

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

Департамент магистратуры (бизнес-программ)

(наименование)

38.04.01 Экономика

(код и наименование направления подготовки)

Бизнес-аналитика

(направленность (профиль))

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ)

на тему: «Совершенствование организации финансового планирования на
предприятиях гостиничного бизнеса»

Студент

Л.Д. Денисов

(И.О. Фамилия)

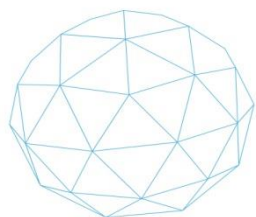
(личная подпись)

Научный
руководитель

к.э.н., доцент, А.А. Шерстобитова

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2020



Росдистант
ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ ДИСТАНЦИОННО

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты организации финансового планирования на предприятии.....	8
1.1 Сущность финансового планирования, его цели и задачи. Стадии финансового планирования.....	8
1.2 Методы финансового планирования.....	18
1.3 Система финансового планирования.....	25
1.4 Анализ методов совершенствования организации финансового планирования на предприятии.....	30
2 Анализ и оценка организации финансового планирования на предприятиях гостиничного бизнеса.....	36
2.1. Техничко-экономическая характеристика исследуемых предприятий гостиничного бизнеса.....	36
2.2 Система финансового планирования на предприятиях гостиничного бизнеса.....	50
2.3 Анализ системы финансового планирования на предприятиях гостиничного бизнеса.....	56
3 Совершенствование организации финансового планирования на исследуемых предприятиях гостиничного бизнеса.....	69
3.1. Основные направления совершенствования организации планирования финансовой деятельности на исследуемых предприятиях гостиничного бизнеса.....	69
3.2. Рекомендации по совершенствованию организации финансового планирования на исследуемых предприятиях гостиничного бизнеса...	72
Заключение.....	75
Список используемой литературы и используемых источников.....	78
Приложение А Бюджеты доходов комнатных дивизионов, исследуемых предприятий на 2019 год.....	84

Приложение Б Бюджеты доходов дивизионов питания исследуемых предприятий на 2019 год.....	88
Приложение В Бюджеты расходов ЦФУ исследуемых предприятий, приносящих доход на 2019 год.....	92
Приложение Г Базовый финансовый тренинг для понимания финансовой отчетности универсальной системы счетов для гостиничной отрасли.....	95
Приложение Д Методика учета расходов по привлекаемому аутсорсинговому персоналу.....	121

Введение

В условиях современной рыночной экономики в России важнейшей особенностью в конкурентной среде является поддержание необходимого уровня финансовой устойчивости и стабильности предприятия посредством оптимизации формирования и использования ресурсов. В данных условиях возрастает роль эффективного планирования и управления финансовыми ресурсами. В особенности от того с какой эффективностью и насколько целесообразно финансовые ресурсы преобразуются в основные и оборотные средства, а также в средства мотивации рабочей силы, оценивается финансовое благосостояние предприятия, его собственников и сотрудников.

В развитии рыночных отношений финансы являются базисным видом ресурсов, а именно их ограниченное количество влияет на ограничение производства. Вследствие этого в значительной степени увеличивается значимость финансового планирования, изменяется его содержание, как на предприятиях, так и во всей структуре финансовой системы страны.

В современных условиях финансовое планирование используется для обеспечения воспроизводственного процесса соответствующего объема и структуры финансовых ресурсов и определения наиболее эффективных путей их распределения исходя из финансового анализа, предполагающего под собой методику оценки и прогнозирования финансового состояния предприятия.

Переход к рыночной системе отношений predetermined значимость, актуальность и необходимость изучения форм и методов планирования финансовых ресурсов предприятий, ставя перед экономической наукой России задачи по разработке объемного спектра вопросов теоретического, практического и прикладного характеров, связанных с финансовым планированием ресурсов.

Актуальность темы магистерской диссертации состоит в том, что финансовое планирование деятельности предприятия и его

совершенствования является наиболее распространенной проблемой. Совершенствование системы финансового планирования на предприятии – это алгоритм решений и действия, предназначенных для того, чтобы внутри предприятия и в соответствии с основополагающими целями осуществлялось урегулирование финансовых потоков. Таким образом определение показывает, что финансовое планирование – это практика, содержащая конкретные цели и действия по планированию финансовой деятельности предприятия, которые определены условиями конкретной структуры предприятия. К действиям, которые требуют исследования, относится то, что связано с финансовым анализом и поиском оптимальных решений, которые определяют направления финансовой практики предприятия согласно ее целям.

Изученность теоретических и практических аспектов по вопросам совершенствования финансового планирования рассматривалась в трудах Хруцкого В.Е., Иваниловой С.В., Когденко В.Г., Большакова С.В., Прыкиной Л.В., Анисимова А.Ю., Брейли Р., Майерс С., Смирновой Е.В., Стёпочкиной Е.А., Деминой И.Д.

Целью проведения магистерского исследования является разработка программы совершенствования финансового планирования посредством внедрения новых методик на основании проведенного анализа на исследуемых предприятиях.

Для достижения поставленной цели исследования, необходимо решение следующих задач:

- изучить теоретические аспекты планирования на предприятии;
- проанализировать организацию систему планирования на рассматриваемых предприятиях;
- выработать методику по совершенствованию организации системы финансового планирования на исследуемых предприятиях.

Предметом магистерского исследования являются данные управленческой отчетности исследуемых предприятий и их интерпретация по отношению к финансовому планированию.

Объектом исследования является финансовое планирование исследуемых предприятий, а именно АО «ГК «Шереметьево-2», ООО «МДЦ ШЕРЕМЕТЬЕВО», и ООО «ПУЛКОВО АЭРОПОРТ ОТЕЛЬ САНКТ-ПЕТЕРБУРГ».

Теоретико-методологической основой магистерского исследования послужили отечественные и зарубежные работы по исследуемой проблематике, нормативно-правовые акты Российской Федерации, которые касаются финансового планирования и его функционирования на предприятиях, периодические издания, научные труды, информация из официальных сайтов группы взаимосвязанных предприятий. В работе применены методы сравнения и обобщения, систематизации и группировки данных.

В данной работе были использованы эмпирические методы исследования, такие как: наблюдение, сравнение, горизонтальный и вертикальный анализ финансовых показателей, платежеспособности, финансовой устойчивости, рентабельности, а также прогнозирование финансовых показателей. В ходе работы так же были использованы следующие методы: системно-структурный метод, экономико-статистический, графический, абстрактно-логический.

Источниками информации в процессе проведения данного исследования были использованы учебные материалы на темы финансового планирования, научные труды российских и иностранных авторов, научные статьи в периодической печати и источники информации из сети Интернет.

Научная новизна магистерской диссертации заключается в практическом обосновании значимости финансового планирования отечественных и зарубежных предприятий.

Предложена авторская методика по совершенствованию финансового планирования в оперативном учете трудовых ресурсов по аутсорсинговым компаниям.

Разработанная на основе исследования методика по совершенствованию финансового планирования в оперативном учете трудовых ресурсов по аутсорсинговым компаниям улучшит финансовый контроль и финансовые показатели исследуемых предприятий.

Структура и объем работы. Магистерская диссертационная работа содержит введение, три главы, заключение, список использованной литературы, 5 приложений, 9 таблиц и 11 рисунков. Объем работы составляет 120 машинописных страниц.

1 Теоретические аспекты организации финансового планирования на предприятии

1.1 Сущность финансового планирования, его цели и задачи. Стадии финансового планирования

Стабильная деятельность предприятия в условиях рыночной экономики невозможна без использования современных методов финансового менеджмента. Одним из основных направлений повышения эффективности финансового менеджмента является усовершенствование внутрифирменного финансового планирования и контроля. Практический отечественный и зарубежный опыты показывают, что проблемы совершенствования финансового планирования на микроуровне остаются актуальными до сих пор. Планирование делает стабильным деятельность предприятий в условиях непредсказуемых рыночных отношений. Разработка и применение финансовых планов и бюджетов на предприятиях занимает очень важное место в системе мер по стабилизации их денежного потока. Далее определим и рассмотрим основные понятия, которые связаны с финансовым планированием.

«Финансовый план – это плановый обобщенный документ, который отражает поступление и расходование денежных средств на текущий (до одного года) и долгосрочный (больше одного года) периоды. Этот план нужен для получения качественного прогноза будущих потоков денежных средств. Плановый документ включает составление текущих и капитальных бюджетов, а также прогнозирование финансовых ресурсов предприятия на один или три года. Ранее в России такой план составлялся в форме баланса доходов и расходов (если на год, то с поквартальной разбивкой)» [21, с.220].

Отметим, что по определению С. Майерса и Р. Брейли, «финансовое планирование – это процесс, который включает следующее:

- анализ текущего финансирования и инвестиционных возможностей, которыми располагает предприятие;
- прогнозирование последствий принятых решений;
- обоснование выбора варианта из ряда решений для окончательного включения его в план;
- оценку соответствия результатов, достигнутых предприятием, и установленных в финансовом плане» [12, с.773].

Также отметим, что в основе прогнозирования стоят наиболее вероятные результаты и события. Специалисты, которые разрабатывают план должны учитывать в процессе планирования все варианты развития события. С точки зрения С. Майерса и Р. Брейли, финансовое планирование не призвано минимизировать риски, а наоборот, включает их планирование и варианты развития, которые будет необходимо либо принять, либо отвергнуть.

Авторы Ф. Ли Ченг и Д. И. Финнерти дают следующее определение «финансовому планированию - процесс, который анализирует дивидендную, финансовую и инвестиционную политики, а также прогноз их результатов, и воздействие данных результатов на экономическое окружение предприятий и принятие решений о допустимом уровне риска и выборе проектов» [7, с.40].

Большой опыт многих преуспевающих предприятий промышленно развитых стран показывает, что в рыночных условиях с его жесткой конкуренцией планирование финансово-хозяйственной деятельности является важным и необходимым условием для их выживания, процветания и экономического роста, а также успешного осуществления принятой стратегии развития предприятия. Следовательно, если стратегия предприятия является основополагающей установкой развития его в будущем, то планирование представляет из себя определение более оптимальных путей производства и реализации продукции и услуг, потому как в нем происходит увязка ресурсов, потенциал предприятия как с целями его развития во временном периоде, так и со способами достижения. Планирование

становится единственным условием, которое носит определенную устойчивость, в условиях неопределенности экономического развития, присутствия жесткой конкуренции и рисков, которые определяют рыночную экономику, когда осуществляется производственно-хозяйственная деятельность предприятия. Следовательно, именно планирование дает возможность предприятию на основе имеющихся внутренних ресурсов рассчитывать нужную организацию производства и реализацию продукции с учетом всех необходимых изменений. Таким образом, высокоэффективное управление финансами предприятия осуществимо только при планировании всех финансовых ресурсов, а также их источников отношений хозяйствующего субъекта. Также планирование будет высокоэффективным только в том случае, если оно будет отвечать следующим критериям:

- планирование должно ответить на вопросы: что, когда и в какой момент может произойти;
- исполнение выбранной альтернативы будущего развития предприятия нужно осуществлять на основе решений, которые будут приняты сегодня;
- планирование – это непрерывный процесс принятия решений, в результате которого устанавливается и уточняется цель и задачи развития предприятия в связи с изменениями, которые происходят вокруг него, и определяются для их выполнения ресурсы;
- планирование нужно осуществлять по принципу, по которому работа предприятия будет рентабельной и обеспечит денежные поступления и прибыль в объеме, удовлетворяющим заинтересованных лиц - собственников, акционеров, учредителей, государство и так далее;
- определение факторов производства и задач в силу различий в характере, состоящих из различных направлений деятельности предприятия, планирование делится на долгосрочное и краткосрочное.

Из принятых решений значение нескольких распространяется на весьма долгую перспективу. Это напрямую влияет на такие решения, как

покупка основного капитала, обозначение ассортимента выпускаемой продукции, кадровая политика. Такие решения характеризуют долгосрочную деятельность предприятия и должны отражаться в долгосрочных планах, бюджетах. Долгосрочные планы представляют собой свод, основными элементами которого являются краткосрочные планы. Вместе с этим вопросы, которые касаются текущего обеспечения компании материалами и сырьем, платы за коммунальные услуги, нужно рассматривать на краткосрочный период.

Отметим, что основной целью финансового планирования является определение всевозможных объемов финансовых ресурсов, капитала и резервов в основе планирования финансовых показателей и соответствующих направлений их расходования в плановом периоде [10, с.112].

Также в зависимости от этапа жизненного цикла компании, ее финансового состояния, стратегических установок и других факторов целью финансового планирования могут стать максимизация прибыли, максимизация продаж, максимизация собственности владельцев компании.

Отметим, что на российских предприятиях использование финансового планирования ограничивается действием нескольких факторов, а именно:

- весьма высокая степень неопределенности на российском рынке, которая связана с масштабными изменениями во всех сферах общественной жизни;
- отсутствие результативной нормативно-правовой базы российского бизнеса;
- маленькая доля предприятий, которые имеют финансовые возможности для реализации серьезных финансовых разработок.

Эффективное финансовое планирование под влиянием этих условий под силу только большим предприятиям, располагающим значительными средствами для привлечения высококвалифицированных специалистов, которые имеют опыт и способны проводить масштабную плановую работу.

В большинстве случаев, на предприятиях используют только краткосрочное планирование на один год. Этот факт объясняется тем, что за период данной протяженности, предположительно, происходят все сезонные колебания состояния рынка. Годовой план или бюджет по периодам времени можно разделить на месячные или квартальные бюджеты.

Следующим образом можно выявлять основные стратегические задачи бизнеса [33, с.37]:

- узнавать, что хотят конкретные потребители;
- удовлетворять их потребности;
- получать прибыль.

Значение финансового плана на предприятиях заключается в том, что он:

- предоставляет направление, в соответствии с которыми предприятие намерено действовать;
- дает возможность в условиях конкуренции определить жизнеспособность проекта;
- является важным инструментом в получении финансовой поддержки от внешних инвесторов.

Для проведения эффективного финансового планирования большие возможности имеют крупные компании. Они располагают весьма достаточными финансовыми средствами для привлечения высококвалифицированных специалистов, которые обеспечивают проведение плановой работы в широких масштабах в области финансов.

Потребность в финансовом планировании у небольших предприятий выше, чем у больших предприятий, но чаще всего для этого нет средств. Небольшие предприятия нуждаются в привлечении заемных средств чаще для обеспечения своей же хозяйственной деятельности, в то же время как внешняя среда у этих предприятий меньше поддается контролю и больше

агрессии. И следствие этого – будущее мелкого предприятия более неопределенно и непредсказуемо [35, с.11].

Определим основные задачи финансового планирования на предприятии:

- обеспечение нужными финансовыми ресурсами производственной, инвестиционной и финансовой деятельности;
- определение пути эффективного вложения капитала, оценка степени правильного его использования;
- выявление внутренних хозяйственных резервов увеличения прибыли предприятия за счет экономного использования денежных средств;
- назначение правильных финансовых отношений с бюджетом, контрагентом и банком;
- соблюдение интересов акционеров, а также других инвесторов;
- наблюдение за финансовым состоянием компании, платежеспособностью и кредитоспособностью предприятия.

Определим, что «финансовый план используется для обеспечения финансовыми ресурсами предпринимательского плана хозяйствующего субъекта» [10, с.112]. А также оказывает большое влияние на экономику компании, что обусловлено целым рядом обстоятельств. С одной стороны, финансовый план включает оценку прогнозируемых затрат для осуществления деятельности с расширенными возможностями, а также в результате их изменений выполняется финансовая сбалансированность показателей. С другой стороны, статьи затрат финансового плана связаны с экономическими показателями эффективности работы компании, а также взаимосвязаны с основными разделами предпринимательского плана – это производство продукции и/или услуг, усовершенствование производства и управления, повышение эффективности производства, прибыль и рентабельность, экономическое стимулирование, материально-техническое обеспечение, кадры и труд, научно-техническое развитие, и

тому подобное. Получаем что, финансовое планирование оказывает воздействие на каждую сторону деятельности компании выбирая при этом объекты финансирования, направление финансовых средств и способствует правильному и рациональному использованию материальных, трудовых и денежных ресурсов. Подчеркнем, решение нужно принимать на основе заранее разработанного финансового плана на будущий период. В этом случае присутствует огромная вероятность того, что разработчику плана хватит времени для проведения анализа и определения альтернативных предложений.

Планирование и моделирование дальнейшей деятельности компании носит немного абстрактный характер из-за непредсказуемости некоторых внешних факторов, но дает возможность учесть изменения, которые не всегда очевидны. На рисунке 1 представлена последовательность финансового планирования, включающая следующие пять основных стадий:



Рисунок 1 – Стадии финансового планирования

Рассмотрим долгосрочное целеполагание. «Главной задачей которого является максимизирование благосостояния владельцев капитала, которое добывается с помощью широкого набора долгосрочных и краткосрочных целевых направлений:

- развитие структуры владельцев капитала (вероятный передел имущества);
- развитие целевой структуры капитала;
- оптимизация размеров капитала;
- обеспечение ликвидности ценных бумаг компании;

- выбор между внешним (слияние и поглощение) и внутренним увеличением капитала» [21, с.384].

Далее определим следующую стадию – составление долгосрочных финансовых планов. Долгосрочные планы показывают не только то, что компания определяет целью достичь, но и каким способом. Финансовый прогноз (обычно, сроком от 3 до 10 лет) на данном этапе является нужным компонентом финансового плана. Главной задачей долгосрочного финансового плана является объяснение выбора того или иного инвестиционного проекта, планирование таких проектов по годам, а также выбору внешних источников капитала и программы их предоставления.

Третья стадия заключается в составлении краткосрочных финансовых планов и включает составление краткосрочных программ финансирования (на 1-2 года), утверждение решения по оборотному капиталу предприятия и составление плана объема текущих активов компании. Основанием краткосрочного финансового планирования является прогноз денежных потоков.

Четвертой стадией финансового планирования является подтверждение отдельных статей расходов. Каждый план действий, каждое решение обязано сопровождаться сметой расходов (составление бюджета). Бюджет устанавливает необходимость в ресурсах с целью достижения определенного результата и является ориентиром для сравнения и оценки действительных затрат.

Пятая стадия заключается в разработке консолидированного бюджета. Индивидуальные бюджеты соединяются в общий объединенный бюджет, на базе которого оцениваются денежные потоки, пополнения и расходы денежных средств, а также разработан план финансовых показателей. Главными финансовыми бюджетами является – прогноз потока денежных средств (бюджет движения денежных средств), прогнозный баланс, план доходов и расходов (прогнозный отчет о финансовых результатах).

Отметим, что на первом этапе проводится анализ финансовых показателей за предшествующий период. С целью этого используются основные финансовые документы компаний – это бухгалтерский баланс, отчеты о прибылях и убытках, отчет о движении денежных средств. Выше перечисленные документы имеют основную значимость для финансового планирования, потому что в них содержатся данные для анализа и расчета финансовых показателей деятельности предприятия, а также являются главой для написания прогноза данных документов. При этом, сложная аналитическая работа на данном этапе немного становится легче из-за того, что формы финансовых отчетностей и финансовые таблицы, которые планируются схожи по-своему содержанию.

Подчеркнем, что баланс предприятия входит в состав документов финансового планирования, отчетный бухгалтерский баланс служит исходным документом на первой стадии планирования. При всем этом западные предприятия применяют для анализа, обычно, внутренний баланс, который включает более правдивую информацию для внутреннего пользования. Отметим, что внешний баланс, который составляется в основном для опубликования, по определенным причинам (налогообложение, создание резервного капитала) демонстрирует снижение размера прибыли.

Далее определим, что второй этап учитывает создание ключевых прогнозных документов – прогноз баланса, отчета о прибылях и убытках, движения денежных средств (движение наличности), которые принадлежат к многообещающим финансовым планам и вводятся в научно-обоснованную структуру бизнес-планирования предприятия.

На третьем этапе учитываются характеристики прогнозных финансовых документов путем составления текущих финансовых планов предприятия.

Далее, на четвертом этапе проводится оперативное финансовое планирование. Окончанием процесса финансового планирования считается фактическое применение этих планов и контроль за их осуществлением.

Такое составление плана обязано нести долгосрочный характер, и принимать во внимание направление развития экономических процессов в стране, а также делится на планы, которые определены отрезками времени для детализации деятельности предприятия.

Отметим, что работа по созданию финансового плана проводится в несколько этапов:

- первый этап – это оценка соблюдения финансового плана за предыдущий период;
- второй этап – это рассмотрение проектируемых производственных показателей, на основе которых будет составляется финансовый план;
- третий этап – это разработка проекта финансового плана.

1.2 Методы финансового планирования

Расчет финансовых показателей производят при помощи определённых методов планирования. Ниже представим следующие «методы планирования финансовых показателей:

- нормативный,
- расчетно-аналитический,
- балансовый,
- оптимизации плановых решений,
- экономико-математическое моделирование,
- коэффициентный метод определения величины доходов и расходов,
- метод дисконтированных денежных потоков,
- метод многовариантности расчетов» [7, с.40].

