдинова. – Текст : непосредственный // Евразийский союз ученых. – 2019. – № 4-9 (61). – С. 12–14.

54. Герман, О. И. Информационно-аналитические аспекты формирования стратегической управленческой отчетности в компаниях металлургической промышленности / О. И. Герман. – Текст : непосредственный // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2020. – № 4-2. – С. 174–178.

55. Глаголева, Н. Н. Совершенствование методического обеспечения анализа для текущего управления и прогнозирования развития сферы гостиничных услуг // Н. Н. Глаголева, Е. М. Устинова, А. Н. Болтенков. – Текст :

непосредственный // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2020. – № 3 (82). – С. 85–96.

56. Головина, Д. В. Транспарентность управленческой отчетности как основа принятия эффективных решений / Д. В. Головина, В. В. Куриленко. – Текст : непосредственный // Формирование рыночных отношений в Украине. – 2018. – № 7-8 (206-207). – С. 15–22.

57. Графов, Г. Ф. Нормативная база рейтинговой оценки финансово-экономического состояния предприятия / Г. Ф. Графов. – Текст : непосредственный // Аудитор. – 2013. – №6. – С. 29-35.

58. Гренбэк, Г. В. Бизнес-диагностика на промышленном предприятии / Г. В. Гренбэк, Е. А. Соломенникова. – Текст : непосредственный // ЭКО. – 2016. – №12. – С. 38–52.

59. Грицай, М. А. Финансово-экономический анализ деятельности гостиницы : учебное пособие / Грицай М. А. – Омск : Омский государственный технический университет, 2017. – 187 с. – Текст : непосредственный.

60. Гришина, Е. А. Принципы формирования интегрированной управленческой отчетности компании / Е. А. Гришина, В. М. Мельникова. – Текст : непосредственный // Бизнес. Образование. Право. – 2018. – № 2 (43). – С. 121–124.

61. Дедова, О. В. Формирование управленческой отчетности на предприятии / О. В. Дедова, Н. Н. Ковалева. – Текст : непосредственный // Экономика. Социология. Право. – 2018. – № 2 (10). – С. 26–33.

62. Долгова, Н. Г. Модель гармонизации финансовой отчетности по РСБУ и МСФО для принятия управленческих решений / Н. Г. Долгова, Т. Н. Мызникова. – Текст : непосредственный // Вестник современных исследований. – 2019. – № 1.5 (28). – С. 80–86.

63. Дробозина, Л. А. Финансы / Л. А. Дробозина. – М. : ЮНИТИ, 2015. – 188 с. – Текст : непосредственный.

64. Дрогобыцкий, И. Н. Становление системного анализа в экономике / И. Н. Дрогобыцкий. – Текст : непосредственный // Системный анализ в экономике –

2018 : сб. трудов V Междунар. науч.-практ. конф.-биеннале / под общ. ред. Г. Б. Клейнера, С. Е. Щепетовой. – М., 2018. – С. 33–36.

65. Дудкина, О. В. Особенности организации гостиничного бизнеса в России / О. В. Дудкина, В. В. Сафронова – Текст : непосредственный // Экономические исследования и разработки. – 2020. – № 4. – С. 121–126.

66. Евстафьева, Е. М. Методология формирования учетно-аналитического обеспечения управления собственным капиталом коммерческой организации / Е. М. Евстафьева. – Текст : непосредственный // Управленческий учет. – 2011. – № 1. – С. 4–13.

67. Ендовицкий, Д. А. Информационная база диагностического анализа финансовой несостоятельности организаций / Д. А. Ендовицкий, М. В. Щербаков – Текст : непосредственный // Аудитор. – 2014. – № 8. – С. 30–38.

68. Ендовицкий, Д. А. Финансовый анализ / Д. А. Ендовицкий, Н. П. Любушин, Н. Э. Бабичева. – 3-е изд. – М. : Кнорус, 2018. – 300 с. – Текст : непосредственный.

69. Ефимова, О. В. Развитие инструментария финансового анализа и его информационного обеспечения для целей обоснования принимаемых решений / О. В. Ефимова. – Текст : непосредственный // Экономика и управление: проблемы и решения. – 2019. – Т. 15. – № 3. – С. 12–20.

70. Жарковская, Е. П. Антикризисное управление : учебник / Е. П. Жарковская, Б. Е. Бродский. – М. : Омега-Л, 2014. – 457 с. – Текст : непосредственный.

71. Заводсков, Н. А. Формирование управленческой отчетности с использованием принципов МСФО / Н. А. Заводсков. – Текст : непосредственный // Colloquium-journal. – 2019. – № 23-6 (47). – С. 36–39.

72. Зайцева, О. П. Учетно-аналитическая система как инструмент повышения эффективности деятельности учреждений здравоохранения / О. П. Зайцева, И. Н. Мавлина, О. А. Чистякова. – Текст : непосредственный // Наука о человеке: гуманитарные исследования. – 2015. – № 1 (19). – С. 150–160.

73. Залевский, В. А. Управленческая учетно-аналитическая система производственных затрат для целей стратегического менеджмента: теория и методология: автореф. дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.12 / Залевский, Виктор Альбертович ; [место защиты: «Орловский государственный технический университет»]. – Орел, 2009. – 52 с. – Текст : непосредственный.

74. Затолгутская, Н. Н. Формирование информационного ресурса для составления управленческой отчетности о расходах на реализацию / Н. Н. Затолгутская. – Текст : непосредственный // Потребительская кооперация. – 2018. – № 2 (61). – С. 44–49.

75. Захаров, В. Я. Антикризисное управление. Теория и практика: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления / В. Я. Захаров, А. О. Блинов, Д. В. Хавин. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 287 с. – Текст : непосредственный.

76. Захаров, И. В. Методика экономического анализа, проводимого в процессе аудиторской проверки / И. В. Захаров – Текст : непосредственный // Вестник Московского университета. Серия 26. Государственный аудит. – 2017. – № 4. – С. 17-29

77. Зеленская, П. Е. Международный стандарт XBRL как эффективный инструмент формирования и консолидации управленческой отчетности / П. Е. Зеленская. – Текст : непосредственный // Хроноэкономика. – 2019. – № 4 (17). – С. 33–39.

78. Иванов, Е. А. Сущностные характеристики и концептуальная модель учетно-аналитической системы / Е. А. Иванов – Текст : непосредственный // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. – 2014. – № 1. – С. 162–166.

79. Ивашкевич, В. Б. Бухгалтерский управленческий учет : учебник / В. Б. Ивашкевич. – М. : Магистр : НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 448 с. – Текст : непосредственный

80. Кадиева, А. Г. Формирование управленческой отчетности / А. Г. Кадиева. – Текст : непосредственный // Форум молодых ученых. – 2020. – № 1 (41). – С. 248–251.

81. Казакова, Н. А. Оценка платежеспособности компании на основе анализа движения денежных средств по МСФО на примере ПАО «Газпромнефть» / Н. А. Казакова, Тхи Лок Доан. – Текст : непосредственный // Проблемы и перспективы развития промышленности России : сб. материалов III Междунар. конф. / под общ. ред. А. В. Быстрова. – М. : ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г. В. Плеханова», 2018. – С. 177–184.

82. Кальницкая, И. В. Бухгалтерская финансовая учетно-аналитическая система для целей управления организацией / И. В. Кальницкая. – Текст : непосредственный // Международный бухгалтерский учет. – 2013. – № 39. – С. 9–17.

83. Кальницкая, И. В. Интегрированная учетно-аналитическая система для целей управления организацией / И. В. Кальницкая. – Текст : непосредственный // Международный бухгалтерский учет. – 2014. – № 22. – С. 2–12.

84. Кальницкая, И. В. Налоговая учетно-аналитическая система для целей управления организацией / И. В. Кальницкая. – Текст : непосредственный // Международный бухгалтерский учет. – 2013. – № 42. – С. 44–49.

85. Кальницкая, И. В. Управленческая учетно-аналитическая система для целей управления организацией / И. В. Кальницкая // Международный бухгалтерский учет. – 2013. – № 45. – С. 11–17. – Текст : непосредственный.

86. Карась, Л. Управленческая диагностика – основа совершенствования менеджмента / Л. Карась. – Текст : непосредственный // Проблемы теории и практики управления. – 2012. – № 6. – С. 78–82.

87. Касьянова, С. А. Бухгалтерский учет в ресторанно-гостиничном бизнесе и туризме : учебник / С. А. Касьянова. – М. : ИНФРА-М, 2022. – 215 с. – Текст : непосредственный.

88. Каурова, О. В. Бухгалтерский учет и экономический анализ гостиничного предприятия : учебное пособие / О. В. Каурова, А. Н. Малолетко, О.С. Юманова. – М. : КНОРУС, 2014. – 264 с. – Текст : непосредственный.

89. Кирьянова З. В. Анализ финансовой отчетности : учебник для бакалавров / З. В. Кирьянова. – М. : Юрайт, 2015. – 352 с. – Текст : непосредственный.

90. Клейман, А. А. О внедрении цифровых инновационных технологий и автоматизации управления в деятельность предприятий гостиничного и ресторанного бизнеса / А. А. Клейман, О. А. Бабанчикова. – Текст : непосредственный // Вестник индустрии гостеприимства : сб. ст. – Санкт-Петербург, 2018. – С. 59–71.

91. Клишина, Е. В. Стратегии управления в сфере гостиничного хозяйства / Е. В. Клишина. – Текст : непосредственный // Энигма. – 2020. – № 18-1. – С. 16–18.

92. Кобяк, М. В. Теория и методология эффективного управления гостиничными предприятиями : дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.05 / Кобяк Марина Викторовна ; [место защиты: РЭУ Им. Г. В. Плеханова]. – М., 2013. – 480 с. – Текст : непосредственный.

93. Ковалев, А. П. Финансовый анализ и диагностика банкротств : учебное пособие / А. П. Ковалев. – М. : Экономическая академия, 2014. – 457 с. – Текст : непосредственный.

94. Ковалев, В. В. Финансы организаций (предприятий) : учебник / В. В. Ковалев, Вит. В. Ковалев. – М.: Проспект, 2013. – 352 с. – Текст : непосредственный.

95. Ковалева, А. М. Финансы : учебник / А. М. Ковалева; под ред. А. М. Ковалевой. – 6-е изд., перераб. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2015. – 443 с. – Текст : непосредственный.

