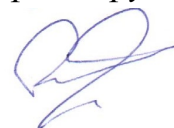


На правах рукописи



Баттих Рони

**РАЗВИТИЕ УЧЕТНО-АНАЛИТИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ ОРГАНИЗАЦИЙ
СФЕРЫ ГОСТИНИЧНЫХ УСЛУГ**

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

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени

кандидата экономических наук

Москва – 2022

Работа выполнена на базовой кафедре финансового контроля, анализа и аудита Главного контрольного управления города Москвы федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова», г. Москва

Научный
руководитель:

Доктор экономических наук, профессор
Пласкова Наталия Степановна

Официальные
оппоненты:

Лытнева Наталья Алексеевна

доктор экономических наук, профессор,
ФГБОУ ВО «Среднерусский институт управления –
филиал Российской академии народного хозяйства и
государственной службы при Президенте Российской
Федерации», профессор кафедры менеджмента и
управления персоналом

Серебрякова Татьяна Юрьевна

доктор экономических наук, профессор,
Чебоксарский кооперативный институт (филиал)
АНОО ВО Центросоюза Российской Федерации
«Российский университет кооперации», профессор
кафедры экономики и информационных технологий

Ведущая организация:

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Кемеровский государственный университет»

Защита состоится 8 декабря 2022 г. в 12.30 на заседании диссертационного совета 24.2.372.07 на базе ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В. Плеханова» по адресу: 117997, г. Москва, Стремянный пер., д. 36, корп. 3, ауд. 353.

С диссертацией и авторефератом можно ознакомиться в Научно-информационном библиотечном центре им. Академика Л.И. Абалкина ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В. Плеханова» по адресу: 117997, г. Москва, ул. Зацепа, д. 43 и на сайте организации: <http://ords.rea.ru/>

Автореферат разослан « _____ » _____ 2022 г.

И. о. ученого секретаря
диссертационного совета 24.2.372.07
доктор экономических наук, профессор

Любовь Александровна
Чайковская

I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

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

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

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

Правильная организация учета, своевременное отражение фактов хозяйственной жизни способствуют выполнению заданий с наибольшей эффективностью. Поэтому для руководства компании остается единственный рычаг управления доходностью гостиничного бизнеса – это оптимизация затрат, экономия ресурсов, чему в значительной мере способствует правильная организация контроля и выработки управленческих решений, основанных на качественном информационно-аналитическом обеспечении, неотъемлемым условием создания которого является совершенствование системы финансового и управленческого учета, формирования релевантной отчетной информации, адаптации классических методик экономического анализа относительно современных требований заинтересованных стейкхолдеров.

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

аналитической системы для управленческого процесса реализуемого в деятельности экономического субъекта.

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

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

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

Подходы к проведению анализа предприятий гостиничной сферы изложены в работах таких авторов, как И.Т. Абдукаримов, М.В. Беспалов, С.А. Бороненкова, М.А. Грицай, Н.С. Ивашина, Н.Н. Илышева, И.В. Кобелева, М.В. Кобяк, С.И. Крылов, С. Манько, С.В. Митрофанов и др.

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

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

систем бухгалтерских аналитических систем предприятия и систем контроля, чтобы сформировать прочную основу организаций сферы гостиничных услуг.

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

Проблема исследования заключается в том, что перспективные возможности учетно-аналитической системы предприятий гостиничной сферы в текущей иерархии анализа и оценки, принятой в России, недооцениваются. Поэтому необходима разработка подходов к повышению эффективности учетно-аналитической системы предприятий гостиничной сферы, в целях повышения значимости данной системы в сфере принятия управленческих решений. Учетно-аналитическая система предприятий гостиничной сферы позволяет снизить уровень неопределенности, который свойственен отдельным видам принимаемых управленческих решений и повысить экономическую безопасность хозяйствующего субъекта.

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

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

- определить роль учетно-аналитической системы предприятий гостиничного хозяйства в отечественной и зарубежной практике отчетности хозяйствующего субъекта;

- разработать методику анализа для целей управления ресурсным потенциалом организации гостиничного бизнеса;

- обосновать методику операционного анализа для управления текущей деятельностью организации гостиничного бизнеса;
- предложить методику формирования эффективной базы анализа для создания оптимальной структуры обмена необходимыми данными между различными субъектами управления;
- сформировать методический инструментарий финансового анализа по совершенствованию системы управления денежными потоками.

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

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

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

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

Информационной и эмпирической базой исследования послужили нормативно-правовые акты Российской Федерации, литературные источники, публикации в периодической печати, данные информационной сети Интернет, сведения, представленные в отчетности гостиничных организаций.

Научная новизна диссертации заключается в развитии теоретических положений экономического анализа и разработке методического обеспечения информационно-аналитической системы предприятий гостиничной сферы путем трансформации традиционных методических подходов в целях повышения

качества информационного обеспечения управленческих решений внутреннего менеджмента и внешних стейкхолдеров.

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

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

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

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

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

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

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

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

Прикладная ценность исследования заключается в том, что оно позволяет:
– определить новые структурные и содержательные особенности учетно-аналитической системы в современных гостиничных организациях;

– сформировать новый научный подход к развитию учетно-аналитической системы гостиничных предприятий, использующий новые структурно-содержательные особенности в соответствии с характером и тенденциями изменения процесса гостиничного бизнеса, в условиях развития цифровой экономики;

– обеспечить повышение эффективности использования учетно-аналитической системы и экономической результативности гостиничных предприятий при переходе на новые цифровые технологии;

– оценивать систему учетно-аналитической системы гостиничных предприятий для определения основных приоритетов в направлении цифровизации;

– расширить информационно-аналитические возможности учетно-аналитической системы предприятий гостиничной сферы за счет трансформации структуры учетно-аналитической системы на базе предложенной концептуальной методики учетно-аналитической системы организаций сферы гостиничных услуг.

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

Апробация исследования. Основные положения диссертационного исследования были представлены на международных научно-практических конференциях, таких как XXXII Международные Плехановские чтения (Москва, РЭУ им. Г.В. Плеханова, 2019), XXXIII Международные Плехановские чтения (Москва, РЭУ им. Г.В. Плеханова, 2020), VIII Международная научно-практическая конференция «Актуальные проблемы учета, экономического анализа и финансово-хозяйственного контроля деятельности организаций» (Воронеж, 2020), II Международная научно-практическая конференция Актуальные вопросы экономики, МЦНС «Наука и просвещение» (Пенза, 2020), VI Международная научно-практическая конференция «Экономика предприятий, регионов, стран: актуальные вопросы и современные аспекты» (Пенза, 2021), III Международная научно-практическая конференция «Финансы и реальный сектор экономики в современных условиях» (Пенза, 2021), Международная научно-практическая

конференция «Современные финансовые рынки в условиях новой экономики» (Москва, РЭУ им. Г.В.Плеханова, 2021), VII Международная межвузовская научно-практическая конференция «Роль налогового планирования и учетно-аналитического обеспечения в безопасности функционирования хозяйствующих субъектов», посвященная памяти проф. Петровой В.И. и проф. Баканова М.И (Москва, РЭУ им. Г.В. Плеханова, 2020), XXXIII Международная научно-практическая конференция «Плехановские чтения» (Москва, РЭУ им. Г.В. Плеханова, 2020), 48-я Международная научно-практическая конференция «Татуровско-шереметовские чтения» «Реформирование бухгалтерского учета, аудита и бухгалтерского образования в соответствии с международными стандартами в условиях перехода к инновационной экономике» (Москва, МГУ, 2020), VI Международная научно-практическая конференция «Экономика предприятий, регионов, стран: актуальные вопросы и современные аспекты» МЦНС «Наука и просвещение» (Пенза, 2021), III Международная научно-практическая конференция «Финансы и реальный сектор экономики в современных условиях», МЦНС «Наука и просвещение» (Пенза, 2021), IV Международная научно-практическая конференция «Наука и современное образование: актуальные вопросы, достижения и инновации», МЦНС «Наука и просвещение» (Пенза, 2022), IV Международная научно-практическая конференция «Экономические науки: актуальные вопросы теории и практики», МЦНС «Наука и просвещение» (Пенза, 2022).