Отметим, что самым распространенным методом расчета финансовых плановых показателей является нормативный метод. Дадим оценку данному методу.

Нормативный метод планирования финансовых показателей выражается в том, что потребность предприятия в финансовых ресурсах и их источниках рассчитывается на основе установленных норм и технико-экономических нормативов. Таким нормативом являются ставки налогов, ставки тарифных взносов и сборов, нормы амортизационных отчислений, нормативы потребности в оборотных средствах и тому подобное.

К финансовому планированию применяется система норм и нормативов, включающих:

- федеральные нормативы,
- местные нормативы,
- отраслевые нормативы,
- республиканские (краевые, областные) нормативы,
- нормативы хозяйствующего субъекта.

Отмети, что едиными для всей территории России являются Федеральные нормативы Российской Федерации, для всех отраслей и хозяйствующих субъектов. К этому нормативу относятся – ставки федеральных налогов, ставки тарифных взносов на государственное социальное страхование, нормы амортизации отдельных видов основных фондов и тому подобное. Республиканские и местные нормативы действуют в отдельных регионах России. Речь идет о ставках местных и республиканских налогов, тарифных сборов и взносов.

Далее подчеркнем, что нормативы отраслевые действуют по группам организационно-правовых форм хозяйствующего субъекта – акционерные общества, мелкие предприятия и другие, или в масштабе отдельных отраслей. К которым относятся нормы льгот по налогообложению, нормы предельных уровней рентабельности компаний, являющихся монополистами, также крайние нормы отчислений в резервный фонд,

нормы отчислений амортизационных отдельных видов основных фондов и прочее.

Определим, что нормативы предприятия – это нормативы, которые разработаны самим предприятием и используются им с целью урегулирования производственно-торговых процессов и финансовой деятельности. А также используются для контроля за использованием финансовых средств и других целей для эффективного вложения капитала. Отметим, что к данным нормативам относятся норма потребности в оборотных средствах, которые всегда находятся в распоряжении предприятия, нормы запасов товаров, сырья, тары, нормы кредиторской задолженности, нормы отчислений в ремонтный фонд. Нормативный метод планирования является одним из самых простых методов. Так, допустим, зная норматив и объемный показатель, можно без затруднений рассчитать плановый показатель.

Далее рассмотрим, расчетно-аналитический метод планирования финансовых показателей, при котором рассчитывается плановая величина финансового показателя на основе анализа достигнутой величины, которая принимается за базу, и индексов изменения в базовом периоде [7, с.41]. Данный метод планирования возможно использовать только тогда, когда нет технико-экономических нормативов, и взаимная связь установлена косвенно между показателями, на основе анализа их динамики и связей. Отметим, что экспертная оценка лежит в основе данного метода (рисунок 2).

Расчетно-аналитический метод удобно применять, когда заранее планируется сумма прибыли и доходов, также определение величины отчислений от прибыли в фонд накопления, потребления, резервный, по отдельным видам использования финансовых ресурсов.

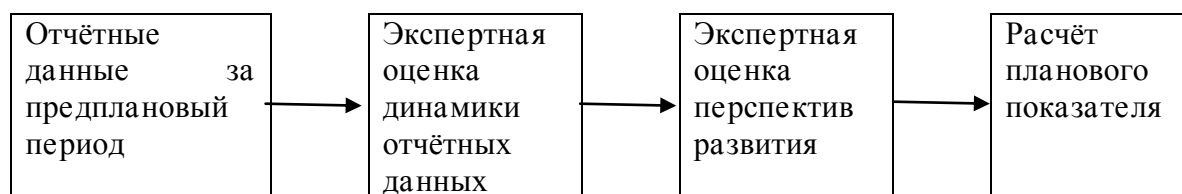


Рисунок 2 – Схема расчетно-аналитического метода планирования

Далее рассмотрим балансовый метод планирования финансовых показателей, который заключается в том, что с помощью метода построения балансов достигается соединение уже имеющихся в наличии финансовых ресурсов и фактической потребности в них. Данный метод используется при планировании потребности поступлений средств в финансовые фонды – фонд потребления, фонд накопления, распределение прибыли. [7, с.41].

Таким образом, балансовая увязка по денежным фондам представлена следующим образом:

$$O_n + П = Р + O_k, \quad (1)$$

где O_n - остаток средств фонда на начало планового периода, тыс.

руб.;

$П$ - поступление средств в фонд, тыс. руб.;

$Р$ - расходование средств фонда тыс. руб.;

O_k – остаток средств на конец планового периода, тыс. руб.

Далее представим метод оптимизации плановых решений. Данный заключается в разработке нескольких вариантов плановых расчётов, для выбора самого оптимального из полученных. Таким образом, происходит выбор по критериям, которые могут быть следующие, приведем их ниже:

- по минимуму приведенных затрат

$$И + E_n \cdot К = \min, \quad (2)$$

где И – текущие затраты, тыс. руб.;

К – единовременные затраты, тыс. руб.;

E_n – нормативный коэффициент эффективности капитальных вложений.

На данный момент нормативный коэффициент капитальных вложений установлен в размере 0,16, это соответствует нормативному сроку окупаемости 6,7 года.

- по максимуму приведенной прибыли

$$П + E_n \cdot К = \max, \quad (3)$$

где П – прибыль, тыс. руб.;

E_n – нормативный коэффициент эффективности капитальных вложений;

К – единовременные затраты, тыс. руб.

- по максимуму дохода на уровень вложения капитала;

- по минимуму продолжительности одного оборота в днях, то есть скорость оборота капитала – по максимуму;

- по минимуму финансовых потерь, или по минимуму финансового риска.

Теперь рассмотрим экономико-математическое моделирование в планировании финансовых показателей, которое выражается в том, что оно позволяет найти количественное выражение взаимных связей между финансовыми показателями и факторами, которые их определяют [7, с.41].

Отметим, что эта связь определяется через экономико-математическую модель. Экономико-математическая модель представляет собой весьма точное математическое описание экономического процесса, то есть представление факторов, которые определяют структуру и закономерности изменений данного экономического явления при помощи

математических символов и приемов – неравенств, уравнений, таблиц. Заметим, что входят в модель только главные факторы.

Отметим, что может выстраиваться модель по функциональной или корреляционной связи. Функциональная связь определяется уравнением следующего вида, приведенного ниже:

$$Y = f(x), \quad (4)$$

где Y – показатель;

x – факторы.

Схема разработки планового показателя представлена на рисунке 3.

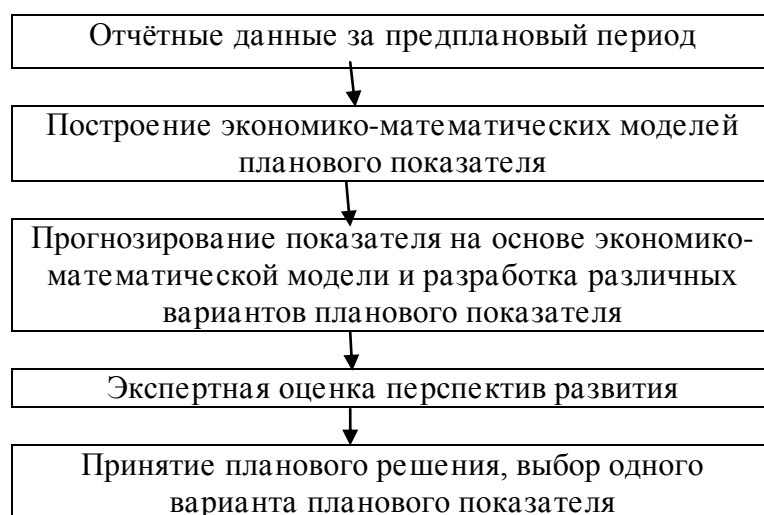


Рисунок 3 – Процесс разработки планового показателя при помощи применения экономико-математической модели

Отметим, что в экономико-математическую модель могут включаться только главные факторы. Проверка же качества моделей проводится практикой. На практике, сложные экономико-математические модели с множеством параметров очень часто оказываются не пригодными для практического применения. Следовательно, планирование с помощью экономико-математического моделирования основных финансовых показателей является главным для функционирования автоматизированных систем управления финансами.

Далее рассмотрим не менее важный коэффициентный метод определения величины доходов и расходов для обоснования финансовых расчетов. С помощью таких коэффициентов, основанных на достижениях прошлых периодов, рассчитываются прогнозные доходы и затраты, платежи в бюджет и внебюджетные фонды. Отметим, что этот порядок имеет значительные недостатки, а именно:

- при недостаточно обоснованной базе дальнейшее уточнение показателей ухудшит имеющиеся недостатки;
- при несовершенном методе планирования, который действует на предприятии использование коэффициентного метода негативно скажется на результативности использования финансовых и материальных ресурсов. Также, в некоторых случаях, ухудшит финансовое состояние предприятия.

Теперь рассмотрим метод дисконтированных денежных потоков, который применяют при составлении финансовых планов, для прогноза совокупности, распределенных во времени выплат и поступлений денежных средств. Заметим, что учение дисконтированных денежных потоков основано на расчете современной стоимости ожидаемых притоков и оттоков денежных средств. Также метод дисконтированных денежных потоков раскрывает результат финансовых решений без ссылок на простые допущения бухгалтерского учета. Оценка прогнозных изменений финансовых потоков на основе временного фактора за определенный период работы предприятия может отличаться от традиционного экономического анализа.

Определим, что метод много вариантности расчетов выражается в разработке альтернативных вариантов плановых счетов, для того чтобы выбрать из них самый наилучший, но критерии выбора могут быть представлены разные.

К примеру, в первом варианте может быть представлен продолжающийся спад производства, слабость национальной валюты и

инфляция, в втором же – рост процентов по ставкам и, в следствие чего, замедление темпа роста мировой экономики, а также падение цен на товар и услуги. Данный метод привлекателен тем, что дает возможность провести анализ деятельности предприятия в разных экономических ситуациях, и прорабатывать пути для развития во всех направлениях.

1.3 Система финансового планирования

Определим, что относительно системного подхода в компании должна быть создана система финансового планирования. Для этого нужно установить цели данной системы и итог ее функционирования, а также соучастников процесса по планированию, характер распределений функции финансового планирования предприятия среди разных подразделений предприятия, структура нужной информации, инструменты, методы, и технические средства финансового планирования. Концепция финансового планирования на предприятии должна регламентироваться внутренним документом, в котором прописаны будут формы, цели, задачи, процедуры, методы и регламент планирования. В настоящее время при составлении системы финансового планирования нужно давать предпочтение интерактивному, скользящему, круговому составлению планов. Финансовые планы очень сложные как по содержанию, так и по структуре, поэтому с целью их исследования нужны усилия разных подразделений предприятия (финансовый отдел, планово-экономический отдел, отдел маркетинга, бухгалтерия, сбытовой отдел, отдел материально-технического снабжения, отдел капитального строительства и так далее). Финансовые решения стратегически обязаны восприниматься на уровне собственника предприятия [16, с.47]. За исследование финансовых планов ответственность ложиться на финансово-экономические службы компании.

Рассмотрим систему финансового планирования на предприятии, которую можно разделить на три составляющие, представленные ниже:

- перспективный финансовый план,
- текущий финансовый план,
- оперативный финансовый план.

Данные системы финансового планирования взаимосвязаны и осуществляются поочередно. Первым этапом планирования является составление прогноза главных направлений финансовой деятельности предприятия, которое происходит в процессе перспективного планирования [10, с.116].

Перспективный финансовый план составляется на три года и более, и показывает основные показатели, цели и задачи предприятия, а также соотношение и темпы наращенного воспроизводства, и кроме того удерживает взаимные отношения с внешним окружением.

Финансовый перспективный план также содержит прогнозный баланс, план прибылей и убытков, план движения денежных средств. Отметим, что прогнозная отчетность – это наиболее удобный способ обобщения различных хозяйственных событий, которые прогнозируются в перспективе. Также такая отчетность дает необходимый минимум информации для принятия управленческих решений и для разработки более детальных планов (бюджетов) предприятия. Данные прогнозные документы предоставляют руководству предприятия информацию, представленную ниже:

- потребности в инвестиционных средствах;
- способы финансирования данных инвестиций;
- влияние выбранной инвестиционной политики на стоимость предприятия.

Отметим, что перспективный финансовый план в основном считается прогнозным, и вычисления носят приблизительный характер, а также отражают только общую динамику процесса. И чем дольше плановый период, тем больше финансовый план носит необязательный характер. Этот факт объясняется тем, что в долгосрочной перспективе

неопределенность изменения макроэкономической конъюнктуры возрастает, таким образом, в исполнении плана огромную роль играют факторы, которые не зависят от деятельности предприятия.

Таким примером взаимодействия, перспективного и текущего планов является бизнес – планирование, которое принято разрабатывать при создании нового предприятия или в обосновании производства новой продукции.

Бизнес-план – это документ, в котором прописаны производственные, рыночные и организационные представления предполагаемого бизнеса, и представлены плановые расчеты объема производства, вложенных инвестиций и полученных финансовых результатов от реализации мероприятий.

Отметим, что составление бизнес-плана нужно для определения объема и разработки стратегии финансирования, привлечения определенных инвесторов к участию в создании новой компании или финансирование новых производственных программ. При этом инвесторами могут быть банки, юридические, а также физические лица.

Сама структура бизнес-планирования и его объем зависит от сферы деятельности, к которой относится бизнес, от размера этого бизнеса, от суммы инвестиций, которая необходима для его организации, от объема и разновидности будущего продукта. Организационный и производственный характер имеет основная часть бизнес-плана. Соответствующие его разделы предоставляют сведения о продукции, которая планируется к производству, ее уровне цен, качестве, рынке сбыта, о результате от ее продажи.

Также отметим, что бизнес-планирование играет значимую роль для предприятий в тех случаях, когда у них недостаточно собственных финансовых ресурсов для выполнения того или иного их проекта. В таком случае данный документ является одним из главных, который необходим компании для обращения к другим инвесторам с просьбой привлечения их

финансовых ресурсов для финансирования проекта компании или для обращения в банк, с целью получения заемных средств.

Бизнес-план имеет временной интервал, в пределах которого должны быть решены его определенные задачи. К примеру, должен быть построен завод, должна быть обеспечена окупаемость инвестиций и другое. Обычно, бизнес-план, как инструмент формирования концепции развития бизнеса составляется на период от 3 до 5 лет, с детальной проработкой первого года и укрупненным прогнозом на последующие годы.

Для управления финансами предприятия в краткосрочный период используется текущее финансовое планирование или бюджетирование.

Отметим, что на основе показателей долгосрочного плана составляется текущий (годовой) бюджет предприятия как часть бизнес-плана. Основная цель бюджетирования – это максимизация конечных финансовых результатов при заданных ресурсах и организации работ. При составлении бюджета по сравнению с перспективным финансовым планированием используют более точные методы расчетов. Также бюджетирование – наиболее полное и детальное, при этом оно должно быть соотнесено с конкретными действиями и мероприятиями.

В бюджетах определяют конкретные цифровые показатели финансово-хозяйственной деятельности предприятия, последовательность и сроки совершения операций на бюджетный период, это, как правило, год. Определим, что основные бюджеты – это прогноз баланса, бюджет доходов и расходов, бюджет движения денежных средств.

Оперативное финансовое планирование используют для ежедневного управления финансовыми ресурсами предприятия.

Отметим, что детальные оперативные финансовые планы нужны как для реализации стратегических и тактических решений предприятия, так и для обеспечения стабильной и налаженной работы всех служб предприятия.

Оперативное финансовое планирование заключается в следующем:

- разработка и доведение до исполнителей бюджета, платежного календаря и других форм плановых оперативных заданий по всем главным вопросам финансовой деятельности компании;
- умение действенно управлять оборотным капиталом предприятия, а именно, денежными средствами, ликвидными ценными бумагами, дебиторской и кредиторской задолженностью.

При разработке платежного календаря определяется очередность и сроки осуществления всех расчетов. Все это дает возможность вовремя перечислять платежи в бюджеты и во внебюджетные фонды, гарантировать финансирование текущей хозяйственной деятельности предприятия, раскрывать возможный недостаток средств. Платежный календарь составляют обычно на месяц или квартал с разбивкой показателей по более маленьким периодам – пятнадцать, десять, или пять дней.

Отметим, что принять краткосрочные финансовые решения намного легче, чем долгосрочные, но это не означает, что они являются менее важными. Предприятие может определять очень обещающие возможности для осуществления инвестиций, выявлять оптимальное соотношение заемного и собственного капиталов, разрабатывать совершенную политику дивидендов и, однако, не иметь успеха, потому что никто не позаботился о том, чтобы иметь достаточное количество денежных средств для оплаты его текущих счетов.

Сделаем вывод, что использование рассмотренных систем финансового планирования позволяет обеспечить целенаправленность финансовой деятельности предприятия и повысить его эффективность.

1.4. Анализ методов совершенствования организации финансового планирования на предприятии.

В ходе осуществления финансовой стратегии предприятия особое внимание необходимо уделять направлениям повышения финансового состояния предприятия, повышению его ликвидности, платежеспособности и финансовой устойчивости. Главные пути повышения финансового состояния предприятия приведем на рисунке 4 [31, с.334].

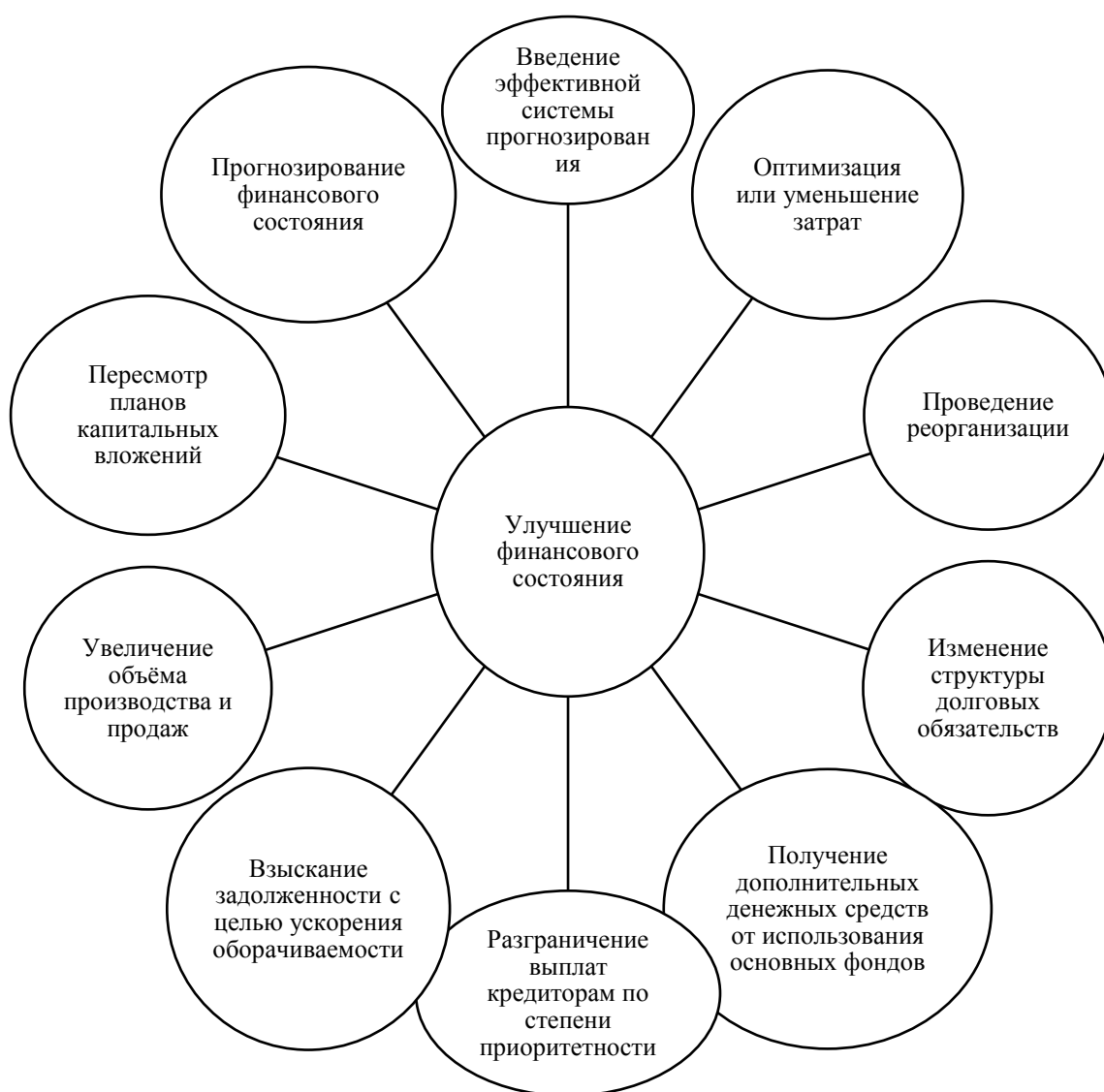


Рисунок 4 – Основные направления улучшения финансового состояния предприятия

Далее рассмотрим направление «Оптимизация или уменьшение затрат» (рисунок 4), которое предполагает действия для того, чтобы остановить уменьшение прибыли. Основопологающим является введение функции контроллинга на предприятии. Подчеркнем, что иногда можно уменьшить расходы, просто начав их учитывать.