96. Козырева, Т. В. Управленческий учет в туризме : монография / Т.В. Козырева. – М. : Финансы и статистика, 2014. – 160 с. – Текст : непосредственный.

97. Колчина, Н. В. Финансы предприятий / Н. В. Колчина. – М. : Юнити – Дана, 2014. – 200 с. – Текст : непосредственный.



98. Кондрашова, О. Р. Интегрированная отчетность в системе управленческого учета / О. Р. Кондрашова. – Текст : непосредственный // Международный бухгалтерский учет. – 2018. Т. 21. – № 1 (439). – С. 17–29.

99. Коноваленко, И. Е. Отчетность по МСФО, отчетность по РСБУ, налоговая отчетность, управленческая отчетность: действительно ли есть необходимость в таком объеме отчетных данных? / И. Е. Коноваленко, А. Г. Чуркина. – Текст : непосредственный // Устойчивое развитие науки и образования. – 2018. – № 8. – С. 100–104.

100. Костыря, В. Критерии выбора программного обеспечения для отеля / В. Костыря. – Текст : электронный // Welcometimes.ru: журнал о гостиничном бизнесе – URL: <https://welcometimes.ru/opinions/kriterii-vybora-programmnogo-obespecheniya-dlya-otelya> (дата обращения: 05.01.2022).

101. Котова, Н. А. Стратегия принятия управленческих решений на основе данных бухгалтерской и финансовой отчетности / Н. А. Котова. – Текст : непосредственный // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. – 2018. – № 9 (100). – С. 63–67.

102. Крюков, А. Ф. Анализ методик прогнозирования кризисной ситуации коммерческих организаций с использованием финансовых индикаторов / А. Ф. Крюков, И. Г. Егорычев. – Текст : непосредственный // Менеджмент в России и за рубежом. – 2012. – № 2. – С. 91–98.

103. Кузина, А. Ф. Особенности формирования внутренней управленческой отчетности в строительных организациях / А. Ф. Кузина, Э. Р. Ташу. – Текст : непосредственный // Экономика. Право. Печать. Вестник КСЭИ. – 2019. – № 2-3 (82-83). – С. 27–34.

104. Кузина, А. Ф. Развитие методики управленческого учета и особенности формирования внутренней отчетности по запасам / А. Ф. Кузина, С. В. Кесян, А. Б. Колесниченко. – Текст : непосредственный // Естественно-гуманитарные исследования. – 2019. – № 26 (4). – С. 279–282.

105. Кузнецова, М. А. Проблемы и перспективы развития гостиничного и туристского бизнеса города-курорта Евпатория / М. А. Кузнецова, Л. С. Абрамова. – Текст : непосредственный // Вектор экономики. – 2020. – № 1 (43). – С. 80.

106. Куницына А. Г. Тенденции развития гостиничного бизнеса в России 2020 / А. Г. Куницына, Е. И. Громовик, И. Ю. Лопатина – Текст : непосредственный // Modern Science. – 2020. – № 6-3. – С. 91–95.

107. Латыпов, И. А. О сетевом продвижении европейских гостиничных цепей в РФ: социально-теоретический аспект / И. А. Латыпов – Текст : непосредственный // Вестник Восточно-Сибирской Открытой Академии. – 2020. – № 36. – С. 5.

108. Лебедев А. Н. Управленческая экономика в сфере туризма и гостеприимства : задания для самостоятельной работы студентов / А. Н. Лебедев. – М. : ДКФиКУ, Финансовый университет, 2017. – 38 с. – Текст : непосредственный.

109. Лялин, В. А. Финансовый менеджмент / В. А. Лялин, П. В. Воробьев. – М. : Д и С, 2013. – 405 с. – Текст : непосредственный.

110. Мазурина, Т. Ю. Финансы организаций (предприятий) : учебник / Т. Ю. Мазурина. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 462 с. – Текст : непосредственный.

111. Макарова, Д. Д. Современные тенденции инновационной деятельности в гостиничном бизнесе // Вестник Российского нового университета. Серия: Человек и общество. – 2020. – № 2. – С. 106-114. – Текст : непосредственный.

112. Малинина, О. Ю. Применение инструментов бенчмаркинга в процессе оценки конкурентоспособности гостиничных предприятий / О. Ю. Малинина, А. В. Федоркова. – Текст : непосредственный // Международный научно-исследовательский журнал. – 2020. – № 5-2 (95). – С. 108–112.

113. Малицкая, В. Б. Системный подход к анализу денежных средств как части финансовых активов / В. Б. Малицкая – Текст : непосредственный // Вестник РГТЭУ. – 2008. – № 4 (25). – С. 72–75.

114. Маслов, Б. Г. Модели учетно-аналитической системы подакцизной продукции / Б. Г. Маслов – Текст : непосредственный // Экономические и гуманитарные науки. – 2010. – № 7 (222). – С. 78–87.

115. Маслова, И. А. Системная концепция учета и распределения стоимости в посттрансформационной экономике России и ее адаптация к международным стандартам финансовой отчетности : автореф. дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.12 / Маслова Ирина Алексеевна ; [Орловский государственный технический университет]. – Орел, 2006. – 49 с. – Текст : непосредственный.

116. Маслова, И. А. Формирование и распределение стоимости в учетно-аналитической системе при переходе к МСФО / И. А. Маслова. – Тула : ТулГУ, 2005. – 135 с. – Текст : непосредственный.

117. Матвеева В. М. Финансовый анализ позволяет предупредить несостоятельность / В. М. Матвеева, В. В. Шутенко. – Текст : непосредственный // Менеджмент в России и за рубежом. – 2012. – № 6. – С. 114–129.

118. Мельник, М. В. Особенности анализа консолидированной отчетности / М. В. Мельник, В. Г. Когденко. – Текст : непосредственный // Инновационное развитие экономики. – 2013. – № 1 (13). – С. 8–14.

119. Милосердова, А. Н. Роль бухгалтерской отчетности при принятии управленческих и иных решений / А. Н. Милосердова, Е. А. Глухова – Текст : непосредственный // Universum: экономика и юриспруденция. – 2018. – № 5 (50). – С. 11–13.

120. Митрофанов, С. В. Экономика гостиничного предприятия: учебное пособие для бакалавров / С. В. Митрофанов. – СПб. : Изд-во Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики, 2017. – 230 с. – Текст : непосредственный.

121. Моделирование организационной структуры промышленного предприятия : учебное пособие / Б. И. Герасимов, А. В. Шубин, А. П. Романов. – Тамбов : ТГТУ, 2005. – С. 15-16. – Текст : непосредственный.

122. Морозов, М. А. Инновационные тренды развития туризма и гостиничного бизнеса в условиях цифровизации / М. А. Морозов, Н. С. Морозова. – Текст : непосредственный // Естественно-гуманитарные исследования. – 2020. – № 28 (2). – С. 196–202.

123. Морозова, Н. С. Конкурентные преимущества в туризме и гостиничном бизнесе в условиях глобальной цифровизации / Н. С. Морозова, М. М. Морозов. – Текст : непосредственный // Вестник Российского нового университета. Серия: Человек и общество. – 2020. – № 1. – С. 60–64.

124. Назарова, В. Л. Стратегическая управленческая отчетность и проблемы ее формирования / В. Л. Назарова, А. К. Кабдолдаева. – Текст : непосредственный // Статистика, учет и аудит. – 2018. – № 1 (68). – С. 6–11.

125. Насакина, Л. А. Концепция формирования учетно-аналитических систем в современных условиях / Л. А. Насакина. – Текст : непосредственный // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. – 2013. – № 6. – С. – 206–211.

126. Немченко, А. В. Анализ финансовой отчетности организации как информационная база для принятия управленческих решений / А. В. Немченко, Т. В. Гусак, Д. К. Салихова. – Текст : непосредственный // Вектор экономики. – 2019. – № 10 (40). – С. 3.

127. Низова Л. М. Предпринимательство на региональном уровне: приоритеты и проблемы / Л. М. Низова. – Текст : непосредственный // ЭКО. – 2016. – № 3. – С. 62.

128. Николенко, П. Г. Модель проекта соинвестирования по формированию и реализации гостиничного продукта / П. Г. Николенко, А. Л. Лазутина, В. А. Бочаров, М. Е. Зыкова, Г. И. Кабадыко. – Текст : непосредственный // Вестник Мичуринского государственного аграрного университета. – 2020. – № 1 (60). – С. 237–246.

129. Ольве, Н.-Г. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей / Н.-Г. Ольве, Ж. Рой, М. Веттер ; пер. с англ. – М. : Вильямс, 2013. – 304 с. – Текст : непосредственный.

130. Орлов, Д. В. Понятие учетно-аналитической системы как инструмента управления современным предприятием / Д. В. Орлов. – Текст : непосредственный

// Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. – 2011. – № 11-2. – С. 47–51.

131. Парушина Н. В. Анализ собственного и привлеченного капитала / Н. В. Парушина. – Текст : непосредственный // Бухгалтерский учет. – 2014. – № 3. – С. 72 – 78.

132. Петропавловская А. В. Глобализация гостиничного бизнеса / А. В. Петропавловская. – Текст : непосредственный // Инновации и инвестиции. – 2020. – № 1. – С. 70–74.

133. Пласкова, Н. С. Анализ финансовой отчетности, составленной по МСФО / Н. С. Пласкова. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Инфра-М, 2020. – 368 с. – Текст : непосредственный.

134. Пласкова, Н. С. Финансовый анализ деятельности организации: учебник / Н. С. Пласкова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2019. – 368 с. – URL: <http://www.znaniium.com> (дата обращения: 10.01.2022). – Текст : электронный.

135. Попова, Л. В. Исследование учетно-аналитической системы деятельности экономических субъектов в аспекте научного развития теории и методологии учета / Л. В. Попова. – Текст : непосредственный // Учет. Анализ. Аудит. – 2015. – № 3. – С. 27–35.

136. Попова, Л. В. Основные теоретические принципы построения учетно-аналитической системы / Л. В. Попова, Б. Г. Маслова, И. А. Маслова. – Текст : непосредственный // Финансовый менеджмент. – 2008. – № 3. – С. 34–67.

137. Попова, Л. В. Основные теоретические принципы построения учетно-аналитической системы / Л. В. Попова, Б. Г. Маслов, И. А. Маслова – Текст : непосредственный // Финансовый менеджмент. – 2008. – № 3. – С. 34–67.

