

Основы бухгалтерского учета для менеджеров гостиничного бизнеса

Для менеджеров гостиничного бизнеса, не занимающимся финансовыми вопросами, бухгалтерский учет и финансы часто воспринимаются как недостижимая часть бизнеса, при этом осознавая их значение для достижения успеха. Эта книга написана в легкочитаемом стиле и дает исчерпывающий обзор наиболее актуальной бухгалтерской информации для менеджеров гостиничного бизнеса. Она демонстрирует, как организовать и анализировать данные бухгалтерского учета для уверенного принятия обоснованных решений.

Данное издание является третьим, и носит прикладной характер: развивает способность читателя умело использовать и понимать бухгалтерскую информацию для дальнейшего организационного процесса принятия решений и контроля;

демонстрирует, как соответствующий анализ финансовых отчетов может продвигать вперед вашу бизнес-стратегию благодаря хорошей базе данных;

развивает овладение ключевыми концепциями бухгалтерского учета путем изложения примеров финансовых решений, которые описывают перспективу менеджера по целому ряду вопросов;

ставит финансовые проблемы в контексте целого ряда стран и валют;

включает в себя две новые главы, касающиеся вопросов управления финансами и доходами;

включает бухгалтерские задачи в конце каждой главы, которые будут использоваться для проверки знаний и применяться в реальных жизненных ситуациях;

предлагает всестороннюю веб-поддержку для преподавателей и студентов, предоставляя разъяснения и руководящие принципы для преподавателей по использованию учебника и решению примеров, PowerPoint слайды, решения для завершения задач каждой главы, банк тестов и дополнительные упражнения для студентов.

Книга написана доступным, увлекательным языком и состоит из логических разделов. Она является важным ресурсом для всех будущих менеджеров гостиничного бизнеса.

Крис Гилдинг является профессором гостиничного менеджмента кафедры менеджмента туризма и отдыха, гостиничного бизнеса и спорта Университета Гриффита, Австралия. Направлением его обучения является управленческая отчетность, он преподавал в Международной академии бизнеса, является магистром в области гостиничного менеджмента, профессиональным игроком в гольф, а также член Австралийского института директоров по программе бакалавриата.



3-Е ИЗДАНИЕ

ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ
БУХГАЛТЕРСКОГО УЧЕТА
ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ
В СФЕРЕ ГОСТИНИЧНОГО И
РЕСТОРАННОГО БИЗНЕСА

КРИС ГИЛДИНГ

First published 2014
by Routledge
2 Park Square, Milton Park, Abingdon, Oxon OX14 4RN
and by Routledge
711 Third Avenue, New York, NY 10017
Routledge is an imprint of the Taylor & Francis Group, an informa business
© 2014 Chris Guilding First published 2014
by Routledge
2 Park Square, Milton Park, Abingdon, Oxon OX14 4RN
and by Routledge
711 Third Avenue, New York, NY 10017
Routledge is an imprint of the Taylor & Francis Group, an informa business
© 2014 Chris Guilding

Авторские права Криса Гилдинга утверждены им в соответствии с пунктами 77 и 78 Авторского права, образцами и Законом о патентах от 1988 года.

Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть перепечатана или воспроизведена, или использована в любой форме или любыми электронными, механическими или иными средствами, известными в настоящее время или в будущем, изобретенными, включая фотокопирование и магнитную запись или иные средства копирования или сохранения информации без письменного разрешения издательства .

Сведения о товарных знаках: Продукт или фирменные наименования могут быть товарными знаками или зарегистрированными товарными знаками, и используются только в целях идентификации и объяснения без намеренных нарушений.

Библиографическая запись Британской библиотеки
Запись в каталоге по данной книге доступна в Британской библиотеке
Library of Congress Cataloging in Publication Data
Guilding, Chris.

Основы бухгалтерского учета для менеджеров гостиничного бизнеса / Крис Гилдинг

Кол-во страниц, формат

Включает библиографические ссылки и приложение.

1. Гостиничный бизнес - Бухгалтерский учет. 2. Гостиничный бизнес - управление .

I. Название. HF5686.H75G848 2013 657'.837-DC23
2013023756

ISBN: 978-0-415-84107-8 (ХБК)

ISBN: 978-0-415-84109-2 (ПБК)

ISBN: 978-0-203-76666-8 (ЕВК)

Верстается в Sabon и Frutiger

от RefineCatch Limited, Банги, Суффолк

Посвящается Дон , Логану и Мэттью

Посвящается Дауни, Логану и Мэттью

Содержание

Список рисунков

Список таблиц

Список вставок

Список графиков

Список экспонатов

Список случаев принятия финансовых решений и контроля

Предисловие

1	Вступление: использование бухгалтерского учета менеджерами гостиничного бизнеса	25
	Основные характеристики гостиничного бизнеса	
	Учет и управление бизнесом	
	Учет и управляющие	
	Единая система счетов	
	Организационные формы	
2	Анализ сделок и подготовка ежегодных финансовых отчетов	49
	Баланс и отчет о прибылях и убытках	
	Классифицирование сделки в соответствии с активами, обязательствами и собственным капиталом	
	Важность понимания основ финансов и бухгалтерского учета	
3	Бухгалтерский учет по методу двойной записи	67
	Бухгалтерский учет по методу двойной записи: некоторые понятия	
	Бухгалтерский учет по методу двойной записи: рабочий пример	
	Проводка в журнале	
4	Корректирующие и заключительные записи	87
	Зачем нам нужны заключительные записи?	
	Зачем нам нужны корректирующие записи?	
	Рабочие примеры видов корректировок	
5	Анализ финансовой отчетности	115

	Динамика прибыли	
	Финансовая стабильность	
	Коэффициенты с использованием оперативных мер	
6	Внутренний контроль	139
	Принципы внутреннего контроля	
	Процедуры внутреннего контроля, используемые для конкретных видов деятельности гостиницы гостиничного бизнеса used for specific hotel activities	
	Банковская сверка: важная процедура внутреннего контроля	
	Учет мелкой наличности	
7	Вопросы по управлению затратами	174
	Необходимость получения информации о затратах	
	Основные схемы классификации затрат	
	Качественные и поведенческие факторы в принятии управленческих решений	
8	Анализ затрат, объема и прибыли	203
	Маржинальный вклад	
	Анализ безубыточности	
	Предположения анализа объема и прибыли	
9	Бюджетирование и учет ответственности	225
	Учет ответственности	
	Вопросы планирования затрат, доходов, прибыли и инвестиций	
	Роль бюджета	
	Поведенческие аспекты бюджетирования	
	Технические аспекты подготовки бюджета	
10	Составление гибкого бюджета и анализ отклонений	261
	Гибкость бюджета	
	Дисперсионный анализ	
	Сравнительный анализ	
11	Измерение эффективности	289
	Недостатки традиционных мер финансовой деятельности	
	Основные проблемы в области проектирования систем измерения производительности	
	Сбалансированная система показателей	

12	Предоставление информации о стоимости и цене	323
	Факторы, влияющие на ценообразование	
	Традиционно применяемые методы ценообразования	
13	Управление оборотным капиталом	353
	Управление наличностью	
	Управление дебиторской задолженностью	
	Управление запасами	
	Кредиторская задолженность управление	
	Управление оборотным капиталом	
14	Принятие инвестиционных решений	385
	Учетная ставка дохода	
	Окупаемость	
	Чистая приведенная стоимость (NPV)	
	Внутренняя норма доходности	
	Методика оценки по четырем инвестиционным критериям	
15	Прочие вопросы финансов в управлении предприятием	409
	Какая наиважнейшая цель бизнеса в управлении финансами?	
	Проблемы агентств	
	Торговые акции публичных компаний	
	Доля оценки	
	Дивиденды	
	Операционные и финансовые рычаги	
16	Управление доходами	447
	Бизнес характеристики, способствующие применению	
	управления доходами	
	Прогнозирование спроса	
	Измерение нужд гостиницы для управления доходами	
	Требования к системе управления доходами	
	Использование категорий ставок и прогнозов спроса	
	Использование категорий ставок и прогнозов спроса	
	Управление длительностью пребывания	
	Управление групповыми заказами	
	Философия управления доходами	
	Решение первых трех задач в каждой главе	481
	Индекс	516

Ряд дополнительных ресурсов для этой книги доступны на веб-сайте компаньона: www.routledge.com/cw/guilding

Рисунки

- 9.1 Пример организационной структуры гостиницы
- 9.2 Центр и его размеры ответственности
- 9.3 Иерархия подотчетности центров ответственности
- 9.4 Бюджет сложности и управления производительностью
- 9.5 Кухня и ресторан физическая последовательность событий
- 9.6 Последовательность и бюджетные расписания мероприятий, связанные с кухней
- 11.1 Обзор развития сбалансированных показателей стратегии
- 13.1 Влияние сезонности на инвестиции активов
- 15.1 Различные интервалы рычагов
- 16.1 Внутренний анализ потери доходов

Таблицы

- 14.1 Существующие факторы значений для одного денежного потока (PV))
- 14.2 Существующие факторы значений для аннуитета (PVA)
- 15.1 Операционный рычаг - влияние увеличения продаж на ПДПН
- 15.2 Финансовый рычаг - влияние увеличения ПДПН на чистую прибыль
- 16.1 Сравнение доходов конкурирующих гостиниц
- 16.2 Размещение в конкурирующих гостиницах, средняя стоимость номера и его доходность

Вставки

- 1.1 Размеры волатильности продаж в гостиничном бизнесе
- 1.2 Влияние специфики гостиничного бизнеса на бухгалтерию
- 1.3 Видение, лицами принимающие решения в гостиничном бизнесе по различным аспектам бухгалтерского учета
- 2.1 Основные разделы бухгалтерского баланса
- 3.1 Основные принципы двойного бухгалтерского учета
- 4.1 Установочные данные и характер концепции метода начисления
- 4.2 Сценарий подчеркивает необходимость амортизации
- 5.1 Доходность номеров: комплексный показатель эффективности продаж номеров
- 5.2 Доходность рабочего места: комплексный показатель объема продаж номеров
- 6.1 Четыре цели внутреннего контроля
- 6.2 Вопросы, которые следует учитывать при разработке процедур внутреннего контроля денежных средств
- 6.3 Факторы, вызывающие разницу между записями банка компании
Баланс счета и выписка с банковского счета баланса
- 6.4 Процедуры внутреннего контроля, которые предотвращают угрозу использованы для противодействия воровства и мошенничества в гостиницах
- 7.1 Изучение объектов затрат: примеры больших ресторанов
- 7.2 Характер издержек
- 7.3 Определение постоянных и переменных издержек спомощ»высокий-низкий»
- 7.4 Опасность обработки средних затрат на единицу в качестве константы
- 7.5 Использование переменных затрат в качестве краткосрочного порога цен
- 8.1 Расчет запаса прочности
- 8.2 Расчет безубыточности: два типа номеров с различной прибылью

- 8.3 Определение продаж, необходимых для достижения целевой прибыли
- 9.1 Проблемы отчетности финансовых результатов
- 9.2 Расчет остаточного дохода
- 9.3 Факторы, влияющие на подотчетность отдела
- 11.1 11 ключевых вопросов в проектировании системы измерения производительности
- 11.2 Четыре показателя баланса критериев эффективности
- 11.3 Основные особенности сбалансированной системы показателей (BSC)
- 11.4 Примеры измерения производительности в гостиницах
- 12.1 Подход «правило тысячи» в установлении цены на номера
- 12.2 Установление цены на номера в соответствии с размером
- 12.3 Измерение эффективности продаж номеров
- 12.4 Использование маржинальной цены
- 13.1 Почему прибыль не то же самое что и наличные?
- 13.2 Пять С в управлении
- 13.3 Дебиторская задолженность и методы сбора
- 13.4 Использование модели EOQ для определения размера оптимального порядка
- 13.5 Прибыль и риск финансирования краткосрочных обязательств
- 14.1 Поиск учетной ставки инвестиционного предложения о возвращении
- 14.2 Поиск окупаемости инвестиционного предложения
Использование таблиц дисконтирования в установлении будущих цен
- 14.3 Определение чистой текущей стоимости инвестиционного предложения
- 14.4 Расчет стоимости капитала
- 14.5 Нахождение внутренней нормы возврата инвестиционного предложения
- 15.1 Значение чистой прибыли EPS в рентабельности
- 15.2 Ежедневные задачи в агентских отношениях
- 15.3 Расхождение целей менеджеров гостиницы и акционеров
- 15.4 Проблема с прекращением контракта об управлении