Отмечено, к примеру, что, когда компания начинает фиксировать исходящие междугородние и международные звонки своих сотрудников по времени, дате и цели, тогда единое количество звонков уменьшается за счет сокращения звонков по личным делам сотрудников. При этом главным условием является поддержка сотрудниками существующей системы учета затрат. Основным моментом в этом направлении будет являться анализ причин возникновения затрат, который разрешает предпринять нужные действия по ликвидации причин нежелательного увеличения затрат.

Например, если увеличиваются представительские расходы, необходимо выявить причину, почему сотрудники растрачивают деньги предприятия в недешевых ресторанах: либо предприятие быстрыми темпами расширяет базу клиентов и увеличивается число подписанных контрактов, либо ослаблен контроль за использованием представительских средств. Выгодно еще и провести анализ организационной структуры для того, чтобы устранить излишние уровни управления и сокращения затрат на оплату труда.

Рассмотрим направление «Проведение реорганизации инвентарных запасов» означает, что запасы распределяются по категориям в зависимости от уровня их значимости с целью повышения стабильной деятельности компании. Размеры разновидностей запасов, не считающиеся критическими для ведения бизнеса, обязаны быть снижены.

В одно и тоже время надо привести в активность деятельность в сфере заказов на снабжение методом внедрения наиболее результативных контрольных процедур, таких как централизация хранения и отпусков продукции, переназначение площади хранения или повышение

документооборота. Залежавшиеся товары выгоднее продать со скидками для того, чтобы получить дополнительно денежные средства.

Далее определим направления «Получение дополнительных денежных средств от использования основных фондов». Уже после данного можно установить более оптимальные каналы коммуникации для результативного доведения вплоть до участников рынка предложений о сдаче в аренду или продаже имущества. Так имущество, которое не получилось отдать в аренду, надо приостановить, сформировать акт о консервации и представить его в налоговую инспекцию, это даст возможность исключить данное имущество из расчета налоговой базы. Отметим, что направление «Взыскание задолженностей для ускорения оборачиваемости денежных средств». Возврат задолженностей покупателями способен стимулироваться посредством представления специализированных бонусов. Кроме того, необходимо создавать концепцию оценки клиентов, которая складывала бы все риски, связанные с ними равно как с деловитыми партнерами.

Единая взаимосвязь с покупателями включает дебиторскую задолженность его, товары на складе, которые подготовлены к отгрузке, продукцию для производства, которая предназначена данному клиенту. Возможно определить внешние лимиты кредита каждым клиентам, которые должны будут определены взаимными отношениями с ним, а также потребностями компании в денежных средствах и оценкой финансового состояния определенного клиента. Ведение наблюдения за покупателями и клиентами, а также изменение их статуса рационально поручить менеджерам по продаже, и оплату труда их соотнести к действительному поступлению денежных средств от покупателей, с которыми работают менеджеры. В конечном итоге, в отдельных вариантах возможно попробовать реализовать банку, обслуживающему компанию, её дебиторскую задолженность.

Далее проанализируем направление «Изменение структуры долговых обязательств», которое подразумевает подробное исследование данных обязательств и всевозможные методы их гашения для того чтобы повысить ликвидности в будущем.

В случае неосуществимости гашения этих обязательств проводятся способы изменения структуры – перевод долгосрочных обязательств в краткосрочные или наоборот.

Определим направление – «Разделение выплат кредиторам согласно степени приоритетности с целью снижения оттока денежных средств» определяет распределение поставщиков в зависимости от уровня их важности. Весьма важные поставщики могут быть в центре внимания; рационально усилить контакты с ними, для того чтобы закрепить взаимное понимание и повысить стремление к взаимному сотрудничеству.

Направление «Пересмотр проектов капитальных вложений» считается средством роста поступления денежных средств. Данное направление направлено на минимизацию расходов.

Важно при условии угрозы кризиса сделать отказ от инвестиций в капитальное строительство, покупка новой техники, увеличение сбытовой сети и тому подобное, кроме безотлагательных случаев.

Рассмотрим следующее направление – «Повышение поступления денежных средств из заинтересованных финансовых источников, которые не связаны с взаимовыгодной торговлей». Данное направление подразумевает предоставление поддержки основными группами – акционерами, банком, и владельцами.

Направление «Повышение объема производства и продаж» гарантирует повышение денежных средств, которые получены от реализации товара, таким образом, повышение абсолютно ликвидных активов. Далее определим направление – «Усовершенствование методов управления оборотными средствами предприятия», которые можно привести в соответствии с рисунком 5.



Рисунок 5 – Методы управления оборотными средствами предприятия и их направления совершенствования

Главным предписанием по усовершенствованию финансовой стороны пользования активов (рисунок 5) является повышение суммы денежных активов в текущем периоде.

Следующие два направления непосредственно взаимосвязаны между собой «Прогнозирование финансового состояния» и «Введение результативной системы прогнозирования движения денежных средств».

Прогнозирование финансового состояния предприятия постоянно обязано реализовываться после комплексного рассмотрения для того чтобы определить перспективы финансового состояния в будущем и, как результат, разработку необходимых мероприятий. Прогнозирование движения денежных средств – это важная составляющая прогнозирования финансового состояния. Подчеркнём, что финансовое состояние – это комплексное представление, которое создается в ходе хозяйственной деятельности предприятия и под влиянием внешних и внутренних факторов. Его исследование заключается не только в том, чтобы определить и дать оценку финансового состояния предприятия, но и в том, для того чтобы регулярно осуществлять работу, которая направлена на его улучшение. Анализ финансового состояния компании показывает, по каким определенным направлениям надо вести эту работу. В согласовании с этим результаты анализа дают ответ на вопрос, какие наиважнейшие методы повышения финансового состояния предприятия в определенный период его деятельности. К главным направлениям повышения финансового состояния предприятия можно отнести увеличение ликвидности, платежеспособности, финансовой устойчивости и деловой активности.

2 Анализ и оценка организации финансового планирования на предприятиях гостиничного бизнеса

2.1 Техничко-экономическая характеристика исследуемых предприятий гостиничного бизнеса

Первым объектом исследования для магистерской диссертации было выбрано Акционерное общество «Гостиничный комплекс «Шереметьево-2». Данное предприятие является юридическим лицом, коммерческой организацией, уставный капитал которой разделен на определенное число акций, удостоверяющих обязательственные права акционеров.

Общество осуществляет свою деятельность на основании Устава и в соответствии с Федеральным законом «Об акционерных обществах», Гражданским кодексом РФ и иным действующим законодательством РФ.

Общество зарегистрировано Московской регистрационной палатой, свидетельство №034320 от 11 октября 1994 года. Общество является акционерным обществом и создано без ограничения его деятельности. Акционерами общества являются лица, зарегистрированные в реестре акционеров Общества в качестве владельцев акций, размещенных Обществом [6].

Полное фирменное наименование Общества: Акционерное общество «Гостиничный комплекс «Шереметьево-2».

Сокращенное наименование: АО «ГК «Шереметьево-2».

Юридический адрес Общества: 141400, Российская Федерация, Московская область, г. Химки, Международное шоссе, владение 1.

Официальный сайт Общества: <https://www.radissonhotels.com/ru-ru/hotels/park-inn-moscow-sheremetyevo-airport>

Органы управления Общества – общее собрание акционеров, Совет директоров и единоличный исполнительный орган – Генеральный директор (Управляющая организация).

Основным видом экономической деятельности общества, согласно общероссийскому классификатору, является 55.10 - деятельность гостиниц и прочих мест для временного проживания.

Также основными видами деятельности, согласно устава Общества, являются:

- деятельность гостиниц с / без ресторанов / ресторанов;
- розничная торговля алкогольными/безалкогольными напитками, включая пиво;
- розничная торговля продуктами питания и товарами народного потребления;
- эксплуатация гаражей, стоянок для автотранспортных средств, велосипедов и т.п.;
- организация комплексного туристического обслуживания;
- международный въездной и выездной и внутренний туризм, реализация туристского продукта, сформированного иностранным туроператором;
- экскурсионные услуги;
- бронирование и реализация билетов на различные виды транспорта;
- транспортные услуги;
- сдача внаем собственного нежилого недвижимого имущества;
- услуги хранения ценностей в сейфе, а также услуги камеры хранения;
- стирка, химическая чистка и окрашивание текстильных и меховых изделий;
- физкультурно-оздоровительная деятельность (спортивно-оздоровительные услуги, в том числе фитнес-центр, тренажерный зал, бассейн, баня, сауна и другое);
- удаление сточных вод, отходов и аналогичная деятельность;
- деятельность по обеспечению работоспособности электрических сетей;

- передача пара и горячей воды (тепловой энергии);
- осуществление деятельности по эксплуатации электрических и тепловых сетей;
- чистка и уборка производственных и жилых помещений, оборудования и транспортных средств;
- охранные услуги;
- деятельность столовых при предприятиях и учреждениях и поставка продукции общественного питания.

Общая величина уставного капитала общества составляет 770'000 рублей.

Предприятие гостиничного бизнеса АО «ГК «Шереметьево-2» осуществляет свою деятельность на основании договора на управление с Филиалом Компании «Рэдиссон Раша А/С» и работает под брендом Park Inn by Radisson Sheremetyevo Airport Moscow. Данный бренд входит в группу Radisson Hotel Group, которая является одной из крупнейших и наиболее динамично развивающихся групп отелей в мире, и представлена семью отличительными гостиничными брендами и насчитывает более 1 400 отелей по всему миру. Портфель гостиничных брендов включает в себя: Radisson Collection, Radisson Blu, Radisson, Radisson RED, Park Plaza, Park Inn by Radisson и Country Inn & Suites by Radisson.

Отель Park Inn by Radisson Sheremetyevo Airport Moscow насчитывает 12 этажей, 258 номеров как для деловых поездок, так и для отдыха, также 2 ресторана, 1 конференц-зал. Также в отеле представлена площадь для сдачи офисов в аренду, которая занимает 4 этажа и дополнительные производственные помещения, одно из которых занимает не менее известная на рынке фабрика «Шереметьевские торты». Отель находится на территории международного аэропорта Шереметьево.

Организационная схема гостиницы представляет собой систему взаимодействия всех служб и подразделений (рисунок 6). Во главе ее стоит Генеральный директор общества.

Генеральному директору гостиницы непосредственно подчиняется Генеральный менеджер, отвечающий за операционную деятельность гостиницы.

Генеральному менеджеру подчиняются: операционный менеджер, финансовый отдел, служба безопасности, отдел продаж, служба приема и размещения, отдел бронирования, хозяйственный отдел, отдел кадров, инженерный отдел, отдел баров и ресторана, отдел кухни.

Операционный менеджер осуществляет полную административную и оперативную поддержку генерального менеджера гостиницы.

Отдел бронирования осуществляет прием заявок на размещение гостей и их обработку по телефону, факсу, по почте, с помощью компьютерных систем бронирования. В штат входят: начальник отдела бронирования, специалисты по бронированию.

Отдел продаж отвечает за формирование цен на номера и тарифной сетки в зависимости от сезонности, спроса и предложения на рынке, а также на налаживание связей и заключение корпоративных и агентских контрактов. В состав отдела входит: директор отдела продаж и маркетинга, менеджер по управлению доходами, менеджер по продажам, специалист по группам.

Служба приема и размещения выполняет главную функцию гостиницы – встречает и размещает гостей в гостинице. В состав службы входит: начальник, заместитель начальника, администраторы, паспортист. Также используются услуги компании, предоставляющей транспортное обслуживание с водителями.

Хозяйственный отдел обеспечивает обслуживание гостей в номерах, занимается оказанием бытовых услуг, поддерживает необходимое санитарно-гигиеническое состояние номеров и уровень комфорта жилых помещений. В состав службы входит, как собственный персонал: начальник хозяйственного отдела, супервайзеры, и администраторы хозяйственного

отдела, так и аутсорсинговый персонал – горничные, грузчики, швеи, и прочий обслуживающий персонал.

Инженерный отдел создает условия для функционирования систем кондиционирования, теплоснабжения, санитарно-технического оборудования, электротехнических устройств, служб ремонта и строительства. В штат отдела входит главный инженер, заместитель главного инженера, диспетчерская служба, старшие смены, дежурные техники, инженер по электричеству.

Отдел питания включает ресторан со шведским столом для завтраков и обедов/ужинов для групп и экипажей, а также ресторан Рэд 2 с вариантом питания по меню, а также отдел кухни. Обеспечивает гостей услугами питания. Состав отдела: директор ресторана, администраторы зала, шеф-повар, повара. Также привлекается сторонняя организация осуществляющая деятельность по предоставлению аутсорсинга персонала, у таких компаний Общество нанимает официантов, стюардов, поваров, грузчиков.

Отдел кадров отвечает за вопросы кадрового обеспечения, занимается созданием и поддержанием необходимых условий труда для персонала гостиницы, контролирует соблюдение правил по охране труда, по технике безопасности, по противопожарной и экологической безопасности, а также установленных норм. В состав службы входит: начальник отдела кадров, специалист по подбору персонала и специалист отдела кадров.

Служба безопасности выполняет функцию поддержания безопасности и порядка в гостинице. В штат компании входит начальник службы безопасности. Охранные услуги предоставляет аутсорсинговая компания.

Организационная схема АО «ГК «Шереметьево-2» изображена на рисунке 6.

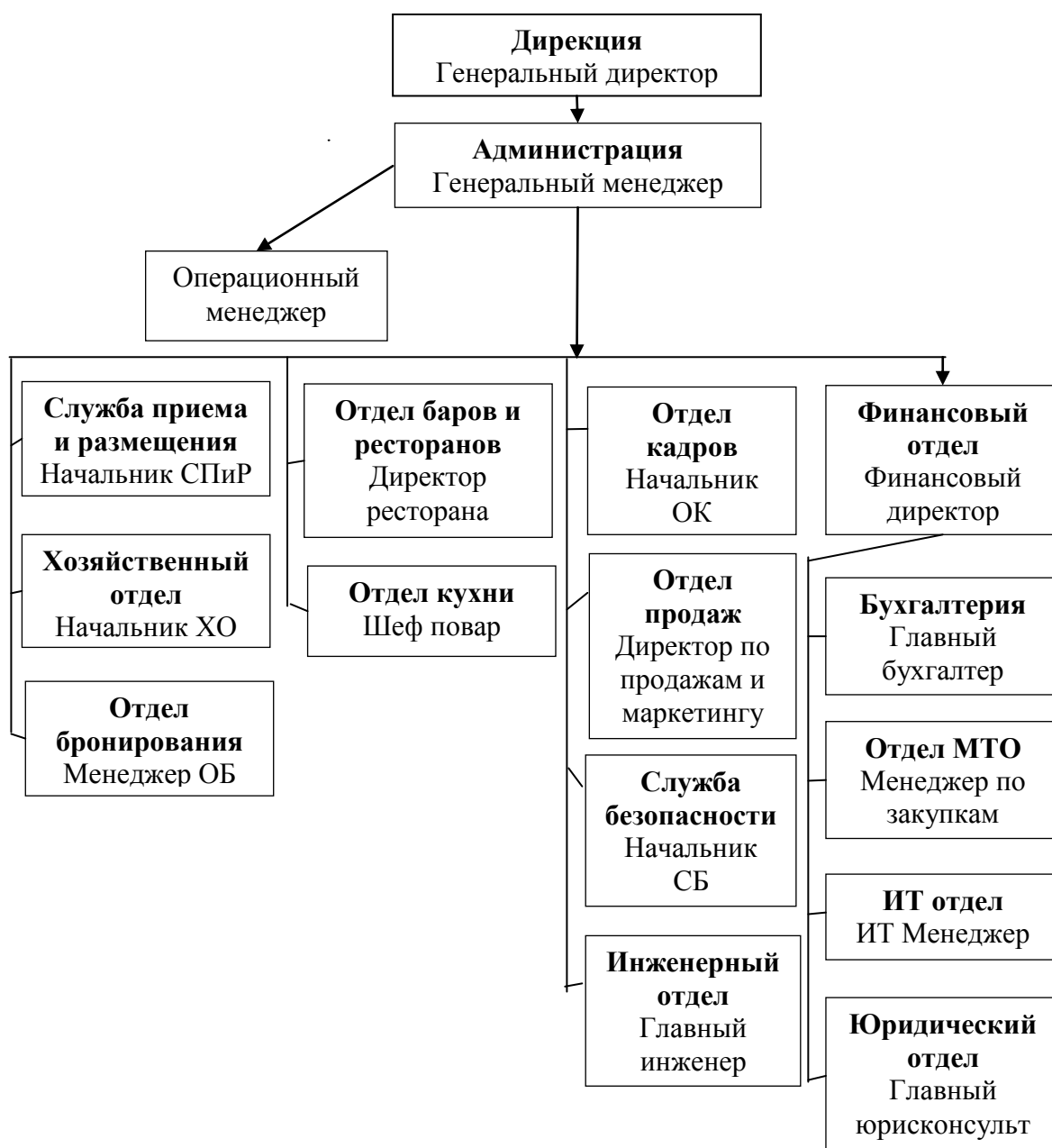


Рисунок 6 - Организационная схема АО «ГК «Шереметьево-2»

Финансовый отдел Общества состоит из нескольких подразделений: бухгалтерии, отдела материально-технического обеспечения, ИТ отдела, юридического отдела.

Финансовый отдел отвечает за сбор и консолидацию отчетности и всей информации Общества. В состав финансового отдела входит финансовый директор, ассистент финансового директора.

Бухгалтерия осуществляет финансовый учет предприятия. Штат отдела: главный бухгалтер, заместитель главного бухгалтера, бухгалтер по расчету заработной платы, бухгалтер калькулятор, бухгалтер кассир, бухгалтер на участке банк, бухгалтер по реализации, кредитный контролер.

Отдел материально-технического обеспечения (МТО) осуществляет определение потребности в материальных ресурсах, поиск, выбор поставщиков, заключение договоров и контроль исполнения, получение материальных ресурсов, проверку поступающей продукции и подтверждение качества. В штат отдела входит: менеджер отдела МТО, менеджер складского учета.

Информационно-технический отдел осуществляет поддержку внешних и внутренних серверов Общества, системное администрирование и поддержку пользователей.

Юридический отдел подразделение Общества, занимающееся соблюдением законности оформления документов, заключением договоров, выставлением претензий, урегулированием экономических отношений, составлением правовых документов, подачей исков.

Основная функция процесса производства Общества – это предоставление услуг юридическим и физическим лицам по размещению гостей и предоставлению им питания. Эта функция осуществляется службой приема и размещения гостиницы и отделом баров и ресторанов. Но для осуществления данной функции необходимо учитывать и материально-техническую базу, оснащенность и комфортабельность номерного фонда Общества. Таким образом, все службы и подразделения гостиницы взаимодействуют для выполнения главной функции производственного процесса.

Второстепенные функции, характеризующие коммуникационные связи с внешней средой, реализуются отделом закупок, который отвечает за приобретение мебели и оборудования, напитков и продуктов питания,

расходных материалов. Отдел бронирования номеров также взаимодействует с внешней средой, предоставляя гостям возможность заранее забронировать номер в гостинице [17, с.25].

Вторым объектом исследования для магистерской диссертации было выбрано предприятие Общество с ограниченной ответственностью «МДЦ ШЕРЕМЕТЬЕВО». Данное предприятие является юридическим лицом, коммерческой организацией, уставный капитал которой состоит из учредительного вноса.

Общество осуществляет свою деятельность на основании Устава и в соответствии с Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью», Гражданским кодексом РФ и иным действующим законодательством РФ.

Общество зарегистрировано Межрайонной инспекцией Федеральной налоговой службы №23 по Московской области, свидетельство №1105047014995 от 29 декабря 2010 года.

Полное фирменное наименование Общества: Общество с ограниченной ответственностью «МЕЖДУНАРОДНЫЙ ДЕЛОВОЙ ЦЕНТР ШЕРЕМЕТЬЕВО».

Сокращенное наименование: ООО «МДЦ ШЕРЕМЕТЬЕВО».

Юридический адрес Общества: 141400, Российская Федерация, Московская область, г. Химки, Международное шоссе, владение 1А.

Официальный сайт Общества: <https://www.radissonhotels.com/ru-ru/hotels/radisson-blu-moscow-sheremetievo-airport>

Органы управления Общества – КОМПАНИЯ С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ "ВЕНААС ОТЕЛЬ РАША АС", единоличным исполнительным органом является Генеральный директор.