138. Прыкина Л. В. Экономический анализ предприятия : учебник для вузов / Л. В. Прыкина. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 260 с. – Текст : непосредственный

139. Райан, Б. Стратегический учет для руководителя / Б. Райан ; пер. с англ. М. Х. Розовского. – М. : Аудит : ЮНИТИ, 1998. – 615 с. – Текст : непосредственный.

140. Рапопорт, В. Ш. Диагностика управления: (практический опыт и рекомендации) / В. Ш. Рапопорт. – М.: Экономика, 2017. – 249 с. – Текст : непосредственный.

141. Руководство пользователя ArchiMate Tool. – URL: <https://archimatetool.com/downloads/ArchiUserGuide.pdf/> (дата обращения: 05.01.2022). – Текст : электронный.

142. Савицкая, Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия : учебное пособие / Г. В. Савицкая. – 6-е изд., перераб. и доп. – Мн. : Новое знание, 2012. – 704 с. – Текст : непосредственный.

143. Салий А. А. Специфика управления предприятием гостиничного бизнеса в современных условиях / А. А. Салий, Е. Е. Сабановская. – Текст : непосредственный // Modern Science. – 2020. – № 6-3. – С. 132–135.

144. Саломатина, А. А. Управление расходами и их оптимизация на предприятии ресторано-гостиничного бизнеса / А. А. Саломатина, Н. Г. Куевда. – Текст : непосредственный // Modern Science. – 2020. – № 6-3. – С. 135–137.

145. Система управления Bnovo. – URL : <https://bnovo.ru/bnovo-pms> (дата обращения: 05.01.2022). – Текст : электронный.

146. Скобкин, Н. А. Влияние диджитализации на деятельность современных гостиничных предприятий / Н. А. Скобкин, А. В. Назарова. – Текст : непосредственный // Научный электронный журнал Меридиан. – 2020. – № 1 (35). – С. 39–41.

147. Словарь экономических терминов. – М. : Ушверспэкае, 2009. – 342 с. – Текст : непосредственный.

148. Смирных, Н. С. Управленческая отчетность на предприятии / Н. С. Смирных, Л. А. Попова – Текст : непосредственный // Актуальные направления научных исследований XXI века: теория и практика. – 2018. – Т. 6, № 2 (38). – С. 156–160.

149. Соколов, Я. В. Бухгалтерский управленческий учет: от истоков до наших дней : монография / Я. В. Соколов. – М. : Аудит : ЮНИТИ, 2009. – 213 с. – Текст : непосредственный.

150. Соколова, Н. В. Особенности мониторинга и финансового управления предприятий сферы туризма и гостиничного хозяйства / Н. В. Соколова, А. К. Мимоход, Л. Н. Хамзина, О. А. Снимщикова. – Текст : непосредственный // Экономика устойчивого развития. – 2020. – № 1 (41). – С. – 202–205.

151. Соколова, С. В. Экономика и бухгалтерский учет гостиничного предприятия / С. В. Соколова. – М. : Академия, 2020. – 208 с. – Текст : непосредственный.

152. Сомова Т. Г. Ключевые преимущества услуг аутсорсинга при применении в гостиничном бизнесе / Т. Г. Сомова. – Текст : непосредственный // Российские регионы: взгляд в будущее. – 2020. – Т. 7, № 1. – С. 73–78.

153. Таджиева С. У. Развитие малого гостиничного бизнеса в Бухаре / С. У. Таджиева. – Текст : непосредственный // Вестник науки и образования. – 2020. – № 3-2 (81). – С. 15–18.

154. Тарасова, И. В. Особенности формирования системы управленческого учета и отчетности на предприятиях энергетической отрасли / И. В. Тарасова. – Текст : непосредственный // Вестник Тульского филиала Финуниверситета. – 2018. – № 1. – С. 250–254.

155. Тихоновский, А. Как определить возможности компании и направления ее развития: Оперативная бизнес-диагностика – один из самых первых и важных элементов проведения реструктуризации предприятия / А. Тихоновский, В. Сенкевич. – Текст : непосредственный // Рынок ценных бумаг. – 2016. – №10. – С. 22–24.

156. Ткач, В. И. Инжиниринговая бухгалтерия и управление экономическими процессами / В.И. Ткач, М. В. Шумейко. – Текст : непосредственный // Международный бухгалтерский учет. – 2012. – № 18. – С. 2–9.

157. Толпегина, Н. А. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности : учеб. пособие для вузов / Н. А. Толпегина. – М. : ЮРАЙТ, 2015. – 260 с. – Текст : непосредственный.

158. Тренев, Н. Н. Предприятие и его структура: Диагностика. Управление. Оздоровление : учеб. пособие для вузов / Н. Н. Тренев. – М. : ПРИОР, 2012. – 240 с. – Текст : непосредственный.

159. Трененков Е. М. Диагностика в антикризисном управлении / Е. М. Трененков, С. А. Дведененидова. – Текст : непосредственный // Менеджмент в России и за рубежом. – 2012. – № 1. – С. 3–25.

160. Ульянов, И. П. Детализация учета и цены: монография / И. П. Ульянов, Л. В. Попова. – М. : Бухгалтерский бюллетень, 1997. – 192 с. – Текст : непосредственный.

161. Учетно-аналитическая система. Теория и практика : монография / Л. В. Андреева [и др.]. – М. : Дашков и К, 2019. – 268 с. – Текст : непосредственный.

162. Федеральная служба государственной статистики : офиц. сайт. –URL: <https://rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 05.01.2022). – Текст электронный.

163. Федорова, И. Ю. Управленческая отчетность как основа принятия управленческих решений / И. Ю. Федорова – Текст : непосредственный // Учет, анализ и аудит: проблемы теории и практики. – 2019. – № 22. – С. 253–258.

164. Федотова, М. А. Как оценить финансовую устойчивость предприятия / М. А. Федотова. – Текст : непосредственный // Финансы. – 2016. – № 6. – С. 13–16.

165. Федотова, М. А. Оценка стоимости активов и бизнеса / М. А. Федотова, В. И. Бусов, О. А. Землянский. – М., 2020. – Текст : непосредственный.

166. Финансовый менеджмент: теория и практика : учеб. для вузов / под ред. Е.С. Стояновой. – М. : Перспектива, 2014. – 655 с. – Текст : непосредственный.

167. Фомин Я. А. Диагностика кризисного состояния предприятия : учеб. пособие для вузов / Я. А. Фомин. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 349 с. – Текст : непосредственный.

168. Халитова, А. А. Основные модели использования информации, генерируемой бухгалтерской отчетностью для принятия управленческих решений в коммерческих организациях / А. А. Халитова – Текст : непосредственный // Вести научных достижений. Бухгалтерский учет, анализ и аудит. – 2020. – № 2. – С. 62–64.



169. Хамадеева, З. А. Оптимизация деятельности на предприятиях сферы гостиничной индустрии / З. А. Хамадеева, З. Ф. Ибрагимова. – Текст : непосредственный // Доклады Башкирского университета. – 2020. – Т. 5, № 1. – С. 32–35.

170. Ханина, Э. Н. Управленческие аспекты финансовой отчетности в коммерческих организациях / Э. Н. Ханина. – Текст : непосредственный // Вести научных достижений. Экономика и право. – 2020. – № 3. – С. 72–77.

171. Харина, Н. Л. Особенности подготовки управленческой отчетности с целью повышения эффективности деятельности российских предприятий / Н. Л. Харина. – Текст : непосредственный // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. – 2019. Т. 9, № 1 (30). – С. 91–99.

172. Хахонова, Н. Н. Разработка системы учетно-аналитического обеспечения стратегического управления денежными потоками коммерческих организаций / Н. Н. Хахонова. – Текст : непосредственный // Финансы и учет. – 2013. – № 1 (19). – С. 8–12.

173. Хахонова, Н. Н. Теоретико-методологическое исследование категории «учетно-аналитическая система» управления коммерческой организации / Н. Н. Хахонова. – Текст : непосредственный // Фундаментальные исследования. – 2012. – № 9-1. – С. 231–234.

174. Чернов, В. А. Анализ финансового состояния организации / В. А. Чернов. – Текст : непосредственный // Аудит и финансовый анализ. – 2014. – № 2. – С. 14–15.

175. Чернов, В. А. Методы и модели информационно-аналитического обеспечения в управленческом учете : автореф. дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.12 / Владимир Анатольевич Чернов ; [место защиты: Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации]. – М., 2005. – 61 с. – Текст : непосредственный.

176. Чудновский, А. Д. Информационные технологии в гостиничном бизнесе : учеб. пособие / А. Д. Чудновский, М. А. Жукова. – М. : КноРус, 2018. – 128 с. – Текст : непосредственный.

177. Шеремет, А. Д. Методика финансового анализа / А. Д. Шеремет, Р. С. Сайфулин, Е. В. Негашев. – М. : ИНФРА-М, 2012. – 208 с. – Текст : непосредственный.

178. Шумакова, Е. В. Бизнес-процессы гостиничного предприятия / Е. В. Шумакова. – Текст : непосредственный // Евразийское Научное Объединение. – 2020. – № 2-3 (60). – С. – 208–214.

179. Шумакова, Е. В. Бизнес-процессы гостиничного предприятия. учебное пособие / Е. В. Шумакова. – Текст : непосредственный // Евразийское научное объединение. – 2020. – № 2-3 (60). – С. 208–214.

180. Яцкова, А. А. Актуальные вопросы формирования управленческой отчетности в организациях АПК / А. А. Яцкова. – Текст : непосредственный // Форум молодых ученых. – 2018. – № 4 (20). – С. 1613–1621.

#### **Зарубежные источники**

181. Battikh, R. Implementation of information communications technologies in order to improve the hotel services quality and ensuring the realisation of sustainable development of hotel enterprise / A. Makhlouf, G. Jarrouj, H. Sakhaa, M. A. Alghafri, R. Battikh – Текст : непосредственный // Atlantis Press, Advances in Economics, Business and Management Research. – 2020. – Vol. 138. – P. 1196–1200.

182. Battikh, R. Accounting and analytical support of management decisions in hospitality industry / R. Battikh. – Текст : непосредственный // XXXII Международные Плехановские чтения : сб. ст. аспирантов и молодых ученых на иностранных языках. – М. : РЭУ им. Г.В. Плеханова, 2019. – P. 5–10.

