

Инструменты внутреннего финансового контроля и их применение в сети мини-отелей

Мясникова Г.В., аспирант, Санкт-Петербургский государственный экономический университет, Санкт-Петербург, Россия

Аннотация. В статье рассматривается применение инструментов внутреннего финансового контроля в сфере услуг гостиничного бизнеса, предоставляемых мини-отелями. Рассмотрены такие инструменты контроля, как скользящие бюджеты, оперативные прогнозы, финансовые коэффициенты, ключевые показатели эффективности и система сбалансированных показателей.

Ключевые слова: бюджетирование, скользящие бюджеты, система сбалансированных показателей, коэффициенты, ключевые показатели эффективности.

Internal financial control tools and their use in the mini-hotel network

Myasnikova G.V., post graduate student, St. Petersburg State University of Economics, St. Petersburg, Russia

Annotation. The article examines the use of internal financial controls in the hotel business services provided by mini-hotels. Such control tools as rolling forecast, operational forecasts, financial ratios, key performance indicators and a balanced scorecard are considered.

Keywords: budgeting, rolling forecast, balanced scorecard, ratios, key performance indicators.

Введение

В статье рассматриваются вопросы применения инструментов внутреннего финансового контроля в малых формах гостиничного бизнеса, в

частности в мини-отелях. В зависимости от того, какие процессы контролируются, используются различные инструменты финансового контроля или их совокупность. Наиболее распространенными инструментами финансового контроля, которые используются в последние годы на всех уровнях управления являются контроллинг, проверка бюджета, текущих смет расходов и финансовый анализ относительных показателей деятельности предприятия. Кроме того, существуют и другие специфические инструменты внутреннего финансового контроля предприятия, к которым относятся бизнес-планы, оперативные прогнозы, карты корректировки бюджета, паспорта коммерческой инициативы и ряд других.

Результаты исследования

Бюджетирование как инструмент финансового контроля используется давно, но немногие мини-отели применяют его для управления своей деятельностью, так как иногда запланировать приход и расход денежных средств не предоставляется возможным. Например, если есть подтверждение заезда гостей, то отель может планировать поступление денежных средств, а когда заселение происходит в последнюю минуту, то такого прогноза никто составить не может. Такая непредсказуемость определяет свой подход к финансовому бюджетированию, который можно назвать скользящим бюджетом. Этот подход является одним из механизмов финансового контроля адаптивного процесса управления и отличается от традиционного бюджета тем, что не имеет временных границ в виде конца финансового года.¹ Сравнение фактических показателей с прогнозом ведется постоянно. Если, например, в первом квартале выявлены отклонения от плана, то на второй квартал сразу вносятся корректировки и так далее, то есть обновление прогноза идет постоянно. Применение скользящего прогноза было апробировано в операционной деятельности восьми мини-отелей Санкт-Петербурга с общим номерным фондом в 36 номеров (из которых 8 номеров одноместные, 20

¹ Нортон Д., Каплан Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. М.: Олимп-Бизнес, 2010. – 12-14с.

номеров двухместные и 8 номеров – двухместные «люкс»), начиная с 3 квартала 2018 года. Методика разработки скользящего прогноза в мини-отелях показана в таблице 1.

Таблица 1

Скольльзящий прогноз продажи номеров в сети мини-отелей, ед.²

	3 квартал 2018 г.			4 квартал 2018 г.			1 квартал 2019 г.			2 квартал 2019 г.		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Номера *												
Прогноз начальный	24	60	24	19	45	20	12	30	10	21	50	17
Факт	22	52	21									
Отклонения	-2	-8	-3									
1-я корректировка				21	53	23						
Факт				20	49	24						
Отклонения				-1	-4	1						
2-я корректировка							13	34	9			
Факт							11	35	12			
Отклонения							-2	1	3			
3-я корректировка										23	49	14
Факт												
Отклонения												

* Примечание: 1 – одноместный номер, 2 – двухместный номер, 3 – двухместный номер «люкс»