Основным видом экономической деятельности общества, согласно общероссийскому классификатору, является 55.10 - деятельность гостиниц и прочих мест для временного проживания.

Также согласно устава Общество вправе осуществлять любые виды деятельности, не запрещенные действующим законодательством. На виды деятельности, перечень которых определяется федеральным законом, Общество получает специальные разрешения (лицензии) в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации, и может заниматься этими видами деятельности только после получения соответствующих специальных разрешений (лицензий).

Если условиями предоставления специального разрешения (лицензии) на осуществление определенного вида деятельности предусмотрено требование осуществлять такую деятельность как исключительную, то Общество в течение срока действия лицензии вправе осуществлять только виды деятельности, предусмотренные лицензией, и сопутствующие виды деятельности.

Общая величина уставного капитала общества составляет 100'000 рублей.

Предприятие гостиничного бизнеса ООО «МДЦ ШЕРЕМЕТЬЕВО» осуществляет свою деятельность на основании договора на управление с Филиалом Компании «Рэдиссон Раша А/С» и работает под брендом Radisson Blu Sheremetyevo Airport Moscow. Данный бренд входит в группу Radisson Hotel Group, которая является одной из крупнейших и наиболее динамично развивающихся групп отелей в мире, и представлена семью отличительными гостиничными брендами и насчитывает более 1 400 отелей по всему миру. Портфель гостиничных брендов включает в себя: Radisson Collection, Radisson Blu, Radisson, Radisson RED, Park Plaza, Park Inn by Radisson и Country Inn & Suites by Radisson.

Отель Radisson Blu Sheremetyevo Airport Moscow насчитывает 11 этажей, 391 номер как для деловых поездок, так и для отдыха, 48 конференц-залов для переговоров, также 2 ресторана - Стратосфера и Алтитюд. Отель находится на территории международного аэропорта Шереметьево и связан переходом с терминалом аэроэкспресса.

Организационная схема ООО «МДЦ ШЕРЕМЕТЬЕВО» изображена на рисунке 7.



Рисунок 7 - Организационная схема ООО «МДЦ ШЕРЕМЕТЬЕВО»

По организационной схеме видно, как сходство с первым анализируемым объектом исследования, так и отличие в связи большим объемом имеющихся мощностей, в том числе большего количества номеров, дополнительного ресторана и 48 конференц-залов.

Таким образом структура отдела питания представлена в другом формате и включает в себя: ресторан Стратосферу для завтраков и обедов/ужинов для групп и экипажей по системе шведского стола, а также сервис по обслуживанию номеров; ресторан Алтитюд с вариантом питания по меню, а также бизнес-зоной для номеров повышенной категории; банкетную службу; отдел кухни и отдел стюардинга.

Отдел питания обеспечивает гостей услугами питания. Составы отделов следующие:

1) ресторан Стратосфера (включая сервис по обслуживанию номеров) / ресторан Алтитюд: директор ресторана, администраторы зала, бармены, аутсорсинговый персонал – официанты.

2) банкетная служба: банкетный менеджер, администраторы зала, аутсорсинговый персонал – официанты.

3) отдел кухни: шеф-повар, су-шефы по ресторанам и банкетной службе, повара, аутсорсинговый персонал – повара, помощники поваров, грузчик.

4) отдел стюардинга – шеф стюард, аутсорсинговый персонал – стюарды.

Третьим объектом исследования для магистерской диссертации было выбрано предприятие Общество с ограниченной ответственностью «ПУЛКОВО АЭРОПОРТ ОТЕЛЬ САНКТ-ПЕТЕРБУРГ». Данное предприятие является юридическим лицом, коммерческой организацией, уставный капитал которой состоит из учредительного взноса.

Общество осуществляет свою деятельность на основании Устава и в соответствии с Федеральным законом «Об обществах с ограниченной

ответственностью», Гражданским кодексом РФ и иным действующим законодательством РФ.

Общество зарегистрировано Межрайонной инспекцией Федеральной налоговой службы №23 по Санкт-Петербургу, свидетельство № 1077763926129 от 17 декабря 2007 года.

Полное фирменное наименование Общества: Общество с ограниченной ответственностью «ПУЛКОВО АЭРОПОРТ ОТЕЛЬ САНКТ-ПЕТЕРБУРГ».

Сокращенное наименование: ООО «ПУЛКОВО АЭРОПОРТ ОТЕЛЬ САНКТ-ПЕТЕРБУРГ».

Юридический адрес Общества: 196140, Российская Федерация, г. Санкт-Петербург, Пулковское шоссе, д.41, лит. 3Д.

Официальный сайт Общества: <https://www.radissonhotels.com/ru-ru/hotels/park-inn-st-petersburg-pulkovo-airport/>

Органы управления Общества – КОМПАНИЯ С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ "ВЕНААС ОТЕЛЬ РАША АС", единоличным исполнительным органом является Генеральный директор.

Основным видом экономической деятельности общества, согласно общероссийскому классификатору, является 55.10 - деятельность гостиниц и прочих мест для временного проживания.

Также согласно устава Общество вправе осуществлять любые виды деятельности, не запрещенные действующим законодательством. На виды деятельности, перечень которых определяется федеральным законом, Общество получает специальные разрешения (лицензии) в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации, и может заниматься этими видами деятельности только после получения соответствующих специальных разрешений (лицензий).

Если условиями предоставления специального разрешения (лицензии) на осуществление определенного вида деятельности предусмотрено требование осуществлять такую деятельность как

исключительную, то Общество в течение срока действия лицензии вправе осуществлять только виды деятельности, предусмотренные лицензией, и сопутствующие виды деятельности.

Общая величина уставного капитала общества составляет 4'000'000 рублей.

Предприятие гостиничного бизнеса ООО «ПУЛКОВО АЭРОПОРТ ОТЕЛЬ САНКТ-ПЕТЕРБУРГ» осуществляет свою деятельность на основании договора на управление с Филиалом Компании «Рэдиссон Раша А/С» и работает под брендом Park Inn by Radisson Pulkovo Airport St. Petersburg. Данный бренд входит в группу Radisson Hotel Group, которая является одной из крупнейших и наиболее динамично развивающихся групп отелей в мире, и представлена семью отличительными гостиничными брендами и насчитывает более 1 400 отелей по всему миру. Портфель гостиничных брендов включает в себя: Radisson Collection, Radisson Blu, Radisson, Radisson RED, Park Plaza, Park Inn by Radisson и Country Inn & Suites by Radisson.

Отель Park Inn by Radisson Pulkovo Airport St. Petersburg насчитывает 7 этажей, 200 номеров как для деловых поездок, так и для отдыха, 18 конференц-залов для переговоров, также ресторан Live-Inn и круглосуточный лобби-бар. Отель находится на территории международного аэропорта Пулково и соединен крытым переходом с терминалом-1.

Организационная схема ООО «ПУЛКОВО АЭРОПОРТ ОТЕЛЬ САНКТ-ПЕТЕРБУРГ» изображена на рисунке 8.

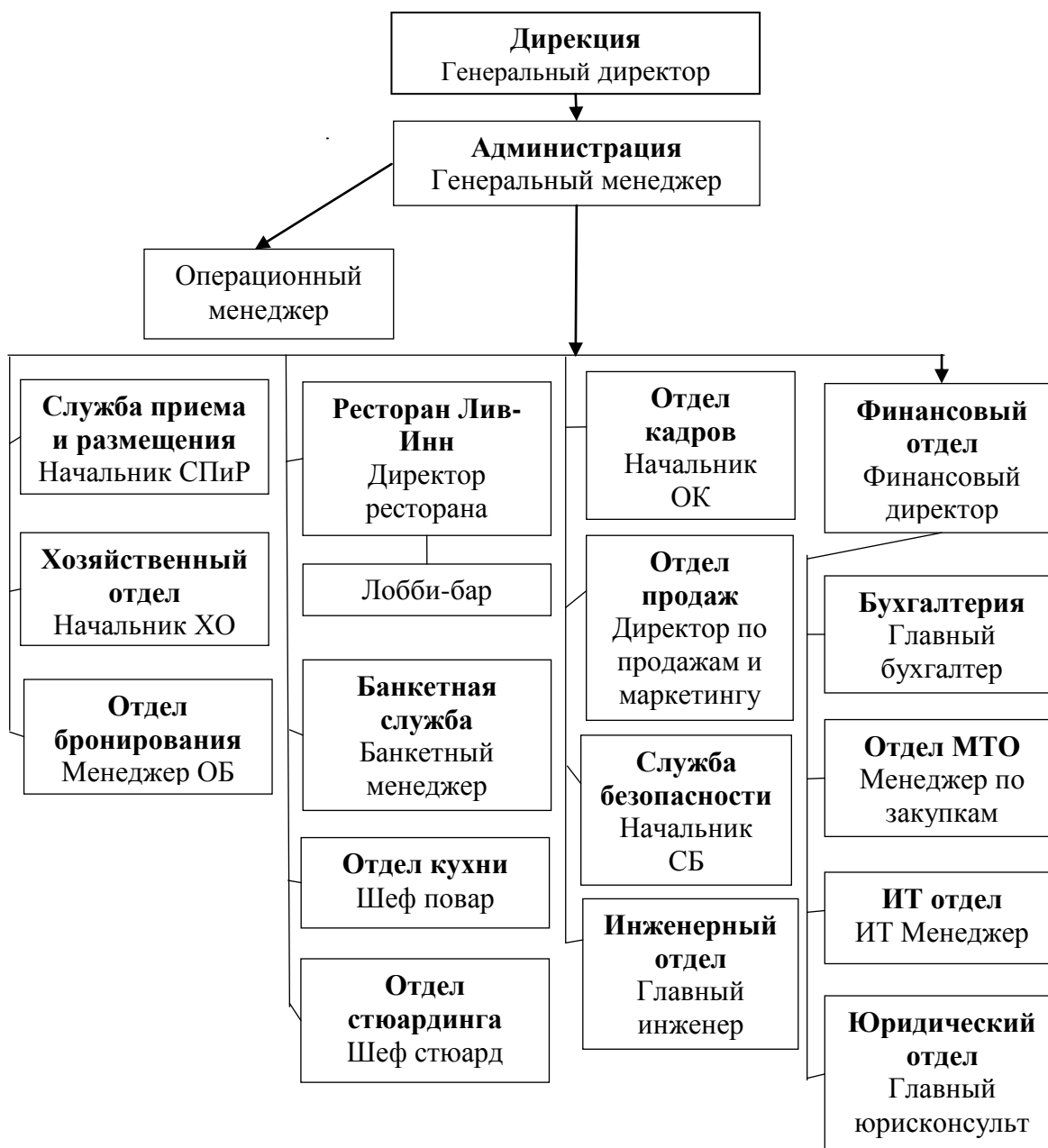


Рисунок 8 - Организационная схема ООО «ПУЛКОВО АЭРОПОРТ ОТЕЛЬ САНКТ-ПЕТЕРБУРГ»

По организационной схеме видно, как сходство с первым анализируемым объектом исследования, так и отличие в связи большим объемом имеющихся мощностей, в том 18 конференц-залов. В связи с этим к дивизиону питания добавлено дополнительно подразделение, обслуживающее банкеты – банкетная служба, а также отдел стюардинга.

2.2 Система финансового планирования на предприятиях гостиничного бизнеса

Согласно технико-экономической характеристике все выбранные объекты для исследования являются предприятиями гостиничного бизнеса и входят в группу Radisson Hotel Group и представлены на рынке под следующими брендами Park Inn by Radisson Sheremetyevo Airport Moscow, Radisson Blu Sheremetyevo Airport Moscow, Park Inn by Radisson Pulkovo Airport St. Petersburg и являются яркими представителями при аэропортовых отелях на территории Российской Федерации, а также одними из более чем 1 400 отелей по всему миру группы Radisson Hotel Group.

Группа Radisson Hotel Group является одним из крупнейших игроков на международном рынке гостиничной отрасли бизнеса и для планирования своей деятельности и достижения поставленных целей и задач использует корпоративные стандарты для предоставления отчетности. Являясь международной группой вся Российская отчетность должна трансформироваться согласно международным стандартам финансовой отчетности (МСФО) с целью консолидации финансовых и статистических данных по более чем 1 400 отелям по всему миру.

Общепринятым международным стандартом для отрасли гостиничного бизнеса была принята универсальная система счетов для гостиничной отрасли (Uniform System of Accounts for Lodging Industry), разработанный в 1926 году американской ассоциацией отелей в Нью-Йорке. Стандарт универсальной системы счетов для гостиничной отрасли является основным для ведения учета и сравнительного анализа в гостиничной отрасли бизнеса. Основная цель международного стандарта для отрасли гостиничного бизнеса состоит в том, чтобы предложить примерные операционные отчеты для предоставления оперативной информации, относящейся к гостиничной отрасли бизнеса, владельцам

отелей, операторам, управляющим этими отелями и другим заинтересованным сторонам.

Основными принципами применения стандарта универсальной системы счетов для гостиничной отрасли являются:

- отдельный учет по всем ЦФУ (центрам финансового учета), подразделениям;
- предоставление финансовых и статистических данных в виде показателей;
- модель бюджетирования для проведения планирования гостиничного бизнеса, определения его эффективности по ключевым показателям и проведения контроля.

Структура стандарта позволяет проводить сравнительный анализ данных для текущего периода в сопоставлении с предыдущими периодами. Отчетность строится как на финансовых показателях, так и на ключевых показателях деятельности. В ее состав включены как финансовые, так и операционные отчеты гостиничной отрасли бизнеса.

На выбранных объектах исследования - система финансового планирования представлена непосредственно с помощью стандарта универсальной системы счетов для гостиничной отрасли 11 версии и представляет собой разработку финансового плана в целом и в отдельности по каждому центру финансового учета. Благодаря стандарту универсальной системы счетов для гостиничной отрасли формируются одновременно операционные и финансовые (основные) бюджеты.

Операционные бюджеты включают:

- доходы и/или расходы по ЦФУ предприятия гостиничного бизнеса.

Финансовый бюджет содержит в себе:

- бюджет доходов и расходов;
- бюджет движения денежных средств;
- расчетный баланс;
- инвестиционный бюджет.

Такое разделение позволяет производить анализ как в целом, так и по каждому подразделению в отдельности и на основании этого производить дальнейшее планирование. В свою очередь каждый ЦФУ оказывает влияние на общий результат деятельности, выражаемый прибылью гостиницы.

Также деление на ЦФУ позволяет:

- оценить результат работы на основании ключевых показателей деятельности, разработанных по каждому подразделению;
- координировать работу на правлений;
- децентрализовать расходы;
- формировать мотивацию для руководителей подразделений;
- проводить финансовый контроль выявленных отклонений по каждому отдельному ЦФУ.

Представим на следующих рисунках финансовые структуры выбранных объектов исследования на 2019 год. Финансовая структура предприятия гостиничного бизнеса АО «ГК «Шереметьево-2» представлена на рисунке 9.

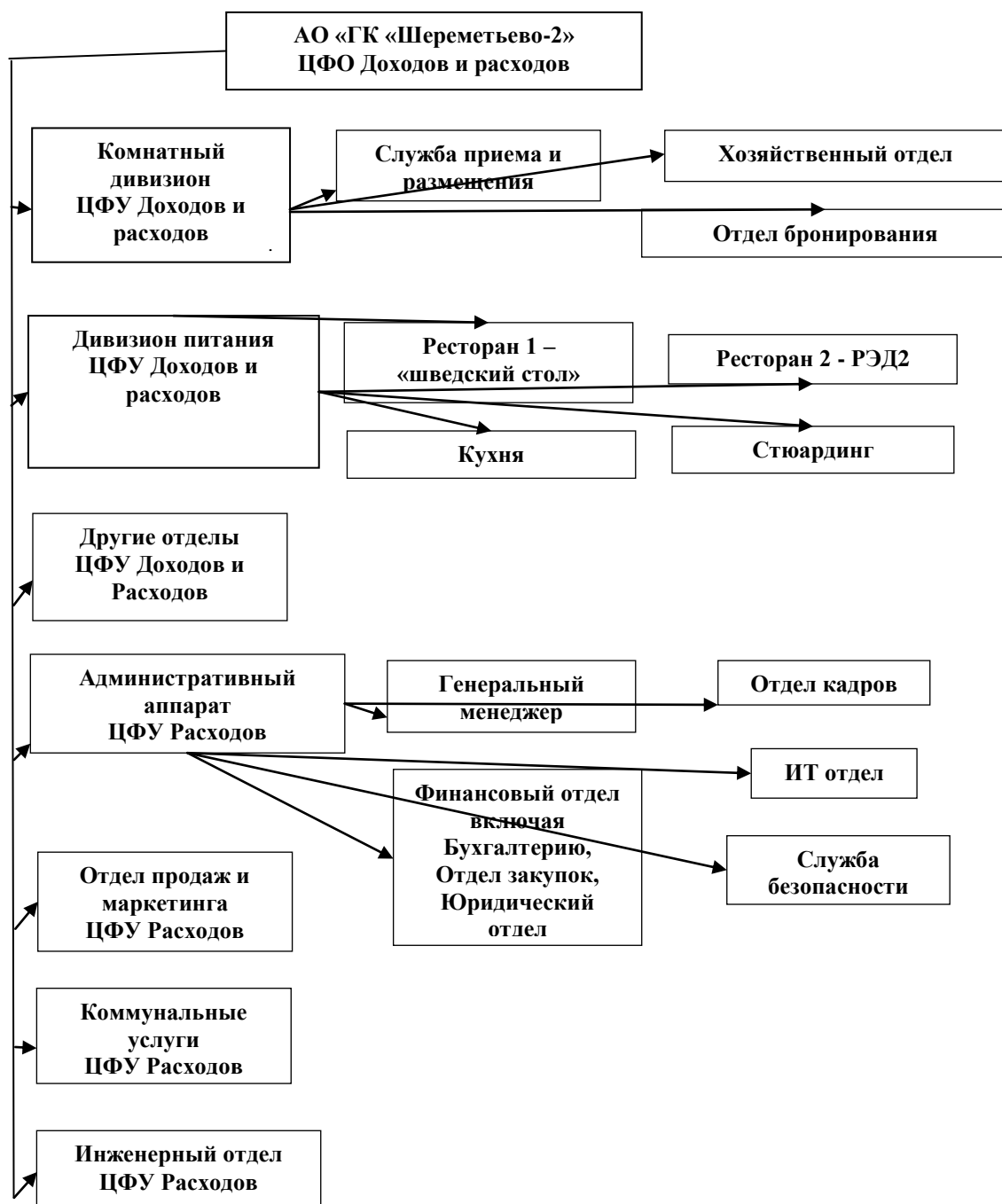


Рисунок 9 - Финансовая структура предприятия гостиничного бизнеса АО «ГК «Шереметьево-2» на 2019 год

Финансовая структура предприятия гостиничного бизнеса ООО «МДЦ Шереметьево» представлена на рисунке 10.