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

Публикации. По теме диссертационного исследования опубликовано 15 научных работ общим объемом 6,06 печ. л. (из них авторский – 5,14 печ. л.), в том числе 6 работ общим объемом 3,38 печ. л. (из них авторский – 2,98 печ. л.) опубликованы в журналах из перечня рецензируемых научных изданий, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертации на соискание ученой степени кандидата наук. Среди 15 работ 1 статья – в

периодических изданиях, рецензируемых в наукометрической системе Web of Science.

Объем и структура работы. Диссертация состоит из введения, трех глав, включающих 11 параграфов, заключения, списка литературы (202 источник) и восьми приложений. Основной текст работы изложен на 235 страницах, Диссертация содержит 43 таблицы, 26 рисунков, 52 формулы.

II. ОСНОВНЫЕ НАУЧНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

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

Формирование современной учетно-аналитической системы – это сложный, многогранный процесс, который должен отвечать требованиям различных подсистем организации, обладать определенными свойствами и учитывать различные виды информационных данных вне зависимости от того, где, как и откуда эти данные появились (рисунок 1).

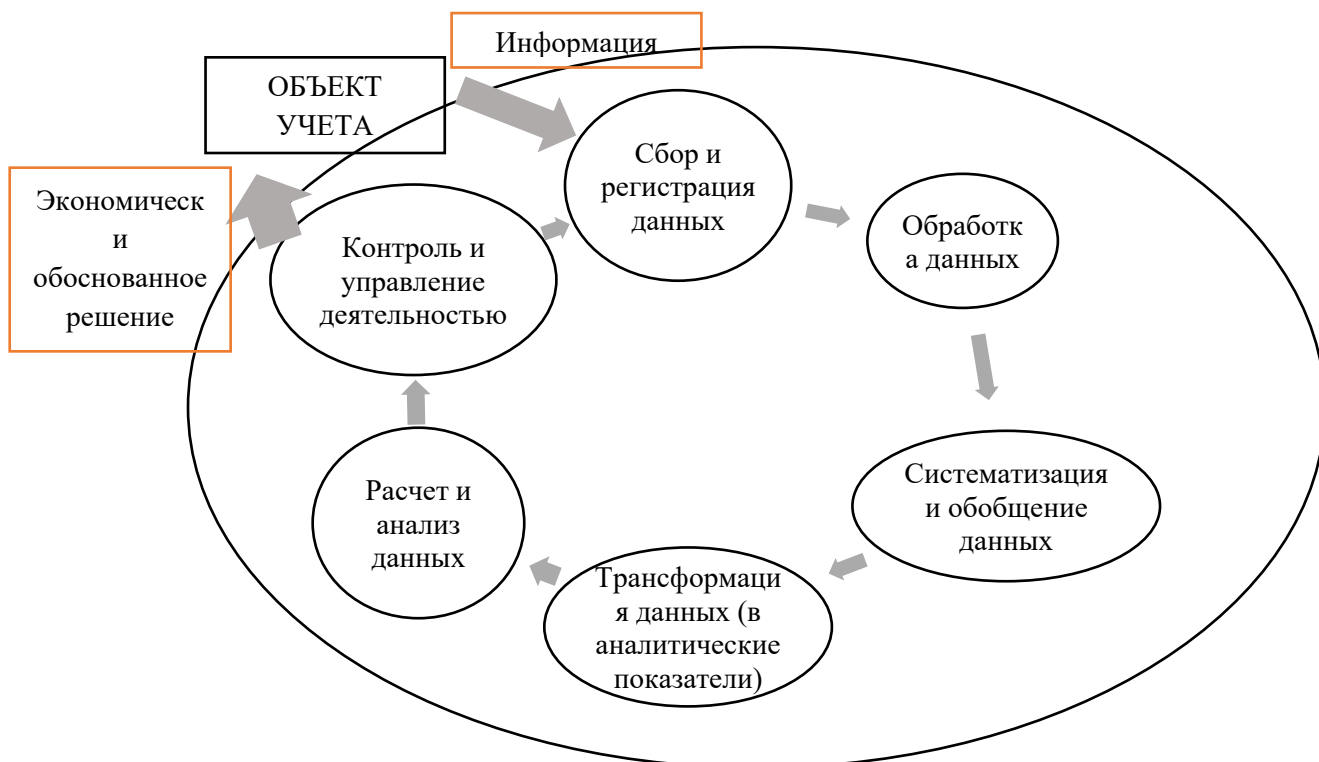


Рисунок 1 – Формирование учетно-аналитической системы управления отдельными объектами учета

Источник: составлено автором.

Учетно-аналитическая система является началом всей регулирующей деятельности на предприятии и фундаментом для формирования стратегии развития предприятия. Ключевая задача осуществления работы на предприятии заключается в предоставлении данных руководящим органам для формирования решений управления и организации деятельности предприятия. Необходимым признаком полученных данных является актуальность и полнота информационных сведений (рисунок 2). При этом на начальном этапе преобразования информации предполагается существование априорной информации как базы. Следующий этап – изменения вида информации в вид знания, новая форма должна быть воспринимаема всеми стейкхолдерами. На третьем этапе преобразованная аналитическая информация совершает движение между объектами (стейкхолдерами) в виде информационного потока.

Доходы, получаемые компанией в результате обычной деятельности, включают информацию о том, какие доходы были получены в ходе реализации товаров и услуг. Но важным аспектом является управление расходами, контроль изменения которых позволяет определять возможный уровень прибыли.

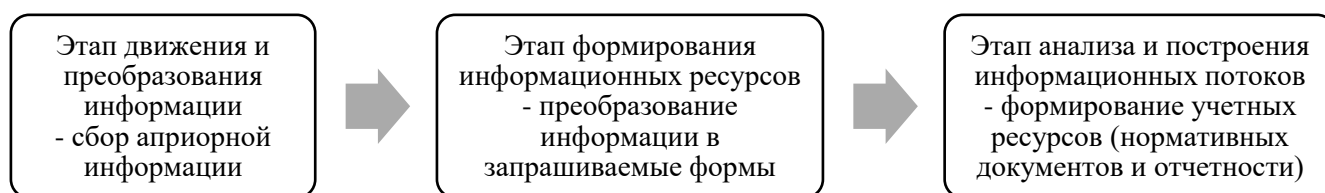


Рисунок 2 – Система учетно-аналитического информационного обеспечения

Источник: составлено автором.

Обобщив позиции и мнения разных авторов, сформирована расширенная модель учетно-аналитической системы организаций сферы гостиничных услуг (рисунок 3), которая предполагает формирование необходимой учетно-аналитической информации в разрезе следующих блоков: учетное, информационное, аналитическое и аудиторское обеспечение.

Такой подход к развитию учетно-аналитической системы гостиничных предприятий, учитывающий структурно-содержательные особенности характера и тенденций изменения процесса гостиничного бизнеса, будет способствовать внедрению расширенной модели учетно-аналитической системы организаций сферы гостиничных услуг в условиях развития цифровой экономики.