Как видно из таблицы, в верхней строке показан прогноз продажи номеров за определенный период. Например, в третьем квартале 2018 года одноместных номеров должно быть продано 24 единицы, двухместных номеров – 60 единиц и двухместных номеров «люкс» - 24 единицы. Во второй строке показано фактическое количество проданных номеров, а в следующей строке отражены отклонения прогнозных показателей от фактически достигнутых. Таким образом, на четвертый квартал 2018 года вносится корректировка: вместо ранее запланированных 19 единиц одноместных номеров должно быть

² Составлено автором на основании изученных научных источников

продано уже 21 единиц, двухместных номеров – 53 единицы вместо 45 единиц и двухместных номеров «люкс» – 23 единицы вместо 20 единиц. Следующие строки показывают фактическое число проданных номеров в четвертом квартале 2018 года, отклонения от фактического достижения скорректированных прогнозных показателей и прогноз на первый квартал 2019 года. В первом квартале 2019 года прогноз продаж двухместных номеров и номеров «люкс» перевыполнен, поэтому в третьей корректировке прогноз продаж снижен. Таким же образом были составлены прогнозы по остальным показателям, таким как выручка от продажи номеров, затраты, средняя цена за номер и другие.

Полученные результаты на конец 2018 года в каждом исследуемом мини-отеле были сравнены с результатами продаж номеров в других мини-отелях данной сети и разработаны ближайшие цели для вышеуказанных мини-отелей:

- достичь такого же уровня продаж номеров как у конкурентов;
- снизить уровень операционных расходов на 10 %.

После установки ближайших целей в мини-отелях были составлены планы действий для их достижения до конца года. После выполнения планов будут получены данные о деятельности мини-отелей в общем. Полученные данные анализируют и сообщают всем сотрудникам, а затем лучшие сотрудники поощряются. Другими словами, разработана цепочка бизнес-процессов: цель - план - действия - доказательства - обратная связь - мотивация.

Внедрение такого инструмента внутреннего финансового контроля рекомендовано для мини-отелей в связи с тем, что скользящий прогноз позволяет пересматривать затраты в любой промежуток времени, что дает владельцам отеля возможность выдвижения новых прогнозов, которые нельзя было предусмотреть при подготовке годового бюджета. Месячная отчетность становится более осмысленной, так как она оценивает эффективность относительно наиболее свежего прогноза, а не месячных показателей бюджета. Скользящий прогноз дает и много других преимуществ. Например, его можно

использовать как инструмент планирования и координации ресурсов для более долгосрочного планирования. Наконец, скользящий прогноз помогает владельцу отеля быстрее распознавать приближающиеся изменения в показателях эффективности бизнеса и, таким образом, поддерживать реалистические ожидания среди инвесторов. Если система прогнозирования хорошо разработана, то сам процесс не занимает много времени. При таком подходе скользящий прогноз превращается из механического действия, в фокусе которого находятся краткосрочные показатели, в инструмент финансового управления отелем, направляющего внимание и ресурсы на самые важные стратегические моменты.

Для контроля эффективности деятельности применяются так называемые сбалансированная система показателей и ключевые показатели эффективности (КПЭ). Сбалансированная система показателей является наилучшим инструментом, помогающим представить стратегию организации в виде взаимосвязанных индикаторов деятельности³, а ключевые показатели эффективности только задают общее направление деятельности, и применяются не в конкретных цифровых показателях, а в относительных величинах.

Например, при оценке рентабельности ключевой показатель эффективности будет таким: «лучше, чем у конкурентов» или «на уровне отрасли».⁴ Также это может быть оценка относительного успеха отдельно взятых мини-отелей в сети, оценка совместного относительного успеха персонала и отеля, оценка успеха отеля в целом, оценка своих показателей со средними или лучшими по гостиничной отрасли. Так как финансовая составляющая всей работы отеля заключается либо в повышении доходов, либо в понижении затрат, то на 2020 год для сотрудников вышеуказанных мини-отелей была разработана система ключевых показателей эффективности,

³ Гершун А.М., Нефедьева Ю.С. Разработка сбалансированной системы показателей. Практическое руководство с примерами. – 2-е изд., расшир. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – с. 10-18

⁴ Нортон Д., Каплан Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. М.: Олимп-Бизнес, 2010. – 14с.