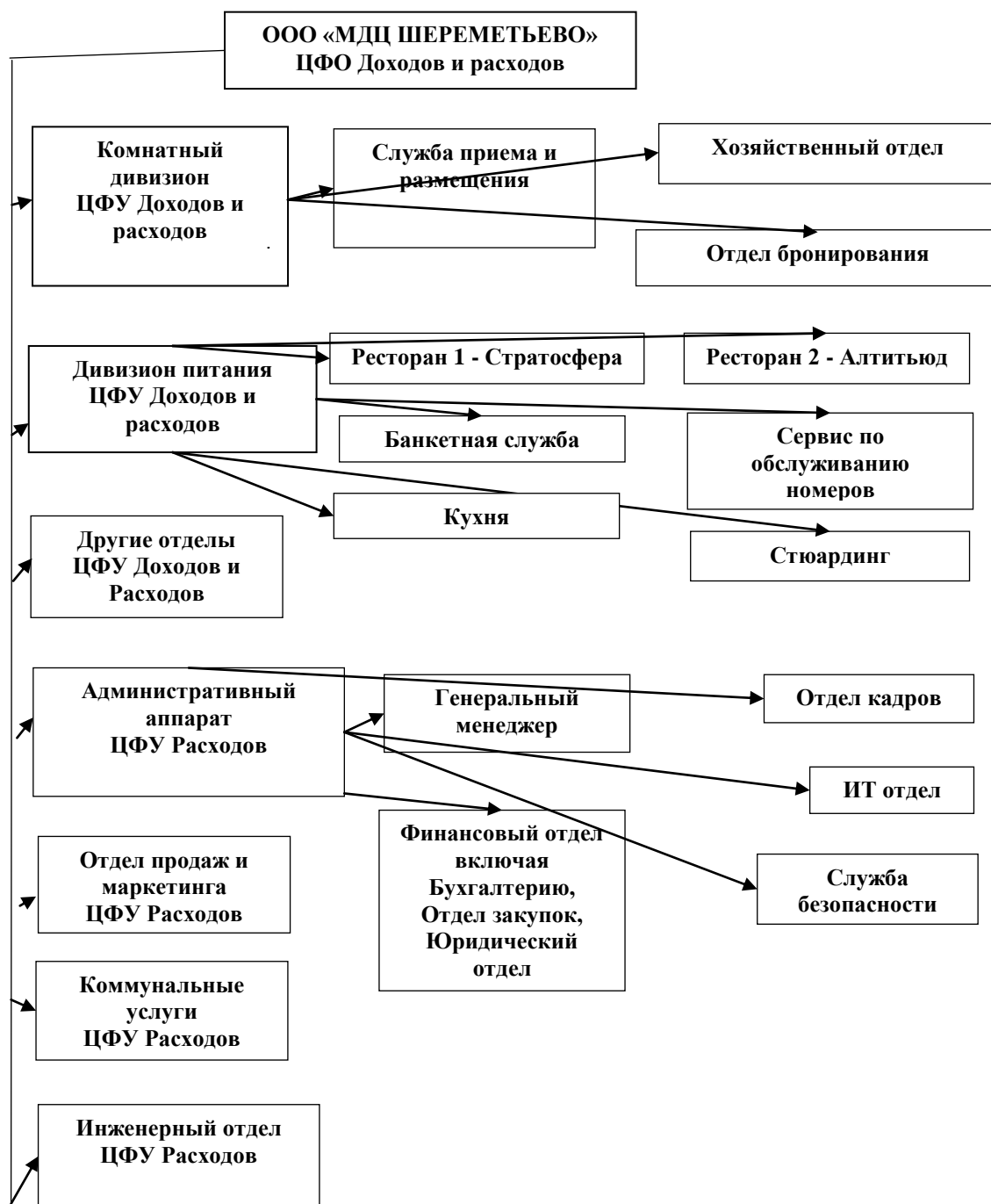


Рисунок 10 - Финансовая структура предприятия гостиничного бизнеса ООО «МДЦ Шереметьево» на 2019 год

Финансовая структура предприятия гостиничного бизнеса ООО «ПУЛКОВО АЭРОПОРТ ОТЕЛЬ САНКТ-ПЕТЕРБУРГ» представлена на рисунке 11.

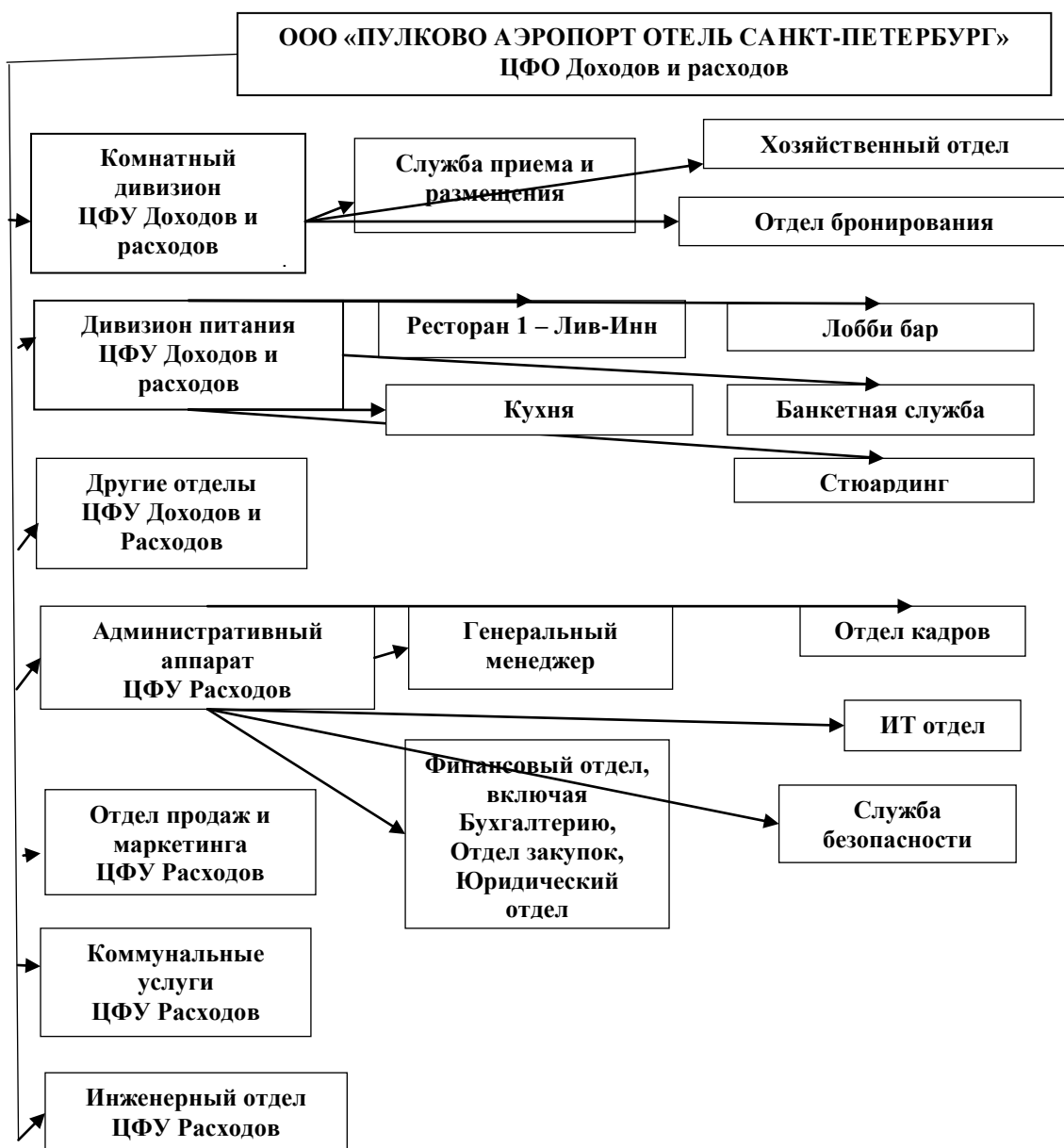


Рисунок 11 - Финансовая структура предприятия гостиничного бизнеса ООО «ПУЛКОВО АЭРОПОРТ ОТЕЛЬ САНКТ-ПЕТЕРБУРГ» на 2019 год

Все действия по подготовке, корректировке, использованию и защите бюджетов и прогнозов предприятия осуществляют посредством приложения SAP Бизнес Планирование и Консолидация. С помощью этой программы при финансовом планировании предприятие применяет такие методы планирования, как:

- нормативный метод – при расчете управленческих гонораров (согласно фиксированным процентам в договоре на управление), резервного фонда на инвестиции, налогов;
- расчетно-аналитического метода – при составлении бюджета доходов и расходов;
- экономико-математической модели – при расчете и внесении данных по заработной плате сотрудников, расчете налогов с ФОТ, постоянных расходов, переменных расходов;
- коэффициентный метод – при расчете ключевых показателей гостиницы.

Согласно проведенному исследованию можно подчеркнуть, что предприятия гостиничной отрасли бизнеса, входящие в группу Radisson Hotel Group, используют в своей работе все виды финансовых планов:

- перспективный – при составлении бюджетов доходов и расходов на будущий год, а также бюджета инвестиций на будущие три года;
- текущий – при составлении прогноза на 12 месяцев, также при составлении бюджета движения денежных средств и расчетного баланса;
- оперативный – использование последних актуальных прогнозов в операционной деятельности гостиничного предприятия.

2.3 Анализ системы финансового планирования на предприятиях гостиничного бизнеса

Структура стандарта универсальной системы счетов для гостиничной отрасли подразумевает под собой линейное бюджетирование начиная с планирования доходов предприятия и заканчивая расходами собственника.

Процесс бюджетирования на предприятиях гостиничной отрасли бизнеса входящих в группу Radisson Hotel Group на следующий год начинается с момента поступления инструкций для формирования бюджета

от регионального офиса управляющей компании, в основном это происходит в августе, и затрагивает все подразделения. Бюджетирование начинается с составления бюджета доходов и расходов с разделением на ЦФУ на будущий год с разбивкой на месяцы и соответствующие статьи доходов и расходов.

Весь процесс бюджетирования можно разделить на следующие этапы:

- 1 этап. Постановка целей и задач на новый финансовый год, закрепление основных показателей эффективности деятельности для каждого ЦФУ;
- 2 этап. Формирование бюджетов доходов таких ЦФУ, как Комнатный дивизион, Дивизиона питания, а также Других отделов (прочей гостиничной выручки);
- 3 этап. Формирование бюджета расходов ЦФУ, приносящих доход, на основании составленного бюджета доходов на 2 этапе;
- 4 этап. Формирование бюджетов расходов ЦФУ относящихся к административным или к хозяйственным не приносящим прибыли, но ведение деятельности, без которых невозможно. К ним относятся Административный аппарат, Отдел продаж и маркетинга, Инженерный отдел, Коммунальные услуги;
- 5 этап. Консолидирование, согласование и утверждение бюджетов всех ЦФУ, согласно целевым показателям, отражающим финансовую эффективность бизнеса;
- 6 этап. На основании бюджета доходов и расходов косвенным методом формируется бюджет движения денежных средств, для проверки фактического движения денежных средств на предприятии, вне зависимости от эффективности их использования. В случае невозможности исполнения бюджета доходов и расходов корректируется посредством увеличения доходов и уменьшения расходов;

- 7 этап. Утвержденные бюджеты вносятся посредством приложения SAP Бизнес Планирование и Консолидация и затем предоставляются в установленные сроки к защите перед региональным офисом;
- 8 этап. Финальное утверждение или внесение корректировок в предоставленный бюджет на основании замечаний регионального офиса.

На первом этапе после получения инструкций от регионального офиса проводится собрание всех руководителей отделов с Генеральным менеджером. На этом собрании устанавливаются зоны ответственности каждого руководителя, согласно финансовой структуре, и запрашиваются необходимые данные для составления бюджетов и сроки предоставления данных. Также Генеральный менеджер устанавливает необходимый к получению финансовый результат посредством установления ключевых показателей.

Затем начинается второй этап. Директор по доходам совместно с Директором отдела продаж в отделе продаж формируют ежемесячный бюджет доходов по комнатному дивизиону на основании фактических данных за предыдущие периоды, а также анализа рынка и сбора информации по контрактам, заключаемым на будущие периоды. Формирование бюджета комнатного дивизиона происходит ежемесячно с разбивкой на типы выручки комнатного дивизиона согласно гостиничной отрасли с указанием следующих параметров:

- планируемой загрузки номеров;
- средней стоимостью гостевого номера;
- количеством гостей;
- количество гостей с завтраками;
- а также суммы данных по каждому указанному выше параметру в отдельности.

В таблице А.1 представлены бюджеты доходов комнатных дивизионов исследуемых предприятий.

После этого на основании данных бюджета доходов по комнатному дивизиону, а также статистике прошлых лет Директор ресторана совместно с Директором по мероприятиям формируют бюджет доходов дивизиона питания, используя помесячные данные загрузки по проживающим гостям, по включенным завтракам, а также варьируя параметры средних чеков и количества посетителей, как проживающих в гостинице, так и не проживающих, исходя из статистики прошлых лет и тренда будущего года.

В таблице Б.1 представлены бюджеты доходов дивизионов питания исследуемых предприятий.

Заключительной стадией в формировании бюджета доходов является формирование бюджета доходов прочей гостиничной выручки, ответственным за её формирование является Финансовый директор гостиницы. Прочая гостиничная выручка включает в себя выручку от парковки, гостевой химчистки и прачки, а также прочей гостиничной выручки. Также для АО «ГК «Шереметьево-2» к прочей гостиничной выручке относится выручка от арендаторов, а именно от аренды, уборки и парковки.

Все указанные выше данные предоставленные руководителями на втором этапе вводятся в приложение SAP Бизнес Планирование и Консолидация и консолидируются для вывода общей выручки (таблица 1).

Таблица 1 - Бюджет доходов исследуемых предприятий на 2019 год

БЮДЖЕТ 2019	АО «ГК «Шереметьево-2»	ООО «МДЦ ШЕРЕМЕТЬЕВО»	ООО «ПУЛКОВО АЭРОПОРТ ОТЕЛЬ САНКТ- ПЕТЕРБУРГ»
Выручка комнатного дивизион	239 548 т.р.	580 701 т.р.	255 070 т.р.
Выручка дивизиона питания без учета банкетной службы	84 006 т.р.	206 068 т.р.	121 990 т.р.

Продолжение таблицы 1

Выручка банкетной службы	1 209 т.р.	78 000 т.р.	37 120 т.р.
Прочая гостиничная выручка	50 584 т.р.	13 076 т.р.	9 826 т.р.
Итого выручка	375 347 т.р.	877 845 т.р.	424 006 т.р.

После этого на третьем этапе формируется бюджет расходов ЦФУ приносящих доход на основании составленного бюджета доходов. Руководители операционных подразделений предоставляют информацию о необходимых расходах и контрактах на прогнозируемый год. А также начальник отдела кадров предоставляет данные в случае изменения штатного расписания и размера ФОТ, а также данные по бонусным программам данных ЦФУ. Все данные по расходам предоставленные руководителями на третьем этапе вводятся в приложение SAP Бизнес Планирование и Консолидация и консолидируются для вывода общих расходов по ЦФУ, приносящим доходы.

В таблице В.1 представлены бюджеты расходов ЦФУ, приносящих доход по исследуемым предприятиям.

На четвертом этапе формируется бюджет расходов Административного аппарата, Отдел продаж и маркетинга, Инженерного отдела, Коммунальных услуг, посредством сбора информации от руководителей административных подразделений, а также статистике расходов прошлых лет и загрузки гостиницы на планируемый год как по количеству загруженных комнат, так и по выручке, которая влияет на эквайринг. На этом этапе пересматриваются штатное расписание в случае изменения, административные и хозяйственные расходы, и прочие управленческие расходы. Все данные по расходам предоставленные руководителями на четвертом этапе вводятся в приложение SAP Бизнес Планирование и Консолидация и консолидируются для вывода общих расходов по ЦФУ, не приносящим доходы (представлен в таблице 2).

Таблица 2 - Бюджет расходов ЦФУ, исследуемых предприятий, не приносящих доход за 2019 год

БЮДЖЕТ 2019	АО «ГК «Шереметьево- 2»	ООО «МДЦ ШЕРЕМЕТЬЕВО»	ООО «ПУЛКОВО АЭРОПОРТ ОТЕЛЬ САНКТ- ПЕТЕРБУРГ»
Показатели Административного аппарата			
Расходы на заработную плату	40 604 т.р.	28 672 т.р.	32 225 т.р.
Эквивалент полной занятости всех сотрудников	37,9	25,2	34,8
Эквивалент полной занятости только привлеченных аутсорсинговых сотрудников	20,0	13,0	16,0
Расходы на заработную плату / Эквивалент полной занятости	1 071,1 т.р.	1 137,8 т.р.	926,0 т.р.
Прочие расходы	18 260 т.р.	21 669 т.р.	19 584 т.р.
Итого расходы	58 864 т.р.	50 341 т.р.	51 809 т.р.
Итого расходы на доступный номер	625,1 р.	352,7 р.	709,7 р.
Итого расходы от Итоговой гостиничной выручки %	15,7%	5,7%	12,2%
Показатели Отдела продаж			
Расходы на заработную плату	4 782 т.р.	11 453 т.р.	8 178 т.р.
Эквивалент полной занятости сотрудников	3,2	7,8	5,7
Расходы на заработную плату / Эквивалент полной занятости	1 510,1 т.р.	1 477,7 т.р.	1 434,7 т.р.
Прочие расходы	120 т.р.	648 т.р.	464 т.р.
Расходы на продажи и маркетинг (исключая Маркетинговое вознаграждение)	3 860 т.р.	20 064 т.р.	4 280 т.р.
Комиссия по программе часто путешествующих	1 876 т.р.	14 594 т.р.	2 742 т.р.
Комиссия по программе часто путешествующих / Выручка комнатного дивизиона %	0,8%	2,5%	1,1%
Маркетинговое вознаграждение	5 989 т.р.	14 518 т.р.	6 377 т.р.
Итого расходы	14 751 т.р.	46 682 т.р.	19 299 т.р.
Итого расходы на доступный номер	156,6	327,1	264,4
Итого расходы от Итоговой гостиничной выручки %	3,9%	5,3%	4,6%
Показатели по коммунальным услугам			
Итого расходы	24 008 т.р.	31 098 т.р.	25 190 т.р.

Продолжение таблицы 2

Итого расходы на доступный номер	254,94 р.	217,91 р.	345,07 р.
Итого расходы на занятый номер	391,54 р.	327,06 р.	418,77 р.
Итого расходы от Итоговой гостиничной выручки %	6,4 %	3,5 %	5,9 %
Показатели Инженерного отдела			
Расходы на заработную плату	6 374 т.р.	4 064 т.р.	5 489 т.р.
Эквивалент полной занятости сотрудников	7,7	1,0	6,8
Расходы на заработную плату / Эквивалент полной занятости	827,8 т.р.	4 063,8 т.р.	807,2 т.р.
Прочие расходы	15 754 т.р.	20 941 т.р.	16 752 т.р.
Итого расходы	22 129 т.р.	25 004 т.р.	22 241 т.р.
Итого расходы на доступный номер	235,0 р.	175,2 р.	304,7 р.
Итого расходы от Итоговой гостиничной выручки %	5,9 %	2,8 %	5,2 %
Итого ЦФУ не приносящие доход			
Итого расходы	119 751 т.р.	153 125 т.р.	118 539 т.р.
Итого расходы на доступный номер	1 271,7 р.	1 072,9 р.	1 623,8 р.
Итого расходы от Итоговой гостиничной выручки %	32 %	17 %	28 %

После этого начинается пятый этап, вся информация предоставляется Финансовому директору для консолидирования и анализа данных, а также вывода целевого показателя гостиницы - валовой операционной прибыли (таблица 3), являющегося приоритетным при составлении бюджета.

Таблица 3 - Бюджетный целевой показатель валовой операционной прибыли исследуемых предприятий за 2019 год

БЮДЖЕТ 2019	АО «ГК «Шереметьево-2»	ООО «МДЦ ШЕРЕМЕТЬЕВО»	ООО «ПУЛКОВО АЭРОПОРТ ОТЕЛЬ САНКТ-ПЕТЕРБУРГ»
Валовая операционная прибыль	127 551 т.р.	456 048 т.р.	144 559 т.р.

Продолжение таблицы 3

Валовая операционная прибыль %	34,0 %	52,0 %	34,1 %
Валовая операционная прибыль на доступную комнату	1 354,5 р.	3 195,5 р.	1 980,3 р.

Затем проводится собрание, на котором перед Генеральным менеджером происходит защита сформированной прогнозной модели бюджета в приложение SAP Бизнес Планирование и Консолидация, на котором вносятся финальные корректировки как Генеральным менеджером, так и руководителями подразделений при необходимости. После внесения корректировок, собрание проводится снова, и после финального утверждения бюджета доходов и расходов приступают к шестому этапу составлению бюджета движения денежных средств.

На шестом этапе составляют месячный бюджет движения денежных средств (таблица 4) на основании бюджета доходов и расходов, но уже с учетом всех возможно отсрочек оплат как поставщикам, так и поступлений от клиентов и представляют в следующем виде:

Таблица 4 - Бюджет движения денежных средств исследуемых предприятий за 2019 год

БЮДЖЕТ 2019	АО «ГК «Шереметьево -2»	ООО «МДЦ ШЕРЕМЕТЬЕВО»	ООО «ПУЛКОВО АЭРОПОРТ ОТЕЛЬ САНКТ- ПЕТЕРБУРГ»
Всего доступных денежных средств на начало периода	3 204 316 р.	5 000 000 р.	4 200 500 р.
Поступления денежных средств	450 416 400 р.	1 053 414 000 р.	508 807 200 р.
Выплата денежных средств	-292 770 660 р.	-632 048 400 р.	-330 724 680 р.
Выплата упр. вознаграждений	-18 016 656 р.	-42 136 560 р.	-20 352 288 р.

Продолжение таблицы 4

Выплата заработной платы	-49 545 804 р.	-89 540 190 р.	-50 880 720 р.
Чистый приток/ отток денежных средств от операционной деятельности	90 083 280 р.	289 688 850 р.	106 849 512 р.
Расходы на инвестиции	-190 099 200 р.	-8 353 200 р.	-399 600 р.
Чистый приток/ отток денежных средств от инвестиционной деятельности	-190 099 200 р.	-8 353 200 р.	-399 600 р.
Сумма полученных займов	183 000 000 р.	0 р.	0 р.
Суммы выплаченных займов	-86 000 000 р.	-286 000 000 р.	-110 500 000 р.
Чистый приток/ отток денежных средств по финансовой деятельности	97 000 000 р.	-286 000 000 р.	-110 500 000 р.
Чистый приток/ отток денежных средств по всем видам деятельности	-3 015 920 р.	-4 664 350 р.	-4 050 088 р.
Всего доступных денежных средств на конец периода	188 396 р.	335 650 р.	150 412 р.

