Таблица 3.

Качественные и количественные характеристики имиджа банка

Качественные	Количественные
1. Уровень осведомленности об услугах банка	1. Рейтинги по валюте баланса, размеру чистых активов
2. Известность банка	2. Количество подразделений, филиалов, количество банкоматов и терминалов
3. Доступность рекламных материалов о банке в СМИ	3. Высокий ассортимент банковских услуг и продуктов
4. Уровень доверия клиентов к банку	4. Показатели рентабельности и ликвидности
5. Профессионализм и компетентность сотрудников банка	5. Ретинг кредитоспособности банка

Поддержка положительного имиджа на заданном уровне – это непрерывный процесс постоянного совершенствования, разработки и внедрения новых идей.

Таким образом, используя различные каналы продвижения банковского продукта, происходит процесс формирования положительного имиджа банка. В современных условиях банковского рынка кредитные организации предлагают схожие услуги с равным качеством и ценой, следовательно, решающую роль в выборе банка потенциальным клиентом сыграть имидж банка.

Цой Г.Г., Шеина Е.Г.

Особенности финансового планирования деятельности гостиничного предприятия международной сети

*Уральского Государственного Экономического Университета
(Россия, Екатеринбург)*

doi:10.18411/lj-04-2018-44

idsp: 000001:lj-04-2018-44

Аннотация

В статье раскрываются особенности финансового планирования на гостиничном предприятии, являющимся частью международной сети. Выявлены особенности построения оперативного бюджета на предприятии, а также продемонстрированы критерии оценки эффективности финансового планирования.

Ключевые слова: гостиничное предприятие, эффективность финансового планирования, финансовое планирование, оперативный бюджет, международная гостиничная сеть.

Abstract

The article tackles the aspects of financial planning in a hotel managed by an international hotel chain. Particularly the article describes the steps of operational budgeting and demonstrates the criteria for operational budget effectiveness.

Key words: hotel company, effective financial planning, financial planning, operational budget, international hotel chain.

Финансовое планирование на международных предприятиях выступает как одна из ведущих управленческих технологий, предназначенных для принятия управленческих решений и повышения их экономической обоснованности [2]. Сопоставление бюджетов и актуальных показателей помогает определить взаимозависимости между видами деятельности, их затратами и выходными результатами, определить механизм и выявить недостатки или процессы, которые являются наиболее затратными, а так же сократить или ликвидировать работы, не являющиеся необходимыми и тем самым усовершенствовать результаты продуктивных процессов [4]. В гостинице, находящейся в

управлении международной сети, точность финансового планирования – это критерий успешного сотрудничества между собственником и управляющей компанией, которая в этой ситуации выступает экспертом в области финансовых прогнозов относительно гостиничной деятельности. В данной статье мы осветим процессы финансового планирования в гостиничном предприятии, в котором собственник передает права управления гостиницей международному бренду, и опустим другие формы управления гостиницей, такие как управление от компании-собственника, независимой управляющей компанией или управление с договором франчайзинга.

Актуальность выбранной темы заключается в том, что на примере данной модели возможно проанализировать самый широкий спектр современных технологий, применяемых в гостиничном финансовом планировании, поскольку инструменты и критерии планирования аккумулируются с двух сторон – от международного бренда с его огромной базой данных и ресурсами, и от собственника – представителя местного рынка. Начав с анализа финансового планирования на одном предприятии, исследование можно будет расширить, поскольку, по данным компании **Ernst&YoungGlobalLimited** за 2016 год, в России представлено 23 международных гостиничных оператора, которые управляют 152 гостиницами (34 466 номеров) в 38 городах [13].

Результатом анализа станет алгоритм, который будет возможно использовать для гостиничных предприятий любого типа управления.

Материалом для этого исследования станут данные гостиницы в г. Екатеринбурге ООО «Екат-Хотел», которая предоставляет полный спектр гостиничных, ресторанных, кейтеринговых услуг, имеет площади для проведения конференций и конвенций, а так же бассейн и спа-центр. Номерной фонд гостиницы – 200 номеров. Гостиница находится в управлении международной гостиничной сети согласно договору с компанией-собственником.

Финансовое планирование на предприятии осуществляется генеральным менеджером совместно с финансовым отделом, отделом продаж и маркетинга, отделом номерного фонда и комбинатом питания, а также отделом кадров. Финансовые планы затем утверждаются директором компании-собственника ООО «Екат-Хотел», а затем передаются на согласование в головной офис управляющей компании в Швейцарии.