- 15.5 Оценка акций в образовании годовых дивидендов
- 15.6 Выплата дивидендов - учет и график
- 16.1 Использование категорий ставок и прогнозов спроса для увеличения доходов
- 16.2 Длительность пребывания и управления доходами
- 16.3 Изменение сроков групповых бронирований
- 16.4 Изменение размера групповых бронирований

Графики

2.1 График 2.1 Влияние десяти сделок на баланс

Приложения

- 1.1 Краткий отчет о доходах, подготовленный в формате USALI
- 1.2 Основные различия между организационными формами
- 2.1 Иллюстрация влияния операции на балансовое уравнение
- 2.2 Иллюстрация связей отчета о доходах с балансом собственного капитала
- 3.1 Структура двойного бухгалтерского учета
- 3.2 «Т счет» денежных средств
- 4.1 Иллюстрация общего журнала
- 5.1 Определение запаса, используемого в системе инвентаризации
- 5.2 Отчет о прибыли гостиницы Celestial Hotel Ltd на 31/12 / 20X1
Баланс по состоянию на 31/12 / 20X1 гостиницы Celestial Hotel Ltd
- 5.3 Анализ инвестиционной прибыли, чистая прибыль и оборот активов
- 7.1 Отчет компании HighRollers' за три месяца на 31/12 / 20X1
- 7.2 Методы, используемые для распределения косвенных расходов компании HighRollers
- 7.3 Отчет о прибылях и убытках компании HighRollers' на основе косвенных расходов за три месяца на 31 декабря 20X1
- 7.4 Анализ прибыли и убытка гостиницы RockiesResort
- 8.1 Отчет о прибыли гостиницы DapperDrake Resort на конец года 30 июня 20X1 (Обычный формат)
- 8.2 Отчет о прибыли гостиницы DapperDrake Resort на конец года 30 июня 20X1 (Маржинальный формат)
- 8.3 Графическое изображение
- 9.1 Затраты на оплату труда при производстве кондитерских изделий компании JazzFest

- 9.2 Прогнозируемый спрос продажи кондитерский изделий компании JazzFest
- 9.3 Бюджет производства кондитерских изделий компании JazzFest
- 9.4 Бюджет приобретения муки в килограммах компании JazzFest
- 9.5 Бюджет затрат на оплату труда при производстве кондитерских изделий компании
- 10.1 Отчет гостиницы Poplars об исполнении бюджета на 30 апреля 20X1
- 10.2 Расчет скорости и эффективности труда
- 10.3 Расчет материальной стоимости и отклонения по количеству
Расчет продажной цены и отклонения объема производства
- 12.1 Сравнение цен на вино и ночные номера
- 12.2 Ресторан Poisson Restaurant – стоимость используемых ингредиентов в рыбном салате
- 12.3 Использование норм прибыли для установки стоимости номера
- 13.1 Декларация о доходах за февраль и март компании BackWoods Retreat
- 13.2 Информация о движении денежных средств компании BackWoods Retreat
- 13.3 График прогнозируемых денежных поступлений для компании BackWoods Retreat
- 13.4 График прогнозируемых выплат денежных средств для компании BackWoods Retreat
- 13.5 Денежный бюджет компании BackWoods Retreat
- 13.6 График дебиторской задолженности
Принятие финансовых решений и контроль действий
- 2.1 Использование информации о бухгалтерском балансе генеральным менеджером
- 3.1 Объяснение генеральному менеджеру информации о счетах
- 4.1 Выбор процедур менеджера по ресторанам и управлению запасами
- 5.1 Финансовый контроллер и анализ прибыли
- 6.1 Подготовка владельца малого бизнеса к банковской

сверке счетов

- 7.1 Менеджер по ресторанам и подрядчики
- 8.1 Менеджер номерного фонда и анализ окупаемости
- 9.1 Менеджер по персоналу и система планирования численности персонала
- 10.1 Менеджер номерного фонда и анализ расхождений
- 11.1 Создание высшим руководством системы измерения производительности
- 12.1 Менеджер по продажам и менеджер по доходам
- 13.1 Финансовый контроллер, определяющий возможность торговых скидок
- 14.1 Главный инженер и оценка капиталовложений
- 15.1 Финансовый контроллер и финансовые рычаги
- 16.1 Менеджер по доходам и ценовая гибкость спроса

Предисловие

Добро пожаловать в Основы бухгалтерского учета для менеджеров гостиничного бизнеса. Это третье издание книги, хотя в первом издании она называлась «Финансовый менеджмент для управляющих гостиницами». Новое название книги связано с тем, что термин «финансовый менеджмент» имеет особое значение для многих бухгалтеров и финансовых менеджеров. Это значение указывает на учебный план, который охватывает темы корпоративного финансирования, такие как стоимость и структура капитала. Такая тема была бы интересна для финансовых специалистов, работающих в головном корпоративном офисе крупных гостиничных сетей, что не особо подходит для менеджеров, работающих на уровне гостиничной территории. Эта книга касается ключевых инструментов учета и методов, которые способствуют эффективному управлению на территории гостиницы. Поэтому понятия «бухгалтерский учет» и «основы» включены в новое название настоящей книги.

Это издание содержит две новые главы: глава 15, в которой затрагиваются темы финансового управления, а в главе 16 мы рассмотрим вопросы управления доходами с точки зрения бухгалтерского учета, который становится все более важным аспектом в управлении гостиницей в последние годы. Количество задач в конце каждой главы также было увеличено до 12 как минимум. Решения первых трех задач для каждой главы даны в конце книги. Это самостоятельная работа, направленная на обучение и дает студентам возможность проверять свои знания понятий, приведенных в книге.

Нынешняя эра развития и интенсивных перемен в сфере гостиничного бизнеса означает, что настало замечательное время заниматься индустрией. Как и во многих других отраслях индустрии, гостиничный сектор испытывает повышенный уровень конкуренции и растущую необходимость применения соответствующих методов управления для обеспечения коммерческого успеха. Эти факторы все чаще означают, что менеджер гостиницы нуждается в практических знаниях бухгалтерских инструментов, методов и процедур.

Исходя из моего личного опыта работы в качестве преподавателя бухгалтерского учета, в целом, и управленческого учета в гостиничном бизнесе, в частности, студенты ожидают, что предмет будет сухим и трудным для изучения, как правило. В этой книге я постаралась передать материал более доступным образом и показать важность бухгалтерского учета для всех менеджеров гостиниц, за исключением небольших гости-

ниц. Признание того, что современный менеджер может применить бухгалтерский учет с пользой дела, является критическим фактором, который стимулирует студента освоить материал. Студент начинает изучать разные способы, благодаря которым бухгалтерский учет может служить в управлении гостиничным бизнесом, когда осознает его важность.

Подход к рассматриваемым темам был выработан так, что-бы читатель максимально быстро освоил ключевые понятия бух-галтерского учета. Такое мастерство (освоение таких знаний) по-может читателю повысить уверенность требовать совершенство-вание (качество) финансового отдела и бухгалтерии гостиницы, где он или она работает. Это является ключевым шагом в разработке качественной системы бухгалтерского учета. Очень часто менеджеры не могут разобраться в бухгалтерских отчетах и фи-нансовых терминах. К сожалению, на самом деле бухгалтерские отчеты составляются бухгалтерами и зачастую предназначены для бухгалтеров. Эта проблема частично объясняется тем фактом, что большинство квалифицированных бухгалтеров приобрели свою квалификацию, обосновывая свое понимание правил внешней отчетности (т.е. финансовой отчетности, которая является частью бухгалтерского учета, связанная с подготовкой ежегодных счетов для внешних сторон, таких как акционеры). При предоставлении бухгалтерской информации для менеджеров гостиницы, отчеты должны быть разработаны с учетом их потребностей. Можно улучшить системы бухгалтерского учета гостиниц, если менеджеры гостиниц будут играть активную роль в обеспечении специально разработанных для них бухгалтерских отчетов, чтобы отчеты максимально относилась к их делу и были составлены в легком для понимания и использования формате.

Книга была написана для двух видов аудитории. Во-первых, она может служить ценным инструментом и помощником для менеджеров гостиниц для улучшения оценки методов и процедур бухгалтерского учета. Во-вторых, она предназначена в качестве текста, который может быть использован в программе обучения гостиничного бизнеса. Материал, представленный в данной кни-ге, второго уровня, но может быть использован в первый год обучения, так как никакого предварительного исследования учета не предполагается.

На мой взгляд, хорошо продуманная книга не только может отвечать требованиям практикующей и студенческой аудитории, скорее, хорошо взвешенная книга может служить интересам, как менеджеров гостиниц, так и студентов. Для менеджеров гостиниц эта книга предоставляет ин-

формацию, касающуюся гостиничного бизнеса в легкодоступном стиле. Читатель сможет быстро увидеть, применить эти понятия на практике. Для студенческой аудитории материалы в книге обеспечивают основательное понимание предмета. Вопросы, представленные в конце каждой главы, дают студентам возможность на практике применять их, а также усилить воздействия на тип проблем, с которыми можно столкнуться в экзаменационных ситуациях. Обзор этих проблем может также оказаться чрезвычайно полезным для менеджера гостиницы, а глубокое понимание материала может быть применено в жизненных ситуациях.

Отличительной чертой книги является ее международная направленность. Гостиничная индустрия становится все более международной с большими транснациональными цепочками, доминирующими в 5 и 4 звездочных сегментах рынка. Этот фактор, помимо сближения стран, формируя такие экономические союзы, как Европейский Союз, означает, что карьерный путь менеджера гостиницы может включать некоторый международный опыт работы. Кроме того, клиентская база отелей становится все более международной в результате расширения международного бизнеса и туристических поездок. В сочетании эти факторы указывают на необходимость создания книги, которая рассматривает бухгалтерский учет гостиничного бизнеса в контексте глобализации. Сценарии и поставленные задачи будут опираться на целый ряд региональных параметров. Это расширит знакомство читателя с решением финансовых проблем в контексте целого ряда стран и валют.

Вторым отличительным аспектом книги является ориентация на менеджеров гостиничного бизнеса. Эта тема кажется очевидной из подхода к решению проблем, используемого во всему тексту. В каждой главе этот подход подкрепляется включением примеров и случаев, касающихся принятия решения менеджером гостиницы в конкретной ситуации. Каждый из этих случаев называется «Принятие финансовых решений в действии» или «Финансовый контроль в действии» и имеет подзаголовок, относящийся к деятельности гостиницы, а также аспект бухгалтерского учета, о котором идет речь.

Эту книгу можно рассматривать как состоящую из четырех основных частей. После введения, главы с 2 по 5 сосредотачиваются на финансовой отчетности. Главы с 6 по 12 - на управленческой отчетности, главы с 13 по 15 концентрируют внимание на вопросах финансового управления, и глава 16 касается управления доходами. Каждая часть может быть рассмотрена независимо от других частей, т.е., если читатель заинтересован исключительно в управленческой отчетности, он может начать

свое чтение с главы 6 или 7.

В 1 главе книги содержится обзор характера учета и содержание книги. Главы 2, 3 и 4 объединены вопросами финансовой отчетности. В то время как финансовый учет не отражает основную направленность книги, основное понимание работы системы финансового учета может быть весьма полезным для менеджеров гостиниц, из-за важности финансовой отчетности, такой как баланс и отчет о прибыли. Трудно переоценить важность этих понятий, поскольку они представляют собой ключевой ресурс, используемый общественностью для оценки деятельности организации. Менеджменту очень важно понимать механизмы, с помощью которых они оцениваются общественностью. Глава 5 обеспечивает структурный подход, который может быть принят для анализа финансового учета.

