

УДК 336.663

Н.С. Пласкова, Рони Баттих

ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова»,
г. Москва, email: plaskova@rambler.ru, rony.battikh@gmail.com

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА ПРЕДПРИЯТИЯ ГОСТИНИЧНОГО БИЗНЕСА

Ключевые слова: гостиничный бизнес, учет, управленческий учет, управленческие решения, гостиница.

В статье рассматривается система управленческого учета в гостинице. По результатам проведенного исследования авторами разработаны практические рекомендации для оптимизации управленческих решений. Рассмотрена эффективность предложенных рекомендаций и проведена оценка рисков по их внедрению.

N.S. Plaskova, Rony Battikh

Plekhanov Russian University of Economics, Moscow,
email: plaskova@rambler.ru, rony.battikh2@gmail.com

IMPROVEMENT OF MANAGEMENT ACCOUNTING OF HOTEL BUSINESS ENTERPRISE

Keywords: hotel business, accounting, management accounting, management solutions, hotel.

The article discusses the management accounting system at hotel. Based on the results of the study, the author has developed practical recommendations for optimizing management decisions. The effectiveness of the proposed recommendations was considered and the risks for their implementation were assessed.

Для осуществления эффективных управленческих решений в предприятиях гостиничного бизнеса наиболее значимую роль играет достоверная информация о возникающих проблемах в рамках оперативной и стратегической деятельности. Достаточная полнота и достоверность информации, формируемой компанией для внутренних пользователей, позволит максимально учесть негативно влияющие факторы и принять своевременные обоснованные решения. Этому способствует учетно-аналитическое обеспечение предприятий любой сферы деятельности, в том числе гостиничной.

Несмотря на достаточно большое количество работ по проблемам совершенствования системы управления предприятиями сферы гостеприимства, на сегодняшний день разработаны не в полном объеме смысловые и методологические подходы к созданию целостной теоретико-методической базы, в том числе к формированию качественной информационной базы.

Уровень детализации системы управленческого учета и анализа по сегментам деятельности каждой организацией

устанавливается индивидуально. Наиболее эффективный вариант применения организации управленческого учета по сегментам может быть найден исходя из подробного анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия с учетом его особенностей и индивидуальных характеристик.

Учет доходов и расходов в разрезе сегментов невозможен без организации надежного сегментного учета, который является составляющей системы управленческого учета. Данные, полученные в ходе сегментного учета, лежат в основе удовлетворения информационной потребности субъектов внутреннего контроля организации, оценки и анализа доходов и расходов, составления сегментной отчетности, процесс оценки которой раскрывает эффективность деятельности структурных подразделений компании [4].

Результаты сегментного учета лежат в основе принятия управленческих решений. Управленческий учет, в свою очередь, строится на индивидуальном в каждой организации рабочем плане его счетов. Основная цель управлен-

ческого учета – представление руководителям и специалистам организации и структурных подразделений плановой, фактической и прогнозной информации о деятельности организации и внешнем окружении для обеспечения возможности принятия обоснованных управленческих решений. Основными пользователями информации управленческого учета являются высшее руководство организации, руководители структурных подразделений и специалисты. В познании сущности управленческого учета, разработке его теории важно установить период зарождения производства как вида практической деятельности, проследить историю возникновения и развития как фактора, влияющего на обособление производственной деятельности от деятельности преимущественно финансового содержания и направленности. В познании сущности управленческого учета, разработке его теории важно установить период зарождения производства как вида практической деятельности, проследить историю возникновения и развития как фактора, влияющего на обособление производственной деятельности от деятельности преимущественно финансового содержания и направленности. Рассмотрим особенности управленческого учета на примере гостиничного бизнеса. Гостиничный бизнес одна из наиболее быстро развивающихся отраслей управленческий учет является инструментом, который нужно использовать при управлении финансовыми ресурсами на предприятиях гостиничного бизнеса [7].