Говоря о финансовом планировании, мы будем подразумевать процесс выработки системы планов и показателей, которые должны быть достигнуты организацией для эффективной деятельности и для того, чтобы обеспечить свое функционирование нужными ресурсами, а, в результате, развить и повысить в планируемом периоде эффективность своей хозяйственной деятельности [7]. Для целей данного исследования будем изучать алгоритм составления оперативного бюджетного плана гостиницы на один год.

Как правило, перспективное планирование оперативного бюджета гостиницы предполагает постановку целей от уже достигнутого в деятельности. Данный стиль можно назвать приростным, и он особенно актуален для гостиниц в зрелой стадии, когда при этом минимизируются риски альтернативных решений [5].

В дополнение к нему международные гостиничные бренды так же рассматривают ежегодный финансовый план как отражение стратегии предприятия, поэтому требуют чтобы финансовый план предприятия напрямую согласовывался и раскрывал стратегический план, составными частями которого являются SWOT, организационный, управленческий, финансовый и маркетинговый анализы [1, с. 17]. Начнем с анализа SWOT, чтобы рассмотреть, каким образом он повлияет на разработку конкретного операционного бюджета.

Согласно практике предприятий сферы гостеприимства в целом, определению сильных и слабых сторон способствуют статистические данные опросника мнения клиентов о полученном сервисе. Гостиничные корпорации глобально используют одних и

тех же статистических провайдеров клиентского мнения, что в результате приводит к возможности транслировать количественные данные этих опросников в конкретные монетарные показатели. Примером таких аккумуляторов мнения в практике ООО «Екат-Хотел» служит гостевой опросник Medallia, который собирает данные всей сети отелей и сравнивает показатели гостиниц между собой, давая так же руководству каждой отдельной гостиницы группировать и сортировать ответы только своих гостей.

Например, в течение года руководство гостиницы ООО «Екат-Хотел» видит, что самая частая жалоба гостей – отсутствие зубной щетки в номере, а самые часто встречающиеся позитивные отклики касаются вкусного завтрака и наличия бассейна, таким образом в бюджет следующего года вносятся корректировки: увеличивается себестоимость сдачи номера на стоимость зубного набора, что при средней загрузке гостиницы в 200 номеров составит на 2018 год 807 000 рублей. Руководство, к примеру, может принять решение поднять стоимость комнаты, включающей завтрак, чтобы компенсировать расход на зубные наборы, хотя изначально этого повышения не планировалось.

Таким образом, основываясь на положительных и отрицательных отзывах гостей, руководство компании делает вывод о сильных и слабых сторонах предприятия и принимает решения о последующих методах финансового планирования в отношении соответствующих категорий доходов и расходов.

Одновременно в том, что касается сильных и слабых сторон в части выручки отель руководствуется данными программ управления выручкой (revenue management software).

Финансовое планирование выручки номерного фонда существенно облегчается, благодаря системным технологиям управления выручкой, пришедшим в 80е годы из авиа-индустрии и надежно закрепившимся во всем секторе гостеприимства и туризма. Без этих технологий и программ планирование в отелях международных сетей уже не представляется возможным.

Управление выручкой — «это техника, нацеленная на определение лучшей политики продаж с целью получения максимального дохода в каждый из моментов на основе определения поведения спроса» [14]. Техника управления выручкой основана на балансе между ценой номера и загрузкой отеля в конкретный период времени. Методы и техники анализа процесса управления выручкой объединяют исторические данные о покупательском поведении, определение каналов продаж, условий предложения тех или иных продуктов, в том числе, кросс-продуктов, и методов их продвижения.

Система управления выручкой выводит работу отеля на более качественный уровень и помогает предвидеть и спрогнозировать изменения спроса, исключая принятие тактических решений под воздействием субъективных факторов. В ООО «Екат-Хотел» этот процесс высоко автоматизирован и стоимость программного обеспечения для расчетов оптимального порядка цен на каждую дату не соразмерна с его полезностью [3].

Возможности и угрозы со стороны макросреды для гостиничного предприятия предлагается оценивать с помощью анализа шести факторов влияния, выраженных в аббревиатуре PESTEL, в которой P – political (политический), E – economical (экономический), S – socio-cultural (социально-культурный), T – technological (технологический), E – environmental (экологический) и L – legal (законодательный) [8]. Для корректировок операционного бюджета участники процесса финансового планирования также собирают данные о событиях в этих шести сферах, которые материально повлияют на бюджет следующего года и оценивают размер этого влияния в монетарном эквиваленте. Приведем примеры на каждый из обозначенных факторов.