В случае отрицательного конечного сальдо денежных средств бюджета доходов и расходов пересматривается в сторону увеличения доходов и/или уменьшения расходов и затем шестой этап повторяется.

На седьмом этапе окончательный вариант бюджета доходов и расходов вместе с расчетом ключевых показателей (таблица 5), утвержденный на гостиничном уровне, вносится в приложение SAP Бизнес Планирование и Консолидация и предоставляется на утверждение и защиту перед региональным офисом управляющей компании.

Таблица 5 - Бюджет доходов и расходов, а также целевых показателей исследуемых предприятий за 2019 год

БЮДЖЕТ 2019	АО «ГК «Шереметьево-2»	ООО «МДЦ ШЕРЕМЕТЬЕВО»	ООО «ПУЛКОВО АЭРОПОРТ ОТЕЛЬ САНКТ-ПЕТЕРБУРГ»
Выручка комн-го дивизиона	239 548 т.р.	580 701 т.р.	255 070 т.р.

Продолжение таблицы 5

Выручка дивизиона питания, за исключением банкетной службы	84 006 т.р.	206 068 т.р.	121 990 т.р.
Выручка банкетной службы	1 209 т.р.	78 000 т.р.	37 120 т.р.
Прочая гостиничная выручка	50 584 т.р.	13 076 т.р.	9 826 т.р.
Итого гостиничная выручка	375 346 т.р.	877 846 т.р.	424 005 т.р.
Расходы комнатного дивизиона	71 340 т.р.	117 459 т.р.	76 534 т.р.
Расходы дивизиона питания	53 036 т.р.	150 914 т.р.	84 194 т.р.
Расходы других отделов	3 668 т.р.	300 т.р.	180 т.р.
Итого расходы ЦФУ приносящие доходы	128 044 т.р.	268 673 т.р.	160 908 т.р.
Административный аппарат	58 864 т.р.	50 341 т.р.	51 809 т.р.
Отдел продаж	14 751 т.р.	46 682 т.р.	19 299 т.р.
Коммунальные услуги	24 008 т.р.	31 098 т.р.	25 190 т.р.
Инженерный отдел	22 129 т.р.	25 004 т.р.	22 241 т.р.
Итого расходы ЦФУ не приносящих доходы	119 751 т.р.	153 125 т.р.	118 539 т.р.
Итого расходы	247 795 т.р.	421 798 т.р.	279 447 т.р.
Валовая операционная прибыль	127 551 т.р.	456 048 т.р.	144 559 т.р.
Итого управленческие вознаграждения	7 896 т.р.	37 757 т.р.	8 949 т.р.
Страховки	1 600 т.р.	2 095 т.р.	1 800 т.р.
Итого расходы	118 055 т.р.	416 196 т.р.	133 810 т.р.
Прибыль до вычета процентов, налогов, амортизации и затрат на аренду	118 055 т.р.	416 196 т.р.	133 810 т.р.
Аренда	3 720 т.р.	1 898 т.р.	2 400 т.р.
Прибыль до вычета процентов, налогов, амортизации	114 335 т.р.	414 298 т.р.	131 410 т.р.
Амортизация	11 776 т.р.	30 725 т.р.	14 840 т.р.
Проценты по займам	420 т.р.	600 т.р.	474 т.р.
Прибыль до вычета налогов	102 139 т.р.	382 973 т.р.	116 095 т.р.
Ключевые показатели эффективности деятельности			
Комнатный дивизион			
Выручка на доступный номер	2 543,78 р.	4 068,96 р.	3 494,11 р.
Выручка на занятый номер	3 906,77 р.	6 107,25 р.	4 240,42 р.
Загрузка гостиницы	65,1 %	66,6 %	82,4 %
Рентабельность комнатного дивизиона	70,2 %	79,8 %	70,0 %

Продолжение таблицы 5

Дивизион питания			
Себестоимость еды	29,2 %	30,7 %	30,5 %
Себестоимость напитков	19,5 %	19,0 %	20,0 %
Рентабельность дивизиона питания	37,8 %	46,9 %	47,1 %
Другие отделы			
Рентабельность других отделов	92,7 %	97,7 %	98,2 %
Общие показатели			
Итого гостиничная выручка на доступный номер	3 985,84 р.	6 151,04 р.	5 808,30 р.
Рентабельность всех ЦФУ приносящих доход на доступный номер	2 626,1 р.	4 268,4 р.	3 604,1 р.
Итого расходы ЦФУ не приносящие доход на доступный номер	1 271,7 р.	1 072,9 р.	1 623,8 р.
Валовая операционная прибыль на доступный номер	1 354,5 р.	3 195,5 р.	1 980,2 р.
Коммунальные услуги на доступный номер	254,94 р.	217,91 р.	345,07 р.
Валовая операционная прибыль %	34,0 %	52,0 %	34,1 %
Прибыль до вычета процентов, налогов, амортизации и затрат на аренду %	31,5%	47,4%	31,6%
Прибыль до вычета процентов, налогов, амортизации %	30,5%	47,2%	31,0%
Итого эквивалент полной занятости (собственный и аутсорсинговый персонал)	163,4	212,3	186,4
Итого расходы на заработную плату	112 872 т.р.	164 807 т.р.	126 248 т.р.
Расходы на заработную плату к итоговой гостиничной выручке	30,1%	18,8%	29,8%
Инвестиционные расходы	190 099 т.р.	8 352 т.р.	400 т.р.

На восьмом этапе устраняются всевозможные замечания со стороны регионального офиса управляющей компании в установленные ими сроки.

Процесс бюджетирования не является простым, как это может показаться со стороны, поэтому все этапы обычно занимают около 2 месяцев.

На основании утвержденного бюджета каждый руководитель ЦФУ получает информацию по необходимому достижению показателей по своему подразделению, а также максимально возможной сумме расходов в пределах бюджета.

Благодаря стандарту универсальной системы счетов для гостиничной отрасли по каждому ЦФУ можно проводить оперативный контроль и предпринимать корректирующие меры.

Помимо бюджетного процесса на предприятиях гостиничной отрасли бизнеса входящих в группу Radisson Hotel Group проводится ежемесячное финансовое закрытие и обновление бюджета на основании полученных фактических данных посредством внесения изменений в прогноз на 12 месяцев следующие за текущим месяцем, который является более точным и на который опирается операционный учет в гостинице.

Также предприятия осуществляют бюджетирование инвестиций (таблица 6). Сбор информации по инвестициям от руководителей отделов начинается в апреле и заканчивается защитой в сентябре. В бюджетировании инвестиций участвуют все руководители операционных подразделений, а также некоторые руководители административных подразделений.

Таблица 6 - Бюджет инвестиций исследуемых предприятий на 2019 год

БЮДЖЕТ 2019	АО «ГК «Шереметьево -2»	ООО «МДЦ ШЕРЕМЕТЬЕВО»	ООО «ПУЛКОВО АЭРОПОРТ ОТЕЛЬ САНКТ- ПЕТЕРБУРГ »
Кухонное оборудование	152 т.р.	4 019 т.р.	-

Продолжение таблицы 6

Оборудование для номерного фонда	258 т.р.	3 019 т.р.	400 т.р.
Ремонт СПА комплекса	-	790 т.р.	-
ПО сервера	-	524 т.р.	-
Реновация номерного фонда и ресторана	189 689 т.р.	-	-
Итого	190 099 т.р.	8 352 т.р.	400 т.р.

Система финансового планирования гостиничного бизнеса направлена на анализ и разработку методов совершенствования предприятия, которые направлены на улучшение взаимодействия между операционными и административными подразделениями, улучшение навыков использования данных бюджетных и прогнозных отчетов в операционной работе, и как следствие получение максимальной прибыли предприятием.

В соответствии с вышеизложенным предприятиям будет предложен и подготовлен тренинг в форме презентации, а также проведен тренинг для всех начальников административных и операционных отделов с целью более осознанного понимания специфики отчетности гостиничного бизнеса.

Также проанализировав объемы потребляемых услуг аутсорсинговых компаний и способы учета их рабочего времени было принято решение разработать общую для всех операционных подразделений методику учета часов в соответствии с планом на еженедельной основе.

Данные предложения будут изложены в проектной части работы.

3 Совершенствование организации финансового планирования на исследуемых предприятиях гостиничного бизнеса

3.1 Основные направления совершенствования организации планирования финансовой деятельности на исследуемых предприятиях гостиничного бизнеса

При долгосрочном финансовом планировании на предприятиях гостиничного бизнеса, изначально, определяют уровни доходов и расходов за год и ежемесячно. Учитывая рыночную экономику России и сервисную направленность предприятия, таким образом, что доход определяется не только объемом оказанных услуг, но и текущей политикой страны, а также туристическим потоком аэропортов в которых представлены исследуемые гостиничные предприятия. Из чего возникает следующая проблема: необходимо спрогнозировать именно ту структуру комнатной выручки, которая будет востребована на рынке в планируемом году, для того чтобы оценить ожидаемый приток финансовых средств. Несмотря на то, что рынок, который занимают исследуемые гостиничные предприятия относительно стабильный, тем не менее он находится под влиянием множества факторов, таких как, перенасыщение рынка, приход в регион крупных сетевых гостиничных предприятий, изменения законодательства как федерального, так и регионального. Поэтому, определяя стратегию перспективы текущего развития предприятий, руководство ориентируется на показатели аналогичного периода предыдущего года с учетом изменений прогнозируемых на будущий год.

Также отдельно при финансовом планировании надо выделить дебиторскую и кредиторскую задолженности предприятий. Главной особенностью работы исследуемых предприятий гостиничного бизнеса является гибкий подход к клиентам, предоставление льготных условий по срокам оплаты. На анализируемых предприятиях гостиничного бизнеса все

ожидаемые расчеты с клиентами вносятся в бюджет движения денежных средств, также, как и расчеты с поставщиками за поставляемый товар с учетом всевозможных отсрочек платежей. Но так как клиенты не всегда соблюдают заложенный график платежей, создавая при этом разницу в ожидаемых и фактически приходяемых финансовых ресурсах.

Основная часть сделок на исследуемых предприятиях проводится с учетом системы отсрочек платежей, соответственно, как сумма дебиторской, так и сумма кредиторской задолженностей должны соответствовать условиям договоров, а для этого необходимо соответствующее внимание со стороны операционных и финансовых отделов. Так как от их непосредственного взаимодействия зависит получение денежных средств тем или иным поставщиком товаров и услуг, а также получение оплаты от клиентов. В следствии не компетентной работы может возникать нехватка оборотных средств по причине которой не будет возможности оплаты товаров и услуг для эффективного использования технических ресурсов гостиничных предприятий и предоставления сервиса клиентам на высшем уровне. Поэтому на исследуемых предприятиях гостиничного бизнеса проводятся специальные встречи на которых обсуждается как дебиторская, так и кредиторская задолженности, к вниманию которых привлекаются как финансовый, так и операционные отделы.

Согласованность между операционными и административными подразделениями на исследуемых предприятиях. При финансовом планировании, учитывая специфику гостиничного бизнеса, по которым работают исследуемые предприятия, возникает проблема согласования финансов между подразделениями. Это особенность касается как текущих операционных расходов, так и крупных, долгосрочных проектов. Поэтому для оптимизации оперативного финансового планирования на каждом из исследуемых предприятий проводятся собрания с участием операционного

менеджера и начальников отделов, где и решается перераспределение средств в зависимости от степени потребности.

Создание новых направлений деятельности. Так как исследуемые предприятия занимаются непосредственно оказанием гостиничных услуг, а также предоставлением питания и проведением мероприятий, то они должны постоянно развиваться, чтобы успешно конкурировать, так как при возникновении какого-либо нового направления в бизнесе тут же появляются предприятия готовые предоставить идентичные услуги на соответствующем уровне за меньшие деньги. Как следствие развитие новых направлений требует значительных финансовых средств на повышение квалификации специалистов, соответствующее оснащение инфраструктуры, товарных запасов и иных мероприятий по отношению к новым направлениям бизнеса. При финансовом планировании необходимо учитывать все дополнительные расходы, возникающие из-за внедрения новых направлений деятельности предприятий гостиничного бизнеса.

Результаты деятельности любого предприятия зависят напрямую от квалификации и профессионального отношения работников к выполнению своих обязанностей. В условиях постоянно изменяющейся рыночной экономики необходимо поддерживать довольно высокий уровень квалификации и знаний сотрудников предприятий. Для этого необходимо:

- перенимать опыт аналогичных предприятий с опытом прохождения аналогичных этапов в экономике;
- удовлетворять потребность во внешнем обучении сотрудников посредством направления на соответствующие семинары, курсы, тренинги и обучение по повышению квалификации;
- поддерживать на необходимом уровне и закрывать потребность во внутреннем обучении сотрудников посредством проведения внутренних тренингов, собраний и семинаров.

В результате выполнения этих действий на предприятиях будет собран не просто коллектив, а команда грамотных,

высокопрофессиональных специалистов, обеспечивающая эффективную деятельность предприятий.

3.2 Рекомендации по совершенствованию организации финансового планирования на исследуемых предприятиях гостиничного бизнеса

Одним из основных направлений для исследуемых предприятий гостиничного бизнеса является постоянное повышение квалификации собственного кадрового состава, а также привлекаемых специалистов посредством заключения контрактов с аутсорсинговыми компаниями.

Для поддержания соответствующего сервиса на гостиничных предприятиях необходимо проведение внутренних тренингов для ознакомления новых специалистов со спецификой гостиничного бизнеса, стандартов, предъявляемых к предприятиям, а также к специалистам. Но помимо тренингов на соблюдение стандартов для оказания услуг высокого уровня, также необходимо проведения внутренних тренингов для начальников операционных и административных подразделений с целью повышения их квалификации и знаний в области постоянно изменяющихся законов, требований и нормативных актов, а также финансовой специфики отчетности, предъявляемой к гостиничному бизнесу.

На исследуемых предприятиях гостиничного бизнеса помимо ведения бухгалтерского учета в соответствии с российскими стандартами бухгалтерского учета, также ведется управленческий учет в соответствии с общепринятой единой системой учета гостиничных хозяйств. В связи с тем, что данный стандарт используется исключительно в отрасли гостиничного бизнеса, а также в области оказания услуг кейтеринга, возникает потребность в освоении тренинга по применению стандарта универсальной системы счетов для гостиничной отрасли непосредственно начальниками отделов, как операционных, так и административных подразделений,

которого до настоящего момента не было разработано. Автором магистерской диссертации был разработан тренинг для закрытия данной потребности. Материалы тренинга опубликованы в приложении Г.

Благодаря этому тренингу закрываются такие потребности, как:

- чтение основных стандартизированных отчетов для исследуемых предприятий гостиничного бизнеса;
- оперативное планирование в соответствии с данными отчетов в сравнении с аналогичными периодами времени прошлых периодов;
- понимание ключевых показателей гостиничного бизнеса;
- долгосрочное планирование в соответствии с данными отчетов в сравнении с аналогичными периодами времени прошлых периодов;
- инвестиционное планирование.

Как результат понимания этих механизмов управленческой отчетности, посредством дальнейших предложений, связанных с данным тренингом, будет совершенствоваться финансовое планирование на исследуемых предприятиях. Причиной этого будет являться понимание начальниками операционных и административных подразделений взаимодействие показателей эффективности предприятия.

На основании проведенного анализа исследуемых предприятий, помимо разработанного материала для проведения тренинга по повышению грамотности использования отчетности в соответствии со стандартом универсальной системы счетов для гостиничной отрасли, была выявлена необходимость в разработке соответствующей методики для учета расходов по привлекаемому аутсорсинговому персоналу.

Вследствие того, что объемы аутсорсингового персонала, не подчиняются контролю штатного расписания исследуемых предприятий, необходимо, как строгое финансовое планирование данных ресурсов, так и финансовый контроль, и учет этих ресурсов. Было решено внести рекомендации по совершенствованию финансового оперативного планирования данных ресурсов.

Оперативное планирование и учет посредством внедрения предложенной методики будут учитывать заранее запланированный объем загрузки исследуемых гостиничных предприятий, а также оперативно корректировать планирование в условиях постоянно изменяющихся рыночных условий, внося необходимые данные в таблицы учета, привлекаемого аутсорсингового персонала:

- планируемую загрузку гостиницы;
- тарифы, привлеченных аутсорсинговых компаний, с разбивкой в соответствии со спецификой работы;
- количество привлекаемых специалистов;
- количество необходимых часов для покрытия соответствующей загрузки гостиницы.

Посредством данного инструмента начальники отделов смогут в режиме реального времени контролировать объем потребляемых услуг у привлеченных аутсорсинговых компаний, как в количественном выражении в часах, так и в денежном выражении, непосредственно в деньгах в сопоставлении с непосредственно запланированной суммой денежных средств в краткосрочном прогнозе. Данный инструмент представлен в приложении Д.

Внедрение данного инструмента должно эффективно сказаться как на использовании привлекаемого аутсорсингового персонала, так и на непосредственно совершенствовании финансового планирования.

Заключение

Исследование в первой главе работы показало, что финансовое планирование и его совершенствование являются неотъемлемыми частями финансово устойчивого и независимого предприятия.

Понятие финансовое планирование оказывает воздействие на каждую сторону деятельности компании выбирая при этом объекты финансирования, направление финансовых средств и способствует правильному и рациональному использованию материальных, трудовых и денежных ресурсов.

Работа по созданию финансового плана на предприятии проводится в несколько этапов:

- первый этап – это оценка соблюдения финансового плана за предыдущий период;
- второй этап – это рассмотрение проектируемых производственных показателей, на основе которых будет составляется финансовый план;
- третий этап – это разработка проекта финансового плана.

Основными «методами планирования финансовых показателей являются следующие показатели:

- нормативный,
- расчетно-аналитический,
- балансовый,
- оптимизации плановых решений,
- экономико-математическое моделирование,
- коэффициентный метод определения величины доходов и расходов,
- метод дисконтированных денежных потоков,
- метод многовариантности расчетов» [7, с.40].

Система финансового планирования на предприятии делится на три составляющие:

- перспективный финансовый план,
- текущий финансовый план,
- оперативный финансовый план.

Данные системы финансового планирования взаимосвязаны и осуществляются поочередно [10, с.116]. Использование рассмотренных систем финансового планирования позволяет обеспечить целенаправленность финансовой деятельности предприятия и повысить ее эффективность.

Анализ методов совершенствования организации финансового планирования проведенный на основании исследования теоретических аспектов данного вопроса показал, что в ходе осуществления финансовой стратегии предприятия особое внимание необходимо уделять направлениям повышения финансового состояния предприятия, повышению его ликвидности, платежеспособности и финансовой устойчивости.

К главным направлениям совершенствования финансового планирования можно отнести повышение финансового состояния предприятия за счет увеличения ликвидности, платежеспособности, финансовой устойчивости и деловой активности.

Исследование практических аспектов совершенствования организации финансового планирования во второй главе было проведено на основании данных предприятий гостиничного бизнеса АО «ГК «ШЕРЕМЕТЬЕВО-2», ООО «МДЦ ШЕРЕМЕТЬЕВО», ООО «ПУЛКОВО АЭРОПОРТ ОТЕЛЬ САНКТ-ПЕТЕРБУРГ».

Приведены технико-экономические характеристики каждого предприятия включая организационные схемы и их описание. На основании сравнительного анализа можно выявить, что при увеличении размера предприятия и потока бизнеса организационная схема увеличивается на соответствующие подразделения и службы, так при добавлении конференц-залов добавляется банкетный отдел.

Проанализированы методы и стадии финансового планирования, а также финансовые структуры предприятий гостиничного бизнеса с целью понимания стандартов планирования и выявления центров финансового учета приносящих, как доход и расход, так и ЦФУ, приносящих только расход.

Система финансового планирования гостиничного бизнеса направлена на анализ и разработку методов совершенствования предприятия, которые направлены на улучшение взаимодействия между операционными и административными подразделениями, улучшение навыков использования данных бюджетных и прогнозных отчетов в операционной работе, и как следствие получение максимальной прибыли предприятием.

В третьей главе приведены предложения для совершенствования финансового планирования, как на анализируемых предприятиях, так и на предприятиях отрасли гостиничного бизнеса:

- подготовлен тренинг в форме презентации для всех начальников административных и операционных отделов с целью более осознанного понимания специфики отчетности гостиничного бизнеса согласно стандарта универсальной системы счетов для гостиничной отрасли.
- разработана новая методика учета рабочего времени привлекаемых аутсорсинговых компаний с учетом долгосрочного, текущего и оперативного планирования с целью соблюдения загрузки предприятий гостиничного бизнеса и соответствия объема оказываемых услуг.