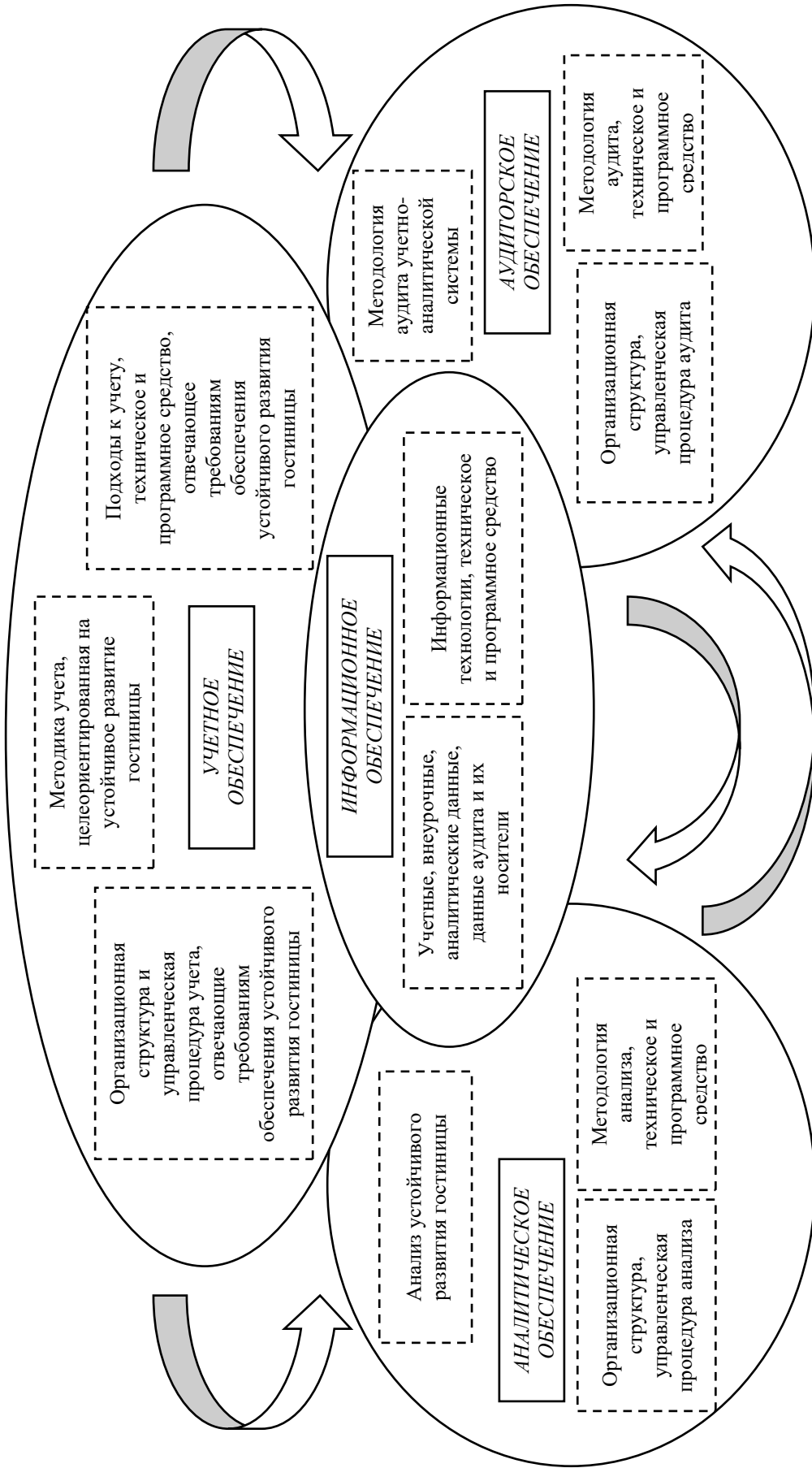


Рисунок 3 – Расширенная модель учетно-аналитической системы организаций сферы гостиничных услуг
 Источник: составлено автором.

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

Исследование подходов разных ученых к проведению анализа эффективности использования ресурсов организации гостиничного бизнеса показало отсутствие комплексной методики, которая позволила бы проанализировать выполнение заложенных бюджетных задач или необходимых показателей уровня эффективности, определить влияние факторов на доходы, расходы, прибыль. Предложенная автором методика включает следующие направления оценки:

- оценка уровня дохода, получаемого в связи с продажей всех гостиничных номеров (Room Revenue);
- оценка уровня дохода, получаемого с доступных номеров (RevPAR);
- оценка уровня среднего отпускного тарифа (ADR);
- оценка уровня среднего дохода на клиента/гостя (RevPAC);
- оценка денежных потоков;
- многофакторное моделирование входящих переменных.

Для проведения анализа изменения финансового цикла формируется факторная модель:

$$\begin{aligned} \text{ФЦ} = \text{ПЦ} + \text{ПО}_{\text{ДЗ}} - \text{ПО}_{\text{КЗ}} &= \frac{360}{\text{КОБ(З)}} + \frac{360}{\text{КОБ(Д)}} - \frac{360}{\text{КОБ(К)}} = \frac{360}{\frac{В}{З}} + \frac{360}{\frac{В}{Д}} - \frac{360}{\frac{В}{К}} = \frac{З}{\frac{В}{360}} + \frac{Д}{\frac{В}{360}} - \\ &\frac{К}{\frac{В}{360}} = \frac{З}{\text{В}_{\text{ДН}}} + \frac{Д}{\text{В}_{\text{ДН}}} - \frac{К}{\text{В}_{\text{ДН}}} = \frac{З+Д-К}{\text{В}_{\text{ДН}}}, \end{aligned} \quad (1)$$

где $В$ – выручка от реализации, тыс. руб.; $З$ – затраты, тыс. руб.; $К$ – кредиторская задолженность, тыс. руб.; $Д$ – дебиторская задолженность, тыс. руб.

Для того чтобы провести факторный анализ уровня рентабельности ключевых фондов, предлагается применение следующей модели:

$$\begin{aligned} \text{К}_{\text{ПФ}} = \frac{\text{ПР}}{\text{ОС}+З} \times 100 &= \frac{\text{ПР}}{\text{ОС}+З} \times \frac{В}{В} \times 100 = \frac{\text{П}}{В} \times \frac{В}{\text{ОС}+З} \times 100 = \frac{\text{П}}{В} \times \frac{1}{\frac{\text{ОС}+З}{В}} \times 100 = \frac{\text{П}}{В} \times \\ &\frac{1}{\frac{\text{ОС}+З}{В}} \times 100 = \frac{\text{К}_{\text{РП}}}{\text{Фе}+\text{Кз}}, \end{aligned} \quad (2)$$

где $\text{К}_{\text{РП}}$ – рентабельность услуг, %, Фе – фондоемкость продукции, р./р., Кз – коэффициент закрепления запасов, р./р.

Также предложена аналогичная методика трансформации рентабельности, которая учитывает фактор скорости оборота оборотных активов (коэффициента оборачиваемости).

3. Предложена методика операционного анализа для управления бизнес-процессами, базирующаяся на многофакторном моделировании входящих

переменных, формирующих уровень маржинальности бизнеса и эффективности деятельности организации гостиничного бизнеса.

В процессе исследования эффективности операционной деятельности компании представляется необходимым проводить оценку воздействия внешних и внутренних факторов на величину маржинальной прибыли (P_{MARG}) и уровень маржинальной рентабельности (ROS_{MARG}), используя методику DuPont. За основу берется показатель рентабельности собственного капитала (ROE), который подвергается преобразованиям с целью осуществления многофакторной оценки.

В рамках исследования было предложено преобразовать показатель маржинальной прибыли и маржинальной рентабельности в многофакторную детерминированную модель

$$P_{\text{MARG}} = N - \text{VC} = \sum_{i=1}^n q_i \times p_i - \sum_{i=1}^n q_i \times \text{vc}_i^1 = \sum_{i=1}^n q_i (p_i - \text{vc}_i^1) \quad (3)$$

где P_{MARG} – маржинальная прибыль; N – выручка от продаж; VC – общая величина переменных затрат; q_i – физический объем предоставленных услуг i -го вида; p_i – цена единицы предоставленных услуг i -го вида; n – количество видов предоставленных услуг; vc_i^1 – удельные переменные затраты в расчете на единицу i -го вида предоставленных услуг.

С целью определения уровня воздействия факторов на маржинальную прибыль за прошедший период были применены предварительно определенные на конкретный период финансовые показатели, а также показатели, которые были фактически получены (таблица 1).

В связи с тем, что рассматриваемой гостиницей оказывается два вида услуг, аналитическая модель получила вид шестифакторной. Процесс ее получения выглядит следующие образом:

$$P_{\text{MARG}} = q_A (p_A - \text{vc}_A^1) + q_B (p_B - \text{vc}_B^1) = x_1 (x_3 - x_5) + x_2 (x_4 - x_6) \quad (4)$$

Для вычисления воздействия каждого фактора на показатель маржинальной прибыли был использован метод цепных подстановок.

Использование данного метода анализа позволяет, во-первых, оценить характер воздействия факторов на показатель, во-вторых, с его помощью удастся оценить степень воздействия на конечные показатели финансовой деятельности. В результате анализа специалисты по управлению бизнес-процессами получают ценную информацию, которая может быть использована для принятия наиболее целесообразных решений. Такие решения позволяют минимизировать вероятность возникновения финансовых рисков в следующем периоде операционной деятельности.