Шагая в ногу с мировыми стандартами качества, владельцы гостиниц должны предоставлять своим гостям не только домашний комфорт и уют, но и услуги для бизнеса, которые обеспечат им экономию их времени, а именно: конференц-залы для проведения официальных мероприятий, пункты обмена, транспортные услуги и многое другое. В данных условиях управленческий учет является инструментом, который нужен использовать при управлении финансовыми ресурсами на предприятиях гостиничного бизнеса. Игнорируя важную роль управленческого учета, многим предприятиям не хватает навыков грамотного калькулирования себе-

стоимости своих услуг. В гостиничном бизнесе необходимо учитывать много факторов, которые влияют на стоимость предоставляемых услуг. Эксперты в вопросах организации управленческого учета в гостиничном бизнесе, считают, что калькулирование должно использоваться гостиницей для определения себестоимости гостиничных услуг, управленческого контроля над рентабельностью номерного фонда и внутренней оценки эффективности работы гостиницы. «Самым сложным аспектом в калькулировании себестоимости номерного фонда является распределение прямых и переменных затрат в зависимости от уровня номерного фонда» – утверждают специалисты. Анализ действующей нормативно-правовой базы, экономической литературы и деятельности предприятий гостиничного бизнеса позволил выявить ряд теоретических и методических недостатков организации учета затрат в гостиницах [3].

абсолютные показатели финансово-экономической деятельности гостиничного комплекса включают в себя показатели:

- величины чистой прибыли;
- размера собственного капитала, скорректированного на величину убытков;
- чистых активов;
- собственных оборотных средств

Как и в любом бизнесе для анализа используются специфические отраслевые показатели. Так сравнительный анализ работы гостиниц проводится в следующих трех направлениях:

- 1) получение сравнительной аналитической информации по работе различных гостиниц в разрезе их географического положения, типа и категории;
- 2) получение сравнительной информации сопоставления результатов фактической деятельности гостиницы с плановыми значениями, позволяя отслеживать степень выполнения бюджетных задач;
- 3) сравнительный анализ динамических характеристик показателей эффективности.

Также для оценки эффективности работы гостиниц используются следующие специфические показатели и коэффициенты:

1) Доход от продажи номеров (Room Revenue) рассчитывается как полная выручка от номерного фонда за вычетом налогов и расходов на питание.

2) Доход с доступного номера (RevPAR). Он используется для оценки в целом фективности управления номерным фондом. Его значение для разных отелей и в зависимости от продаж сопутствующих услуг (ресторан, СПА, фитнес) может варьироваться от 50 до 95%.

$$\text{RevPar} = (\text{Room Revenue} - \text{доход от продажи номерного фонда}) / \text{общее количество доступных для продажи номеров в отеле или}$$

$$\text{RevPar} = \text{ADR} * \text{загрузка (OR - occupancy ratio или OCC - occupancy)}$$

Повышать уровень дохода с доступного номера возможно за счет увеличения загрузки, продажи дополнительных услуг и роста тарифа.

3) Средний отпускной тариф (ADR) представляет собой частное от деления выручки от продаж номерного фонда на количество проданных номеров.

Тарифы гостиницы могут варьироваться в зависимости от сезона, праздников, уровня самого номера.

Оказывать влияние на этот показатель возможно путем изменения тарифов и реагирования на ситуацию на рынке.

4) Средний доход на гостя (RevPAC). Этот показатель можно использовать в качестве оценки KPI сотрудников гостиницы, поскольку он отражает то, насколько успешно они продают дополнительные услуги гостю.

RevPAC равен полной выручке (с учётом питания, проживания, дополнительных услуг, налогов), поделённой на количество проживающих в гостинице.

Безусловно, все показатели необходимо оценивать в динамике на протяжении нескольких лет [5].

На основе данных анализа формируются рекомендации по улучшению результатов работы гостиницы. Главной проблемой, с которой сталкиваются предприниматели, работающие в данной сфере, является нехватка денежных средств. Эта проблема может быть решена посредством привлечения дополнительного финансирования. Денежные средства направляются в основном на обновление материально-технической базы, увеличение количества ока-

зываемых сопутствующих услуг, освоение новых направлений гостиничного бизнеса.

Получить дополнительные денежные средства на развитие можно также посредством оптимизации используемых ресурсов, сокращения уровня затрат, эффективного оказания основных услуг.

Отели, открывающиеся по франшизе, могут быть самостоятельным отелем, а также под управлением главенствующего офиса.

Миссия гостиницы – создать идеальное место для осуществления запланированных деловых поездок гостей с легкостью и комфортом, ощущением себя как дома [2].

используется такая система, при которой счета учета затрат в управленческом и бухгалтерском учете, ведутся без выделения калькуляционных счетов для целей управленческого учета. Существует прямое сообщение счетов управленческого учета со счетами бухгалтерского учета, отражающих доходы и расходы.