Список используемой литературы и список используемых источников

1. Конституция Российской Федерации: РГ. 1993. 25 декабря. (С последующими изменениями и дополнениями).
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 03.08.2018) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.09.2018).
3. Федеральный закон "О бухгалтерском учете" от 06.12.2011 N 402-ФЗ (ред. от 28.11.2018).
4. Федеральный закон "О несостоятельности (банкротстве)" от 26.10.2002 N 127-ФЗ.
5. Федеральный закон "О стратегическом планировании в Российской Федерации" от 28.06.2014 N 172-ФЗ (ред. от 31.12.2017).
6. Федеральный закон "Об акционерных обществах" от 26.12.1995 N 208-ФЗ (ред. от 04.11.2019).
7. Анисимов А.Ю. Финансы. Корпоративные финансы, финансы домашних хозяйств, международные финансовые отношения, характеристика финансового рынка и банковской системы, деньги, кредит: учебное пособие / А.Ю. Анисимов — М.: Издательский Дом МИСиС, 2018. — 417 с.
8. Асаул А.Н. Оценка организации (предприятия, бизнеса): учебник / А.Н. Асаул — СПб.: Институт проблем экономического возрождения, 2014. — 480 с.
9. Афанасьев В.Н. Основы бизнес - статистики: учебное пособие / В.Н. Афанасьев, Н.С. Еремеева, Т.В. Лебедева — Оренбург: Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2017. — 245 с.
10. Большаков С.В. Корпоративные финансы и управление бизнесом: монография / С.В. Большаков. — М.: Русайнс, 2018. — 377 с.
11. Бочкова С.В. Анализ финансовой отчетности / С.В. Бочкова. — Саратов: Вузовское образование, 2016. — 292 с.

12. Брейли Р., Майерс С. Принципы корпоративных финансов / Пер. с англ. Н. Барышниковой. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2014. – 1008 с
13. Герасименко А. Финансовая отчетность для руководителей и начинающих специалистов / А. Герасименко. — М.: Альпина Паблишер, 2016. — 432 с.
14. Гиляровская Л.Т. Анализ и оценка финансовой устойчивости коммерческих организаций: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям 080109 «Бухгалтерский учет, анализ и аудит», 080105 «Финансы и кредит» / Л.Т. Гиляровская, А.В. Ендовицкая. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 159 с.
15. Григорьева Е.А. Финансовое планирование: практикум / Е.А. Григорьева, М.П. Болодурина, М.Д. Новикова — Оренбург: Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2013. — 106 с.
16. Демина И.Д. Современные концепции управленческого учета и контроллинга: учебное пособие / И.Д. Демина — Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2018. — 207 с.
17. Иванилова С.В. Экономика гостиничного предприятия: учебное пособие для бакалавров / С.В. Иванилова — М.: Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2018. — 216 с.
18. Кандрашина Е.А. Финансовый менеджмент: учебник / Е.А. Кандрашина — М.: Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2018. — 220 с.
19. Киселева Л.Г. Экономический анализ и оценка результатов коммерческой деятельности: учебное пособие / Л.Г. Киселева. — Саратов: Вузовское образование, 2017. — 99 с.
20. Ковалева В.Д. Бухгалтерская финансовая отчетность: учебное пособие / В.Д. Ковалева. — Саратов: Вузовское образование, 2018. — 153 с.
21. Когденко В.Г. Краткосрочная и долгосрочная финансовая политика: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Финансы и кредит», «Бухгалтерский учет, анализ и аудит», «Мировая экономика», «Налоги и налогообложение» / В.Г.

Когденко, М.В. Мельник, И.Л. Быковников — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 479 с.

22. Колпина Л.Г. Финансы организаций: учебное пособие / Л.Г. Колпина — Минск: Республиканский институт профессионального образования (РИПО), 2016. — 332 с.

23. Колчина Н.В. Финансы организаций: учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям, направлению подготовки «Финансы и кредит» / Н.В. Колчина, О.В. Португалова. — 6-е изд. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 399 с.

24. Костюченко Т.Н. Организация и планирование деятельности предприятий сервиса: учебное пособие / Т.Н. Костюченко — Ставрополь: Ставропольский государственный аграрный университет, Секвойя, 2017. — 138 с.

25. Кузнецова Е.И. Финансы. Денежное обращение. Кредит: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлениям экономики и менеджмента / Е.И. Кузнецова. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 687 с.

26. Кушу С.О. Финансы предприятий: учебное пособие для студентов, обучающихся по направлениям подготовки бакалавриата «Туризм», «Гостиничное дело» / С.О. Кушу. — Краснодар, Саратов: Южный институт менеджмента, Ай Пи Эр Медиа, 2018. — 97 с.

27. Лукаш Е.Н. Моделирование экономических процессов: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления / Е.Н. Лукаш — 2-е изд. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 543 с.

28. Мишура Л.Г. Организация, анализ и управление финансовыми ресурсами предприятия: учебное пособие / Л.Г. Мишура, Т.М. Сизова. — СПб.: Университет ИТМО, 2016. — 35 с.

29. Мокропуло А.А. Корпоративные финансы: учебное пособие для обучающихся, по направлению подготовки бакалавриата «Экономика» /

А.А. Мокропуло, А.Г. Саакян — Краснодар, Саратов: Южный институт менеджмента, Ай Пи Эр Медиа, 2018. — 153 с.

30. Молокова Е.И. Планирование деятельности предприятия: учебное пособие / Е.И. Молокова, Н.П. Коваленко. — 2-е изд. — Саратов: Вузовское образование, 2019. — 194 с.

31. Прыкина Л.В. Экономический анализ предприятия: учебник для вузов / Л.В. Прыкина. — 2-е изд. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 407 с.

32. Селезнева Н.Н. Финансовый анализ. Управление финансами: учебное пособие для вузов / Н.Н. Селезнева, А.Ф. Ионова. — 2-е изд. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 639 с.

33. Смирнова Е.В. Стратегическое планирование на предприятии. Инструменты реализации: монография / Е.В. Смирнова, М.А. Чекалина, Е.В. Чмышенко — Оренбург: Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2016. — 212 с.

34. Соколова А.А. Финансовый анализ (продвинутый уровень): практикум / А.А. Соколова. — Ставрополь: Северо-Кавказский федеральный университет, 2016. — 152 с.

35. Стёпочкина Е.А. Финансовое планирование и бюджетирование: учебное пособие для слушателей программ профессиональной подготовки управленческих кадров / Е.А. Стёпочкина. — Саратов: Вузовское образование, 2015. — 78 с.

36. Турманидзе Т.У. Финансовый менеджмент: учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / Т.У. Турманидзе, Н.Д. Эриашвили — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. — 247 с.

37. Турманидзе Т.У. Финансовый анализ: учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / Т.У. Турманидзе. — 2-е изд. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 288 с.

38. Успенская И.Н. Финансовый анализ: учебное пособие / И.Н. Успенская, Н.М. Русин. — М.: Московский гуманитарный университет, 2017. — 248 с.

39. Хруцкий В.Е. Внутрифирменное бюджетирование. Теория и практика: практ. пособие / В.Е. Хруцкий, В.В. Гамаюнов. – 3-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2017. – 458 с.
40. Этрилл П. Финансовый менеджмент и управленческий учет для руководителей и бизнесменов / Этрилл Питер, Маклейни Эдди — М.: Альпина Паблишер, 2017. — 648 с.
41. By American Hotel & Lodging Educational Institute. Uniform System of Accounts for the Lodging Industry with Answer Sheet (AHLEI) (AHLEI - Hospitality Accounting / Financial Management) (11th Edition), 2014. – 353 с.
42. Della Corte V. Corporate finance in the hotel industry: strategies for growth. The Marriot Case / Valentina Della Corte // Routledge. – 2014. – 179 с.
43. Forgacs G. Revenue Management :Maximizing Revenue in Hospitality Operations / Gabor Forgacs // Amer Hotel & Motel Assn. – 2017. – 189 с.
44. Ginneken v. R. Hospitality Finance and Accounting : Essential Theory and Practice / Rob van Ginneken // Routledge. – 2019. – 138 с.
45. Hayes D. K. Hotel Operations Management (3rd Edition) / David K. Hayes, Jack D. Ninemeier, Allisha A. Miller // Pearson. – 2016. – 624 с.
46. Schmidgall R.S. Hospitality Industry Financial Accounting with Answer Sheet (AHLEI) (4th Edition) (AHLEI - Hospitality Accounting / Financial Management) / Raymond S. Schmidgall, James W. Damitio Ph.D CMA, American Hotel & Lodging Association // Educational Institute. – 2015. – 568 с.
47. Tribe J. The Economics of Recreation, Leisure and Tourism 5th edition / John Tribe // Routledge. – 2015. – 460 с.
48. Walker J.R. Introduction to Hospitality Management (5th Edition) / John R. Walker // Pearson. – 2016. – 784 с.
49. <http://www.aup.ru>
50. <http://www.cfin.ru>
51. <http://dis.ru>

52. <http://www.dist-cons.ru/modules/finm>
53. <http://www.fd.ru>
54. <http://www.finansy.ru>
55. <https://www.frontdesk.ru/article/usali-dlya-nachinayushchih>
56. <http://www.GAAP.ru>
57. <https://nfp2b.ru/2019/02/18/primeneniye-edinogo-standarta-otchyotnosti-v-sfere-gostinichnogo-biznesa-usali-dlya-finansovogo-i-upravlencheskogo-uchyota/>
58. <https://usali.ru/>

Приложение А

Бюджеты доходов комнатных дивизионов исследуемых предприятий на 2019 год

Таблица А.1 - Бюджеты доходов комнатных дивизионов исследуемых предприятий на 2019 год

Бюджет 2019		АО «ГК «Шере- метьево- 2»	ООО «МДЦ ШЕРЕ- МЕТЬЕВ О»	ООО «ПУЛКОВ О АЭРОПОР Т ОТЕЛЬ САНКТ- ПЕТЕРБУ РГ»
		Итого 2019	Итого 2019	Итого 2019
Количество дней в году		365	365	365
Доступных номеров в день		258	391	200
Всего доступных номеров в год		94 170	142 715	73 000
Всего занятых номеров в год		61 316	95 084	60 152
Выручка по не групповым тарифам				
Розничный	Количество номеров	23 893	36 063	23 640
	Средняя цена, руб.	5 022,6	8 531,4	5 327,0
	Выручка, т.р.	120 004	307 668	125 931
Для бизнес индивидуалов с возможностью продажи последнего доступного номера	Количество номеров	1 280	3 254	1 230
	Средняя цена, руб.	2 936,9	4 303,5	3 615,7
	Выручка, т.р.	3 759	14 004	4 447
Для бизнес индивидуалов без возможности продажи последнего доступного номера	Количество номеров	3 455	8 651	3 455
	Средняя цена, руб.	3 287,3	5 138,3	3 513,9
	Выручка, т.р.	11 358	44 452	12 141
Для бизнес индивидуалов с длительным проживанием	Количество номеров	0	365	600
	Средняя цена, руб.	0,0	3 333,3	3 800,0
	Выручка, т.р.	0	1 217	2 280
Тактические со скидкой	Количество номеров	255	180	272
	Средняя цена, руб.	4 170,6	7 227,0	4 161,8
	Выручка, т.р.	1 064	1 301	1 132
Квалифицированные для определенных пользователей	Количество номеров	1 310	3 359	1 410
	Средняя цена, руб.	4 757,9	8 095,8	4 108,8
	Выручка, т.р.	6 233	27 194	5 793

Продолжение Приложения А

Продолжение таблицы А.1

Пакетный	Количество номеров	733	1 092	550
	Средняя цена, руб.	3 755,2	6 398,5	4 050,1
	Выручка, т.р.	2 753	6 987	2 228
Для туроператоров для часто путешествующих	Количество номеров	2 383	2 472	2 260
	Средняя цена, руб.	4 264,3	7 677,5	3 926,8
	Выручка, т.р.	10 162	18 979	8 875
Для задержанных рейсов	Количество номеров	4 250	1 430	3 000
	Средняя цена, руб.	3 130,0	3 600,0	3 400,0
	Выручка, т.р.	13 303	5 148	10 200
Скидочный/ для сотрудников	Количество номеров	431	851	360
	Средняя цена, руб.	3 263,3	4 600,0	3 500,0
	Выручка, т.р.	1 407	3 915	1 260
Прочий	Выручка, т.р.	23 875	44 836	25 550
Комплиментарный	Количество номеров	288	322	175
Итого выручка по не групповым тарифам	Количество номеров	38 278	58 039	36 952
	Средняя цена, р.	5 066,0	8 196,2	5 408,0
	Выручка, т.р.	193 916	475 700	199 836
Выручка по групповым тарифам				
Для экипажей	Количество номеров	7 300	21 535	6 250
	Средняя цена, руб.	1 416,7	2 226,0	2 000,0
	Выручка, т.р.	10 342	47 938	12 500
Бизнес-группы с питанием	Количество номеров	1 384	11 790	2 675
	Средняя цена, руб.	2 511,4	3 594,6	2 700,0
	Выручка, т.р.	3 476	42 380	7 223
Бизнес-группы без питания	Количество номеров	2 564	2 220	1 935
	Средняя цена, руб.	2 636,6	4 058,3	3 000,0
	Выручка, т.р.	6 760	9 010	5 805
Группы отдыхающих через Туроператора	Количество номеров	11 790	1 500	11 740
	Средняя цена, руб.	2 125,0	3 782,7	2 400,0
	Выручка, т.р.	25 054	5 674	28 176
Группы специфической направленности	Количество номеров	0	0	600
	Средняя цена, руб.	0,0	0,0	2 550,0
	Выручка, т.р.	0	0	1 530
Итого выручка по групповым тарифам	Количество номеров	23 038	37 045	23 200
	Средняя цена, руб.	1 980,7	2 834,4	2 380,8
	Выручка, т.р.	45 632	105 002	55 234
Итого выручка по групповым и не групповым тарифам				
Количество номеров		61 316	95 084	60 152

Продолжение Приложения А

Продолжение таблицы А.1

Загрузка гостиницы, %	65,11%	66,63%	82,40%
Средняя цена, руб.	3 906,77	6 107,25	4 240,42
Выручка на доступный номер, руб.	2 543,78	4 068,96	3 494,11
Итого выручка комнатного дивизиона, т.р.	239 548	580 701	255 070

Количество гостей по типам тарифов	Розничный	34 884	52 652	37 824
	Для бизнес индивидуалов с продажи последнего доступного номера	1 344	3 384	1 328
	Для бизнес индивидуалов без возможности продажи последнего доступного номера	3 697	8 997	3 766
	Для бизнес индивидуалов с длительным проживанием	0	365	630
	Тактические предложения со скидкой	423	290	476
	Квалифицированные предложения для определенных пользователей	1 742	4 703	1 974
	Пакетный	1 173	1 944	891
	Для туроператоров для часто путешествующих	2 717	2 892	2 825
	Для задержанных рейсов	7 268	1 959	5 400
	Скидочный/ для сотрудников	651	1 396	540
	Комплиментарный	300	345	184
	Для экипажей	11 023	25 627	9 375
	Бизнес-группы с питанием	1 799	15 327	3 745
	Бизнес-группы без питания	3 538	2 642	2 709
	Группы отдыхающих через Туроператора	22 991	2 790	22 893
	Группы специфической направленности	0	0	960
	Итого гостей	93 549	125 311	94 560

Количество гостей с включенными завтраками по типам тарифов	Розничный	13 954	17 375	17 021
	Для бизнес индивидуалов с возможностью продажи последнего доступного номера	1 344	3 384	1 328

Продолжение Приложения А

Продолжение таблицы А.1

Для бизнес индивидуалов без возможности продажи последнего доступного номера	3 697	8 997	3 766
Для бизнес индивидуалов с длительным проживанием	0	365	630
Тактические со скидкой	0	0	0
Квалифицированные для определенных пользователей	697	1 552	1 086
Пакетный	0	0	0
Для туроператоров для часто путешествующих	2 717	2 892	2 825
Для задержанных рейсов	4 361	1 959	3 240
Скидочный/ для сотрудников	325	698	270
Комплиментарный	300	345	184
Для экипажей	11 023	25 627	9 375
Бизнес-группы с питанием	1 799	15 327	3 745
Бизнес-группы без питания	3 538	2 642	2 709
Группы отдыхающих через Туроператора	22 991	2 790	22 893
Группы специфической направленности	0	0	960
Итого	66 744	83 952	69 072

Приложение Б

Бюджеты доходов дивизионов питания исследуемых предприятий на 2019 год

Таблица Б.1 - Бюджеты доходов дивизионов питания исследуемых предприятий на 2019 год

Бюджет 2019		АО «ГК «Шере- метьево- 2»	ООО «МДЦ ШЕРЕ- МЕТЬЕВО»	ООО «ПУЛКОВ О АЭРОПОР Т ОТЕЛЬ САНКТ- ПЕТЕРБУР Г»
		Итого 2019	Итого 2019	Итого 2019
Итого данные по комнатному дивизиону	Доступных номеров	94 170	142 715	73 000
	Занятых номеров	61 316	95 084	60 152
	Загрузка гостиницы, %	65,11%	66,63%	82,40%
	Средняя цена, руб.	3 907	6 107	4 240
	Выручка комнатного дивизиона, т.р.	239 548	580 701	255 070
	% гостей от занятых номеров	153%	132%	157%
	Количество гостей	93 549	125 311	94 560
	% включенных завтраков	71%	67%	73%
	Количество гостей с включенными завтраками	66 744	83 952	69 072
Банкетная служба				
Количество посетителей на:	кофе-брейк	1 061	37 094	18 547
	обед	491	20 367	10 184
	ужин	387	19 618	9 809
Средний чек:	кофе-брейка, руб.	220,34	406,78	385,00
	обеда, руб.	762,71	1 186,44	1 085,00
	ужина, руб.	932,20	1 186,44	1 085,00
Итого выручка по питанию, т.р.		969,21	62 529,89	28 832,90
% выручки от продажи еды		80%	80%	70%
% выручки от продажи напитков		20%	20%	30%
Итого выручка от продажи еды, т.р.		775,37	50 023,91	20 183,03

Продолжение Приложения Б

Продолжение таблицы Б.1

Итого выручка от продажи напитков, т.р.	193,84	12 505,98	8 649,87
% выручки от продажи алкогольных напитков	30%	30%	35%
% выручки от продажи безалкогольных напитков	70%	70%	65%
Выручка от продажи алкогольных напитков, т.р.	58	3 752	68
Выручка от продажи безалкогольных напитков, т.р.	136	8 754	126
Выручка от сдачи в аренду конференц-залов, т.р.	160	10354	5650
Выручка от сдачи в аренду оборудования, т.р.	53	3405	1695
Сервисный сбор, т.р.	27	1711	942
Итого выручка банкетной службы, т.р.	1 209	78 000	37 120
Сервис по обслуживанию номеров			
% посетителей от занятых комнат	7%	9%	9%
Количество посетителей	4 073	8 558	5 414
Средний чек, руб.	1 050	1 730	1 100
Итого выручка по питанию, т.р.	4 277	14 805	5 955
% выручки от продажи еды	70%	70%	65%
% выручки от продажи напитков	30%	30%	35%
Итого выручка от продажи еды, т.р.	2 994	10 363	3 871
Итого выручка от продажи напитков, т.р.	1 283	4 441	2 084
% выручки от продажи алкогольных напитков	70%	70%	65%
% выручки от продажи безалкогольных напитков	30%	30%	35%
Выручка от продажи алкогольных напитков, т.р.	898	3 109	1 355
Выручка от продажи безалкогольных напитков, т.р.	385	1 332	729
Прочая выручка, т.р.	-	1080	-
Итого выручка сервиса по обслуживанию номеров, т.р.	4 277	15 885	5 955
Лобби-бар			
% посетителей от количества гостей	11%	12%	20%
Количество посетителей не проживающих в гостинице	540	1 200	840
Общее количество посетителей	10 821	16 237	19 752
Средний чек, руб.	7 560	15 000	10 200
Итого выручка по питанию, т.р.	6 817	20 297	16 789
% выручки от продажи еды	25%	25%	25%
% выручки от продажи напитков	75%	75%	75%
Итого выручка от продажи еды, т.р.	1 704	5 074	4 197
Итого выручка от продажи напитков, т.р.	5 113	15 223	12 592