Далее проводится факторный анализ следующего порядка. Данный анализ основывается на детализации отдельных элементов переменных затрат. Рассмотрим пример факторной модели, составленной относительно услуги А:

$$VC_A = \sum_{j=1}^m VC_{A_j}^1 \times q_A, \quad (5)$$

где VC_A – величина переменных затрат по услугам А; $VC_{A_j}^1$ – удельные переменные затраты в расчете на единицу услуг А по j –му элементу (виду, статье); q_A – физический объем услуг А; $VC_{A_j}^1$ – удельные переменные затраты на единицу услуг А по j-му элементу затрат; m – количество элементов переменных затрат, формирующих общую величину переменных затрат по услугам А.

Таблица 1 – Расчет влияния факторов на маржинальную прибыль отеля «Silvanian-hotel» в 2022 году (один месяц)

| Показатель | Условное обозначение | План | Отчет | $\pm\Delta$ | $\pm\Delta, \%$ |
|---|-------------------------|-------|-------|-------------|-----------------|
| 1. Маржинальная прибыль, денежных единиц | P_{MARG} | 1017 | 1298 | 281 | 27,63 |
| 2. Выручка от продаж, денежных единиц | N | 28095 | 33212 | 5117 | 18,21 |
| 3. Совокупная величина переменных затрат, денежных единиц | VC | 27078 | 31914 | 4836 | 17,86 |
| 4. Физический объем предоставленных услуг А, единиц | $q_A (x_1)$ | 3900 | 4400 | 500 | 12,82 |
| 5. Физический объем предоставленных услуг В, единиц | $q_B (x_2)$ | 990 | 1080 | 90 | 9,09 |
| 6. Цена единицы предоставленных услуг А, денежных единиц | $p_A (x_3)$ | 5,30 | 5,56 | 0,26 | 4,91 |
| 7. Цена единицы предоставленных услуг В, денежных единиц | $p_B (x_4)$ | 7,50 | 8,10 | 0,60 | 8,00 |
| 8. Удельные переменные затраты в расчете на единицу предоставленных услуг А, денежных единиц | $vc_A^1 (x_5)$ | 5,09 | 5,40 | 0,31 | 2,55 |
| 9. Удельные переменные затраты в расчете на единицу предоставленных услуг В, денежных единиц | $vc_B^1 (x_6)$ | 7,30 | 7,55 | 0,25 | 3,42 |
| 10. Влияние факторов на динамику маржинальной прибыли, денежных единиц – всего: в том числе за счет изменения: | ΔP_{MARG} | - | - | 281 | - |
| 10.1 физического объема предоставленных услуг А | $\Delta P_{MARG_{x_1}}$ | - | - | 105 | - |
| 10.2 физического объема предоставленных услуг В | $\Delta P_{MARG_{x_2}}$ | - | - | 18 | - |
| 10.3 цены единицы предоставленных услуг А | $\Delta P_{MARG_{x_3}}$ | - | - | 1144 | - |
| 10.4 цены единицы предоставленных услуг В | $\Delta P_{MARG_{x_4}}$ | - | - | 648 | - |
| 10.5 удельных переменных затрат в расчете на единицу предоставленных услуг А | $\Delta P_{MARG_{x_5}}$ | | | - 1364 | - |
| 10.6 удельных переменных затрат в расчете на единицу предоставленных услуг В | $\Delta P_{MARG_{x_6}}$ | | | -270 | - |

Источник: составлено автором.

Посредством применения факторного анализа удастся составить модель анализируемого результативного показателя, а затем определить, какие инструменты могут быть использованы с целью достижения необходимых финансовых результатов. Метод позволяет оценить воздействие факторов в нескольких вариациях. Как правило, оценка проводится по трем сценариям: оптимистичному, среднему и пессимистичному. В том случае, если физический объем предоставляемых компанией услуг является разноизмеримым в натуральных

показателях, факторная оценка должна осуществляться по услугам, которые являются одноизмеримыми.

Для полноценной оценки операционной деятельности компании использование исключительно сравнительного анализа маржинальной рентабельности оказывается недостаточно. Вследствие этого, автором исследования предложено преобразовать показатель рентабельности услуг на основе модели Дюпон. Данный показатель был вычислен по маржинальной прибыли (ROS_{MARG})

$$\begin{aligned} ROS_{MARG} &= \frac{P_{MARG}}{N} = \frac{N-VC}{N} = 1 - \frac{VC}{N} = 1 - \frac{VC \times \overline{CA} \times \overline{TL} \times \overline{TA}}{N \times \overline{CA} \times \overline{TL} \times \overline{TA}} = \\ &= 1 - \left(\frac{\overline{TA}}{\overline{TL}} \times \frac{\overline{TL}}{\overline{CA}} \times \frac{VC}{\overline{TA}} \times \frac{\overline{CA}}{N} \right) = 1 - \left(\frac{\overline{E} + \overline{TL}}{\overline{TL}} \times \frac{\overline{TL}}{\overline{CA}} \times \frac{VC}{\overline{TA}} \times \frac{\overline{CA}}{N} \right) = \\ &= 1 - \left[\left(1 + \frac{\overline{E}}{\overline{TL}} \right) \times \frac{\overline{TL}}{\overline{CA}} \times \frac{VC}{\overline{TA}} \times \frac{\overline{CA}}{N} \right] = 1 - [(1 + x_1) \times x_2 \times x_3 \times x_4], \quad (6) \end{aligned}$$

где P_{MARG} – маржинальная прибыль; N – выручка от продаж; VC – совокупные переменные затраты; \overline{CA} – усредненный показатель балансовой величины оборотных активов; \overline{TL} – усредненный показатель балансовой величины суммарных обязательств; \overline{TA} – усредненный показатель балансовой величины совокупных активов; \overline{E} – средняя балансовая величина собственного капитала; $\frac{\overline{E}}{\overline{TL}}$ (x_1) – коэффициент обеспеченности обязательств собственным капиталом; $\frac{\overline{TL}}{\overline{CA}}$ (x_2) – коэффициент долговой нагрузки (величина, обратная коэффициенту ликвидности – покрытия оборотными активами совокупных обязательств); $\frac{VC}{\overline{TA}}$ (x_3) – коэффициент обслуживания совокупных активов переменными затратами (затратность активов); $\frac{\overline{CA}}{N}$ (x_4) – коэффициент загрузки оборотных активов (величина, обратная коэффициенту их оборачиваемости).

Разработанная четырехфакторная модель анализа демонстрирует взаимодействие маржинальной рентабельности и факторов. Данный тип взаимодействия характеризуется обратно пропорциональной зависимостью, что говорит об объективном воздействии факторов. В таблице 2 представлены исходные данные и результаты оценки воздействия рассматриваемых факторов в будущем периоде на динамику маржинальной рентабельности компании.

Таблица 2 – Расчет влияния факторов на маржинальную рентабельность отеля «Silvanian-hotel» в 2022 году (один месяц)

| Показатель | Условное обозначение | План | Отчет | $\pm\Delta$ | $\pm\Delta, \%$ |
|--|----------------------|-------|-------|-------------|-----------------|
| 1. Маржинальная прибыль, денежных единиц | P_{MARG} | 1017 | 1298 | 281 | 27,63 |
| 2. Выручка от продаж, денежных единиц | N | 28095 | 33212 | 5117 | 18,21 |
| 3. Маржинальная рентабельность, % | ROS_{MARG} | 3,620 | 3,908 | 0,288 | 7,96 |