Для российских отелей, независимо от того, являются ли они частью международной сети или нет, со стороны политической арены самым весомым событием стало российское продовольственное эмбарго 2014 года — запрет ввоза в Россию «отдельных видов сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия, страной происхождения которых является государство, принявшее решение о введении

экономических санкций в отношении российских юридических и (или) физических лиц или присоединившееся к такому решению» [12]. Эмбарго сохраняет свое влияние и в 2018 году, и к этому моменту многие комбинаты питания гостиничных предприятий уже извлекли пользу из этой ситуации, сократив расходы на 2-3%, благодаря закупке местных продуктов, ввиду недоступности дорогостоящих импортных продовольственных товаров. Таким образом отмена продовольственного эмбарго потребует корректировки статьи расходов комбината питания ООО «Екат-Хотел» в противоположную сторону.

Влияние сферы экономики в первую очередь связано с курсом валют. Операционный бюджет на год российской гостиницы под управлением иностранного оператора составляется с учетом привязки к конкретному курсу доллара или евро. Международная гостиница как правило использует преимущественно IT-продукты зарубежного производства, оплачивает их обслуживание и обновления в иностранной валюте. Заработная плата иностранного персонала так же привязана к курсу валют. Итого около 10% всех расходов гостиницы ООО «Екат-Хотел» напрямую зависит от курса валют.

Изменения в социальной сфере часто перекликаются с юридической сферой и, как правило, носят форму поправок к трудовому законодательству. Например, изменения годового предельного заработка для выплаты социальных взносов. Другой пример – вступивший с 1 января 2016 года запрет заемного труда, который в первую очередь повлиял на организацию работы в гостиницах, которые исторически широко использовали заемный труд для контроля расходов на оплату труда в соответствии с ростом или падением спроса и сезонностью [11]. Этот запрет послужил причиной увеличения расходов на оплату труда многих гостиниц, использовавших заемный труд, что обязано учитывать предприятие во время финансового планирования.

Сфера технологий предлагает широчайшее поле для принятия различных финансовых и оперативных решений – новые технологии, совершенствующие опыт проживания в гостинице, работу персонала, приложения и программы появляются ежегодно. Большинство опций, однако, влечет за собой значительное увеличение расходов, нежели предлагает пути к увеличению выручки. Современные изобретения, как цифровой ключ для открывания двери, умная комната и даже подписка на новые каналы дистрибуции – это типы расходов, на которые решаются лишь некоторые гостиничные предприятия по всему миру. Есть однако неизбежный источник роста расходов, связанный с тем, что гостиницы, находящиеся в управлении международной компании, обязаны применять в своей деятельности конкретные, определенные самим брендом, операционные и административные IT-продукты, чей список ежегодно обновляется и увеличивается. Гостиница под управлением международной компании ежегодно получает от руководства два списка - необходимых и желательных продуктов программного обеспечения к приобретению, что немедленно включается в общие расходы гостиницы на следующий год. Например, для ООО «Екат-Хотел» в 2014 году расходы на закупку информационных технологий составляли 5.8 миллионов рублей, что в 2015 составило уже 8.5 миллионов, в 2016 – 10.9, а в 2017 – 13.6 миллионов рублей. Таким образом, из представленных исторических данных можно сделать вывод, что расходы на информационные технологии будут продолжать расти, пока не достигнут оптимального для современной реальности уровня.

Так же нельзя не принимать во внимание изменения окружающей среды и меры, направленные на ее сохранение. Так например, в 2015 году для охраны окружающей среды муниципальными водопроводно-канализационными предприятиями на основании постановления № 2708 от 30.09.2015 г. «Об определении условий приема сточных вод и загрязняющих веществ в централизованную систему водоотведения муниципального образования «город Екатеринбург» были снижены нормы предельно допустимых выбросов для хозяйствующих субъектов, что повлекло за собой увеличение расходов за

коммунальные услуги [9]. Эти изменения, на примере выбранного отеля, так же были внесены в планирование оперативного бюджета: если в 2016 году водопроводно-канализационные расходы составляли 1 200 000 рублей в год, то в 2017 они выросли до 4 500 000 рублей.

Изменения в юридической сфере происходят не часто и как правило их возможно предвидеть, однако с их материальными последствиями на практике сложно работать. Закон 2013 года, вводящий полный запрет курения во всех закрытых общественных местах [10] снизил значительно выручку заведений, в которых ранее курение было допустимо. В заведениях, в которых курение было частью концепции, например, в баре виски и сигар ООО «Екат-Хотел», выручка снизилась на 50%. Этот объем выручки не удалось восстановить в последствии без смены концепции заведения, а соответственно и дополнительных расходов на это.