Предприятие самостоятельно формирует учет расходов по статьям затрат, необходимых для управленческого учета. Структура расходов фиксирована, калькуляционные статьи затрат могут быть сформированы организацией самостоятельно

Для счета 90 «Продажи» используются стандартные субсчета, а также введены аналитические, такие как счета первого порядка (сегмент) и второго порядка. Для счета 20 «Основное производство» и 23 «Вспомогательное производство» также выделены аналитические счета первого порядка – сегменты, второго, третьего – статья расходов. Для счета 26 «Общехозяйственные расходы» введены аналитические счета первого порядка – распределение расходов, второго – статья расходов.

Таким образом, внутрифирменный сегментарный учет является информационной базой для реализации многовариантных управленческих решений, а также на основании полученных результатов сегментарного учета распределяются основные границы и правила формирования этих решений, основанные на учетной политики организации. Однако, на протяжении последних двух лет предприятие является убыточным,

в том числе из-за неэффективной организации учета.

По результатам исследования предложим мероприятия по совершенствованию управленческого учета в гостинице.

Первая мера – совершенствование профессионального управленческого учета работников. Затраты на внедрение данного нововведения представлены в таблице [6].

Данное новшество направлено на получение положительного значения чистой прибыли гостиницы, так как в течение последних двух лет организация осуществляла убыточную деятельность.

Далее предлагаем рассмотреть вопрос о введении электронных расчетов по кредиторской задолженности [7].

Его можно изменить с помощью существующего программного обеспечения. Такой порядок улучшения документооборота обеспечит быструю оплату счетов, что приведет к хорошей репутации компании среди поставщиков, т.е. будет создано доверие. Это приведет к возможному снижению цен, дополнительным акциям от поставщиков и, как следствие, снижению затрат [1].

Еще одна рекомендация для гостиниц с ограниченной ответственностью – создание электронного архива договоров компании, что также не повлечет затрат для компании. При введении этого элемента в функциональные обязанности сотрудников отдела продаж, а также с помощью стажеров организация будет иметь единый архив договоров, что обеспечит оперативный поиск необходимой информации. Данное нововведение положительно скажется на работе всех подразделений гостиницы, так как значительно сократит время поиска, а значит, повысит эффективность работы сотрудников [3].

Для реализации мероприятий по улучшению документооборота внутри компании также не потребуются дополнительные затраты. Руководству организации следует разработать единый процесс управления внутренними документами, а также провести внутреннее обучение всех сотрудников, работающих с документами [2].

Данное новшество исключает возможность порчи и потери документов,

регламентирует хранение и транспортировку, а также исключает возможность принятия неверных документов. Перечисленные положительные результаты позволят улучшить процесс внутреннего документооборота, а значит, при любой налоговой или иной проверке не будет недостатков в наличии документов.

Перейдем к еще одному мероприятию – подключение электронного документооборота. В таблице 2 представлены расходы, связанные с этим мероприятием [6].

Данное нововведение включает в себя исключение пункта пересылки физических документов Почтой России. Таким образом, будет отсекается такая статья расходов, как «почтовые услуги». В среднем гостиница тратит на почтовые услуги 120 тысяч рублей в год. Из этого можно сделать вывод, что при реализации предлагаемого действия расходы организации сократятся на 35 тыс. руб., что свидетельствует об эффективности предлагаемого действия [5].

Помимо количественных показателей, будут улучшены качественные показатели. При работе в системе электронного обмена данными (ЭДО) все компании-партнеры будут получать документы вовремя, что исключает возможность их утери из-за Почты России или несвоевременной передачи из-за отсутствия уполномоченных лиц на работе, так как появится возможность выполнить эту операцию дистанционно. Таким образом, будут налажены отношения с контрагентами, и, соответственно, повысится уровень доверия, что приведет к большему количеству бронирований и увеличению выручки.

Учитывая эффективность внедрения новых программ, потратит следующие средства (таблица 3).

Анализируя полученные данные, можно увидеть, что затраты на подключение нового программного обеспечения в совокупности составят 74 тыс. руб. При этом, при внедрении данного мероприятия, процесс составления отчетностей в гостинице значительно сократится, следовательно, возможно сокращение штатной единицы в бухгалтерии, так как большинство процессов будет делать программа.