| Показатель | Условное обозначение | План | Отчет | $\pm\Delta$ | $\pm\Delta, \%$ |
|--|---|--------|--------|-------------|-----------------|
| 4. Совокупная величина переменных затрат, денежных единиц | VC | 27078 | 31914 | 4836 | 17,86 |
| 5. Усредненный показатель балансовой величины оборотных активов, денежных единиц | \overline{CA} | 8289 | 9984 | 1695 | 20,45 |
| 6. Усредненный показатель балансовой величины совокупных обязательств, денежных единиц | \overline{TL} | 9650 | 10862 | 1212 | 12,56 |
| 7. Усредненный показатель балансовой величины совокупных активов, денежных единиц | \overline{TA} | 15632 | 17336 | 1704 | 10,90 |
| 8. Средняя балансовая величина собственного капитала, денежных единиц | \overline{E} | 5982 | 6474 | 492 | 8,22 |
| 9. Коэффициент обеспеченности обязательств собственным капиталом | $\frac{\overline{E}}{\overline{TL}} (x_1)$ | 0,6199 | 0,5960 | -0,0239 | -3,86 |
| 10. Коэффициент долговой нагрузки | $\frac{\overline{TL}}{\overline{CA}} (x_2)$ | 1,1642 | 1,0879 | -0,0763 | -6,55 |
| 11. Коэффициент обслуживания совокупных активов переменными затратами | $\frac{VC}{\overline{TA}} (x_3)$ | 1,7322 | 1,8409 | 0,1089 | 6,28 |
| 12. Коэффициент загрузки оборотных активов | $\frac{\overline{CA}}{N} (x_4)$ | 0,2950 | 0,3006 | 0,0056 | 1,90 |
| 13. Влияние факторов на маржинальную рентабельность, % – всего: | ΔROS_{MARG} | - | - | 0,288 | - |
| в том числе за счет изменения: | $\Delta ROS_{MARG_{x1}}$ | - | - | 1,433 | - |
| 13.1 коэффициента покрытия обязательств собственным капиталом | | | | | |
| 13.2 коэффициента долговой нагрузки | $\Delta ROS_{MARG_{x2}}$ | - | - | 6,223 | - |
| 13.3 коэффициента обслуживания совокупных активов переменными затратами | $\Delta ROS_{MARG_{x3}}$ | - | - | -5,568 | - |
| 13.4 коэффициента загрузки оборотных активов | $\Delta ROS_{MARG_{x4}}$ | - | - | -1,800 | - |

Источник: составлено автором.

Результаты анализа, представленные в таблице 2, указывают на то, что фактический уровень маржинальной рентабельности стал больше планируемого на 0,288 %, что позволило получить показатель, равный 3,908 %. Факторы предложенной аналитической модели оказали разноплановое влияние на данный процесс. Результаты вычислений указывают на то, что положительный эффект был достигнут в результате влияния коэффициента долговой нагрузки. Исключительно его влияние способствовало бы росту показателя маржинальной рентабельности до 6,223 %. Тем не менее, коэффициент обслуживания совокупных активов переменными затратами имеют негативное воздействие на исследуемый показатель. Его влияние способствовало сокращению положительного эффекта предыдущего фактора, в результате чего уровень маржинальной рентабельности сократился на 5,568 %.

Следующие два фактора оказали менее существенное воздействие на уровень маржинальной рентабельности. Так, коэффициент обеспеченности обязательств собственным капиталом оказывал положительное влияние, что способствовало увеличению показателя на 1,433 %. Вместе с тем, коэффициент загрузки оборотных активов отличается противоположным эффектом, что выражено в виде снижения рентабельности на 1,800 %.

Совокупное воздействие исследуемых факторов на уровень маржинальной рентабельности оказалось положительным. Тем не менее, определение влияния каждого из факторов имеет чрезвычайно важное значение, так как позволяет управляющим кадрам принимать эффективные решения, способствующие увеличению финансовых показателей в будущем периоде.

Универсальность многофакторного моделирования результативности на основе маржинального подхода с привлечением ретроспективных данных позволяет оценить воздействие различных факторов, важнейшим из которых является ценовой. В структуре цены должно быть учтено влияние элементов затрат (переменных и постоянных), средних и удельных показателей затрат, маржинальной прибыли и ее удельного уровня, вариантов уровней наценки, соответствующие финансовым показателям организации. Использование методов факторного анализа, а также методики детерминированного многофакторного моделирования, основывается на выявлении воздействия различных факторов как за прошедший период деятельности компании, так и в будущем. Это особенно важно при составлении прогнозов влияния имеющихся финансовых показателей на результаты операционной деятельности в последующих периодах. Без внимания при этом не остается ценовая политика организации гостиничной сферы, подходы к ценообразованию гостиничных услуг.

Наиболее оптимальной моделью метода учета затрат является NIFO (next-in, first-out или «следующее поступление – первый отпуск») – оценка использованных ресурсов по измерению их оплаты в перспективе при фактически потребленном ресурсе, так как ни один объект учета в виде гостиничной услуги не должен остаться без четко определенной стоимости в рамках определенного временного интервала.

Для реализации данного метода учета затрат для последующего обоснования ценовых параметров использованы данные гостиничной компании (таблица 3). Величина суммы выручки от продаж услуг будет минимальным уровнем прогнозируемой маржинальной прибыли при установлении пороговых ценовых значений.

Таблица 3 – Определение удельных постоянных затрат

| Показатель | Базисный период | Отчетный период | ±Δ | Темп роста, % |
|---|-----------------|-----------------|-------|---------------|
| 1. Выручка, получаемая от продаж продукции, денежных единиц | 81741 | 79919 | -1822 | 97,8 |
| 2. Совокупные затраты, денежных единиц | 41034 | 41625 | 591 | 101,4 |
| 3. Постоянные коммерческие и управленческие расходы, денежных единиц | 24740 | 25964 | 1224 | 104,9 |
| 4. Удельный вес коммерческих и управленческих расходов в выручке от продаж, % | 30,27 | 32,49 | 2,22 | 107,3 |

Источник: составлено автором.

Чем выше уровень маржинальной прибыли для того или иного вида услуг, тем больше маневра у компании в части снижения цены для достижения цели увеличения объема продаж (таблица 4).

Таблица 4 – Элементы цены единицы продукции

| Показатели | Сумма, денежных единиц | Удельный вес в цене, % |
|---|------------------------|------------------------|
| 1. Переменные | 2200 | 22,68 |
| 2. Совокупные постоянные производственные затраты | 3240 | 33,40 |
| 3. Постоянные коммерческие и управленческие расходы | 3150 | 32,47 |
| 4. Маржинальная прибыль | 7500 | 77,32 |
| 5. Цена единицы услуг | 9700 | 100,00 |

Источник: составлено автором.

На следующем этапе необходимо определить критерии оценки решений в области ценообразования, то есть определить уровень норматива операционной рентабельности, являющегося одним из основных вопросов ценообразования. Далее определяются минимальные, текущие и желательные показатели соотношения рентабельности, валовой прибыли и затрат (таблица 5).

Таблица 5 – Расчет точки безубыточности по отчетным данным

| Показатель | Базисный период | Отчетный период | ±Δ | Темп роста, % |
|--|-----------------|-----------------|-------|---------------|
| 1. Выручка от оказания гостиничных услуг, денежных единиц | 81741 | 79919 | -1822 | 97,8 |
| 2. Итоговые затраты, денежных единиц | 41034 | 41625 | 591 | 101,4 |
| 3. Постоянные коммерческие и управленческие расходы, денежных единиц | 24740 | 25964 | 1224 | 104,9 |
| 4. Точка безубыточности, денежных единиц | 59718 | 63331 | 3614 | 106,1 |

Источник: составлено автором.

За минимальный уровень рентабельности можно принять уровень рентабельности, необходимый для достижения точки безубыточности. Результаты расчетов показателей соотношения прибыли и затрат представлены в таблице 6.

Таблица 6 – Показатели соотношения прибыли и затратам

| Уровень затрат | ROS (PM), % | ROA, % | PTC, % | S, млн р. |
|----------------|-------------|--------|--------|-----------|
| Минимальный | 34,3 | 18,5 | 52,14 | 63,331 |
| Текущий | 47,9 | 32,6 | 92,00 | 79,919 |
| Желательный | 50,0 | 35,4 | 100,00 | 83,250 |

Источник: составлено автором.

Далее необходимо добавить наценку, соответствующую уровню рентабельности к затратной части. Необходимо рассчитать несколько уровней цены – с минимальной рентабельностью, текущей и целевой рентабельностью (таблица 7).

Таблица 7 – Расчет показателей для нескольких уровней ценовых предложений

| Затраты | Денежных единиц на 1 единицу продукции | Удельный показатель в цене, % |
|-----------------------------|--|-------------------------------|
| Уровень прибыли минимальный | 1150 | 34,27 |
| Уровень прибыли 1 | 2840 | 34,27 |
| Уровень прибыли 2 | 5 | 47,92 |
| Уровень прибыли 3 | 7070 | 56,52 |

Источник: составлено автором.

Таким образом, в структуре цены учтено влияние: элементы затрат (переменные и постоянные); средние и удельные показатели затрат; маржинальная прибыль и ее удельный уровень; варианты уровней наценки, соответствующие финансовым показателям компании.