позволяющая объективно оценить работу каждого сотрудника и размер его вознаграждения.

Другими словами, вознаграждение работника зависит от того, насколько лучший результат достигнут по сравнению с прошлым аналогичным периодом. Размер вознаграждения был разработан следующим образом: каждому ключевому показателю эффективности присвоили свой коэффициент, который отражает степень важности этого показателя. По итогам года по каждому коэффициенту выставляются оценки в баллах, затем определяется взвешенная сумма баллов и общая оценка. Исходя из общей оценки отеля, вычисляется размер бонусов для персонала, а в начале года устанавливаются размер бонусов. Так, для рядовых сотрудников на 2020 год был установлен размер бонуса в размере 15 % от годовой заработной платы, для бухгалтера и управляющего сетью мини-отелей – 25 % и для директора отеля – 35 %.

Эти показатели отражены в таблице 2.

Таблица 2

Прогнозная оценка эффективности деятельности мини-отелей на 2020 год⁵

Ключевой показатель эффективности	Коэф.	Балл	Взвешенная сумма баллов (:100)
Увеличение заполняемости номеров в низкий сезон 1местных номеров не менее 50 % 2местных номеров не менее 60 % 2местных номеров «люкс» не менее 40 %	5	8	40
Увеличение выручки по сравнению с прошлым годом не менее, чем на 5%	2	4	8
Сравнение рентабельности со средней по отрасли - выше средней по отрасли	2	3	6
Показатели лояльности клиентов по сравнению с прошлым годом - увеличение числа повторно заселившихся гостей	2	4	8
Снижение расхода моющих средств и хозяйственного инвентаря по сравнению с прошлым годом не менее, чем на 10 %	1	2	2
Снижение расходов на электроэнергию по сравнению с прошлым годом не менее, чем на 5%	1	2	2
Снижение отрицательных отзывов от гостей	2	4	8
Общая оценка			74

⁵ Составлено автором на основании изученных научных источников

Размер вознаграждения рассчитывается таким образом:

Если принять годовую зарплату директора отеля в размере 360 000 рублей, а размер бонуса в 35 % и взвешенную сумму баллов в 74 пункта, то его вознаграждение составит 93 240 рублей ($360\,000 \times 0,35 \times 0,74$). Для горничной размер вознаграждения составит 19 980 рублей ($180\,000 \times 0,15 \times 0,74$). Таким же образом рассчитываются бонусы в соответствии с личным вкладом каждого работника по достижению поставленной перед ним цели. Для этого в каждом мини-отеле с третьего квартала 2018 года ведется таблица по всем показателям, которая выглядит так:

Таблица 3

Цели для персонала мини-отеля⁶

Цели	Результаты	
	выполнил	не выполнил
<i>Для горничных:</i>		
1. Снижение расхода моющих средств	Иванова, Яковлева, Зайцева,	Ледова
2. Снижение расхода хозяйственного инвентаря	Ледова, Яковлева	Иванова, Зайцева
<i>Для управленческого персонала:</i>		
1. Увеличение заполняемости номеров	Белов	Осокина

В данной таблице отмечаются все поставленные цели персоналу мини-отеля и их выполнение, что позволяет наглядно видеть работу каждого сотрудника.

Самым распространенным инструментом финансового контроля, а также показателем его эффективности являются аналитические финансовые коэффициенты (или относительные показатели)⁷, способные дать оценку уровню финансовых рисков и стабильности деятельности отеля, но анализ относительных показателей финансово-хозяйственной деятельности в вышеуказанных мини-отелях практически не проводится, кроме определения валовой прибыли, рентабельности, анализа средней цены за номер и загрузки

⁶ Составлено автором на основании изученных научных источников

⁷ Котова Н.Н. Экономический анализ. Учебное пособие. – Челябинск:Издательский центр ЮУрГУ, 2014. – 58-62с.