Главы с 6 по 16 имеют больше внутреннюю (т.е. в пределах гостиницы) ориентацию. Глава 6 описывает существенные проблемы внутреннего контроля, которые возникают в гостиницах, и описывает процедуры, которые могут быть выполнены, чтобы решить эти проблемы. Главы с 7 по 16 рассматривают принятие управленческих решений со следующих точек зрения:

- Классифицирование расходов может облегчить процесс принятия решений,
- Использование операционного анализа,
- Применение бюджетирования и учета ответственности,
- Применение гибкого бюджетирования и анализа отклонений,
- Разработка соответствующих систем измерения производительности,
- Составление информации о затратах для информирования ценовых решений,
- Принятие оптимального решения в отношении оборотного капитала (т.е. денежных средств, дебиторской задолженности, запасов и кредиторской задолженности управления),
- Как финансовые методы могут быть использованы в оценке инвестиций,
- Как операционные и финансовые рычаги могут увеличить чистую прибыль,
- Как система по управлению доходами может увеличить общий объем доходов.

Книга предназначена для использования гибкой методики преподавания и обучения. В то время как последовательность глав, с моей точки зрения, расположена в более соответствующем порядке при предоставлении материалов, многие главы можно читать не по порядку. Этими главами являются 2, 3, 4, 9 и 10.

Если у вас возникнут какие-либо предложения по улучшению книги в следующем издании, я буду рад их принять. Пожалуйста, свяжитесь со мной по указанному ниже адресу электронной почты.

Я надеюсь, что эта книга будет стимулом в вашей карьере и найдет применение в выборе методов и процедур бухгалтерского учета в управлении гостиничного бизнеса.

И, наконец, я хотел бы поблагодарить издателя, John Wiley and Sons, за предоставленную мне возможность позаимствовать некоторые материалы для главы 6 из следующей книги:

Основные элементы бухгалтерского учета, авторы Гилдинг С., Оуянг П. и Делани Д., Издательство John Wiley and Sons Ltd, Австралия; © 2006, 3-е издание; Печатается с разрешения издателя John Wiley and Sons, Австралия.

Крис Гилдинг

c.guilding@griffith.edu.au

ВСТУПЛЕНИЕ: ИСПОЛЬЗОВАНИЕ БУХГАЛТЕРСКОГО УЧЕТА МЕНЕДЖЕРАМИ ГОСТИНИЧНОГО БИЗНЕСА

Цели обучения

После изучения этой главы вы будете иметь представление о следующем:

1. Значения учета ключевых характеристик гостиничного бизнеса;
2. Сущность бухгалтерского учета и финансового управления;
3. Пути вовлечения менеджеров гостиниц в учет финансов;
4. Что подразумевается под формулировкой «Единой системы счетов для гостиничного бизнеса»;
5. Основные различия между индивидуальными предприятиями, товариществами и обществом;
6. Цель этой книги.

1) Вступление

Эта книга описывает процедуры бухгалтерского учета и управления финансами, аналитические методы в контексте управления и принятия решений в гостиничном бизнесе. Цель этой вводной главы заключается в том, чтобы подготовить основу для понимания оставшейся части книги.

Первый раздел этой главы описывает основные характеристики, имеющие отношение к гостиничной индустрии, и понятия учета, включенного в эти характеристики. Затем идет описание сущности бухгалтерского учета. В ходе описания сущности бухгалтерского учета будет представлена общая структура книги. Мы видим, что в Главах с 2 по 5 говорится об основании для гостиничной финансовой отчетности. Главы с 6 по 12 освещают целый ряд вопросов, касающихся управленческого учета и описывают важность методов и процедур управленческого учета для множества решений в гостиничном бизнесе. Главы с 13 по 15 сосредотачиваются на вопросах управления финансами, а в Главе 16 приводятся финансовые перспективы управления доходами.

Следующий раздел этой главы освещает некоторые из многих способов, которые могут применяться менеджерами гостиниц при принятии решений. В следующем разделе приводится важный бухгалтерский от-

чет о прибылях и убытках. Это утверждение вводится в контексте описания Единой системы счетов для гостиничного бизнеса. Эта система была разработана в США и действует в настоящее время и все чаще используется в крупных гостиницах международного уровня. Это означает повышенный уровень стандартизации схемы классификации, используемой гостиницами для записи своих финансовых операций, а также большую стандартизацию отчетов о финансовой деятельности, производимой гостиницами. Заключительный раздел в первой главе описывает три основных вида коммерческих организаций: индивидуальные предприниматели, партнеры и компании.

2) Основные характеристики гостиничного бизнеса

Индустрия гостиничного бизнеса включает в себя широкий спектр видов деятельности и типов организаций. Некоторые из особенно заметных игроков данной отрасли включают в себя рестораны и бары. Рестораны варьируются от транснациональных компаний до небольших уличных кафе. Аналогичным образом, варьируются гостиницы от международных отелей, предлагающих тысячи номеров по всему миру, до маленьких гостиниц, предлагающих только комнаты. Разнообразие гостиничной индустрии можно классифицировать следующим образом:

- Отели
- Мотели
- Рестораны
- Фаст-фуды
- Пабы и бары
- Спортивные клубы
- Круизные лайнеры.

Эта книга в первую очередь сосредоточена на управлении гостиницей. Это вызвано тем, что большинство крупных гостиниц оказывает большую часть услуг, перечисленных выше. Кроме того, так как многие крупные гостиницы должны координировать предоставление целого ряда услуг под одной крышей, они сталкиваются с большими сложностями в управлении, нежели гостиницы, оказывающие более узкий спектр услуг. Например, организационная структура и система учета большой гостиницы должна быть разработана с должным учетом разноплановых функций, которые в большинстве случаев включает в себя предоставление жилья, услуг ресторана и бара. Несоответствие этих функций очевидно, когда мы видим, что продажу номеров можно сравнить с продажей мест в авиакомпании или индустрии развлечений, где параллельно су-

ществует приготовление пищи на кухне в ресторане и производственной деятельности в обрабатывающей промышленности, а также бар можно сравнить с розничной торговлей. В дополнение к управлению этим разнообразным спектром услуг, гостиница должна скоординировать множество различных вспомогательных мероприятий, таких как прачечная, строительство и содержание площадок, информационные системы, обучение, маркетинг, транспорт и т.д.

Это несопоставимый спектр гостиничной деятельности размещается в одном месте. Это создает определенную степень сложности, которая обостряется, когда мы признаем, что местонахождение поставщика услуг является также местом, где клиент покупает и потребляет предлагаемые услуги. Хотя это очевидно для тех, кто был в гостинице, мы не должны забывать, что это не так, как во многих других отраслях (например, банковское дело, транспорт, телекоммуникации, право, бухгалтерский учет), или перерабатывающей промышленности. Этот фактор выдвигает на первый план дальнейшую динамику гостиничной индустрии. Мало того, что гостиница — это место, где проводится широкий спектр мероприятий, она является координационным центром обширной и постоянной работы в отношении уборки, технического обслуживания и безопасности. Таким образом, мы можем видеть, что гостиница представляет собой сложный участок, где различные мероприятия проводятся в непосредственной близости друг от друга. Если исполнение одной функциональной активности (например, уборка) может влиять на другую активность (например, техническое обслуживание), отсюда вытекает высокая взаимозависимость. Такая взаимозависимость может создать проблемы при попытке провести одну функциональную работу (например, уборку) перед другой.

Не только функциональная взаимозависимость является проблемой при наложении ответственности на менеджера по затратам, это может быть проблемой при наложении ответственности на менеджера за определенный уровень продаж. Например, может снизиться уровень продаж в ресторанном бизнесе из-за низкой заселяемости гостиницы. Такая межфункциональная взаимозависимость должна определять участки ответственности каждого отдела.

Волатильность продаж

Гостиничный бизнес испытывает значительные колебания продаж. Степень этой изменчивости становится особенно очевидной, когда мы понимаем, что содержит, по меньшей мере, четыре ключевых аспекта:

- экономическая нестабильность цикла,
- волатильность сезонных продаж,
- волатильность еженедельных продаж,
- волатильность продаж внутри дня.

Эти размеры волатильности продаж и последствия, которые они несут для учета гостиницы, разработаны во вставке 1.1.

Вставка 1.1

Размеры волатильности продаж в гостиничной индустрии

Волатильность экономического цикла: Гостиницы чрезвычайно восприимчивы к взлетам и падениям экономического цикла. Отели с высокой пропорцией бизнес клиентов страдают во время экономического спада из-за значительного снижения корпоративных расходов на деловые поездки. Гостиницы для туристов также страдают во время экономического спада из-за сокращения дискреционных расходов на такие мероприятия, как праздники и поездки. Эта высокая восприимчивость к общим экономическим циклам подчеркивает для гостиниц важность разработки оперативных планов на основе анализа.

2) Сезонная изменчивость продаж: Многие гостиницы испытывают сезонные волатильности продаж в разные времена года. Эта нестабильность может быть настолько серьезной, что происходит закрытие некоторых курортов в эти сезоны. Решение о закрытии принимается на основе финансового анализа, который описывается в главе 7. Сезонная волатильность продаж также ставит конкретные вопросы в управлении денежными средствами. В середине и конце занятых сезонов, появляются избыточные денежные средства, в то время как в незанятый период будет ощущаться дефицит денежных средств. Поэтому необходимо тщательно планировать управление денежными средствами. Это будет рассмотрено в главе 13.

3) Волатильность еженедельных продаж: Отели с высокой долей бизнес-клиентов имеют высокую заполняемость (т.е. высокая доля проданных номеров) с понедельника по четверг, и относительно низкую заполняемость с пятницы по воскресенье. В отличие от этого, многие курорты имеют сравнительно высокую занятость в выходные. Как будет показано в главе 16, точное прогнозирование спроса даст возможность менеджеру правильно принимать решения в отношении сумм и сроков дисконтирования стоимости номера. Прогнозирование также обсуждается в контексте бюджета в главе 9.

4) Волатильность продаж в течение дня: Рестораны испытывают периоды заполняемости во время приема пищи, в то время как бары, как правило, загружены в ночное время. Эта волатильность спроса в течение дня привела к использованию стратегии ценообразования, такой как «утреннее спецпредложение» в ресторанах и «счастливые часы» в барах. Вопросы ценообразования гостиницы обсуждаются в главах 12 и 16. В дополнение к этому, волатильность в течение дня влияет и на кадровую политику, поскольку в напряженные часы занятости необходимо предусмотреть большее количество сотрудников.

Порча становится еще более очевидной в банкетных продажах. В этом контексте, порчу можно охарактеризовать как «абсолютную», так как, если номер не занят на конкретную ночь, возможность продать этот номер в ту ночь теряется навсегда. Эту потерю невозможно восстановить. Эта ситуация также относится и к конференциям и банкетным мероприятиям. Банкеты и пищевые продукты подчеркивают важность точного прогнозирования спроса. Что касается продуктов питания, точный прогноз может привести к поддержанию всех опций в меню во время высоких периодов спроса, а также минимальной стоимости продуктов питания в периоды низкого спроса. Что касается номеров, точный прогноз спроса можно включить в соответствующие ценовые решения, которые будут сделаны для увеличения дохода. Надлежащее управление спросом номеров имеет особенно важное значение, так как продажа номеров может стать главным драйвером для продаж многих других услуг отеля (например, ресторан, бар и т.д.).

Высокая фиксированная составляющая в структуре затрат

Значительная часть затрат гостиницы не изменяется в соответствии с уровнем продаж. Эти затраты называются «фиксированными». Высокая фиксированная структура затрат гостиниц является результатом от аренды (требуется значительные инвестиции, чтобы купить землю и построить гостиницу), а также фиксированные расходы на заработную плату, связанные с административным и оперативным персоналом, необходимым для управления, эксплуатации и технического обслуживания гостиницы. Высокая доля постоянных затрат означает, что важным вопросом в гостиницах является достижение безубыточности (т.е. покрытия всех постоянных затрат).