Предложенные алгоритмы являются актуальными для формирования ценовой политики на перспективу при разработке операционных и финансовых бюджетов в условиях существенной волатильности рыночных цен, определения мер оптимизации политики продаж и обосновании упреждающих мер, направленных на минимизацию финансовых потерь, препятствию негативной тенденции сокращения доли рынка и сокращению предпринимательских рисков.

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

На основе предложенных автором исследования организационно-методических подходов реализован проект по внедрению современных механизмов анализа в практическую деятельность ряда предприятий, реализация которого представлена в данном пункте.

Комплексное изучение системы управления на примере отеля «Silvanian-hotel» показало, что он нуждается в определенной трансформации. Во-первых, требовался пересмотр ранее созданной системы количественных и качественных показателей – ключевых показателей эффективности, стандартов, мер отношения и предпочтений, а во-вторых, требовалась организация оперативного анализа и детальное измерение результатов реализации делегированных показателей по цепочке от центров ответственности до уровня руководителей.

Функционал модуля «анализ» информационной системы на платформе SAP («Systeme, Anwendungen und Produkte in der Datenverarbeitung») способен решать

задачи ведения управленческого учета и отчетности. Аналитический блок представлен системой финансовых показателей ретроспективной, оперативной и планово-бюджетной направленности.

В автоматическом режиме по запросу менеджера-аналитика программа формирует табличный и графический форматы раскрытия аналитических данных, пример которых представлен в таблице 8.

Таблица 8 – Показатели собственных оборотных средств отеля «Silvanian-hotel», тыс. руб.

| Показатель | На начало периода | На конец периода | Оценка ситуации и динамики |
|--|-------------------|------------------|-------------------------------|
| Собственные оборотные средства (СОС1 без учета долгосрочных пассивов) | -3366 | -4321 | финансовый кризис, негативная |
| Собственные оборотные средства (СОС2 с учетом долгосрочных пассивов) или чистый оборотный капитал, Net Working Capital | -3356 | -4255 | финансовый кризис, негативная |
| Источники финансирования запасов как материального, так и производственного характера | 7173 | 3856 | финансовый кризис, негативная |

Источник: составлено автором.

Важными итоговыми характеристиками успешного бизнеса выступают показатели рентабельности, которые формируются в автоматическом режиме за различные отчетные периоды (месяц, квартал, год) по различным центрам ответственности компании (таблица 9).

Таблица 9 – Показатели рентабельности отеля «Silvanian-hotel», %

| Показатель | Предыдущий период | Отчетный период | ±Δ |
|---|-------------------|-----------------|------|
| 1. Уровень рентабельности осуществляемых продаж по получаемой прибыли от остальных продаж | 6,9 | 6,7 | -0,2 |
| 2. Уровень рентабельности осуществляемых продаж по получаемой прибыли до момента наступления как финансовых расходов, так и налогообложения | 6,7 | 6,5 | -0,2 |
| 3. Рентабельность продаж по чистой прибыли (нормальное значение для данной отрасли – более 6 %) | 6,0 | 5,9 | -0,1 |
| 4. Рентабельность затрат по операционной деятельности | 6,9 | 6,8 | -0,1 |
| 5. Коэффициентный показатель покрытия процентов, подлежащих уплате | 16,2 | 26,4 | 10,2 |

Источник: составлено автором.

Для установления конкретных причин отклонений от бюджетных значений была предложена модель многофакторного анализа затратно-операционной деятельности отеля «Silvanian-hotel» органично вписавшаяся в технические и технологические возможности платформы SAP.

Для оценки эффективности управления расходами предложен и внедрен в исследованном отеле «Silvanian-hotel» проект нового функционала финансового анализа по разработке ключевых показателей эффективности (Key Performance Indicators, KPI) в рамках относительно традиционной системы показателей, за основу которой была взята методология системы сбалансированных показателей (далее – ССП, balanced scorecard, BSC).

Периметр ССП в отеле «Silvanian-hotel» охватывает анализ, планирование и мониторинг результативности управления клиентской базой, бизнес-процессами, персоналом и финансами. Предложенная модель создана с учетом специфики логистической деятельности отеля «Silvanian-hotel» и предусматривает восемь этапов, каждый из которых подразделяется на побочные этапы. Каждая стадия проекта должна приносить конкретные результаты и учитывать условие – не завершив очередной этап, нельзя переходить к следующему (рисунок 4).

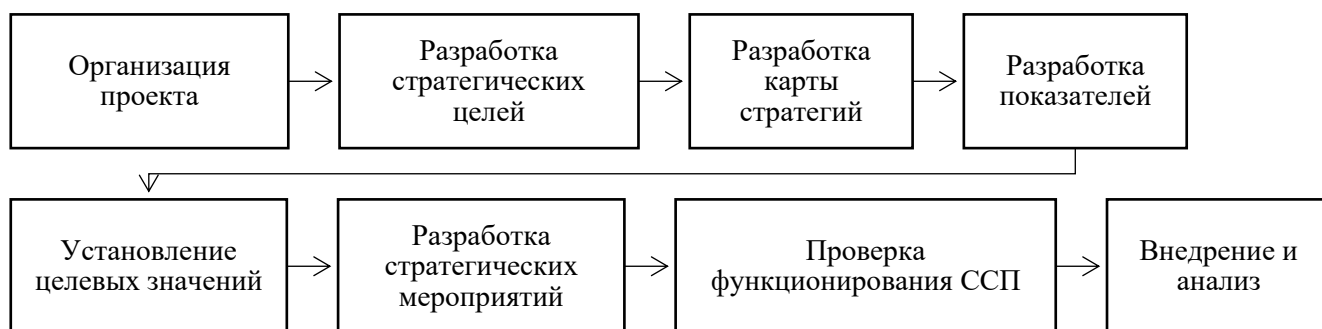


Рисунок 4 – Этапы разработки модели системы сбалансированных показателей отеля «Silvanian-hotel»

Источник: составлено автором.

Одним из важнейших этапов построения модели ССП является разработка карты стратегий, так как она наглядно отражает цели и задачи, стоящие перед компанией и их взаимосвязи. Структура и содержание карты стратегии отеля «Silvanian-hotel» представлены на рисунке 5.

Важным этапом внедрения ССП является разработка показателей, без которых невозможно определить достижение поставленных целей. В таблице 10 представлен перечень типичных целевых показателей для гостиничной организации.

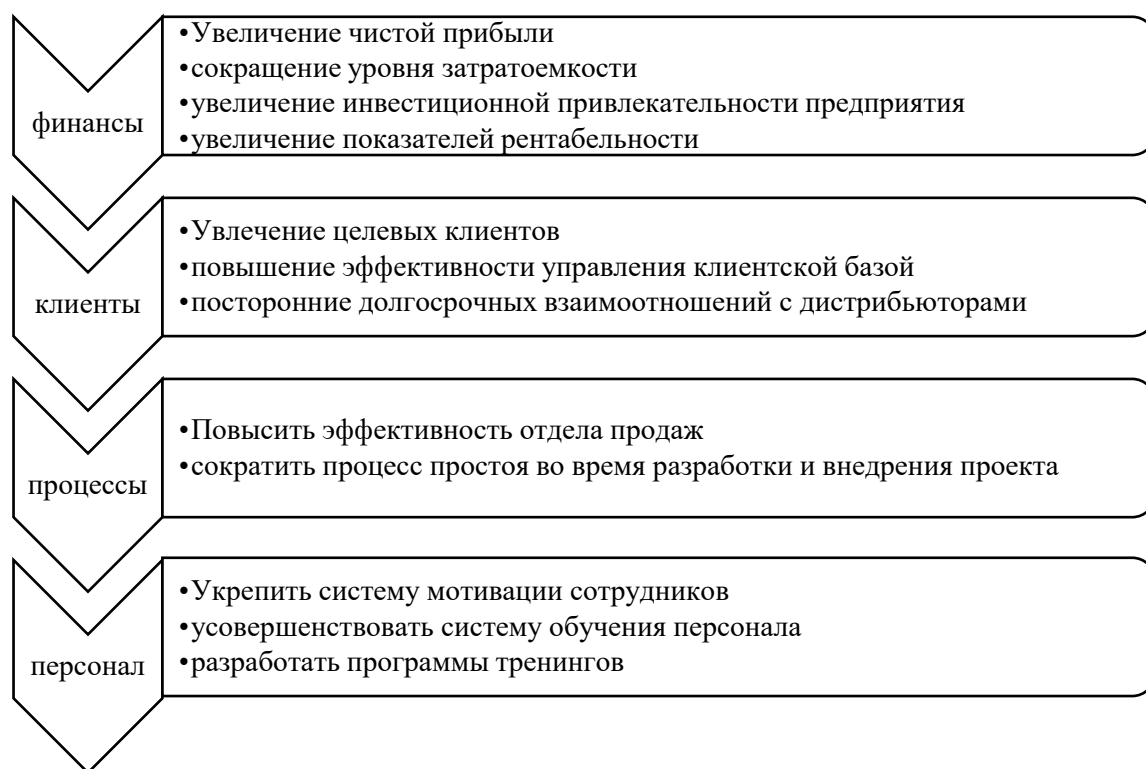


Рисунок 5 – Карта стратегии отеля «Silvanian-hotel»

Источник: составлено автором.