Введение в 2018-м году поправок к ЕГАИС (Единая государственная автоматизированная информационная система учета объема производства и оборота этилового спирта, алкогольной и спиртосодержащей продукции) имеет вероятность оказать материальное значение [6]. Система предназначена для осуществления государственного контроля за рынком алкогольной продукции на территории РФ. Работа с системой потребует дополнительных расходов на оборудование, а так же дополнительных затрат на оплату труда сотрудникам.

Таблица 1

Операционный бюджет ООО «Екат-Хотел» на 2018 год.

Показатель/Год	2017 (фактически) млн.руб	Прогнозируемый прирост	SWOT	P	E	S	T	E	L	2018 бюджет млн.руб
Выручка:										
Номерной фонд	352.9	25.3	1.2			4.5				383.9
Комбинат питания	287.6	3.0	2.8				0.6		-1.4	292.6
Прочие отделы	53.6	1.6	0.9							56.1
Общая выручка	694.0	30.0	4.9			4.5	0.6		-1.4	732.6
Расходы										
Номерной фонд	74.8	0.8	1.2			2.2				79.0
Комбинат питания	167.3	5.6		-1.7		0.8			1.3	173.4
Прочие отделы	14.4	0.2								14.5
Общие расходы	256.5	6.5	1.2	-1.7		3.1			1.3	267.0
Административные расходы										
Администрация	72.7	0.8			2.2					75.6
Информационные технологии	20.0	0.2			0.2		2.1			22.5
Продажи и маркетинг	30.5	1.9					0.4			32.8
Инженерная служба	58.7	2.1				1.2		3.3		65.2
Расходы за управленческие услуги	28.0	0.3								28.3
Неоперационные расходы	0.3	0.7								1.0
Резерв на основные средства	25.7	1.1	0.5				1.9		0.8	30.0
Итого прибыль (до налога)	201.7	16.4	3.2	1.7	-2.4	0.2	-3.8	-3.3	-3.5	210.2

Таким образом, итогом SWOT- анализа должен стать список основных факторов, влияющих на финансовое планирование гостиницы, а их материальный эффект должен быть отражен в самом бизнес плане гостиницы (см. Таблицу 1).

Таблица 1, расположенная ниже, демонстрирует применение приростного метода бюджетирования, основываясь на данных 2017 года и показателях программ по управлению выручкой, а затем применение SWOT и в частности PESTEL-анализа на материале данных гостиничного предприятия ООО «Екат-Хотел» для составления операционного бюджета гостиницы на 2018 год.

Так же важным ресурсом информации о будущих показателях гостиницы под управлением международной сети является отчет от статистического агентства STR-global, которое узко специализируется на гостиничной индустрии всех мировых рынках и сравнении показателей отдельных гостиниц. STR-global еженедельно предоставляет сравнительный анализ процента занятости, средней стоимости номера и среднюю выручку за доступную комнату непосредственно гостиницы ООО «Екат-Хотел» в сравнении с ближайшими конкурентами и рынком в целом. Опираясь на исторические данные и масштабные исследования рынка, STR-global так же отдельно готовит прогноз движения показателей выручки на каждый следующий год для конкретного региона и гостиничного сегмента, что активно используется при составлении ежегодных операционных бюджетов гостиниц.

Из всего выше перечисленного следует, что на качество операционного бюджета влияет ряд субъективных источников: это мнения и стратегическая зрелость участвующих в финансовом планировании специалистов, составленные ими SWOT-анализ, прогноз программ управления выручкой и данные STR (Рис.1).

Рисунок 1. Факторы, влияющие на операционный бюджет

В связи с этим критерии эффективности составления такого бюджета крайне важны, поскольку точность бюджета напрямую влияет на удовлетворение собственника деятельностью управляющей компании. Основными тремя критериями выступают объективность и достоверность бюджета с точки зрения учета ограничений, адекватность планирования с точки зрения соответствия стратегическим приоритетам, а так же эффективность в смысле полноты использования имеющихся ресурсов [7].

Для контроля за достоверностью бюджета международная гостиничная сеть ежемесячно предоставляет рейтинг среди гостиниц своей сети, в котором первые места занимают гостиницы с самым низким в процентном соотношении отклонением забюджетированных и актуальных показателей выручки и прибыли, а последние места занимают отели с сильным отклонением, которым предлагается обратить на это внимание и пересмотреть свои практики составления бюджетов.