Таблица 1

Расходы на повышение профессиональных управленческого учета в гостинице

Наименование расходов	Стоимость, тыс. руб.	Примечания
Посещение курсов повышения квалификации	83,50	Затраты в течение одного года
Посещение тренингов, форумов, семинаров для развития управленческих навыков	15,30	в течение одного года
Итого	98,80	Затраты в течение одного года

Таблица 2

Расходы на подключение ЭДО в гостинице

Наименование расходов	Стоимость, тыс. руб.	Примечания
Подключение ЭДО	85	Затраты на подключение программного ресурса с учетом электронных подписей уполномоченным сотрудникам (единовременные затраты)

Таблица 3

Затраты на переход бухгалтерии на новое программное обеспечение

Наименование расходов	Стоимость, тыс. руб.	Примечания
Подключение программного обеспечения	85	Затраты на подключение программного обеспечения и перенос существующей информационной базы
Обучение сотрудников бухгалтерии	8	Обучение сотрудников бухгалтерии
Итого	93	Затраты на подключение программного обеспечения и перенос существующей информационной базы и обучение сотрудников бухгалтерии

Таблица 4

Оценка рисков

Риск	Вероятность возникновения, %	Потенциальное влияние (от 1 до 10)
Некорректный выбор методов принятия управленческих решений	25	8
Риск неточности либо неполноты реализации	25	5
Непредсказуемость деятельности участников предложенных мероприятий	25	4
Организационные риски	25	2

Исходя из данных по заработной плате, средний заработок за год сотрудника отдела бухгалтерии составляет 720 тыс. руб. (не учитывая налоги), следовательно, при внедрении данного мероприятия возможно значительное сокращение

расходов. Отсюда следует, что данное предложенное мероприятие является эффективным. При оценке эффективности предложенных мероприятий следует учитывать возможные риски, при реализации проектов по усовершенствованию.

Сроки реализации проектов по усовершенствованию составляют 12 месяцев.

Выделим возможные риски при реализации: некорректный выбор методов принятия управленческих решений, риск неточности либо неполноты реализации, непредсказуемость деятельности участников предложенных мероприятий, организационные риски [5].

Для оценки возникновения перечисленных рисков используем формулу 1:

$$P = \text{Пр} / \text{По}, (1)$$

где Пр – число случаев проявления рисков;

По – возможное число случаев появления опасностей.

Таким образом, оценка возникновения рисков при реализации предложенных мероприятий составит:

$$P = 1 / 4 = 0,25.$$

Таким образом, можно сделать вывод, что вероятность возникновения одного из перечисленных рисков при реализации предложенных мероприятий по усовершенствованию управленческой

деятельности организации в гостинице составит 25%.

Далее, экспертным путем было выделено потенциальное влияние рисков при реализации предложенных мероприятий по усовершенствованию управленческой деятельности организации в гостинице. Полученные данные представлены в таблице 4 [3].

Таким образом, после оценки потенциального влияния рисков на реализацию предложенных мероприятий по усовершенствованию управленческого учета предприятия гостиничного бизнеса, можно сделать вывод, что наиболее весомый риск может возникнуть при некорректном выборе методов принятия управленческих решений. Полученные результаты показывают, что предложенные мероприятия по усовершенствованию управленческого учета предприятия являются эффективными, значительно минимизирующими предпринимательские и финансовые риски предприятий гостиничного бизнеса.

Библиографический список

1. Лобов Г.Х. Проблемы проведения анализа финансовой деятельности на предприятиях индустрии гостеприимства // Евразийский Союз Ученых (ЕСУ). Серия: Экономические науки. 2018. № 6 (15). С. 87-89.
2. Саак А.Э., Якименко М.В. Менеджмент в индустрии гостеприимства (гостиницы и рестораны). СПб.: Питер, 2020. 432 с.
3. Скобкин С.С. Экономическая стратегия развития индустрии гостеприимства в Российской Федерации: методология и практика: автореф. дис. ... д-ра эконом. наук. Москва, 2019. 52 с.
4. Чернопяттов А.М. Функционирование финансового механизма и управленческая отчетность предприятия [Текст]: учебное пособие. М., Берлин: Директ-Медиа, 2018. С. 70-71.
5. Koblova G.I., Vaganova O.E. Features of the choice of the system of taxation of enterprises in the hotel industry. Bulletin of the Saratov State Social and Economic University. 2018. N. 5 (74). P. 193-196.
6. Головки А.Н. и др. / под ред. А.Н. Головки. М.: Кондор Организация гостиничного хозяйства: учебное пособие. 2011. 410 с.
7. Грицына В., Курнышева И. Особенности инвестиционного процесса // Экономист. 2006. № 3. С. 18.