183. Bragg, M. The Interpretation of Financial Statements: Second Edition 2nd Edition / M. Bragg. – NY. : AccountingTools, Inc., 2018. – 219 p. – Текст : непосредственный.

184. Fridson, M. Financial Statement Analysis: A Practitioner's Guide 4th Edition / M. Fridson, F. Alvarez. – NY. : Wiley, 2011. – 400 p. – Текст : непосредственный.

185. Higgins, R. Analysis for Financial Management 12th Edition, Kindle Edition / R. Higgins. – NY. : McGraw-Hill Higher Education, 2018. – 658 p. – Текст : непосредственный.
186. International Financial Reporting Standards. – URL: <https://www.ifrs.org/> (дата обращения: 05.01.2022). – Текст : электронный.
187. John, A. Tracy. How to read a financial report : wringing vital signs out of the numbers / John A. Tracy. – 9th ed. – Hoboken, New Jersey : Wiley, 2020. – 362 p. – Текст : непосредственный.
188. Leopold, A. Bernstein. Analysis of financial statements / Leopold A. Bernstein, John J. Wild. – 5th ed. – New York : McGraw-Hill, 2000. – 432 p. – Текст : непосредственный.
189. Lita, Epstein. Reading financial reports for dummies / Lita Epstein. – 3rd ed. – Hoboken, NJ : John Wiley & Sons 2019. – 382 p. – Текст : непосредственный.
190. Nick, Antil. Company Valuation Under IFRS / Nick Antil, Kenneth Lee, Deborah Taylor. – 3rd ed. – Interpreting and forecasting accounts using International Financial Reporting Standards. – 741 p. – Текст : непосредственный.
191. Paul, S. Kr. Financial statement analysis. Revised edition / Paul S. Kr. – Hyderabad : New Central Book Agency (P) Ltd, 2018. – 864 p. – Текст : непосредственный.
192. Penman, S. Financial Statement Analysis and Security Valuation 4th Edition / S. Penman. – NY. : McGraw-Hill/Irwin, 2009. – 784 p. – Текст : непосредственный.
193. Revsine, L. Financial Reporting and Analysis 8th Edition / L. Revsine, D. Collins, B. Johnson et al. – NY. : McGraw-Hill Education, 2020. – 1216 p. – Текст : непосредственный.
194. Robertson, B. Corporate Financial Analysis: Advanced Methods and Techniques for Analysis of Financial Statements, Reports and Markets Kindle Edition / B. Robertson. – NY, 2020. – 142 p. – Текст : непосредственный.
195. Robinson, T. International Financial Statement Analysis (CFA Institute Investment Series) / T. Robinson. – 4th Edition. – NY. : Wiley, 2020. – 1008 p. – Текст : непосредственный.

196. Subramanyam, K. Financial Statement Analysis 11th Edition / K. Subramanyam. – NY. : McGraw-Hill Education, 2013. – 816 pp. – Текст : непосредственный.
197. Wahlen, J. Financial Reporting, Financial Statement Analysis and Valuation / J. Wahlen, S. Baginski, M. Bradshaw. – 9th Edition. – Boston, 2017. – 1200 p. – Текст : непосредственный.
198. Zhang, X. Financial Statements Analysis and Valuation / X. Zhang, P. Easton, M. McAnally et al. – Cambridge : Business Publishers, 2013. – 996 p. – Текст : непосредственный.
199. UNWTO. – URL : <https://www.unwto.org/> (дата обращения: 05.01.2022). – Текст : электронный.
200. HRS – The hotel portal. – URL: <https://www.hrs.com/> (дата обращения: 05.01.2022). – Текст : электронный.
201. Financial Analysis. – URL: <https://www.investopedia.com/financial-analysis-4427788> (дата обращения: 05.01.2022). – Текст : электронный.
202. <http://accounting-financial-tax.com/2012/01/understanding-the-logics-behind-a-financial-statements/> (дата обращения: 05.01.2022). – Текст : электронный.

# Приложение А (справочное) Выравнивание AS-IS

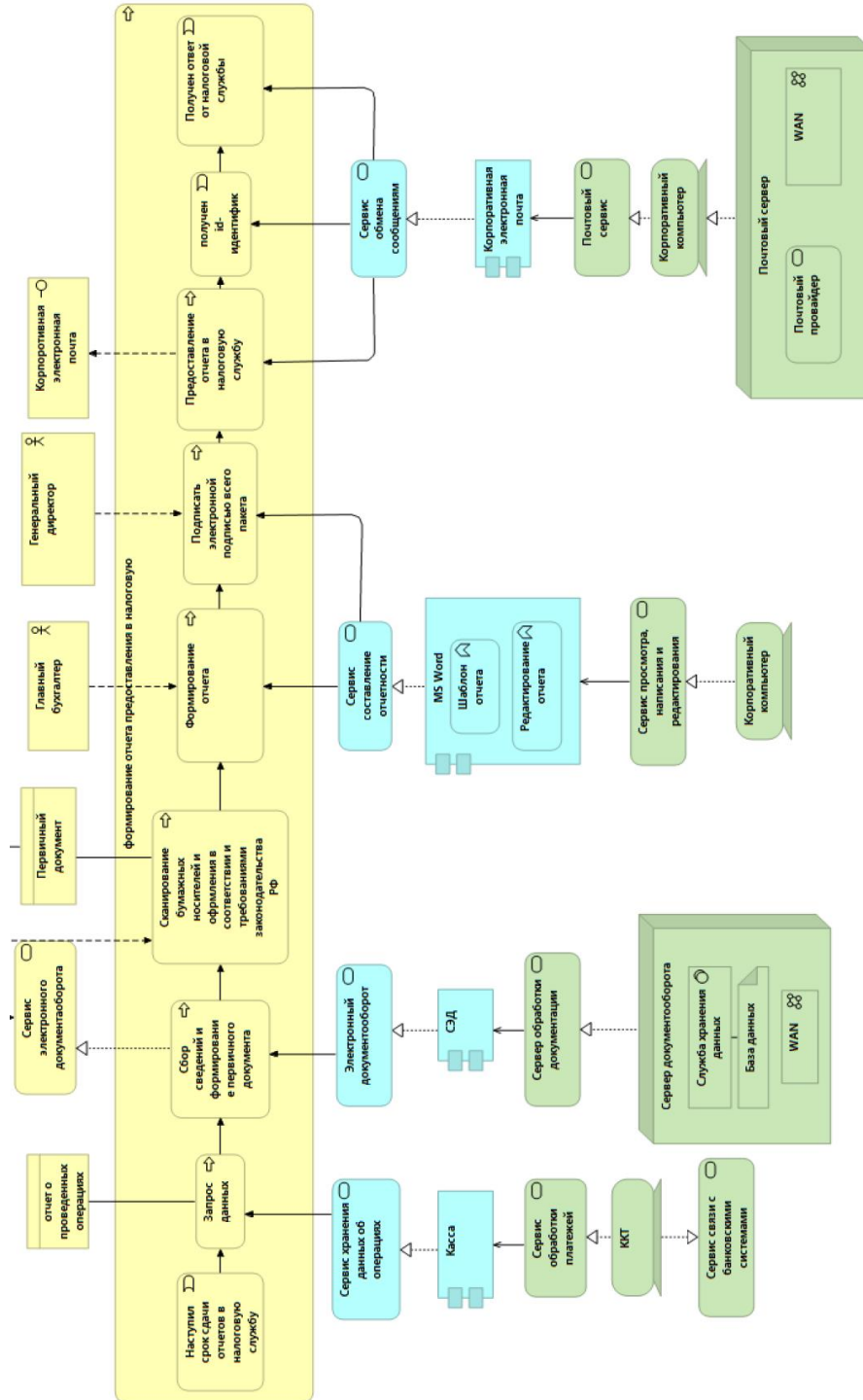


Рисунок А.1 – Выравнивание AS-IS

Источник: составлено автором.

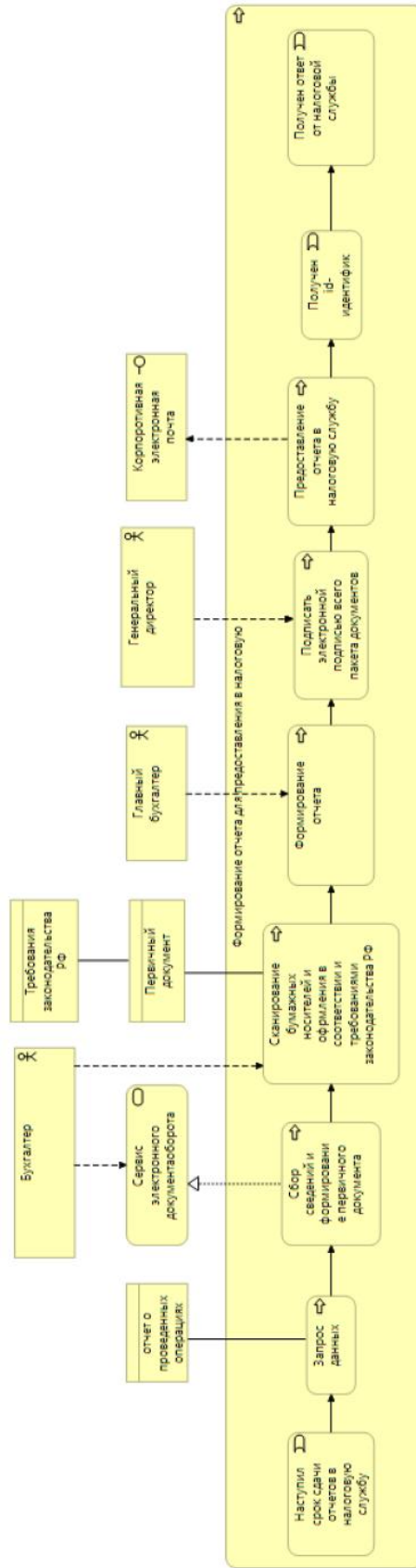


Рисунок А.2 – Модель AS-IS

Источник: составлено автором.