Значительная часть постоянных затрат в результате периодического ремонта помещений, а также инвестиции в физическую инфраструктуру отеля, таких как кухонное и прачечное оборудование. В бухгалтерском учете такие активы организации называются «основными средствами». В главе 4 мы рассмотрим покупку основных активов амортизации (распределение стоимости объекта основных средств в течение срока полезного использования), а также в главе 14 описываются методы, которые могут быть использованы для оценки фиксированных активов инвестиционных предложений.

Трудоемкие виды деятельности

Если вы посетите типичный современный завод, вы, вероятно, будете поражены высокой степенью автоматизации и капиталоемким характером производственного процесса. Процедуры планируются с помощью компьютеров и робототехники и широко используются в физической обработке. Данная капиталоемкость в проведении работы резко отличается от гостиницы. Основные виды деятельности гостиницы включают уборку комнат, приготовление пищи в ресторане и обслуживание в баре. Несмотря на появление машин и компьютеризации, физическое проведение всех этих мероприятий практически не изменилось за последние пятьдесят лет. Они по-прежнему имеют высокую рабочую составляющую. Относительно многих других отраслей промышленности, мы можем сделать вывод, что мероприятия, проводимые в гостиничной индустрии, по-прежнему весьма трудоемкие.

Такая высокая интенсивность труда выдвигает на первый план необходимость разработки показателей эффективности, которые контролируют производительность труда. Показатели эффективности, такие как продажи в ресторане на одного работника за час работы, описаны в главах 5 и 11. Кроме того, необходимо проанализировать разницу между фактической стоимостью рабочей силы и предусмотренной в бюджете и расходы на оплату труда, это может представлять собой значительный аспект управления затратами труда. В главе 10 мы увидим, как бюджет и фактическая стоимость рабочей силы могут быть разделены на уровне производительности труда и эффективности труда.

Своеобразие этих характеристик отеля, которые только что были описаны, подчеркивает степень, в которой бухгалтерские системы отелей должны быть адаптированы к конкретным потребностям гостиничного менеджмента. В сочетании, эти характеристики означают, что отель представляет собой захватывающую арену, на которой важно рассмо-

треть вопрос о применении учета. Вставка 1.2 содержит краткую информацию о бухгалтерских значениях, связанных с каждой из только что описанных характеристик гостиничной индустрии.

Вставка 1.2

Влияние специфики гостиничного бизнеса на бухгалтерию

Специфика гостиничного бизнеса	Участие бухгалтерии
1. Несоответствие и взаимозависимость функций	Необходимо соблюдать осторожность при определении рамок функциональной сферы контроля и учета. Из-за их влияния на продажи и расходы, некоторые управляющие могут удерживать прибыль, поддающуюся учету (например, управляющий ресторана). Из-за не прямого влияния на продажи, другие могут удерживать затраты, поддающиеся учету (например, тренинг менеджер). Факторы, влияющие на производительность отделов, могут быть сложными в гостиницах, однако. Если заполняемость гостиницы влияет на продажи отдела еды и напитков, то необходим контроль за менеджером по продаже еды и напитков на попытку удержания прибыли.
2. Высокая волатильность продаж	Активность гостиницы может быть крайне изменчивой в течение экономического цикла, года, недели и дня. Как отмечено в Вставке 1.1, эти вопросы подчеркивают важность точного бюджетирования и систем прогнозирования для помощи в дисконтированных решениях в отношении цены на номера и цены в меню ресторана.
3. Высокая порча товара	Полная порча помещений, банкетных и конференц-залов, услуг и относительная порча пищи подчеркивает важность точного прогнозирования спроса гостиницы в рамках процесса бюджетирования. Как правило, наиболее важным аспектом прогнозирования является заполняемость номеров, поскольку продажи номеров приводят к уровню продаж других видов деятельности гостиницы. Точное прогнозирование ресторана создает основу для поддержания полного меню и минимизации стоимости пищевых отходов. Что касается номеров, точность прогнозирования может подключить соответствующие решения дисконтирования стоимости номера.

4. Высокие постоянные издержки	Гостиницы привлекают значительные инвестиции в основной капитал, такие как здания на незастроенных землях, также как и предметы домашнего обихода, сопутствующих товаров и оборудования. Эти инвестиции генерируют высокую арендную плату и стоимость амортизации (см. главу 4), которая вместе со значительными затратами на заработную плату, приносят гостинице, структуру высоких фиксированных затрат. Высокие инвестиции подчеркивают важность использования соответствующего финансового анализа при оценке сравнительных достоинств предлагаемых инвестиций.
5. Трудоемкие мероприятия	Высокая интенсивность труда очевидна во многих мероприятиях гостиницы, подчеркивает важность мониторинга различий между фактической стоимостью рабочей силы и бюджетом затрат на рабочую силу, а также использования показателей эффективности, которые фокусируются на производительности труда.

3) Учет и управление бизнесом

Бухгалтерский учет часто упоминается как «язык бизнеса». Бухгалтерский учет касается информационных систем, которые регистрируют бизнес-деятельность в финансовом плане и консолидируют записанную информацию, для создания отчетов, которые передают финансовые достижения лицам, принимающим решения, таких как руководители и акционеры. Два различных направления очевидны в области бухгалтерского учета: финансовый учет и управленческий учет.

Финансовый учет касается подготовки финансовых отчетов для внешних пользователей, таких как акционеры, банки и государственные органы. Для того, чтобы эти финансовые отчеты имели смысл, важно, чтобы они производились в стандартизированной форме и считались надежными. Рассмотрим последствия, возникающие, если инвесторы потеряли веру в достоверность бухгалтерской отчетности, производимой компаниями. Так как финансовые отчеты представляют собой основной источник информации, используемый инвестиционными сообществами при принятии решения о покупке акций компании, отсутствие доверия бухгалтерским системам преобразуется в недостаточную информацию и нежелание инвестировать. Это будет препятствовать экономической жизнеспособности компании расширяться, что в свою очередь, будет иметь негативные последствия для занятости, доступности товаров и услуг, а также на наш уровень жизни. Поэтому крайне важно, ради здоровой экономики, установление надежной системы финансового учета,

которая вызовет доверие в отчетные данные. Важность надежности в финансовой отчетности является существенным фактором, который лежит за значительными ресурсами, израсходованными на фоне счетов аудиторской компании. Эта книга представляет собой введение в основы финансового учета, чтобы дать менеджеру гостиницы понимание процесса отчетности финансового учета и возможности проведения обоснованного анализа отчетов, полученных таким способом.

Управленческий учет касается предоставления финансовой информации руководству внутри организации. Эта информация призвана помочь менеджерам в принятии ими решений и контроля бизнеса. Финансовая информация, запрашиваемая управляющими гостиницами, включает в себя определение стоимости предоставления питания для объявления решения по ценам на меню, определение количества делегатов, участвующих на конференции, для достижения самоокупаемости, и определения уровня прибыли от продажи каждой единицы товара гостиницы для объявления решения о рационализации. Предоставление всех этих видов финансовой информации входит в сферу управленческого учета. В дополнение к ознакомлению основ финансового учета, эта книга описывает управленческий учет, инструменты и методы, которые могут помочь менеджерам гостиничного бизнеса в их стремлении обеспечить эффективное и действенное управление ресурсами.

Для большинства организаций, система бухгалтерского учета представляет собой наиболее обширную и всеохватывающую информационную систему. Это происходит потому, что учетная информация основывается главным образом на наиболее фундаментальной общей черте в бизнесе, то есть на деньгах. Администратор гостиницы может говорить о количестве зарегистрированных, администратор ресторана может говорить о количестве обслуженных столов, заведующий прачечной может говорить о весе обработанного белья и заведующий хозяйственной службой может говорить о количестве убранных номеров. В то время как каждый менеджер относится к различным рабочим параметрам, когда речь идет об их соответствующей деятельности, все они знакомы с терминами «стоимость» и «прибыль». Стоимость и прибыль в денежном выражении подчеркивают ту степень, в которой система учета является наиболее распространенной и всеобъемлющей информационной системой организации. Это также единственная информационная система, которая измеряет экономические показатели всех подразделений в рамках организации. Когда мы признаем вездесущую природу системы информационного учета и тот факт, что мы живем вовремя так называемого

«информационного века», мы начинаем понимать критически важную роль бухгалтерского учета в продвижении эффективного управления бизнесом.

Лица из разных функциональных сфер должны играть активную роль в бухгалтерском учете, требуя высокого уровня развития в проектировании систем бухгалтерского учета. Иногда мы должны напомнить себе, что проект системы учета слишком важен, чтобы оставить его исключительно бухгалтерам. Конкретный учет информационных потребностей, которые выходят за рамки обычной конструкции системы учета, должен быть помечен управляющими, которые ответственны за принятие решений и контроль. Существует бескрайний простор для проектирования бухгалтерской информационной системы, однако упор делается на управляющих, чтобы сообщить бухгалтерии, как информация должна быть адаптирована для удовлетворения потребностей в принятии ими решений.

В последние несколько лет, по-видимому, было сильное движение от традиционной философии «управления и контроля» к философии «сообщить и улучшить». Несмотря на это, некоторые ставят под сомнение целесообразность использования финансовых мер по руководству и управлению бизнесом. Критика включает в себя:

Финансовые меры направлены на симптомы, а не на причины. Прибыль может снижаться из-за снижения обслуживания клиентов. Поэтому может быть более полезным для руководства сосредоточиться на мониторинге качества в предоставлении услуг клиентам, а не на прибыли.

Финансовые меры, как правило, ориентированы на мониторинге прошлой краткосрочной активности. Это может помешать с прогнозами более долгосрочных инициатив, таких как поиск, развития сильной сети гостиниц с хорошей репутацией среди клиентов.

Некоторые из этих критических замечаний привели к большой значимости, привязанной к финансовым и нефинансовым показателям работоспособности, например, Каплан и Нортон говорят о «Системе сбалансированных показателей» (Каплан и Нортон 1996). Разработка сочетания финансовых и нефинансовых показателей эффективности в контексте подхода к управлению сбалансированной системой показателей рассматривается в главе 11. Несмотря на такие разработки, учитывая важность, которая придается к опубликованной финансовой отчетности со стороны инвестиционного сообщества, следует ожидать дальнейший упор на управление финансовой отчетностью.

Главы 2, 3, 4 и 5 представляют поэтапное введение в разработки систем

финансового учета. В главе 2 мы увидим, как финансовые транзакции, наподобие монеты, имеют две стороны. Эти две стороны показывают, что все финансовые транзакции имеют двойное влияние на бизнес. В главах 3 и 4 мы увидим, как две стороны “монеты финансовых операций” относятся к дебетам и кредитам. Важно, чтобы вы получили понимание двойной системы бухгалтерии, так как это достаточно фундаментальный аспект бухгалтерского учета. Можно провести аналогию между способом, в котором, зная алфавит, мы можем читать и писать, и способом, в котором понимание системы двойной бухгалтерской записи будет способствовать вашей способности осуществлять соответствующее финансовое управление. Как только вы освоите основы двойной бухгалтерской записи, вы будете иметь базу знаний, которая позволит вам приступить к рассмотрению как учетная информация может быть адаптирована к конкретному решению финансовых потребностей, которые возникают в гостинице. Именно из информации, хранящейся в системе учета двойной записи, вы узнаете о том, что периодически подготавливается отчет о доходах (отчет о прибылях и убытках) и балансе. Эти заявления, которые представляют собой основные показатели финансового состояния и деятельности организации, также описаны в главах 2 и 3. Глава 5 содержит обзор анализов финансового отчета на конец года.