Таблица 10 – Перечень обязательных элементов ССП отеля «Silvanian-hotel»

| Раздел ССП | Задача | Показатель | Цель |
|------------|---|--|-------------------------------|
| Финансы | Увеличение чистой прибыли | Рентабельность активов | max |
| | Снижение затратноемкости | Рентабельность затрат | max |
| | Инвестиционная привлекательность предприятия | Рентабельность капитала | max |
| | Увеличение показателей эффективности | Все показатели рентабельности и деловой активности | max |
| Клиенты | Целевые клиенты | Доля постоянных клиентов | не менее 50 % |
| | Повышение эффективности управления клиентурой и продажами | Процент претензий клиентов | менее 5 % |
| | Построение долгосрочных отношений с клиентами | Имидж компании | не менее 10 % от общего числа |
| Персонал | Повышение эффективности отдела продаж | Прирост посещаемости сайта компании, доля новых клиентов | 40 % 50 % 5 % 10 % |
| | Уменьшение простоев | Количество времени простоя | min |
| Процессы | Укрепление мотивации работников | Размер бонусов в % от фонда основной оплаты труда | 5 % |
| | Совершенствование системы обучения персонала | Расходы в год на обучение на 1 работника | 60 тыс. руб. |
| | Разработка программ и организации тренингов | Расходы в год на организацию тренингов | 500 тыс. руб. |

Источник: составлено автором.

На базе выше исследованного материала было предложено внедрить в учетно-аналитический аспект деятельности отеля «Silvanian-hotel» систему анализа затрат на основе ССП, которая позволит оперативно принимать управленческие решения по результатам анализа. Так, в результате внедрения информационной системы в отеле «Silvanian-hotel» были увеличены количественные показатели (таблица 11).

Таблица 11 – Изменение количественных показателей деятельности отеля

| Показатель | До того, как внедрение было осуществлено | После того, как внедрение было осуществлено |
|---------------------------------------|--|---|
| Чек (усредненный показатель), р./мес. | 8273 | 5101 |
| Клиенты юридического лица, человек, | 100 | 200 |
| Выручка компании, р./мес | 827366 | 1020304 |

Источник: составлено автором.

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

Оценка эффективности управления денежными потоками предприятия гостиничного бизнеса в рамках финансового анализа имеет особенности для каждого предприятия, обусловленные видами его услуг, организационно-правовой структурой, стадией жизненного цикла, условиями внешней и внутренней среды. Основные направления анализа денежных средств и соответствующие им показатели оценки качества системы управления и методы выявления влияния факторов и резервов роста результативности использования денежных активов предприятия гостиничного бизнеса приведены на рисунке 6.

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

В таблице 12 приведены плановые показатели движения денежных средств по гостинице на основе данных операционного бюджета, а также ожидаемые показатели потребности в инвестиционных затратах.

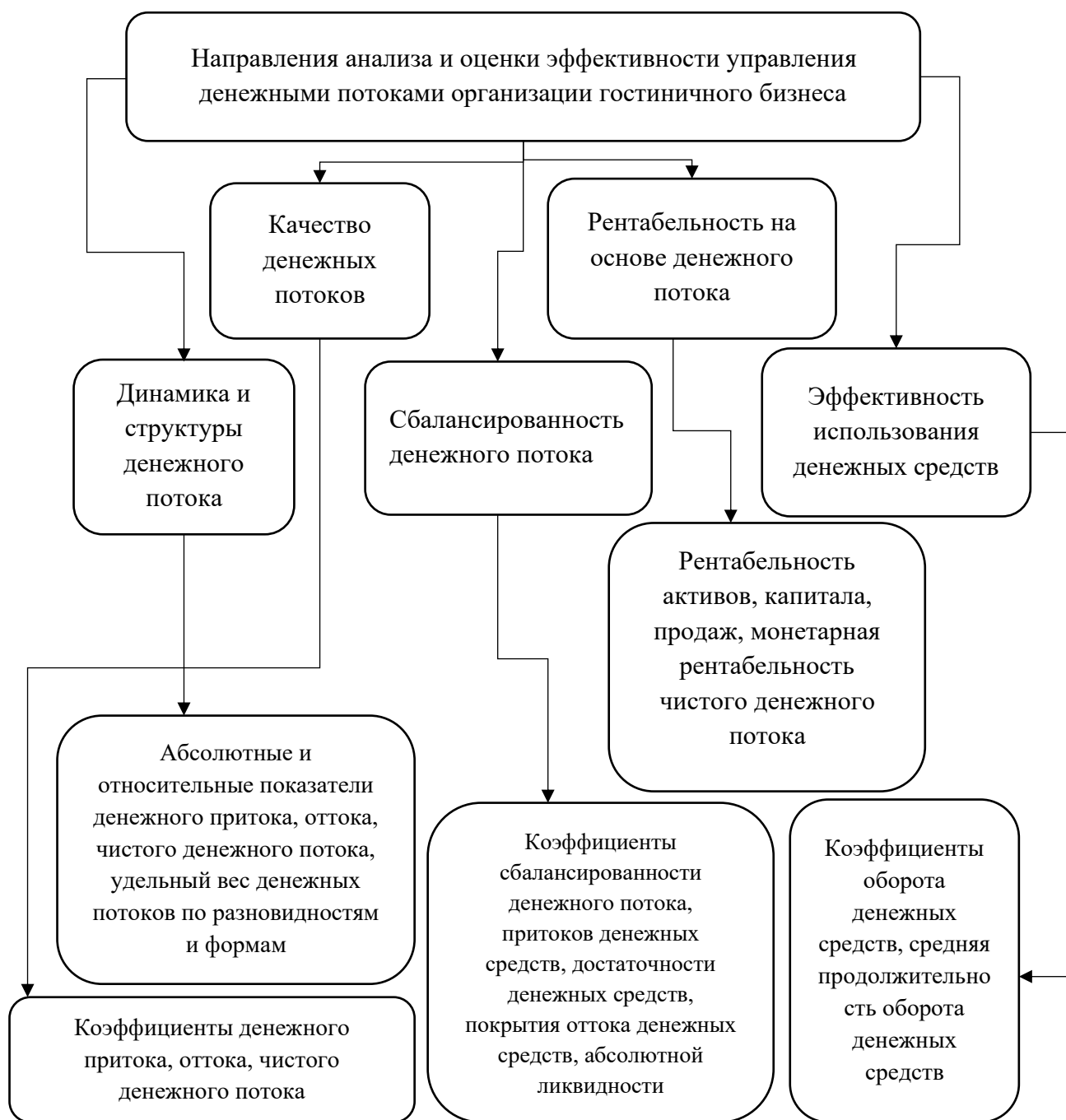


Рисунок 6 – Схема анализа эффективности управления денежными потоками гостиничной организации

Источник: составлено автором.

Как видно из бюджетных расчетов на предстоящий год, представленных в таблице 12, положительный чистый денежный поток по операционной деятельности (1921 млн. руб.), а также получение долгосрочных заемных средств для приобретения внеоборотных активов (12750 млн. руб.) позволят отелю «Silvanian-hotel» не иметь кассовых разрывов. При этом в поквартальном разрезе объемы чистых денежных потоков отражают незначительные кассовые разрывы. Так, в первом и четвертом кварталах будет наблюдаться временная незначительная нехватка денежных средств, а во втором и третьем кварталах – их избыток. По

окончании года сумма совокупного чистого денежного потока (1679 млн. руб.) увеличит свободный денежный остаток и повысит уровень абсолютной ликвидности. Такая ситуация будет способствовать укреплению финансовой устойчивости, платежеспособности и инвестиционной привлекательности гостиницы, что в свою очередь положительно повлияет на возможность получения заемных средств, если это предприятие планирует расширять список услуг и осуществлять новые инвестиционные затраты для их предоставления.