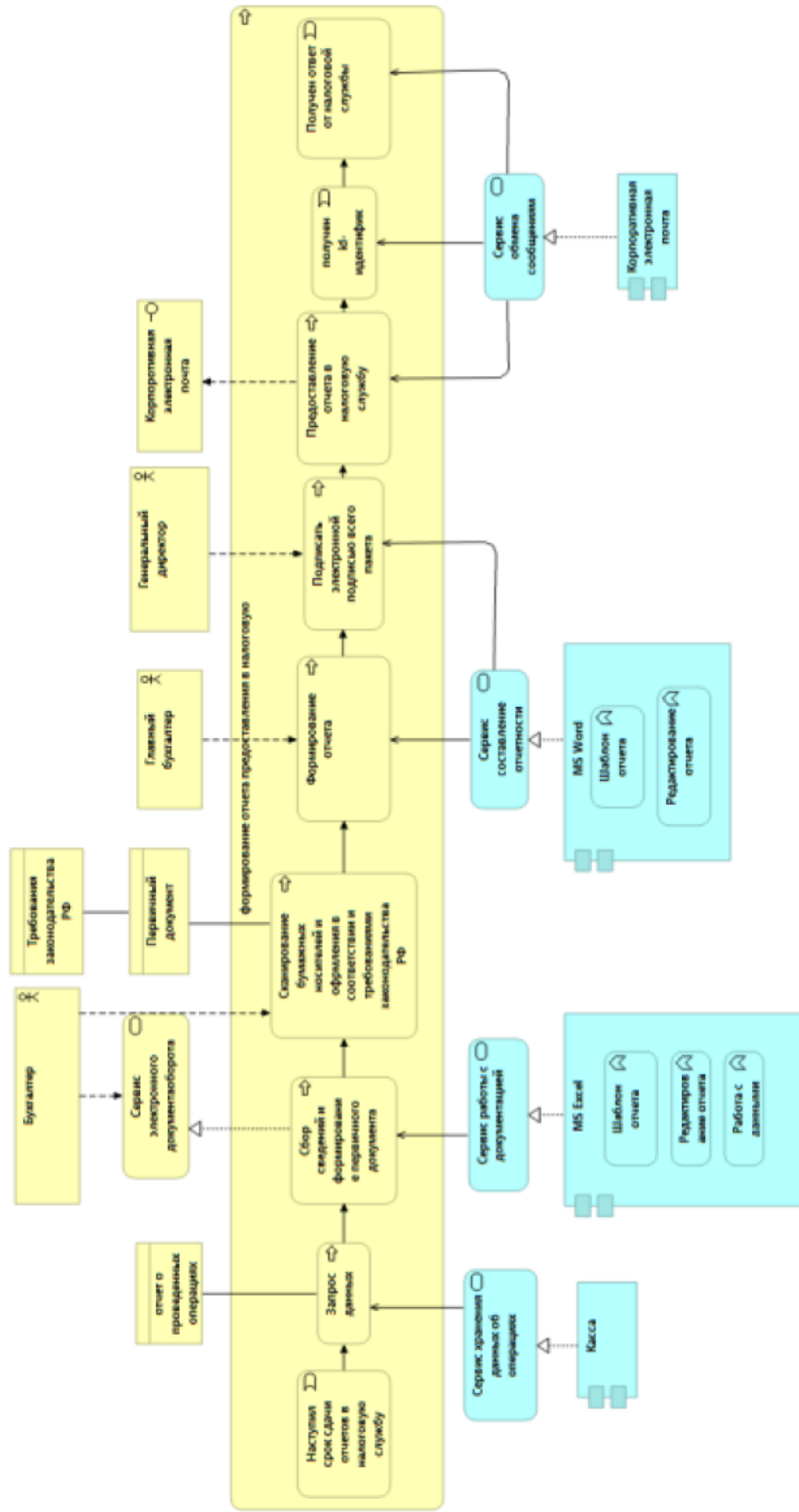


Рисунок А.3 – Слой приложений AS-IS

Источник: составлено автором.

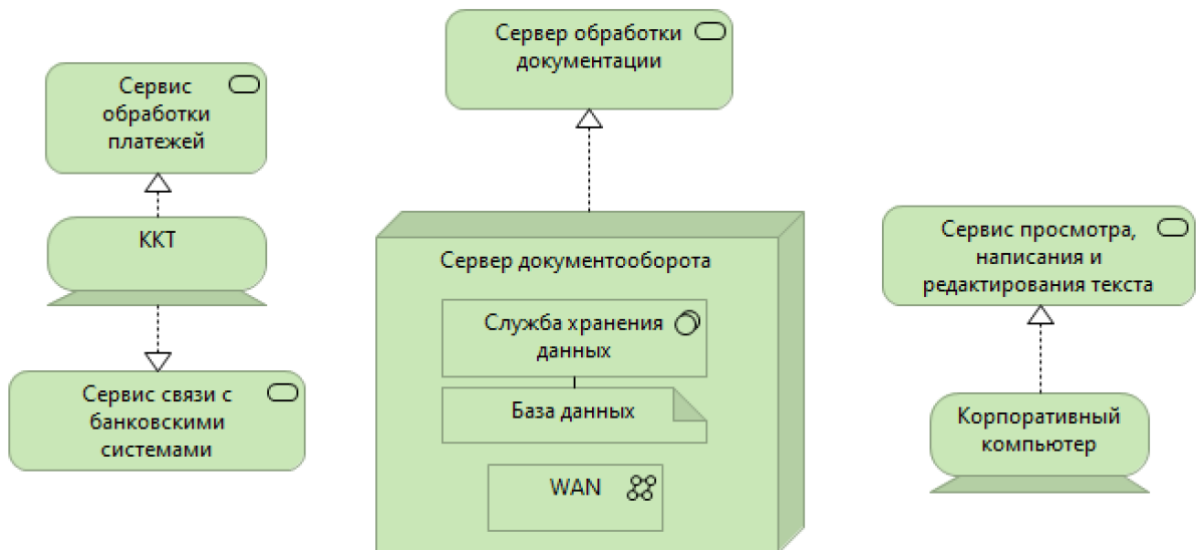


Рисунок А.4 – Технологический слой AS-IS

Источник: составлено автором.



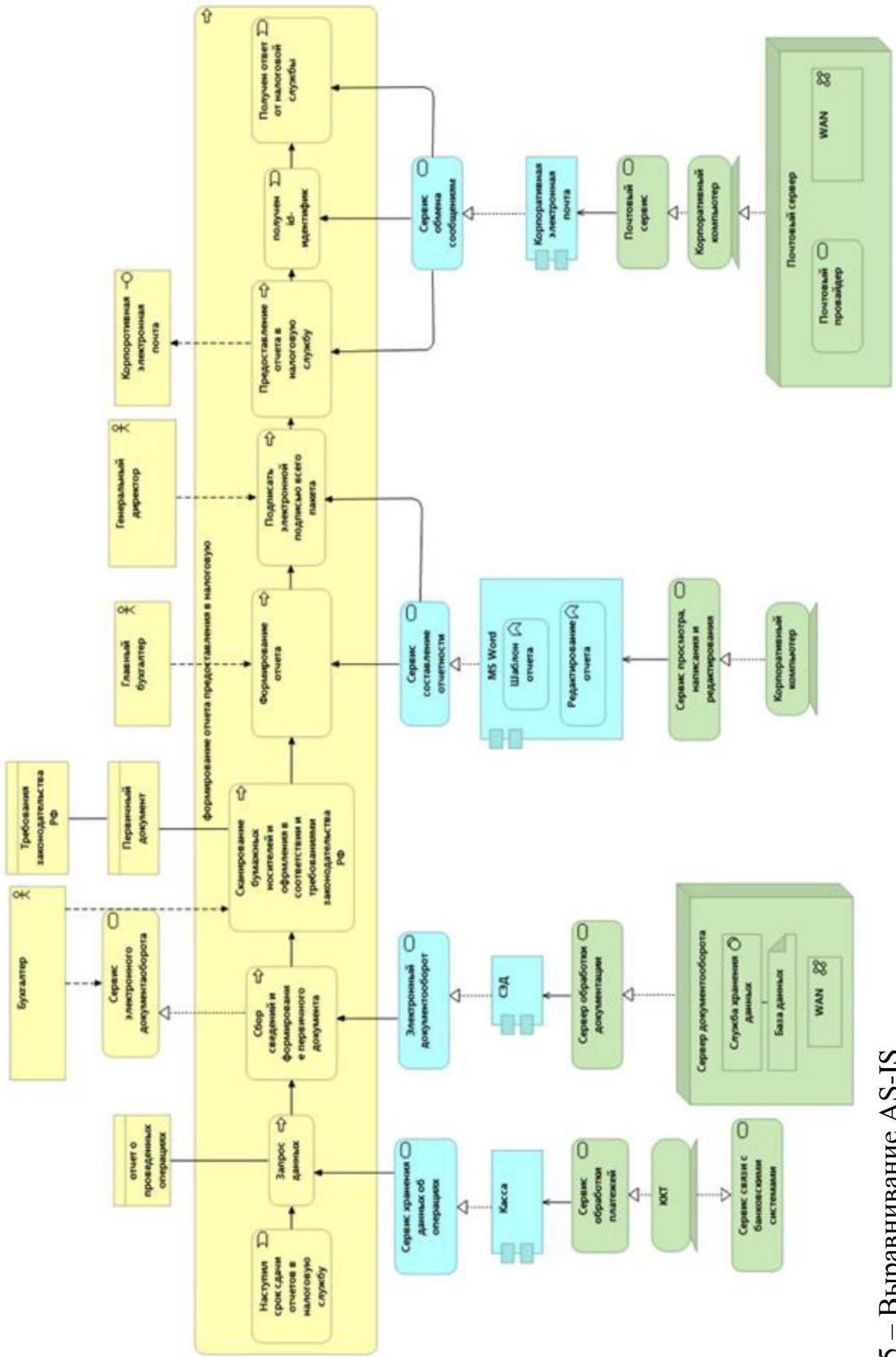


Рисунок А.5 – Выравнивание AS-IS

Источник: составлено автором.