В совокупности эффективный оперативный бюджет отличается рядом характерных признаков, которые и делают его жизнеспособным [7]. Среди этих признаков первостепенной характеристикой является способность демонстрировать строгую обоснованность каждого элемента и каждого этапа, которая достигается благодаря тому, что все операционные и административные отделы гостиницы «ООО Екат-Хотел» участвуют в планировании.

Из этого следует вторая характеристика – это точное исполнение плановых заданий всеми его участниками. Третья характеристика эффективного финансового плана, в данном случае операционного бюджета – наличие непрерывного контроля и корректировки исполнения, то есть иными словами наличие системы составления краткосрочных прогнозов на основе имеющегося общего бюджета. На предприятии «ООО Екат–Хотел» за наличием ежемесячных корректировок следит головной офис управляющей компании, который требует предоставления прогнозов на каждый последующий месяц.

Последняя особенность эффективного бюджета – это восприимчивость и гибкость к изменениям внутренней и внешней среды, а также способность вовремя перестраивать работу предприятия в соответствии с изменяющимися условиями. На практике в гостиничном предприятии соответствие этому пункту обеспечивается непрерывной работой руководителей всех операционных и административных отделов.

Таким образом можно сделать общий вывод, что качество и эффективность финансового планирования в гостиничном предприятии под руководством международной гостиничной сети осуществляется, благодаря привлечению всех отделов гостиницы к процессу планирования и учету влияния внешней и внутренней среды на деятельность гостиницы. Эффективность планирования оценивается международной управляющей компанией на предмет точности данных о выручке и прибыли ежемесячно. Собственники гостиницы получают эту же информацию, сравнивают ее с общими показателями местного рынка и конкурентов благодаря отчетам STR и делают собственные выводы относительно эффективности представленных финансовых планов.

1. Бочаров, В.В. Финансовое планирование и бюджетирование / В.В. Бочаров. – СПб: СПбГЭУ, 2013. – 90 с.
2. Дмитриева И. Процессно-ориентированное бюджетирование // Финансовый директор (№ 3, 2008).
3. Костин К. Б. Ревеню-менеджмент как основа успешного развития индустрии туризма // Российское предпринимательство. - 2012. - №11 (209). - С.151-156 URL: http://tourlib.net/stati_tourism/kostin.htm (дата обращения: 11.03.2018)
4. Мазеина А. А. Пути уменьшения затрат при перевозках грузов на предприятиях железнодорожного транспорта // Научный форум: экономика и менеджмент (№ 10 (12), 2017).
5. Неживенко Г. В. Особенности финансового планирования в гостиничном бизнесе // Вестник Южно-Уральского Профессионального института (№ 2(17), 2015).
6. О системе ЕГАИС URL: <https://egais.center-inform.ru/egais/> (дата обращения: 11.03.2018)
7. Планирование на предприятии URL: <http://center-yf.ru/data/Marketologu/Planirovanie-na-predpriyatii.php> (дата обращения: 29.03.2018)
8. Плучевская Э.В., Кондратьева А. А. Применение PESTEL-анализа для оптимизации систем управления предприятия на примере рынка недвижимости URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/primeneniye-pestel-analiza-dlya-optimizatsii-sistem-upravleniya-na-predpriyatiyah-na-primere-rynka-nedvizhimosti> (дата обращения: 10.03.2018)
9. Постановление № 2708 от 30.09.2015 г. Об определении условий приема сточных вод и загрязняющих веществ в централизованную систему водоотведения муниципального образования «город Екатеринбург» URL: https://ekaterinburg.rf/официально/документы/постановления/п_2015/14269 (дата обращения: 11.03.2018)
10. Подписан «антитабачный закон» URL: <http://kremlin.ru/acts/news/17571> (дата обращения: 29.03.2018)
11. С 1 января 2016 года в России вводится запрет заемного труда URL: <http://www.consultant.ru/law/hotdocs/33499.html/> (дата обращения: 29.03.2018)
12. Указ о применении отдельных специальных экономических мер в целях обеспечения безопасности Российской Федерации URL: <http://kremlin.ru/events/president/news/46404> (дата обращения: 11.03.2018)
13. Ernst&YoungGlobalLimited. Международны гостиничные операторы в России URL: <http://www.ey.com/ru/ru/industries/real-estate/ey-international-hotels-in-russia-2016> (дата обращения: 11.03.2018)
14. RevenueManagement в гостинице, в чем смысл практики? URL: <https://hoteladvisors.ru/blog-2/Revenue-Management-v-chem-smysl-praktiki> (дата обращения: 11.03.2018)