В последующих главах книги больше раскрываются темы принятия управленческих решений и нацеленный контроль. Адресное затрагивание управленческих вопросов: Важность внутреннего контроля в гостинице и какие шаги должны быть предприняты для усиления внутреннего контроля (Глава 6), содействие процессу принятия решений и контроля через анализ затрат и управления (Глава 7 и 8), ответственность учета и бюджетного контроля (Главы 9 и 10), Определение эффективности (Глава 11), использование информации о затратах для принятия ценовых решений (Глава 12), управление элементами оборотного капитала таких, как денежные средства, дебиторская задолженность, инвентарь и кредиторская задолженность (Глава 13), и проведение финансового анализа инвестиционных предложений (Глава 14). Глава 15 рассматривает целый ряд вопросов управления финансами, и Глава 16 дает финансовую перспективу по управлению доходами.

Лица, принимающие решения по учету и гостиничному бизнесу

Тема этой книги затрагивает рассмотрение бухгалтерского учета через призму функциональности гостиничного бизнеса. Эта тема раскроет много примеров, которые продемонстрируют, как конкретные бухгалтерские приложения имеют отношение к широкому спектру ситуаций,

которые могут возникнуть, по принятию решений в управлении гостиничным бизнесом. Чтобы глубже раскрыть, каждая глава содержит частный случай, который показывает, как бухгалтерский вопрос, поднятый в этой главе, можно рассматривать с точки зрения конкретных задач гостиницы. Каждый случай озаглавлен как «Принятие финансовых решений в действии» или «Финансовый контроль в действии» и имеет подзаголовок, относящийся к задаче отеля, а также аспект учета, о котором идет речь.

Для того чтобы вы заблаговременно получили представление о важности бухгалтерского учета, для широкого круга лиц, принимающих решения в гостиничном бизнесе, во Вставке 1.3 предусмотрена полная информация об этом. Указанные в частности функции гостиничного бизнеса, основаны на перечне Бёрджесс (2001) обычного членства исполнительного комитета в большой гостинице .

Вставка 1.3

Позиции менеджеров гостиничного бизнеса относительно бухгалтерского учета

Функция гостиницы	Бухгалтерский аспект или инструмент	Значимость бухгалтерского аспекта или инструмент
Генеральный менеджер	Генеральному менеджеру необходимо понять характер и работу основных финансовых отчетов. Многие менеджеры ошибочно полагают, что стоимость активов, записанные в балансе представляют собой ценность активов.(см. Главу 2).	Высшее руководство все чаще сравнивают эффективность гостиницы в пределах цепей. Необходимо учитывать темпы инфляции недвижимости при проведении анализа с использованием стоимости активов гостиницы, купленных в разные периоды времени. Это происходит потому, что балансы сообщают первоначальную стоимость, а не текущую стоимость активов.
	Высшее руководство, не имеющие бухгалтерского обучения, также иногда ошибочно полагают, что оставшаяся прибыль на счете в балансе представляют собой денежные средства, которые могут быть доступны (Глава 3).	Оставшаяся прибыль часто бывает большим счетом, появившимся на балансе. Она представляет собой накопление всей прибыли, реинвестированной в гостиницу с момента ее создания. Произойдет плохое планирование денежных средств, если высшее руководство посчитает, что они представляет собой наличные деньги.

Управляющий номерами	Управляющий номерами может использовать анализ безубыточности для определения требуемого уровня заселения (Глава 8).	Оценка динамики безубыточности поможет управляющему номерами принять меры для обеспечения того, чтобы продажи не упали ниже уровня безубыточности.
	Анализ отклонений является инструментом, который может помочь многим управляющим, в том числе управляющему номерами, при исследовании различий между бюджетом и фактической производительностью (Глава 10).	Оценка эффективности мероприятий, таких как уборка помещений, представляет собой важный и продолжающийся аспект управления. Анализ отклонений является методом, который помогает управляющему определить факторы, вызывающие затраты на уборку помещений выше или ниже бюджета.
Начальник службы организации питания	Какой тип системы инвентаризации должен использоваться? (Глава 4).	Если потеря запасов является проблемой питания и напитков, то может быть оправдана постоянная система, а не периодическая.
	Надлежащее использование информации о затратах для помощи в принятии решений, таких как нужен ли аутсорсинг (Глава 7).	Гостиницы все чаще используют аутсорсинг, и управляющим при принятии таких решений, необходимо знать, как правильно использовать сведения по затратам.
Владелец маленькой гостиницы	Периодическая подготовка отчетов банковской сверки (Глава 6).	Важным шагом в поиске внутреннего контроля за денежными средствами включает в себя сверку разницы между сальдо банковского счета согласно банковской выписке и балансом согласно записям гостиницы.
Менеджер управления человеческими ресурсами	Определение потребности в персонале согласно бюджетному уровню продаж (Глава 9).	В связи с волатильностью гостиничного бизнеса, соответствие предложе-ния труда с деятельностью гостиницы является важным аспектом управления человеческими ресурсами.
Финансовый контроллер	Анализ возврата инвестиций (ROI) для выявления малоэффективных областей Гостиницы (Глава 5).	Поскольку ROI является комплексным показателем производительности, это ключ, который менеджеры понимают, какие факторы приводят к ROI.

	<p>Применение соответствующего финансового анализа при решении вопроса о принятии предложения поставщика по скидке за досрочную оплату (Глава 13).</p> <p>Использование заемных средств, чтобы выровнять прибыль акционеров (Глава 15).</p>	<p>Многие поставщики предлагают скидки для скорейшего урегулирования счета. В связи с этим, важно, чтобы отдел по оплате кредиторской задолженности надлежащим образом был проинформирован о том, когда сделать ранний платеж</p> <p>Надлежащее использование долгового финансирования может оказать существенное влияние на возвратах, заработанных акционерами.</p>
Высшее руководство	Структура системы измерения производительности (Глава 11).	Часто говорят то, что можно измерить, получает управление. Это подчеркивает важность тщательного определения того, что следует измерять в измерительной системе производительности гостиницы.
Менеджер по продажам и маркетингу	Использование управления доходами в области ценообразования (Главы 12 и 16).	Волатильность спроса подчеркивает важность персонала продаж изменять цены на номера на протяжении года в рамках стратегии максимизации прибыли.
Главный инженер	Финансовый анализ инвестиционных предложений (Глава 14).	Главные инженеры являются ключевыми игроками в инвестиционных решениях строительного оборудования. Соответствующий инвестиционный анализ имеет жизненно важное значение, поскольку эти решения часто включают в себя большие суммы денег.

5) Единая система счетов

Существует единая система учета для гостиничной индустрии, которая была разработана в США. Она была создана в 1925 году гостиничной ассоциацией Нью-Йорка. Применение этой единой системы появилось в США, и в настоящее время все чаще используется по всему миру. Текущая версия единой системы под названием «Единая система счетов для гостиничного бизнеса» (USALI) была произведена в 2006 году Образовательным институтом американских отелей и средствами размещения.

Следующие существенные преимущества, вытекающие из этой единой системы:

Представляет собой готовый программный продукт для системы бухгалтерского учета, которую можно применить в любом деле гостиничной индустрии, система может рассматриваться как «произведение искусства», поскольку построена с учетом накопленного опыта сторон, которые внесли свой вклад в развитие системы в течение многих лет, облегчает сравнение разных отелей путем продвижения последовательной схемы классификации счетов, а также последовательного представления отчетов производительности, она представляет собой общую точку отсчета для гостиниц в пределах одной группы отелей.

Отчет о прибыли гостиницы KangarooLodge в Канберре представлен на Рисунке 1.1. Эта выписка представляется в формате, соответствующем USALI. Хотя рост международной стандартизации учета привел к тому, что Отчет был официально назван как «отчет о доходах», в большей части мира на английском языке, многие руководители продолжают ссылаться на «Отчет о прибылях и убытках (P & L)».

Приложение 1.1

Краткий отчет о доходах, подготовленный в формате USALI
KangarooLodge Hotel краткий отчет о доходах, На конец года 30 июня 20X1

Отделы управления	Чистый доход	Расходы по продаже	Расчет заработной платы и связанные с этим расходы	Прочие расходы	Прибыль (убыток)
Номера	\$ 1,232,000	\$ 0	\$ 193,000	\$ 101,000	\$ 938,000
Питание	404,000	171,000	159,000	48,000	26,000
Напитки	221,000	54,000	58,000	27,000	82,000
Связь	64,000	59,000	4,000	2,000	(1,000)
ИТОГО	1,921,000	284,000	414,000	178,000	1,045,000
Нераспределенные текущие расходы					
Административные и Общие			51,000	28,000	79,000
Продажи и маркетинг			25,000	36,000	61,000

Эксплуатация и обслуживание недвижимости	29,000	6,000	35,000
Коммуникации (энергия, вода и т.д.)	0	79,000	79,000
ИТОГО	105,000	149,000	254,000
Валовая прибыль от основной деятельности			791,000
Аренда, цены и страхование			182,000
Амортизация			123,000
Чистый операционный доход			486,000
Расходы в процентах			102,000
Прибыль до налогообложения			384,000
Налог			110,000
Чистый доход			\$ 274,000

о доходах на Рисунке 1.1 показывает источники дохода от гостиницы, а также характер расходов. Путем вычета расходов от выручки, мы получим прибыль гостиницы, которая упоминается как «доход» в отчете (см. последнюю строку в отчете). Чтобы соответствовать международным стандартам бухгалтерского учета, в отчете о доходах, представленных в этой книге термин «доход» будет использоваться при обращении к прибыли. Вместе с тем, чтобы отразить реальность языка, используемого многими управляющими в повседневной деловой среде, слово «прибыль» также будет широко использоваться в тексте.

Отчет о доходах USALI состоит из трех разделов. В верхней части, чистый доход (т.е. чистый объем продаж) для каждой функциональной области определены в первом столбце данных. За ними следуют три колонки, которые определяют расходы, которые могут быть непосредственно связаны с перечисленными ведомственными областями, то есть, себестоимость реализованной продукции, заработной платы и сопутствующими с ними расходами, а также прочие расходы. Расходы по продаже относятся к стоимости предметов, которые продаются, например, стоимость вина продается через ресторан. Доход каждого отдела определяется путем вычитания суммы трех статей расходов из чистой прибыли. Средний раздел отчета озаглавлен как «Нераспределенные текущие расходы». В этом разделе определены расходы, связанные с отделами обслуживания гостиницы (например, административные и общие, продажи и маркетинг, и т.д.). Различия между отделами обслуживания гостиницы и отделами, перечисленными в верхней части отчета, в том, что выручка не может быть отслежена непосредственно в отделах обслу-

живания. Нижний раздел отчета включает в себя расходы, которые, как правило, не увязаны с оперативным управлением гостиницы. Расходы, такие как аренда, страхование и проценты по задолженности, как правило, прослеживаются на уровне руководства, который находится выше обслуживающего персонала гостиницы. Последняя строка отчета представляет чистый доход (прибыль), т.е. все доходы в гостинице минус все расходы гостиницы.

Из Рисунка 1.1 видно, что отчет о доходах, представленный в соответствии с USALI, дает больше информации о прибыльности на уровне отдела гостиницы (например, номера, отдел питания и напитков и т.д.). Этот формат поддерживает управление финансами, так как позволяет менеджеру гостиницы рассмотреть относительные уровни рентабельности в различных функциональных областях, например, из Рисунка 1.1, можно определить, что после вычета расходов, непосредственно связанных с номерами, 76,14 процентов дохода от номеров остается на покрытие общих расходов гостиницы, далее обеспечивая прибыль (938000 дол. США ÷ 1,232,000 дол. США × 100).

USALI был представлен в первой главе, чтобы дать вам быстрое понимание отчетов о доходах обычной гостиницы. Ваше понимание сущности отчета о доходах будет усилено в следующей главе, которая, помимо всего прочего, основное внимание уделяет взаимосвязям между отчетом о доходах и балансом

6) Организационные формы

Существуют некоторые изменения в бухгалтерской терминологии, используемой в различных формах коммерческой организации. Как показано на Приложении 1.2, существуют три основных вида коммерческой организации: индивидуальный предприниматель, (2) товарищество, и (3) компания. Оценка каждого типа организации поможет вам развить ваше понимание того, как бухгалтерские термины используются в различных бизнес-формах.