**Приложение Б**  
(справочное)  
**Выравнивание ТО ВЕ**

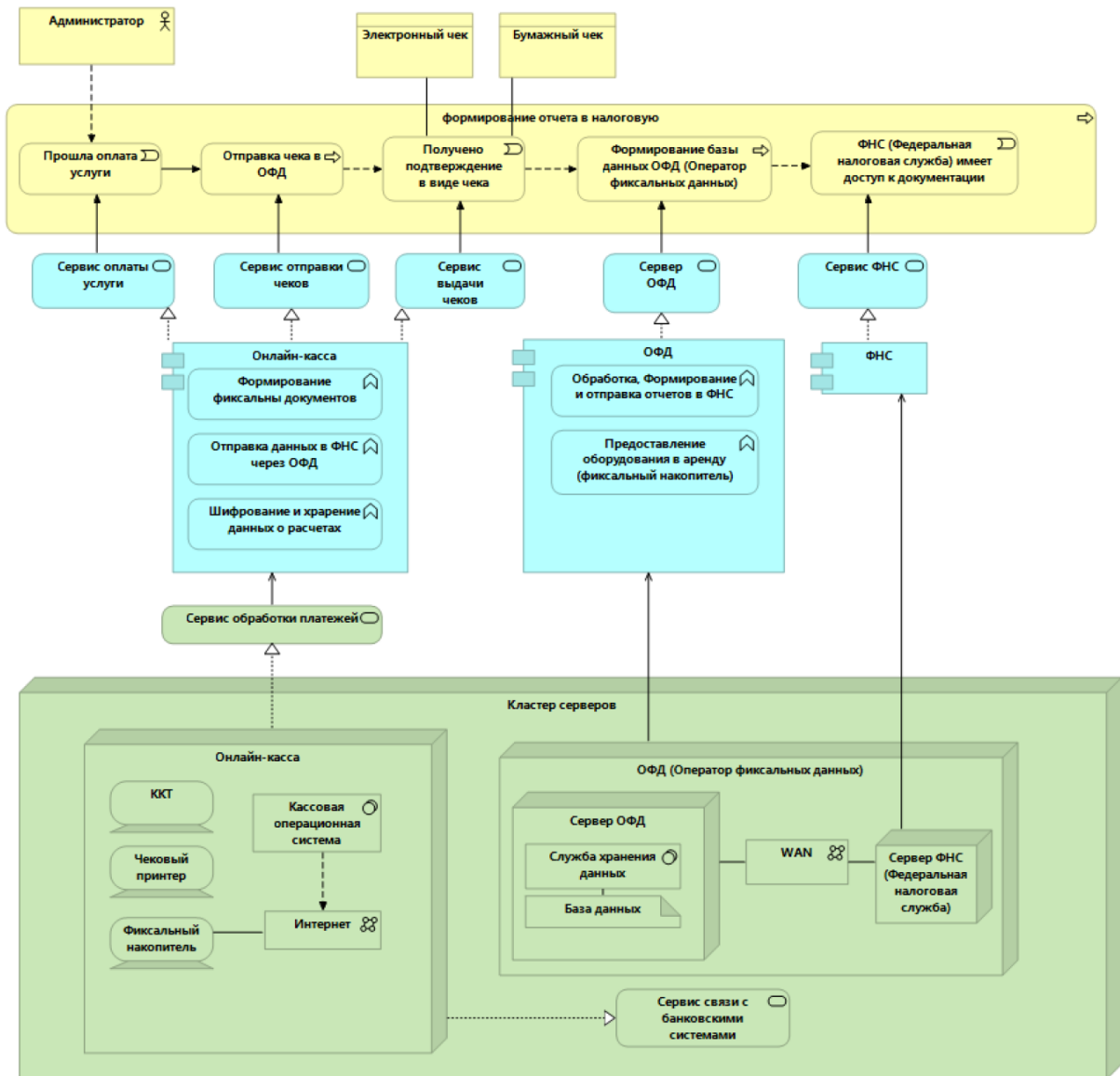


Рисунок Б.1 – Выравнивание ТО ВЕ

Источник: составлено автором.

## Приложение В

(справочное)

### Ландшафт бизнес-процессов гостиницы

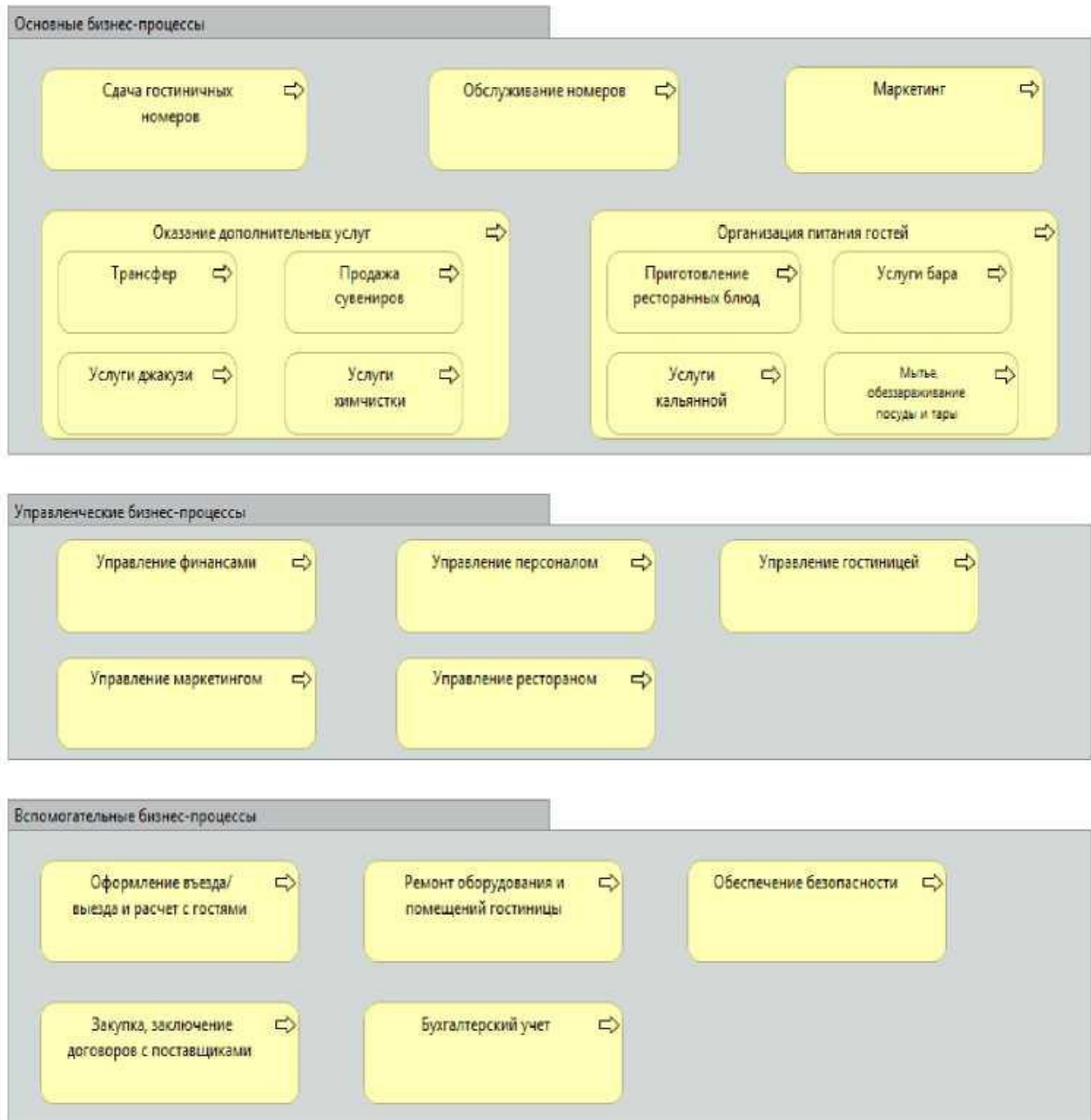


Рисунок В.1 – Ландшафт бизнес-процессов гостиницы

Источник: составлено автором.

**Приложение Г**  
 (справочное)  
**Модель AS-IS**

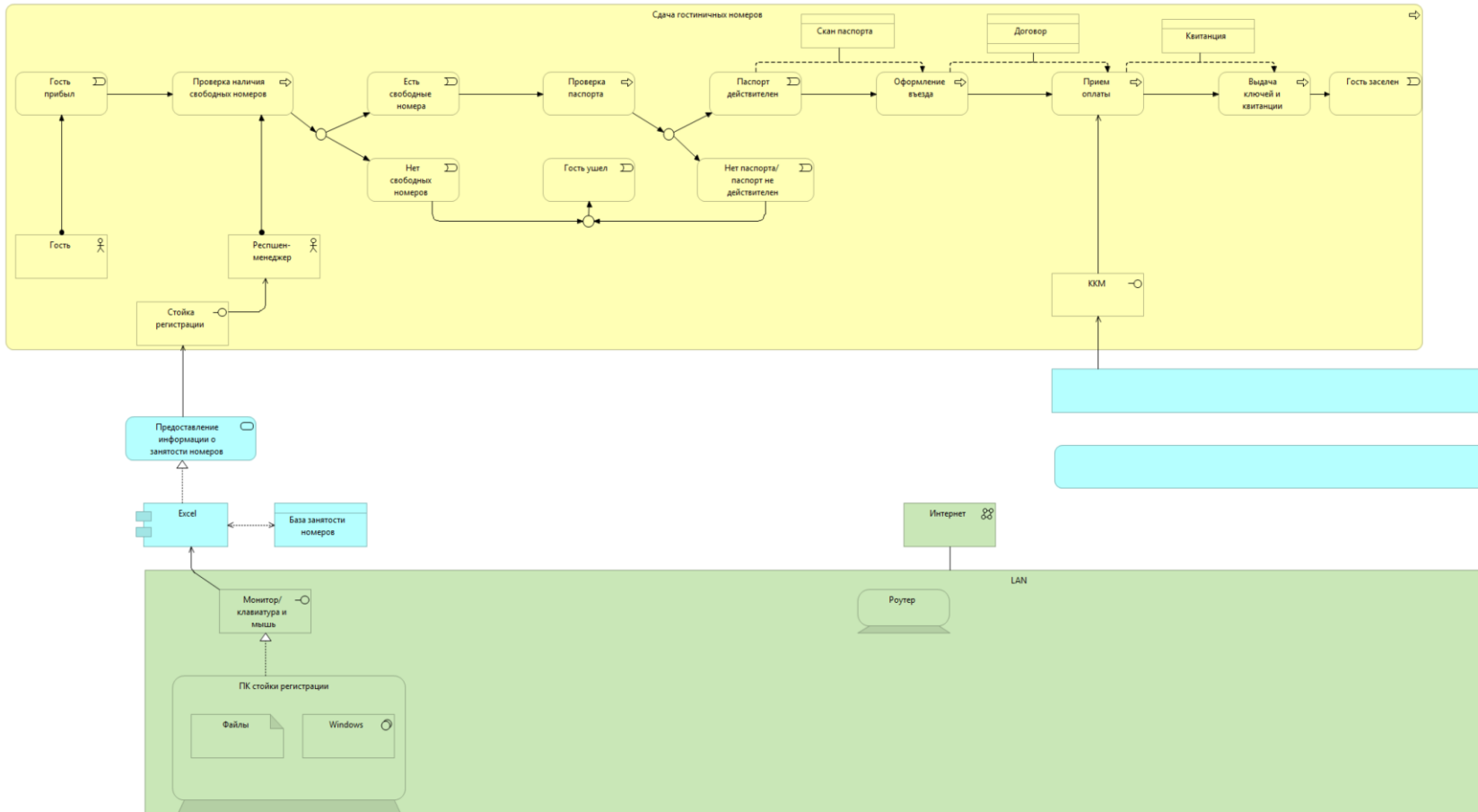


Рисунок Г.1 – Модель AS-IS

Источник: составлено автором.