номерного фонда. Поэтому для мини-отелей было рекомендовано применение таких основных показателей, как коэффициенты:

– финансовой устойчивости (финансовой независимости или автономии), то есть способности отеля маневрировать своими средствами для обеспечения финансовой независимости. Этот коэффициент рассчитывается по формуле: $K_{ав} = СК/К$, где СК – сумма собственного капитала, К – общая сумма капитала;

– оборачиваемости активов (деловой активности), то есть в какой срок (в днях) активы предприятия оборачиваются в процессе хозяйственной деятельности. Этот коэффициент рассчитывается по формуле: $K_{оа} = A/V_{реал}$, А- общая стоимость всех активов, $V_{реал}$ – объем реализации услуг за 1 день;

– рентабельности реализации услуг, или коэффициент коммерческой рентабельности ($K_{кр}$): $K_{кр} = ЧП_{реал}/V_{ру}$, где $ЧП_{реал}$ – чистая прибыль от реализации услуг, $V_{ру}$ -общий объем реализации услуг;

– платежеспособности (или ликвидности) показывают возможности отеля своевременно погасить свои текущие финансовые обязательства за счет оборотных активов. Коэффициент абсолютной платежеспособности рассчитывается по формуле: $K_{ап} = (ДА+КФИ)/ОБк$, где ДА – сумма денежных активов отеля, КФИ – сумма краткосрочных финансовых инвестиций, ОБк – сумма всех текущих финансовых обязательств;

– общих операционных расходов, который включает все издержки отеля и рассчитывается по формуле: $K_{оор} = ОР/ЧОпр \times 100\%$, где ОР-операционные расходы, ЧОпр- чистый объем продаж. Если значение коэффициента высоко, это говорит о том, что контроль над расходами отеля не ведется должным образом.

Существует и ряд других коэффициентов, например, коэффициент заработной платы, расходов на аренду, расходов на рекламу и других, которые используются самим отелем, исходя из его интересов.

Заключение

Наиболее распространенными инструментами финансового контроля являются контроллинг, проверка бюджета, текущих смет расходов и финансовый анализ относительных показателей деятельности предприятия. Говорить об улучшении финансового состояния отеля можно в том случае, если растут показатели валовой прибыли, рентабельности, собственного капитала и скорость его оборота. Но, чтобы провести углубленную оценку финансового состояния и имущественного положения отеля, необходимо правильно выбрать инструментарий внутреннего финансового контроля.

Библиографический список

1. Боусен Т. Золотые страницы: лучшие примеры внедрения сбалансированной системы показателей. М.: Олимп-Бизнес, 2000. – 94с.
2. Гершун А.М., Нефедьева Ю.С. Разработка сбалансированной системы показателей. Практическое руководство с примерами. – 2-е изд., расшир. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – с. 10-18
3. Котова Н.Н. Экономический анализ: учебное пособие / Н.Н. Котова. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2014. – 90 с.
4. Нортон Д., Каплан Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. М.: Олимп-Бизнес, 2010. – 320с.
5. Яшина Н.И. Разработка методологического инструментария оценки эффективности финансового контроля в Российской Федерации // Аудит и финансовый анализ. – 2013. – № 1. – 8с.

References

1. Bowsen T. Golden Pages: best examples of the introduction of a balanced scorecard. М.: Olimp-Business, 2000. – 94p.
2. Gershun A.M., Nefedyeva Y.S. Development of a balanced scorecard. A practical guide with examples. – 2nd ed., Dil. – М.: ZAO «Olymp-Business», 2005. – p. 10-18

3. Kotova N.N. Economic analysis: textbook / N.N. Kotov. – Chelyabinsk: USU Publishing Center, 2014. – 90 p.

4. Norton D., Kaplan R. Balanced Scorecard. From strategy to action. M.: Olymp-Business, 2010. – 320p.

5. Yashin N.I. Development of methodological tools for assessing the effectiveness of financial control in the Russian Federation // Audit and financial analysis. – 2013. – № 1. – 8p.