Приложение 1.2

Основные различия между организационными формами

Характеристики	Индивидуальный предприниматель	Товарищество	Компания

Число владельцев	Один	Два и более	Много
Размер производства	Маленький	Обычно маленький	Большого размера
Ключевые лица, принимающие решения	Владелец	Партнеры	Совет директоров
Ответственность владельца	Неограниченная	Неограниченная	Ограниченная
Срок деятельности организации	Ограниченный	Ограниченная	Постоянный

Индивидуальный предприниматель

Индивидуальное предпринимательство принадлежит одному человеку. В большинстве случаев, владелец также управляет бизнесом. Индивидуальное предпринимательство является наиболее распространенным типом бизнеса, особенно в тех областях экономики, где мы видим малый бизнес, такой как ресторанный сектор.

С юридической точки зрения, индивидуальное предпринимательство не слишком отделено от своего владельца. Это означает, что индивидуальный предприниматель сообщит о прибыли своего бизнеса как часть его налогооблагаемого дохода. Это также означает, что индивидуальный предприниматель обязан взять на себя личную ответственность за все долги своего бизнеса. Эту ответственность, как правило, называют «неограниченной ответственностью», даже если индивидуальный предприниматель имеет большие долги в обращении, владелец должен опираться на свои личные активы, чтобы погасить долги своего бизнеса. Это означает, что, если индивидуальное предпринимательство становится несостоятельным (имеет больше долгов, чем активы), владелец может потерять больше, чем сумму, которую он первоначально инвестировал в бизнес.

Приложение 1.2 показывает на то, что жизнь индивидуального предпринимательства ограничена. Это объясняется тем, что существование индивидуального предпринимательства заканчивается в тот момент, когда владелец решает прекратить работу в бизнесе. Если индивидуальный предприниматель может продать свой бизнес, то жизнь малого бизнеса придет к концу и новый владелец, вновь приобретенного бизнеса, будет решать по какой организационной форме работать.

Товарищество

Партнерство возникает, когда два или более человек решают вести бизнес вместе. Несмотря на то что, партнерские отношения, как правило, больше, чем индивидуальное предпринимательство, то дело обстоит иначе, потому что не все товарищества больше индивидуального предпринимательства. Размер товарищества сильно варьируется, от небольшого кафе, принадлежащего мужу и жене, вплоть до крупных международных бухгалтерских товариществ, таких как KPMG или PricewaterhouseCooper.

Рисунок 1.2 показывает, что товарищества имеют много характеристик, аналогичных индивидуальному предпринимательству. Как индивидуальные предприниматели, так и владельцы товарищества, как правило, лица, принимающие решения. Как и у индивидуального предпринимательства, жизнь товарищества ограничена, так как в большинстве случаев, новое товарищество формируется каждый раз, когда появляется новый партнер, или всякий раз, когда партнер уходит из организации. Кроме того, как и у индивидуального предпринимательства, владельцы товарищества несут неограниченную ответственность по отношению к долгам своего бизнеса. Если ваше товарищество тонет под тяжестью долгов, вы, как партнер, несете ответственность за все долги бизнеса, независимо от того, какая часть бизнеса у вас есть. Если ваш партнер, который первоначально инвестировал 75 процентов капитала для открытия товарищества, и стал банкротом, вам нужно будет погасить все долги товарищества, даже если вы только инвестировали 25 процентов первоначального капитала товарищества.

Решение открыть товарищество можно сравнить с решением выйти замуж. Так же, как в браке, деловые партнеры должны активно взаимодействовать друг с другом. Наиболее успешные партнерские отношения строятся на прочном фундаменте доверительных отношений. Имеет значительный смысл объединиться с деловым партнером, у которого есть набор полезных навыков. Например, вы можете быть отличным поваром с плохими деловыми навыками, а ваш партнер может иметь маркетинговые и организационные навыки, подходящие для работы ресторана. Тем не менее, так же, как многие браки, которые первоначально были освещены счастливым медовым месяцем, могут закончиться в суде по бракоразводным делам, опыт свидетельствует о том, что товарищества могут быстро превратиться в ожесточенные прения. Будьте очень осторожны, если входите в бизнес, так как и товарищества подобно брачным партнерствам, которые часто ломаются.

Компании

Компании в США часто называют «корпорациями». Компания является искусственным юридическим лицом, которое создается законом. В отличие от индивидуальных предпринимателей и товариществ, компания юридически отделена от своих владельцев. Компании находятся в ведении советов директоров, и их существование продолжается независимо от изменений их собственности.

Собственность компании работает следующим образом. Капитал, привлеченный владельцами компании, разбивается на блоки, которые мы называем акциями (слово «акция» означает долю в собственности компании). То есть может быть так, что компания изначально привлекла капитал 1.000.000 дол. США от своих первоначальных владельцев за счет выпуска и продажи 500,000 акций, которые были первоначально по цене 2 дол. США за каждую. Если вы купили 5000 акций за 10000 дол. США, вам в действительности принадлежит 1 процент компании, поскольку вы являетесь владельцем 1 процента от 500000 акций. Спустя два года после покупки 1 процента от первоначального размещения акций, вы можете продать свои 5000 акций на фондовом рынке по 3 дол. США каждую. Вы получаете 15000 дол. США от продажи ваших акций и прибыль 50 процентов от ваших первоначальных 10000 дол. США инвестиций. Однако следует отметить, что компания не будет зависеть от вашей продажи акций, так как на самом деле не принимает участие в продаже Вашего 1 процента акций компании на фондовом рынке.

Это описание продажи акций компании подчеркивает один из главных преимуществ компании. Владельцы компании могут сравнительно легко ликвидировать свои собственные инвестиции за счет продажи своих акций на фондовом рынке. Гораздо труднее ликвидировать свой бизнес, если затрагиваемое коммерческое предприятие является индивидуальным предпринимательством или товариществом.

Еще одной отличительной чертой компаний является ограничения ответственности владельцев. После покупки 5000 акций за 10 000 дол. США, о которых только что шла речь, если компания, в которую вы вложили обанкротится, то акции, которыми вы владеете, могут ничего не стоить. Таким образом, вы потеряете ваши 10000 дол. США инвестиций, но, в отличие от индивидуального предпринимателя или товарищества, вы не обязаны платить больше денег для покрытия каких-либо долгов по бизнесу. Это означает, что ваша ответственность ограничена тем, чтобы не потерять не больше, чем ваши первоначальные инвестиции. По этой причине, для тех компаний, где применяется функция с ограниченной

ответственностью, во многих странах название компании должно начинаться со слова «ограниченный» (широко распространенная аббревиатура «ООО»).

7) Заключение

В этой главе имеется набор сцен для оставшейся части книги. Мы рассмотрели конкретные характеристики гостиничной индустрии и их последствия на бухгалтерский учет. Мы также рассмотрели характер учета в целом, а также ее значение для целого ряда лиц, принимающих решения в гостиничной индустрии. В этой главе представлено краткое введение в финансовую отчетность, определив характер отчета о доходах, представленный в соответствии со стандартом, который обычно упоминается как «Единая система счетов для гостиничного бизнеса». И наконец, описаны различия между тремя основными организационными формами. Три организационными формами являются индивидуальные предприниматели, товарищества и компании. Все три формы хорошо представлены в гостиничной индустрии. Небольшой английский отель, показанный в комедийном сериале BBC TV *Fawlty Towers*, который запускается с мужем и женой, вероятно, будет индивидуальным предпринимательством или товариществом. Крупные гостиничные компании, такие как *Hilton Worldwide* и *Huatt Hotels Corporation* представляют собой классические примеры американских международных гостиничных компаний. *Assog* является компанией, базирующейся во Франции, которая владеет хорошо известными гостиничными брендами, как *Novotel* и *Mercure*.

Прочитав эту главу, вы должны знать:

некоторые из конкретных характеристик гостиничной индустрии и их влияния бухгалтерский учет, что подразумевается под бухгалтерским учетом и как он относится к финансовому управлению, некоторые из способов, в которых различные гостиничные функциональные зоны опираются на бухгалтерскую информацию и анализ в процессе принятия решений и контроля, характер информации, представленной в отчете о доходах, основные различия между индивидуальными предпринимателями, товариществом и компанией.

Использованная литература

Берджесс, С. (2001) Руководство по денежным делам для управляющих гостиничным бизнесом, Оксфорд: Баттерворт Хайнеманн: Глава 1.

Харрис, П. (1999) Планирование Прибыли, 2-е издание, Оксфорд: Баттерворт Хайнеманн: Главы 1 и 2.

Джеклинг, Б., Раар, Дж., Уайнс, Дж. и Макдауелл, Т. (2010) Бухгалтерский учет: основа для принятия решений, Макгроу-Хилл: Глава 1.

Каплан, Р.С. и Нортон, Д.П. (1996) Сбалансированная система показателей – перевод стратегии в действие, Бостон, МА: пресса Гарвардской Школы Бизнеса.

Шмидгаль, Р.Ф. (2011) Индустрия гостеприимства. Управленческий учет, 7-е издание, Ист Лансинг, MI: Образовательный Институт Американских отелей и Средств размещения: Глава 3.

Уэйгант, Дж., Киесо, Д., Киммель, П. и Дефранко, А. (2009) Гостиничный бизнес Финансовый учет, Хобокен, Нью-Джерси: Джон Уайли и Сыновья: Глава 1.

Задачи

Задача 1.1

Опишите, что понимается под функциональной взаимозависимостью.

Опишите, почему функциональная взаимозависимость является вопросом, который необходимо учитывать при проектировании системы гостиничной отчетности.

Задача 1.2

Каковы четыре основных аспекта волатильности продаж в гостиничной индустрии?

Каковы бухгалтерские последствия, вытекающие из этих четырех измерений волатильности продаж?

Задача 1.3

Определить шесть примеров бизнес-решений, требующих использования учетной информации.

Задача 1.4

Опишите, что подразумевается под высокой порчей (несохраняемостью) гостиничного продукта.

Опишите последствия бухгалтерского учета, связанные с высокой несохраняемостью продукта.

Задача 1.5

Опишите факторы, вызывающие наличие у гостиниц высокой доли постоянных затрат.

Задача 1.6

Опишите, каким образом деятельность гостиниц имеют тенденцию быть трудоемким.

Опишите последствия на бухгалтерский учет, возникающие в связи с высокой интенсивностью труда гостиничной деятельности.

Задача 1.7

В чем разница между финансовым учетом и управленческим учетом?

Задача 1.8

Кто основные пользователи бухгалтерской информации?

Задача 1.9

Почему так важна надежность систем финансового учета?

Задача 1.10

Приведите один пример того, как конкретный бухгалтерский инструмент или метод может быть получен в контексте той или иной функции управления гостиничным бизнесом.

Задача 1.11

Определите три преимущества, которые вытекают от использования “Единой системой счетов для гостиничного бизнеса” (USALI).

Задача 1.12

Перечислите три основные формы коммерческой организации и определите основные различия между этими формами.

Задача 1.13

В контексте открытия нового бизнеса, что подразумевается под термином «привлеченный капитал»?