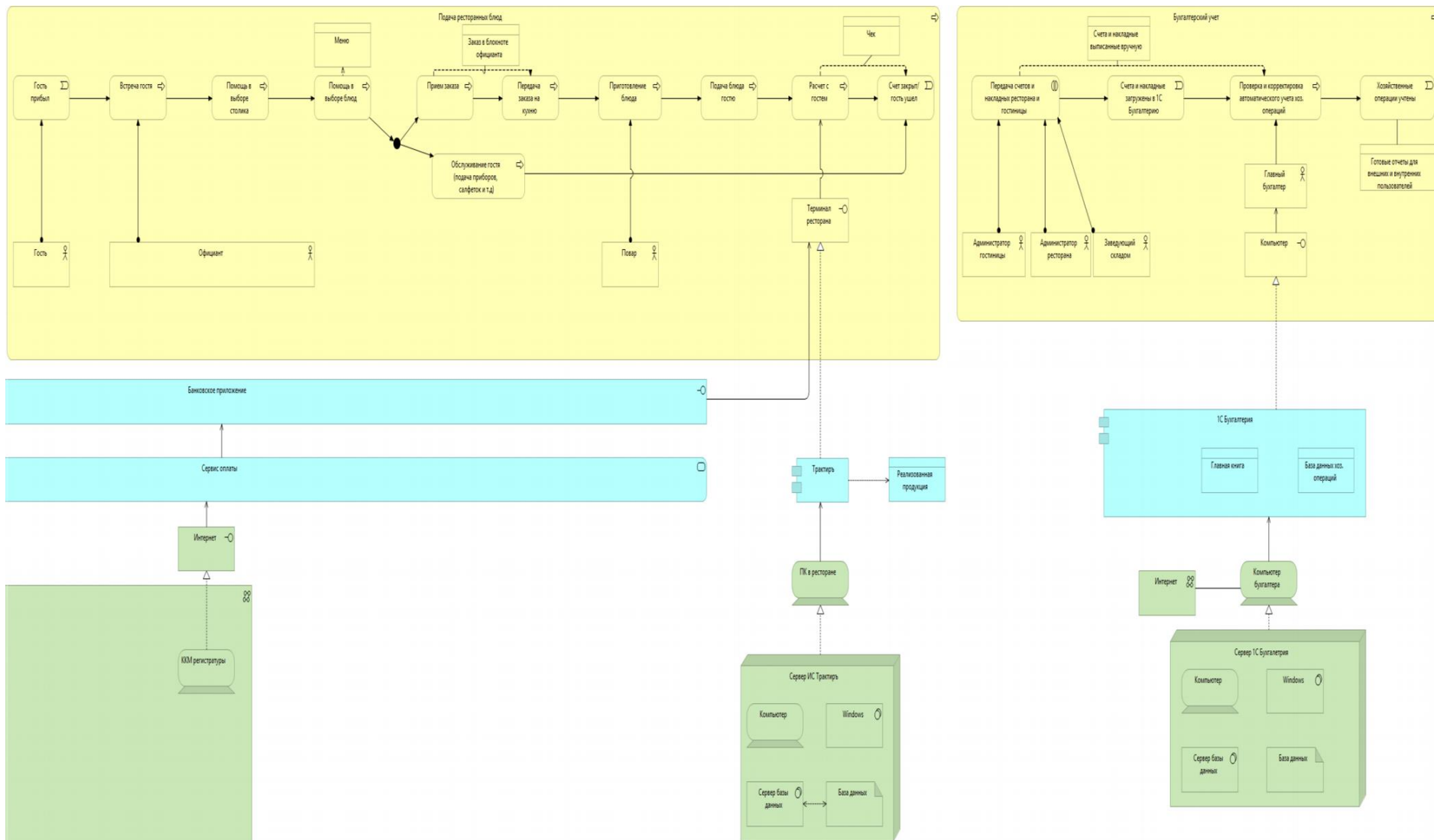


Рисунок Г.2 – Продолжение модели AS-IS

Источник: составлено автором.

## Приложение Д

(справочное)

### Компоненты «Clock PMS»

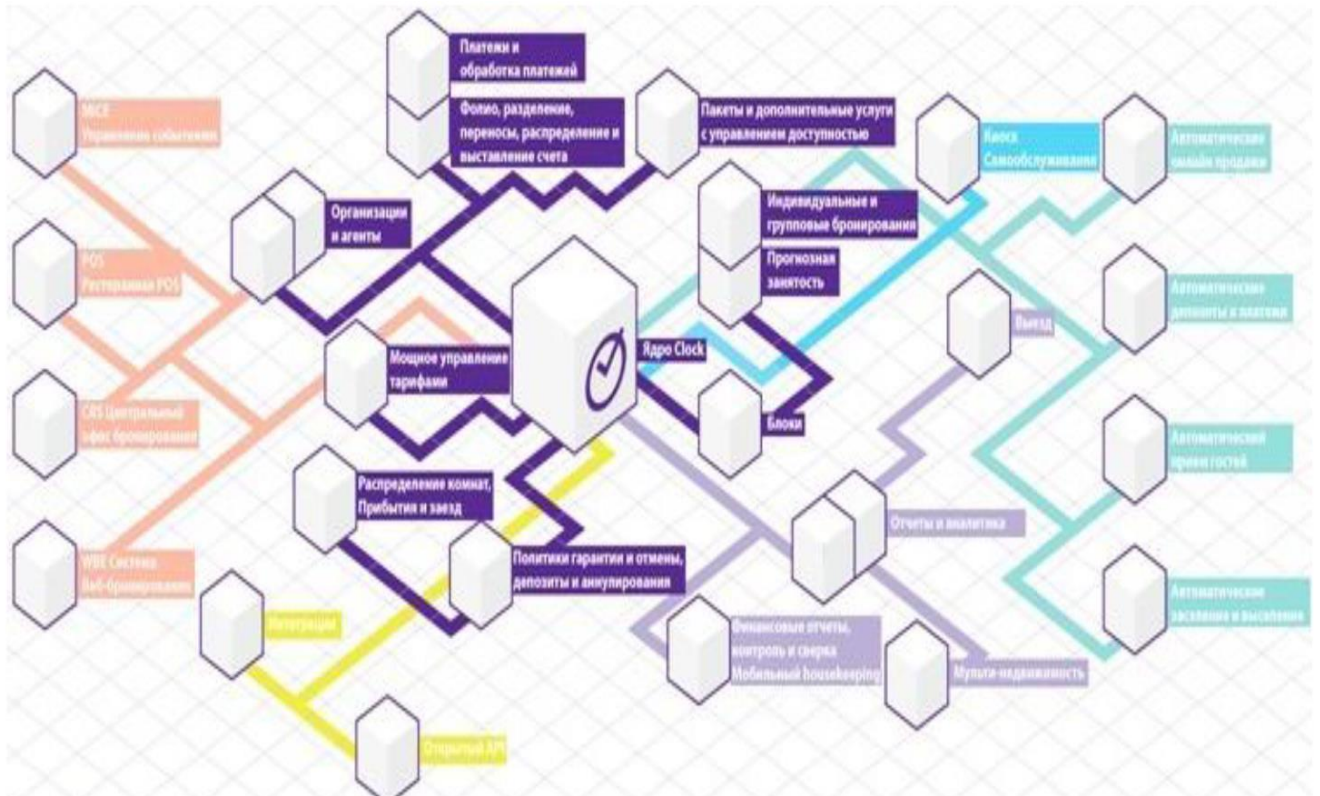


Рисунок Д.1 – Компоненты «Clock PMS»

Источник: составлено автором по данным «Clock PMS».