Таблица 12 – Плановые показатели движения денежных средств отеля «Silvanian-hotel» на очередной бюджетный период (косвенный метод)

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

Источник: составлено автором.

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

$$Q = \sqrt{\frac{2 \times 3237 \times 550}{0,121}} = 5424 \text{ млн руб.}$$

Гостиничный бизнес сегодня представляет собой целый комплекс услуг, оказываемых клиентам. Это не только место, где можно переночевать или пожить

некоторое время, находясь в другом городе, это еще и возможность получить услуги по питанию, отдыху, занятиям спортом и многое другое.

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

Проведение анализа по предложенной автором исследования методике позволит выявить проблемы нехватки финансирования, выявлению резервов в виде свободных остатков денежных средств и их перераспределением в требуемом направлении развития гостиницы. Данный анализ проводится в разрезе разных временных периодов (как в краткосрочной перспективе – по данным еженедельной, ежемесячной, квартальной отчетности, так и в среднесрочной или долгосрочной перспективе – на период более года). На основании полученных результатов анализа можно сформировать рекомендации, направленные на повышение эффективности движения денежных потоков и финансовых результатов деятельности гостиницы.

III. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате проведенного исследования усовершенствован научный подход к развитию учетно-аналитической системы гостиничных предприятий, использующий новые структурно-содержательные особенности в соответствии с характером и тенденциями изменения процесса гостиничного бизнеса, в условиях развития цифровой экономики для решения задач повышения эффективности управления ресурсным потенциалом и текущей деятельностью. Предложенные методические подходы к формированию эффективной учетно-аналитической базы анализа, направленные на создание оптимальной структуры обмена необходимыми массивами данных между различными субъектами управления, позволят осуществлять планирование и прогнозирование результативности бизнеса в сфере гостиничных услуг, своевременно предпринимать корректирующее воздействие на бизнес-процессы.

IV. СПИСОК РАБОТ, ОПУБЛИКОВАННЫХ АВТОРОМ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

Статьи, опубликованные в журналах из перечня ведущих рецензируемых научных журналов и изданий, рекомендованных ВАК

1. Баттих, Р. Учётно-экономическое обеспечение управления финансово-экономической безопасности гостиничного бизнеса / Р. Баттих. – Текст :

непосредственный // Инновации и инвестиции. – 2020. – № 9. – С. 177-182. – 0,79 печ. л.

2. Баттих, Р. Особенности учета и контроля деятельности организаций сферы гостиничных услуг / Р. Баттих, Н. С. Пласкова. – Текст : непосредственный // Журнал «Аудит». – 2021. – № 8. – С. 20-22. – 0,32 печ. л. – 0,16 авт. печ. л.

3. Баттих, Р. Особенности учета в организациях гостиничной сферы / Р. Баттих. – Текст : электронный // Научно-практический, теоретический журнал «Экономика и управление: проблемы, решения». – 2021. – Т. 4 (112), № 4, – С. 111-115. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=45759190> (дата обращения: 20.06.2022). – Режим доступа: Науч. электрон. б-ка eLIBRARY.RU. – 0,50 печ. л.

4. Баттих, Р. Методика формирования учетно-аналитической системы деятельности организаций сферы услуг / Р. Баттих. – Текст : непосредственный // Научно-практический, теоретический журнал «Экономика и управление: проблемы, решения». – 2021. – Т. 2, № 10. – С. 8-12. – 0,63 печ. л.

5. Баттих, Р. Совершенствование управленческого учета предприятия гостиничного бизнеса/ Р. Баттих, Н. С. Пласкова. – Текст : электронный // Управленческий учет. – 2022. – № 1. – С. 183-188. – URL: <https://uprav-uchet.ru/index.php/journal/issue/view/190> (дата обращения: 20.06.2022). – 0,48 печ. л. – 0,24 авт. печ. л.

6. Баттих, Р. Значение учетно-аналитической системы для предприятий гостиничной сферы в российской (отечественной) и зарубежной практике на основе стандартов GAAP, МСФО И РСБУ / Р. Баттих. – Текст : непосредственный // Инновации и инвестиции. – 2022. – № 1. – С. 83-88. – 0,66 печ. л.

Статьи, опубликованные в журналах реферируемой базы Web of Science

7. Battikh, R. Implementation of information communications technologies in order to improve the hotel services quality and ensuring the realisation of sustainable development of hotel enterprise / A. Makhlouf, G. Jarrouj, H. Sakhaa, M. A. Alghafri, R. Battikh. – Text : electronic // Atlantis Press, Advances in Economics, Business and Management Research. – 2020. – Vol. 138. – P. 1196–1200. – URL: <https://www.atlantispress.com/proceedings/mtde-20/125939881> (дата обращения: 20.06.2022). – 0,48 печ. л. – 0,10 авт. печ. л.

Статьи, опубликованные в других научных изданиях и журналах

8. Баттих, Р. Сущность учетно-аналитической системы организаций сферы гостиничных услуг / Р. Баттих. – Текст : непосредственный // XXXIV Международные Плехановские чтения. 24-25 марта 2021 г. : сб. ст. аспирантов и молодых ученых. – Москва : РЭУ им. Г. В. Плеханова, 2021 – С. 194-196 – 0,17 печ. л.

9. Баттих, Р. Развитие учетно-аналитической системы деятельности организаций сферы гостиничных услуг / Р. Баттих, Н. С. Пласкова. – Текст : непосредственный // Актуальные проблемы учета, экономического анализа и финансово-хозяйственного контроля деятельности организаций: материалы VIII Междунар. науч.-практ. конф. (г. Воронеж, 10 дек. 2020 г.): Ч. 1. – Воронеж : Издательский дом ВГУ, 2021. – С. 170-174. – 0,29 печ. л. – 0,15 авт. печ. л.

10. Баттих, Р. Accounting and analytical support of management decisions in hospitality industry / Р. Баттих. – Текст : непосредственный // XXXIII Международные Плехановские чтения. 17 марта 2020 г. : сб. ст. аспирантов и молодых ученых на иностранных языках – Москва : РЭУ им. Г. В. Плеханова, 2020. – С. 5-10. – 0,35 печ. л.

11. Баттих, Р. Исследования и разработки в области гостиничного учета и финансового менеджмента / Р. Баттих. – Текст : непосредственный // Актуальные вопросы экономики: сб. ст. III Междунар. науч.-практ. конф. 5 нояб. 2020 г. – Пенза : Наука и Просвещение, 2020. – С. 88-91. – 0,23 печ. л.

12. Баттих, Р. Особенности учета и анализа деятельности организаций сферы гостиничных услуг / Р. Баттих. – Текст : непосредственный // Финансы и реальный сектор экономики в современных условиях: сб. ст. III Междунар. науч.-практ. конф. 5 дек. 2021 г. – Пенза : Наука и Просвещение, 2021. – С. 43-49. – 0,41 печ. л.

13. Баттих, Р. Информационная система управления гостиничным бизнесом как инструмент снижения издержек / Р. Баттих. – Текст : непосредственный // Экономика предприятий, регионов, стран: актуальные вопросы и современные аспекты : сб. ст. VI Междунар. науч.-практ. конф. 25 нояб. 2021 г. – Пенза : Наука и Просвещение, 2021. – С. 79-83. – 0,29 печ. л.

14. Баттих, Р. Система управления доходами и расходами гостиничного предприятия/ Р. Баттих. – Текст : непосредственный // Наука и современное образование: актуальные вопросы, достижения и инновации : сб. ст. IV Междунар. науч.-практ. конф. 27 янв. 2022 г. – Пенза : Наука и Просвещение, 2022. – С. 103-106. – 0,23 печ. л.

15. Баттих, Р. Учет затрат в гостиничных проектах abc (калькуляция затрат на основе деятельности) / Р. Баттих. – Текст : непосредственный // Экономические науки: актуальные вопросы теории и практики : сб. ст. IV Междунар. науч.-практ. конф. 30 янв. 2022 г. – Пенза : Наука и Просвещение, 2022. – С. 65-68. – 0,23 печ. л.