АНАЛИЗ СДЕЛОК И ПОДГОТОВКА ЕЖЕГОДНЫХ ФИНАНСОВЫХ ОТЧЕТОВ

Цель обучения

После изучения этой главы, вы должны развить правильное понимание:

Как получается двойное финансовое значение, вытекающие из каждой финансовой операции, проведенной организацией,

Характер и формат баланса,

Характер и формат отчета о доходах,

Как прибыль, рассчитанная в отчете о доходах, влияет на капитал владельца в разделе баланса с помощью отчета о движении собственного капитала владельца

1) Введение

Это первая из трех глав, связанных с финансовым учетом. Финансовый учет касается подготовки финансовых отчетов, которые готовятся для внешних пользователей, таких как акционеры. В этой главе дается обзор основных положений финансового учета, которые появляются в годовых отчетах, зарегистрированных компаний (т.е. компании с котирующимися акциями на фондовой бирже). Несмотря на то, что эта не большая глава, представленный материал довольно полный. Взвешенный анализ этого материала обеспечит вас хорошей базой понимания природы ежегодных финансовых отчетов. Для достижения этого понимания вам нужно будет внимательно следовать за примерами этой главы, которая иллюстрирует, как совокупность финансовых сделок влияет на итоговый годовой отчет. После того, как вы поймете характер финансовой отчетности на конец года, следующая глава познакомит вас с процессом двойной записи «дебет/кредит», который лежит в основе системы финансового учета. Наконец, Глава 4 введет некоторые более продвинутые аспекты двойной записи учета путем корректировок на конец года, которые должны быть сделаны к финансовой отчетности с тем, чтобы учесть вопросы, связанные со временем, такие как амортизация активов.

Может показаться немного странным, что книга касательно принятия решений в гостиничном бизнесе посвящает три главы финансовому учету. Есть, однако, несколько причин, почему менеджер гостиницы должен быть знаком с основами финансовой отчетности. Особое значение имеет тот факт, что большинство профессиональных бухгалтерских курсов обучения имеют уклон в сторону финансового учета, а не управленческого учета, который является подразделением бухгалтерского учета и связан с предоставлением бухгалтерской информации для принятия управленческих решений и контроля. После прохождения специального курса многие бухгалтеры занимают рабочие места в таких индустриях, как гостиничный бизнес, в результате чего менталитет финансового учета часто превалирует в отделах внутренней бухгалтерии организации. Важно, чтобы все руководители понимали потенциал этой тенденции и имели способность и готовность «думать вне квадрата», запрашивая бухгалтерскую информацию и анализ таким образом, чтобы они способствовали принятию управленческих решений, а не только отвечали потребности внешней отчетности.

Примером «думать вне квадрата» может быть менеджер по маркетингу, который понимает, что анализ рентабельности по покупателям поможет рассмотрению руководством распределения бюджета. Однако менеджер может с неохотой попросить такую информацию, так как система учета никогда не предоставляла ее в прошлом. Если просмотреть материал, представленный в Главе 4, станет очевидно, что ключевой задачей финансовых бухгалтеров является точное распределение прибыли, полученной в определенные периоды времени. Тем не менее, система финансового учета не требует, чтобы прибыль распределялась по сегментам клиентов. Поскольку импульс распределения прибыли по сегментам клиентов вряд ли выйдет из бухгалтерии, он должен будет инициирован руководителем, который нуждается в такой информации. Второй причиной того, почему управляющий гостиницей должен понять основы финансового учета, является то, что два результата системы финансового учета, бухгалтерского баланса и отчета о доходах, представляют собой важные источники информации, которые могут осуществлять дальнейший контроль управления компанией. Порядок, в котором эти отчеты могут быть использованы для облегчения контроля управления, будет подробно рассматриваться в Главе 5.

2) **Баланс и отчет о доходах**

В большинстве западных стран, четыре финансовые отчетности пу-

бликуются в годовых отчетах зарегистрированных компаний. Этими отчетами являются бухгалтерский баланс, отчет о доходах, отчет о движении собственного капитала и отчет о движении денежных средств.

Элементы, составляющие бухгалтерский баланс, отчет о доходах, отчет о движении собственного капитала описываются в данном разделе. После этого на примере в следующем разделе будет показано, насколько эти заявления можно рассматривать как прямые выводы процесса ведения финансового учета. Не будет проведения подробного обзора отчета о движении денежных средств, который классифицирует приток и отток денежных средств и определяет чистое изменение денежных средств, находящихся в собственности фирмы за отчетный период. Что касается бухгалтерского баланса и отчета о доходах, этот отчет не так много используется для целей принятия решений и контроля. Также это не будет рассматриваться далее в этой книге, если вы увидите отчет о движении денежных потоков, вы будете иметь непосредственное элементарное понимание этого, из-за его сходства с комплексной версией вашего ежемесячного банковского счета.

Баланс представляет собой график подведения итогов того, что принадлежит и что причитается компанией в определенный момент времени. Существуют три основных раздела, которые включают в себя активы, обязательства и собственный капитал владельца, которые описаны во Вставке 2.1

Вставка 2.1

Основные разделы бухгалтерского баланса

Активы – это объекты, которые принадлежат (большинство обычно покупается) организации. Они являются активами, если организация может извлечь определенную будущую стоимость от владения. Обычные активы гостиницы включают в себя денежные средства, дебиторскую задолженность, авансовые платежи, инвентарь (иногда называемый «запас»), автомобили, фарфор, серебро, стекло, белье, униформу, оборудование, земельные участки и здания. Активы, как правило, отражаются в системе бухгалтерского учета по стоимости, хотя в некоторых странах, таких как Австралия, Новой Зеландии и Великобритании, может быть сделана переоценка активов (переоценка активов не допускается в соответствии с общепринятыми принципами бухгалтерского учета Канады и США).

Обязательства могут рассматриваться как противоположность акти-

вов. Они отражают финансовые обязательства организации. Типичные обязательства включают в себя задолженность по заработной плате, кредиторскую задолженность и банковские кредиты.

Собственный капитал отражает финансовые вложения собственников в организации. Она включает в себя первоначальные инвестиции владельцев «плюс все доходы, не выплаченные владельцам (то есть прибыль нераспределенная в бизнесе). Для целей финансового учета, прибыль, как правило, определяется на ежегодной основе. Эти вычисления достигаются через отчет о доходах. В отчете о доходах, расходы за год (которые представляют собой использование ресурсов, таких, как зарплата домработницам и стоимость продаж пива через бар) вычитаются из доходов, полученных в течение года, чтобы получить прибыль за год. Деньги, полученные от продажи номеров, а также продажи в ресторане и баре представляют некоторые из основных примеров доходов гостиницы. Если расходы превышают доходы, то это потери. Некоторые прибыли могут быть выведены из бизнеса владельцами. Та часть прибыли, которую владельцы предпочитают не снимать, фактически представляет собой дополнительный вклад в бизнес. Поэтому рассматривается как дополнение к собственному капиталу владельцев (в конце отчетного года), и, как правило, называют «нераспределенной прибылью». Расчет на конец года баланса собственного капитала владельцев достигается через отчет о движении собственного капитала. Первая строка этого отчета показывает баланс капитала на начало отчетного года. К этому мы добавим чистую прибыль за год, а также любой новый привлеченный капитал. И, наконец, любая прибыль, распределенная между владельцами в течение года (называемые «изъятия» или «дивиденды»), вычитаются, чтобы дать итоговое сальдо собственного капитала.

Из Вставки 2.1 видно, что полученная прибыль, увеличивает капитал владельцев. Очевидно также, что прибыль, вычисленную через отчет о доходах можно увидеть, заполненным в разделе собственного капитала владельцев бухгалтерского баланса с помощью отчета о движении собственного капитала. По этой причине, в конце года нам необходимо подготовить отчет о доходах и отчет о движении собственного капитала в преддверии подготовки бухгалтерского баланса.

Одно из ключевых различий между отчетом о доходах и бухгалтерским балансом относится ко времени. Отчет о доходах (как и отчет о движении собственного капитала) всегда относится к периоду времени,

т.е. время, необходимое, для получения прибыли. Бухгалтерский баланс, однако, относится к определенному моменту времени.

Давайте подведем аналогию с вашей собственной финансовой ситуацией, чтобы подчеркнуть распознавание важного времени. Если вас спросили «Сколько ты зарабатываешь?» Вы можете ответить только в контексте определенного периода времени, то есть, вы могли бы говорить о ваших доходах в прошлом месяце или ваши доходы в прошлом году. Ваши доходы аналогичны прибыли фирмы, на самом деле, прибыль фирмы представляет собой то, что бизнес заработал для владельцев фирмы (обратите внимание, как период времени, называется в отчете о доходах, представленный в Приложении 2.2 ниже). Если бы вас спросили: «каково ваше богатство», тем не менее, ваш ответ может быть в контексте определенного момента времени, так как стоимость ваших активов постоянно меняется, то есть, вы можете еженедельно получать платежи за выполненные работы, вы покупаете и потребляете вещи, такие как продукты питания на ежедневной основе, и т.д. чтобы определить свое богатство вы должны определить все, чем вы владеете (ваши активы) и вычесть все, что вы должны сделать (ваши обязательства) в определенный момент времени. Вопрос определения личного богатства аналогичен подготовке бухгалтерского баланса компании, который можно рассматривать как представление богатства фирмы, то есть, он обобщает активы и обязательства. Как и богатство определенного лица, богатство фирмы может быть воспринята только в контексте определенного момента времени (обратите внимание, как точка во времени упоминается в формулировке бухгалтерского баланса, представленного в Приложении 2.2 ниже).

Бухгалтерский баланс может быть представлен в одном из следующих двух основных форматах:

Активы – Обязательства = Уставной фонд
или

Активы = Обязательства + Уставной фонд

Поскольку оба формата представляют собой уравнение, некоторые люди говорят об «уравнении бухгалтерского баланса». В основе первого уравнения является понятие о том, что стоимость собственного капитала (доля владельцев) в компании составляют избыточные активы, которые остаются после освобождения от всех обязательств. В основе второго уравнения является понятие, что деньги, вырученные от бизнеса, вкладываются в различные активы. «Привлеченные деньги» - понятие в пра-

вой части уравнения как обязательства, включающие в себя источники финансирования, такие как банковские кредиты, в то время как собственный капитал относится к деньгам, которые вложены владельцами в бизнес. Что касается левой части второго уравнения, привлеченные деньги финансируют приобретение активов, а любые привлеченные деньги, которые не используются для приобретения активов должны храниться как наличные деньги, что само по себе является активом.

Классифицирование сделок согласно активам, обязательствам и собственному капиталу владельцев

Как и монета, финансовая сделка имеет две стороны. Эти две стороны означают, что все финансовые операции имеют двойное влияние на бизнес. Рассмотрим теперь множество сделок и посмотрим, как в результате их двойного влияния, уравнение бухгалтерского баланса всегда остается неизменным. В этом примере уравнение бухгалтерского баланса формулируется как «активы = обязательства + собственный капитал». То же упражнение может быть выполнено с использованием формата, на основании альтернативного уравнения бухгалтерского баланса, однако.

Приложение 2.1

Иллюстрация влияния операции на балансовое уравнение
Май

Владелец выделил \$ 30,000 наличными, чтобы начать ведение деятельности.

Купил фургон за \$ 12000, заплатив \$ 3000 наличными и получив кредит для остальной суммы.

Покупка нескоропортящихся запасов продовольствия, включая большую отгрузку кленового сиропа в КРЕДИТ за 800 \$.

Предъявленные клиентам счета на \$19,000 за использование конференц-помещений.

Получено \$6,000 от клиентов, указанных в пункте (4) выше.

Оплачено \$500 расчеты с поставщиками, чтобы уменьшить сумму задолженности.

Снятие владельцем \$1,500 из бизнеса.

Бухгалтер определил, что использовано запасов на \$600.

Оплачено \$250 на прочие расходы (телефон, электричество, и т.д.).

Оплата \$5,000 кредита за фургон.