## Приложение Е

(справочное)

### Модель мотивационного расширения

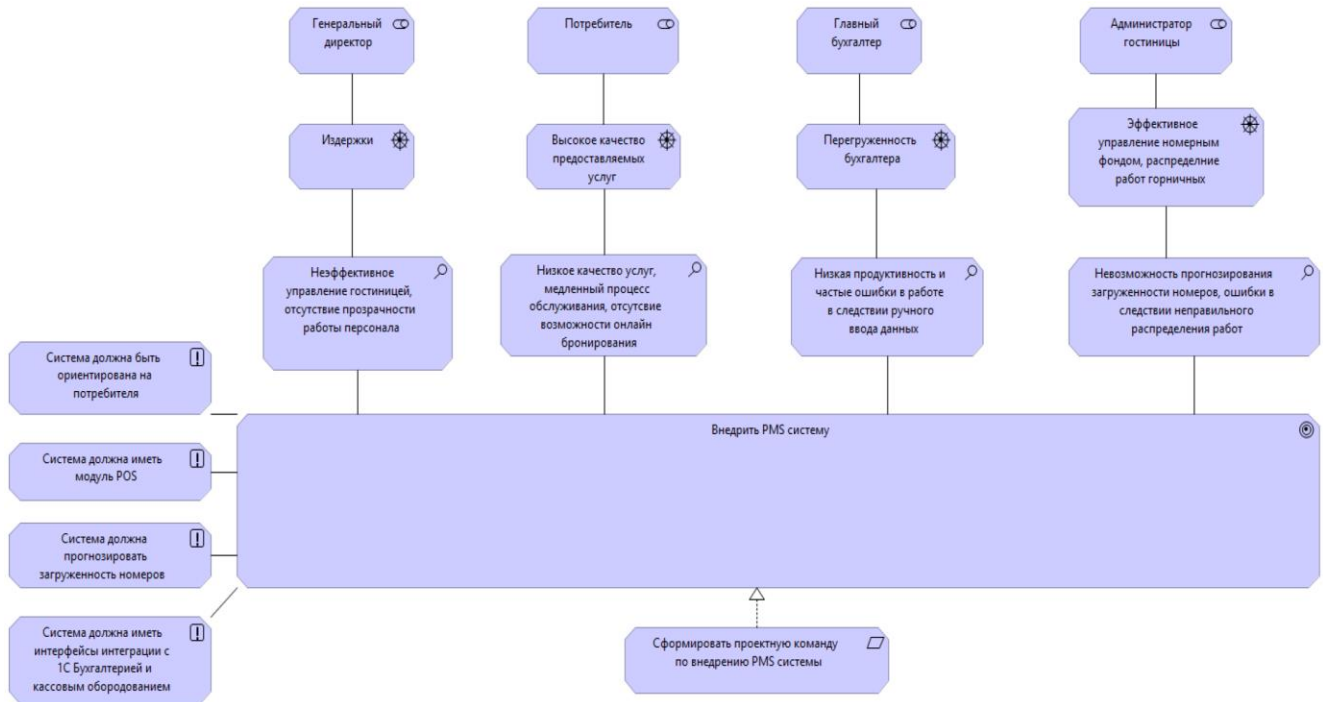


Рисунок Е.1 – Модель мотивационного расширения

Источник: составлено автором.

**Приложение Ж**  
**(справочное)**  
**Команда проекта**

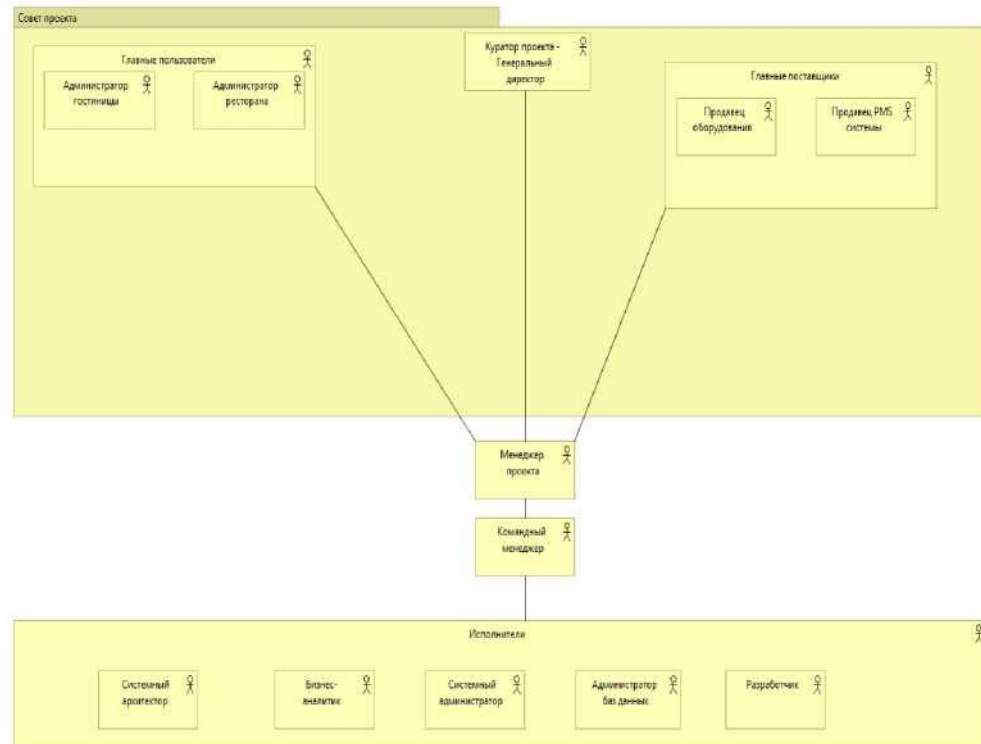


Рисунок Ж.1 – Команда проекта

Источник: составлено автором.



## Приложение И

(справочное)

### Основные, арифметические и аналитические показатели оценки использования капитала гостиничной организации

Таблица И.1

| Показатель  | Алгоритм расчета по кодам строк бухгалтерского баланса (ББ) и отчета о финансовых результатах (ОФР)  |
|---|--|
| Базовые показатели, денежных единиц   |  |
| Собственный капитал (финансовый капитал), Equity  | Сумма показателей по строкам 1300 ББ, 1530 ББ (сумма итога раздела «Капитал и резервы» и показателя «Доходы будущих периодов»)   |
| Чистые активы (экономический капитал), Net assets   | Разность между показателем по строке 1600 ББ (совокупные активы) за минусом задолженности участников (учредителей) по взносам в уставный капитал и суммой показателей по строкам 1400, 1510, 1520, 1530, 1550 ББ (активы, принимаемые в расчет чистых активов, минус обязательства, принимаемые в расчет чистых активов)   |
| Заемный капитал (совокупные обязательства), Total liabilities (debts)   | Сумма показателей по строкам 1400, 1500 ББ за минусом показателя по строке 1530 ББ или сумма показателей по строкам 1400, 1510, 1520, 1540, 1550 ББ (сумма итогов разделов «Долгосрочные обязательства» и «Краткосрочные обязательства за минусом показателя «Доходы будущих периодов»)  |
| Собственный оборотный капитал (часть собственного капитала, финансирующая часть оборотных активов), Own circulating assets                      | Разность между суммой показателей строк 1300, 1530, 1400, ББ за минусом суммы показателя по строке 1100 ББ (сумма итогов разделов «Капитал и резервы», «Долгосрочные обязательства» и показателя «Доходы будущих периодов» за минусом суммы по итогу раздела «Внеоборотные активы»)  |
| Источники финансирования активов на долгосрочную перспективу (собственный капитал и долгосрочные обязательства), Long-term sources of financing | Сумма показателей по строкам 1300, 1400, 1530 ББ (сумма итогов разделов «Капитал и резервы», «Долгосрочные обязательства» и показателя «Доходы будущих периодов»)  |
| Монетарные обязательства  | Сумма итогов разделов «Долгосрочные обязательства» и «Краткосрочные обязательства» ББ за минусом авансов полученных, а также сумм кредиторской задолженности, погашение которой будет осуществляться неденежными активами (в соответствии с договорами мены или бартера, а также по условиям погашения части заработной платы и задолженности выплате доходов собственникам) |

| Показатель  | Алгоритм расчета по кодам строк бухгалтерского баланса (ББ) и отчета о финансовых результатах (ОФР)   |
|---|---|
| Расчетные аналитические показатели  |   |
| Коэффициент оборачиваемости собственного капитала (в размах). Отражает количество полных оборотов за определенный промежуток времени (год, квартал), совершенных собственными средствами, вложенными в финансирование части активов | $\frac{\text{Выручка от продаж (показатель по строке 2110 ОФР)}}{\text{средняя балансовая величина собственного капитала}}$   |
| Усредненная продолжительность уровня оборачиваемости тех средств, которые являются капиталом юридического лица  | $\frac{\text{Средняя балансовая величина собственного капитала} \times \text{количество дней в анализируемом периоде}}{\text{выручка от продаж}}$   |
| Средняя продолжительности погашения краткосрочных обязательств  | $\frac{\text{Средняя балансовая величина краткосрочных обязательств} \times \text{количество дней в анализируемом периоде}}{\text{себестоимость продаж}}$   |
| Рентабельность собственного капитала, %. Отражает процентный выход чистого финансового результата отчетного периода на сумму вложенного собственного капитала   | $\frac{\text{Чистая прибыль (показатель по строке 2400 ОФР)}}{\text{средняя балансовая величина собственного капитала}}$  |
| Коэффициент финансового рычага. Отражает уровень финансового риска при условии превышения заемного капитала над собственным   | $\frac{\text{Совокупные обязательства (сумма величин показателей по строкам 1400 "Долгосрочные обязательства" и 1500 "Краткосрочные обязательства" ББ за минусом величины показателя по строке 1530 "Доходы будущих периодов")}}{\text{Собственный капитал (сумма величин показателей по строкам 1300 "Капитал и резервы" и 1530 "Доходы будущих периодов" ББ)}}$ |
| Коэффициент финансовой независимости (автономии). Отражает долю финансирования активов за счет собственного капитала  | $\frac{\text{Собственный капитал}}{\text{совокупные активы (итог пассива ББ по строке 1300)}}$  |

| Показатель  | Алгоритм расчета по кодам строк бухгалтерского баланса (ББ) и отчета о финансовых результатах (ОФР)                                  |
|---|--|
| Коэффициент финансовой устойчивости. Отражает долю долгосрочных источников финансирования в совокупной величине собственного и заемного капитала  | $\frac{\text{Собственный капитал} + \text{+долгосрочные обязательства}}{\text{совокупные пассивы}}$ (итог пассива ББ по строке 1700) |
| Коэффициент маневренности капитала (показывает уровень капитала, применяемого при финансировании оборотных активов юридического лица)   | $\frac{\text{Собственный оборотный капитал}}{\text{собственный капитал}}$  |
| Коэффициент финансирования оборотных активов средствами компании. Показывает уровень использования оборотных активов, финансируемых собственным капиталом   | $\frac{\text{Собственный оборотный капитал}}{\text{оборотные активы}}$ (итог раздела II "Оборотные активы" ББ)                       |
| Коэффициент финансирования материально-производственных запасов за счет использования собственных средств. В данном показателе отмечена доля материальных и производственных запасов, используемых и финансируемых с помощью использования средств собственного же капитала юридического лица | $\frac{\text{Собственный оборотный капитал}}{\text{запасы}}$ (показатель по строке 1210 ББ)  |
| Коэффициента покрытия оборотными активами совокупных обязательств. Отражает уровень потенциальной платежеспособности к погашению обязательств за счет оборотных средств   | $\frac{\text{Оборотные активы}}{\text{совокупные обязательства}}$  |

Источник: составлено автором.