Продолжение Приложения Б

Продолжение таблицы Б.1

% выручки от продажи алкогольных напитков	70%	70%	75%
% выручки от продажи безалкогольных напитков	36%	30%	31%
Выручка от продажи алкогольных напитков, т.р.	3 579	10 656	9 444
Выручка от продажи безалкогольных напитков, т.р.	1 864	4 567	4 095
Итого выручка лобби-бара, т.р.	6 817	20 297	16 789
Ресторан 1			
Количество посетителей с включенными завтраками	66 744	83 952	69 072
% Дополнительных продаж невключенных завтраков от количества проживающих гостей	6%	8%	8%
Количество посетителей с невключенными завтраками	5740	10025	7565
Итого количество посетителей на завтрак	72484	93977	76636
% количества посетителей на обед и ужин от количества проживающих гостей	39%	14%	45%
Количество посетителей на обед и ужин – не проживающих в гостинице	192	1200	120
Итого количество посетителей на обед и ужин	36404	18744	42672
Средний чек на завтрак включенный в тариф на проживание, руб.	435	505	435
Средний чек на завтрак невключенный в тариф на проживание, руб.	678	1 186	692
Средний чек на обед и ужин, руб.	560	1 450	600
Итого выручка от продажи завтрака, т.р.	32 926	54 290	35 281
Итого выручка от продажи обеда и ужина, т.р.	20 386	27 178	25 603
% выручки от продажи еды	100%	60%	100%
% выручки от продажи напитков	0%	40%	0%
Итого выручка от продажи еды на обед и ужин, т.р.	20 345	16 307	25 587
Итого выручка от продажи напитков на обед и ужин, т.р.	41	10 871	17
% выручки от продажи алкогольных напитков	0%	70%	0%
% выручки от продажи безалкогольных напитков	100%	30%	100%
Выручка от продажи алкогольных напитков, т.р.	0	7 610	0
Выручка от продажи безалкогольных напитков, т.р.	41	3 261	17
Итого выручка ресторана 1, т.р.	53 312	81 468	60 884
Ресторан 2			
% количества посетителей на обед и ужин от количества проживающих гостей	16%	20%	30%

Продолжение Приложения Б

Продолжение таблицы Б.1

Количество посетителей на обед и ужин – не проживающих в гостинице	3120	1200	3600
Итого количество посетителей на обед и ужин	18318	31024	31968
Средний чек на обед и ужин, руб.	1 070	2 850	1 200
Итого выручка от продажи обеда и ужина, т.р.	19600	88419	38362
% выручки от продажи еды	60%	25%	60%
% выручки от продажи напитков	40%	75%	40%
Итого выручка от продажи еды на обед и ужин, т.р.	11 760	53 051	23 017
Итого выручка от продажи напитков на обед и ужин, т.р.	7 840	35 367	15 345
% выручки от продажи алкогольных напитков	70%	80%	70%
% выручки от продажи безалкогольных напитков	30%	20%	30%
Выручка от продажи алкогольных напитков, т.р.	5488	28294	10741
Выручка от продажи безалкогольных напитков, т.р.	2352	7073	4603
Итого выручка ресторана 2, т.р.	19 600	88 419	38 362
Итого выручка от продажи еды, т.р.	36 803	84 795	56 672
Итого выручка от продажи завтраков, т.р.	32 926	54 290	35 281
Итого выручка от продажи напитков, т.р.	14 277	65 903	30 037
Итого выручка банкетной службы за исключение сервисного сбора, т.р.	1 182	76 289	36 178
Итого сервисный сбор, т.р.	27	1 711	942
Итого прочая выручка, т.р.	0	1 080	0
Итого выручка дивизиона питания, т.р.	85 215	284 068	159 110
Итого посетителей на завтрак	72 484	93 977	76 636
Итого посетителей дивизиона питания за исключением завтраков	69 616	151 643	99 806
Итого посетителей дивизиона питания	142 100	245 620	176 442

Приложение В

Бюджеты расходов ЦФУ исследуемых предприятий, приносящих доход на 2019 год

Таблица В.1 - Бюджеты расходов ЦФУ исследуемых предприятий, приносящих доход на 2019 год

БЮДЖЕТ 2019	АО «ГК «Шере- метьево-2»	ООО «МДЦ ШЕРЕ- МЕТЬЕВО»	ООО «ПУЛКОВО АЭРОПОРТ ОТЕЛЬ САНКТ- ПЕТЕРБУРГ»
Показатели комнатного дивизиона			
Выручка комнатного дивизиона	239 548 т.р.	580 701 т.р.	255 070 т.р.
Выручка на доступный номер	2 543,78 р.	4 068,96 р.	3 494,11 р.
Загрузка гостиницы, %	65,1%	66,6%	82,4%
Средняя стоимость номера	3 906,77 р.	6 107,25 р.	4 240,42 р.
Всего доступных номеров в год	94 170	142 715	73 000
Всего занятых номеров в год	61 316	95 084	60 152
Количество гостей	93 549	125 311	94 560
Расходы на заработную плату	31 296 т.р.	49 096 т.р.	32 943 т.р.
Эквивалент полной занятости сотрудников	69,8	81,4	75,4
Расходы на заработную плату / Эквивалент полной занятости	448,3 т.р.	603,1 т.р.	436,9 т.р.
% заработной платы от выручки комнатного дивизиона	13%	8%	13%
Расходы на заработную плату на занятый номер	510,4 р.	516,3 р.	547,7 р.
Расходы на заработную плату аутсорсингового персонала	13 864 т.р.	19 539 т.р.	14 067 т.р.
% аутсорсингового персонала от общих расходов на заработную плату	44,3%	39,8%	42,7%
Прочие расходы	17 164 т.р.	27 971 т.р.	19 415 т.р.
Прочие расходы на занятый номер	279,9 р.	294,2 р.	322,8 р.
Расходы на прачечную	662 т.р.	8 299 т.р.	5 110 т.р.
Расходы на прачечную на занятый номер	10,8 р.	87,3 р.	85,0 р.
Расходные материалы	5 887 т.р.	13 601 т.р.	6 453 т.р.
Расходные материалы на занятый номер	96,0 р.	143,0 р.	107,3 р.
Расходы на операционное оборудование	1 764 т.р.	1 570 т.р.	1 674 т.р.
Маркетинговые расходы на бронирование	22 880 т.р.	40 392 т.р.	24 176 т.р.

Продолжение Приложения В

Продолжение таблицы В.1

Маркетинговые расходы на бронирование на занятый номер	373,1 р.	424,8 р.	401,9 р.
Расходы на программу бронирования Кёртис-С	8 063 т.р.	11 437 т.р.	8 796 т.р.
Расходы на программу бронирования Кёртис-С на занятый номер	131,5 р.	120,3 р.	146,2 р.
Расходы на комиссии Туроператоров	14 817 т.р.	28 955 т.р.	15 380 т.р.
% расходов на комиссии туроператоров к выручке комнатного дивизиона	6,2%	5,0%	6,0%
Итого расходы	71 340 т.р.	117 459 т.р.	76 534 т.р.
Итого расходы на занятый номер	1 163,5 р.	1 235,3 р.	1 272,3 р.
Рентабельность комнатного дивизиона	168 208 т.р.	463 243 т.р.	178 536 т.р.
% Рентабельности	70,2%	79,8%	70,0%
Показатели дивизиона питания			
Выручка дивизиона питания	85 215 т.р.	284 068 т.р.	159 110 т.р.
Выручка от продажи еды	70 504 т.р.	189 109 т.р.	76 855 т.р.
Выручка от продажи напитков	14 471 т.р.	78 409 т.р.	38 687 т.р.
Выручка от продажи завтраков	32 926 т.р.	54 290 т.р.	35 281 т.р.
Выручка дивизиона питания исключая выручку от продажи завтраков и выручку банкетной службы	51 080 т.р.	151 778 т.р.	86 709 т.р.
Выручка банкетной службы исключая выручку от сдачи в аренду конференц-залов	1 049 т.р.	67 646 т.р.	31 470 т.р.
Выручка от сдачи в аренду конференц-залов	160 т.р.	10 354 т.р.	5 650 т.р.
% покрытия завтраками (количество посетителей / количество гостей)	77,5%	75,0%	81,0%
Выручка от продажи завтраков / количество гостей	352,0 р.	433,2 р.	373,1 р.
Выручка дивизиона питания исключая выручку от продажи завтраков и выручку банкетной службы / количество посетителей дивизиона питания за исключением завтраков	733,7	2 035,6	868,8
Выручка банкетной службы исключая выручку от сдачи в аренду конференц-залов / количество посетителей банкетной службы без учета кофе-брейков	1 194,1	1 691,8	1 574,0
Прямые расходы на питание	23 409 т.р.	72 954 т.р.	31 178 т.р.
Себестоимость еды	29,2%	30,7%	30,5%

Продолжение Приложения В

Продолжение таблицы В.1

Себестоимость напитков	19,5%	19,0%	20,0%
Расходы на заработную плату	26 664 т.р.	71 522 т.р.	47 413 т.р.
Эквивалент полной занятости сотрудников	40,8	96,9	63,7
Расходы на заработную плату / Эквивалент полной занятости	654,2 т.р.	738,0 т.р.	744,3 т.р.
% заработной платы от выручки дивизиона питания	31,3%	25,2%	29,8%
Расходы на заработную плату аутсорсингового персонала	8 500 т.р.	19 008 т.р.	12 944 т.р.
% аутсорсингового персонала от общих расходов на заработную плату	31,9%	26,6%	27,3%
Прочие расходы	2 963 т.р.	6 198 т.р.	5 465 т.р.
% прочих расходов от выручки дивизиона питания	3,5%	2,2%	3,4%
Расходы на прачечную	51 т.р.	616 т.р.	580 т.р.
Расходные материалы	2 047 т.р.	3 306 т.р.	2 860 т.р.
Расходы на операционное оборудование	564 т.р.	1 089 т.р.	792 т.р.
Расходы на комиссии Туроператоров за организацию мероприятий	-	240 т.р.	138 т.р.
Итого расходы	53 036 т.р.	150 914 т.р.	84 194 т.р.
Рентабельность дивизиона питания	32 179 т.р.	133 154 т.р.	74 916 т.р.
% Рентабельности	37,8%	46,9%	47,1%
Показатели других отделов			
Выручка других отделов	50 584 т.р.	13 076 т.р.	9 826 т.р.
Прямые расходы	516 т.р.	300 т.р.	180 т.р.
Расходы на заработную плату	3 152 т.р.	-	-
Эквивалент полной занятости сотрудников	4,0	-	-
Итого расходы	3 668 т.р.	300 т.р.	180 т.р.
Рентабельность других отделов	46 916 т.р.	12 776 т.р.	9 646 т.р.
% Рентабельности	92,7%	97,7%	98,2%
Итого ЦФУ приносящих доход			
Итого гостиничная выручка	375 347 т.р.	877 845 т.р.	424 006 т.р.
Итого гостиничная выручка на доступный номер	3 985,84 р.	6 151,04 р.	5 808,30 р.
Итого расходы ЦФУ приносящих доход	128 044 т.р.	268 673 т.р.	160 908 т.р.
Итого рентабельность ЦФУ приносящих доход на доступный номер	2626,1 р.	4268,5 р.	3604,1 р.
% расходов ЦФУ приносящих доход к общей гостиничной выручке	34,1%	30,6%	37,9%

Приложение Г

Базовый финансовый тренинг для понимания финансовой отчетности универсальной системы счетов для гостиничной отрасли



Welcome

- Purpose of this workshop:
 - To give you basic understanding of our financial reporting
 - To allow you to understand and analyse the reports we frequently use

Prepared by Denisov Leonid for RHG Trainings

What is the purpose of financial reporting and analysis

- Assess performance of the hotel (business)
- Understand results
- Analyse results to take corrective actions and ensure business continuity

Financial reporting – USAH (USALI)


- System for financial reporting used by the hotel (and catering) industry is called USAH
- USAH means Uniformed System of Accounts for Hotels
- It was first developed by the New York city hotels organisation in 1926
- It is recognised as standard format of preparation and presentation of financial data for hotels
- It provides common format for organising, classifying and preparing financial statements
- It's easy to understand, analyse and benchmark
- It creates a universal language for communication about financial information

Prepared by Denisov Leonid for RHG Trainings

Most frequently used reports in our hotels

- USAH monthly operational report (P&L statement)
- USAH ratio analysis report
- Segmentation report
- And variations/combinations of the above (i.e. hotel performance report, USAH monthly, GMs monthly report, etc)

USAH Report



- Split into two sections:
- P&L statement (top) & Key figures

Prepared by Denisov Leonid for RHG Trainings

USAH continued

1. Section – Revenue (Rooms, F&D, Other)
 2. Section – Departmental costs (Rooms, F&D, Other)
 3. Section – Deductions (A&G, A&S, HLP, R&M)
-
- Departmental costs + Deductions = Total Expenses
 - Revenue – Total Expenses = Gross Operational Profit (GOP)
-
- 4. Management fee – management fees paid to RHG – based on revenue & GOP performance (management & incentive fees, royalty fee)

Prepared by Denisov Leonid for RHG Trainings

USAH continued

- 5. Taxes
- 6. Insurance

- $\text{GOP} - \text{Management Fees, Taxes \& Insurance} = \text{EBIDTAR}$

- $\text{EBIDTAR} = \text{Earnings before interest, depreciations, taxes, amortisation and rent}$

- $\text{EBIDTAR} - \text{rent} = \text{EBITDA}$

- $\text{EBITDA} - \text{depreciation \& amortisation and interest} = \text{EBT}$

Prepared by Denisov Leonid for RHG Trainings

Key Figures

- REVPAR = revenue per available room (room revenue share per available room)
- $REVPAR = \text{room revenue} / \text{total nr. of bedrooms or AHR} \times \text{Occupancy}$
- AHR = average hotel/house rate (average rate of bedrooms occupied) = $\text{room revenue generated} / \text{number of rooms occupied}$
- $\text{Occupancy} = \text{number of bedrooms occupied in \%} = \text{occupied rooms} / \text{total amount of rooms} \times 100 (\%)$

Prepared by Denisov Leonid for RHG Trainings

Key figures continued (Revpar and market share indexes) task

- Example – how to calculate RevPAR, occupancy, AHR:

- Hotel A:
 - 200 bedrooms
 - Previous night 140 rooms were occupied and hotel generated 361900RUB of rooms revenue

- What was the hotel occupancy in %
- What was the hotel AHR
- What was the hotel RevPAR?

Prepared by Denisov Leonid for RHG Trainings

Key figures continued (RevPAR and market share indexes) task

- Hotel A:
- 200 bedrooms
- Previous night 140 rooms were occupied and hotel generated 361900RUB of rooms revenue

- What was the hotel occupancy in %
- $140 \text{ bedrooms occ} / 200 \text{ rooms available} \times 100 = 70\%$
- What was the hotel AHR – $361900 \text{ rooms revenue} / 140 \text{ rooms occupied} = 2585 \text{ RUB}$
- What was the hotel revpar? $361900 \text{ rooms revenue} / 200 \text{ rooms} = 1809.50$ or $2585 \text{ AHR} \times 0.7 \text{ occupancy} = 1809.50$

Key figures continued (RevPAR and market share indexes) task

- Hotel B:
- 500 bedrooms
- Previous night RevPAR was 2500 RUB
- Occupancy 65%

- What was the hotel AHR?
- What was the hotel room revenue?
- How many rooms were not sold?

Prepared by Denisov Leonid for RHG Trainings

Key figures continued (RevPAR and market share indexes) task

- Hotel B:
- 500 bedrooms
- Previous night Revpar was 2500 RUB
- Occupancy 65%

- What was the hotel AHR?
- $2500 / 0.65 = 3846.154$
- What was the hotel room revenue?
- $500 \times 2500 = 1250000\text{RUB}$
- How many rooms were not sold?
- $500 - 500 \times 0.65 = 500 - 325 = 175$ rooms empty

Prepared by Denisov Leonid for RHG Trainings

Rooms / F&D departmental profit in % (profitability) task

- Indicates how much revenue was turned into profit in %
- Calculation:
 - $(\text{Departmental cost} / \text{Departmental revenue} - 1) \times 100$
 - Or $\text{Departmental profit (revenue} - \text{cost)} / \text{departmental revenue} \times 100$
- Example:
 - Departmental revenue is 50000RUB, departmental cost is 10000RUB What is the departmental profit (in%)

Rooms / F&D departmental profit in % (profitability)

- Example:
- Departmental revenue is 50000RUB, departmental cost is 10000RUB What is the departmental profit (in%)
- $(10000/50000-1) \times -100 = 80\%$
- $(50000-10000)/50000 \times 100 = 80\%$

Rooms / F&D departmental profit in % (profitability)

- Question?
- Which is better for rooms departmental profitability
- 50 rooms occupied at AHR of 5400 RUB
- Or 90 rooms occupied at AHR of 3000 RUB

- Question?
- Which is better for F&D departmental profitability
- Conference room rental revenue of 10000
- Or breakfast revenue at 10000

Prepared by Denisov Leonid for RHG Trainings

GOP % and GOPPAR

- **GOP%** is a ratio showing how much revenue was converted into Gross Operating Profit
- **Calculation:**
- $(\text{Revenue} - \text{Total Expenses}) / \text{Revenue} \times 100$
- Or $(\text{Total Expenses} / \text{Revenue} - 1) \times -100$
- **GOPPAR** is a share of GOP per available room

GOP conversion target

- Company target for conversion of additional revenue (over budget/LY/FC) to GOP

- Targets are currently:
 - 85% conversion on Room Revenue deviation from AHR development
 - 70% conversion on Room Revenue deviation from occupancy
 - 50% conversion on F&D revenue and other revenue

GOP conversion target – what does it mean in real life

- 85% conversion on Room Revenue deviation from AHR development
- - i.e. If we grow revenue by 1RUB vs. BG/FC/LY on 391 rooms = additional revenue of 391 RUB – conversion target $391 \times 0.85 = 332.35$ RUB to departmental profit

- 70% conversion on Room Revenue deviation from occupancy
- = revenue grows as a result of occupancy and rate stays the same
- – i.e. rate 5'000 FC/BG/LY occupancy 60% increased by 5% to 65% then additional revenue $391 \times 0.05 \times 5'000 = 97'750$ and desired conversion is $97'750 \times 0.7 = 68'425$ RUB to dept. profit
- Usually it is a combination of the above

- 50% conversion on F&D revenue and other revenue
- This conversion principle is also applied the other way around – as a cost containment target in case of revenue decline.

Prepared by Denisov Leonid for RHG Trainings

GOP conversion target – exercise

- Budgeted F&D revenue 110.000,-RUB
- Hotel achieved F&D revenue of 150.000.-RUB
- Budgeted GOP 42.000,- RUB
- What is the desired GOP with conversion of 50%?

- Additional revenue $150.000 - 110.000 = 40.000$ RUB
- Conversion target 50% = $40.000 \times 0.5 = 20000$
- Desired GOP $42.000 + 20.000 = 62.000$

GOP conversion target – exercise

- Hotel achieved total room revenue of 1.500.000,- RUB (all through increase in AHR)
- Budget was 1.200.000,- RUB
- Budget GOP was 500.000RUB
- Achieved GOP was 620.000RUB
- What was the GOP conversion?
- Was the target of 85% GOP from AHR increase met?
- If target not met, what is the desired GOP?

- Additional revenue $1.500.000 - 1.200.000 = 300.000$
- Additional GOP $620.000 - 500.000 = 120.000$
- Conversion $120.000 / 300.000 = 40\% \Rightarrow$ target not met
- GOP with 85% conversion = $500.000 + 300.000 \times 0.85 = 500.000 + 255.000 = 755.000$ RUB

Prepared by Denisov Leonid for RHG Trainings

Other KPIs

- Total personnel cost = total payroll cost (own + outsourced staff)
- Total FTE (Full Time Equivalent) = total head count measured by Full time equivalent (i.e. own staff + number of hours from outsourced companies / number working hours for month)
- Example of FTE calculation
- Working hours in the month 160
- Own staff working full time 15 staff
- Own staff working part time (only half of the month) 3
- Outsourced labour 1300 hours paid
- FTE count = $15 + 1.5 + (1300 / 160) = 16.5 + 8.125 = 24.625$ FTEs

Prepared by Denisov Leonid for RHG Trainings

Ratio Analysis Report

- Detailed / Expanded USAH report allowing further analysis of the departmental costs and deductions

- Key departmental costs (Rooms, F&D, Other):
 - Payroll (both own and outsourced staff)
 - Supplies and Operating Equipment
 - Commissions and distribution costs in rooms
 - Direct costs – i.e. Food Cost & Bev. Cost in F&D
 - Laundry

Prepared by Denisov Leonid for RHG Trainings

Ratio Analysis Report

- Detailed / Expanded USAH report allowing further analysis of the departmental costs and deductions

- Key deductions (A&G, A&S, HLP, R&M):
 - Payroll (both own and outsourced staff)
 - Other Expenses
 - Sales & Marketing Expenses (in A&S)
 - Frequent Travel Program (FTP) (in A&S)
 - RMA Fees (PMA) Fees (in A&S)
 - Energy costs (HLP)

Prepared by Denisov Leonid for RHG Trainings

Ratio Analysis Report

- When evaluating performance following is checked:
 - Deviations vs. Forecast/Budget & Last Year
 - Trend and development
 - Benchmark vs. other hotels in the group or industry
 - Deviations are analysed based on data provided by finance department (and HODs)

- It is extremely important to adjust forecast according to business reality, so we can react and implement corrective actions, but also that we are transparent to our company & owners.

Prepared by Denisov Leonid for RHG Trainings

What next?

- Complete Basic Revenue Principles course in the Learning Link
- Follow up with your HODs monthly on departmental results