Уравнение бухгалтерского баланса
 Активы = обязательства + уставной фонд
 Май

Деньги в банке	Счета к получению	Запасы	Транспорт	Счета к оплате	Кредит к оплате	Капитал	Доход и убытки		
+30,000						+30,000			
-3,000			+12,000		+9,000				
		+800		+800					
	+19,000						+19,000		
+6,000	-6,000								
-500				-500					
-1,500						-1,500			
		-600					-600		
-250							-250		
-5,000					-5,000				
\$25,750	\$13,000	\$200	\$12,000	\$300	\$4,000	\$28,500	\$18,150		
\$50,950								\$4,300	\$46,650

На Рисунке 2.1, суммируются операции, произведенные в первые десять дней коммерческой деятельности Джо Блоу, имеющий небольшое индивидуальное предпринимательство, гостиница предлагает помещения для семинаров вблизи к трассе Формулы Один Нотр-Дам в Монреале. Вслед за этим, способ, в котором каждая из сделок влияющая на бухгалтерский баланс, отмечена в столбце «Счет», представленный в графах таблицы основного бухгалтерского баланса: активы, обязательства и собственный капитал. В интересах охвата всех сделок в одной матрице, сделки, которые влияют на прибыль (то есть продажа или расходы) появляются в последней колонке, озаглавленной как «прибыль или убыток». Так как прибыль влияет на собственный капитал, этот столбец называется, как собственный капитал. Инвестиции в бизнес отражаются в графе «капитал», который также фигурирует под заголовком «собственный капитал владельца».

После предпринятых шагов, Рисунок 2.1 представляет собой учебную деятельность, направленную на развитие вашего восприятия того, что каждая сделка имеет двойное воздействие на уравнение бухгалтерского баланса. Как будет показано ниже на Рисунке 2.2, в реальности сделки, влияющие на поток прибыли сначала появляются в отчете о доходах, а затем впадают в бухгалтерский баланс при помощи отчета о движении собственного капитала.

Соблюдение шагов, предусмотренных на Рисунке 2.1, является важным мероприятием. Мало того, что они наглядно демонстрируют, как каждая сделка имеет двойное влияние на бухгалтерский баланс, это упражнение также закладывает основу для укрепления выработок бухгалтерского баланса. Вы должны подойти к Рисунку 2.1, рассматривая каждую сделку, в свою очередь, отмечая его двойное воздействие на бухгалтерский баланс таким образом, чтобы активы, равнялись сумме обязательств и собственного капитала. Описание двойного воздействия на результаты каждой сделки приведено в Графике 2.1.

График 2.1

Влияние десяти сделок на баланс

Дата сделки	Описание влияния на бухгалтерский баланс
1 мая	Бизнес теперь имеет \$ 30 000 наличными (увеличение денежного счета). Счет капитала отражает все финансовые вложения владельцами в бизнес (увеличение счета капитала).
2 мая	Эта сделка является немного неудобной, так как она влияет на три счета. Бизнес в настоящее время имеет автомашину, являющейся активом, который стоит \$ 12 000 (увеличение счета на транспорт). Он заплатил за фургон, используя \$ 3000 наличными (уменьшение денежного счета), а также за счет заимствования \$ 9000 (увеличение счета кредита к оплате).
3 мая	Бизнес теперь имеет \$ 800 в инвентаре (увеличить счет запасов). Этот счет должен деньги за эту покупку (увеличение кредиторской задолженности счета).
4 мая	Бизнес теперь должен получить \$ 19000 за оказанные услуги (увеличение дебиторской задолженности счета). Бизнес теперь делает продажи (увеличить счет доходов - рассмотренные в этом упражнении, как положительно влияющие на долю собственников за счет увеличения прибыли).

5 мая	Бизнес в настоящее время имеет еще \$ 6000 наличными (увеличение денежного счета). Деньги должны быть меньше на \$6,000 в связи с продажей 4 мая (уменьшить счет к получению).
6 мая	Денежные средства теперь снизились на \$500 (уменьшить деньги на счету). Сумма, причитающаяся в связи с покупкой 3 мая, теперь на \$500 меньше (сократить счета к оплате).
7 мая	Остаток денежных средств снизился еще на \$ 1500 (уменьшение денежного счета). Чистые инвестиции в бизнес, сделанные владельцами сократилось на \$ 1500 (уменьшение счета капитала).
8 мая	\$600 затраты на запасы (уменьшить счет запасов). Уменьшение запасов означает что эти ресурсы были потреблены (увеличить счет продаж-рассмотренные в этом упражнении, как негативно влияющие на собственный капитал за счет снижения прибыли).
9 мая	Денежные средства сократились на \$ 250 (уменьшить денежный счет). Использование телефона и электроэнергии означает потребление ресурсов (увеличение счета для разных расходов - рассмотренные в этом упражнении, как негативно влияющие на собственный капитал за счет снижения прибыли).
10 мая	Денежные средства уменьшилась на \$ 5000 (уменьшение денежного счета). Сумма в связи с кредитом, для покупки фургона сейчас \$ 5000 меньше (уменьшение счета кредита к оплате).

Мы можем представить результаты десяти операций, описанных на Рисунке 2.1 в более обычном формате бухгалтерского учета путем составления отчета о доходах Джо Блоу и отчета о движении собственного капитала за первые десять дней мая, а также бухгалтерского баланса Джо Блоу по состоянию на 10 мая.

Данные отчеты представлены на Рисунке 2.2. Обратите внимание, как итоговые суммы столбцов в уравнении матрицы бухгалтерского баланса, появляющиеся в нижней части Рисунка 2.1 вводятся в отчетность, составленной на Рисунке 2.2. Также обратите внимание, как прибыль, определенная в отчете о доходах, заносится в бухгалтерский баланс через отчет о движении собственного капитала.

Рисунок 2.2

Иллюстрация связей отчета о доходах с балансом собственного капитала
Гостиница Джо Блоу Отчет о доходах за первые 10 дней мая

Дол. США	Дол. США
Доход от продаж	19,000
За вычетом расходов	600

Себестоимость продаж	250
Разное	850
Доход (Прибыль)	18,150

Гостиница Joe Blow Отчет о движении капитала 10 дней на 10 мая

	Дол. США
Вложения в капитал	3
плюс чистая прибыль	
Минус снятия	4
Собственный капитал на конец периода	

Гостиница Joe Blow	Бухгалтерский баланс на 10 мая	Счета
Активы	Дол. США	Дол. США
Наличные	25,750	300
Счета к получению	13,000	4,000
Запасы	200	4,300
Капитал	46,650	\$50,950

Бухгалтерский баланс, представленный на Рисунке 2.2, был составлен в соответствии с горизонтальным форматом, в котором появляются активы с одной стороны, а обязательства и собственный капитал владельцев на другой стороне. Вы также можете столкнуться с бухгалтерским балансом, представленным с использованием вертикального формата, в котором итоговые суммы активов, обязательств и собственного капитала владельцев появляются друг над другом (см. пример представления бухгалтерского баланса далее в книге на Рисунке 5.2).

В то время как горизонтальные и вертикальные форматы бухгалтерского баланса широко используются в тех же странах, некоторые различные правила форматирования бухгалтерского баланса существуют на международном уровне. По сравнению с другими англоязычными странами, заметен некоторый отдельный порядок действий в Соединенном Королевстве. Порядок действий в Австралии, Канаде, Новой Зеландии и США является представлением активов в порядке ликвидности, то есть активы, которые являются самыми близкими к наличным деньгам,

представляется в первую очередь. Если бизнес имеет деньги, биржевые ценные бумаги, дебиторскую задолженность и инвентарь, то наличные деньги представлены на первом месте, биржевые ценные бумаги - на втором месте (ценные бумаги легко конвертируются в денежные средства), дебиторская задолженность - на третьем месте (дебиторская задолженность конвертируется в денежные средства в краткосрочной перспективе в ходе обычной деятельности), и инвентарь - на четвертом месте (за исключением продаж за наличные, продажа со склада станет дебиторской задолженностью перед переводом на денежные средства). В этих странах, аналогичный принцип применяется к последовательности обязательств, то есть обязательства с кратчайшими сроками оплаты появляются в первую очередь. В Великобритании, однако, проводилась конференция, для того чтобы изменить эту последовательность. Это означает, что на первом месте представлены долгосрочные активы такие как земля и здания (наименее ликвидные), а актив, представленный в конце является наличными деньгами (наиболее ликвидные). Кроме того, в Великобритании, на первом месте представлены долгосрочные обязательства, такие как кредиты, подлежащие уплате, а обязательства, которые необходимо выплатить в краткосрочной перспективе, например, суммы, причитающиеся поставщикам, представляются в последнюю очередь.

4) Важность понимания финансовой основы бухгалтерского учета. В вашей рабочей жизни вы с большой долей вероятности можете встретить управленцев, которые имеют слабое понимание механики финансового учета. В случае принятия финансовых решений, представленных ниже, мы видим, как незнание с основами финансового учета может быть залогом слабых решений.

Принятие финансового решения в варианте действия 2.1

Использование Генеральным Директором информации бухгалтерского баланса

Управленцы все чаще используют информацию по производительности других гостиниц в качестве контрольной отметки для оценки их собственной деятельности. Широко анализируемым показателем результативности является инвестиционный доход (ROI), который вычисляется путем указания годовой прибыли гостиницы как процент инвестиций в свои активы (ROI будет более подробно обсуждаться в Главе 5). Значи-

тельное внимание необходимо проявлять в этом типе анализа, поскольку бухгалтерский баланс учитывает активы (то есть, инвестиции) по их первоначальной стоимости, а не по их текущей стоимости.

Представьте себе гостиницы А и В, которые находятся в той же гостиничной сети и весьма сопоставимы с точки зрения обслуживаемых рынков, размер, качество и генерируемая прибыль. Гостиница А была куплена семь лет назад по цене, которая была на 30 процентов меньше, чем цена, заплаченная пять лет назад за Гостиницу В. Разница в сумме инвестиций в результате быстрой инфляции примерно в то время, когда были приобретены две гостиницы. Если ROI рассчитывается на основе традиционного бухгалтерского учета, то окажется, что гостиница А является лучшей. Однако, это будет связано больше со временем, когда он был куплен, нежели с хорошим управлением Генерального директора. Для того, чтобы предоставить более прочную основу для сравнительного анализа относительной эффективности

5) Заключение

В этой главе мы рассмотрели, как два финансовых последствия возникают из каждой финансовой сделки, проводимой бизнесом. Мы также рассмотрели характер и содержание основных финансовых отчетов: бухгалтерский баланс и отчет о доходах. Мы увидели, что бухгалтерский баланс включает в себя активы, обязательства и собственный капитал владельцев. Отчет о доходах содержит прибыль и расходы счета.

Прочитав теперь эту главу, вы должны знать:

- Основные параметры счета в бухгалтерском балансе и отчете о доходах,
- Общий вид бухгалтерского баланса и отчета о доходах,
- Как классифицировать сделки в соответствии с их влиянием на активы, обязательства и капитал владельцев,
- Как определяется прибыль в отчете о доходах и появляется на бухгалтерском балансе через отчет о движении собственного капитала,
- Важность понимания управленцами бухгалтерского баланса.

Использованная литература

Харрис, П. (1999) Планирование прибыли, 2-е издание, Оксфорд: Баттерворт Хайнеманн: Глава 2.

Джеклинг, Б., Раар, Дж., Уайнс, Дж. и Макдауелл, Т. (2010) Бухгалтер-

ский учет: основа для принятия решений, 3-е издание, Макуори прак, NSW, Австралия: Макгроу-Хилл: Глава 3.

Джегелс, М.Г. (2007) Учет гостиничного менеджмента, 9-е издание, Хобокен, Нью-Джерси: Джон Уайли и сыновья: Глава 1.

Шмидгаль, Р.Ф. (2011) Индустрия гостеприимства. Управленческий учет, 7-е издание, Ист Лансинг, MI: Образовательный Институт Американских отелей и Средств размещения: Главы 2 и 3.

Уэйгант, Дж., Киесо, Д., Киммель, П. и Дефранко, А. (2009) Гостиничный бизнес Финансовый учет, Хобокен, Нью-Джерси: Джон Уайли и Сыновья: Глава 2.

Задачи

Задача 2.1

Опишите, что подразумевается под:

- a) Активом
- b) Обязательством
- c) Собственным капиталом.

Задача 2.2

Опишите, что подразумевается под термином «уравнение бухгалтерского баланса».

Задача 2.3

Изложенные ниже представляют собой набор сделок для гостиницы SerenitySleep, которая начала свою деятельность 1 июня в Веллингтоне, Новая Зеландия.

Июнь

1 Владелец внес 20 000 дол. США на бизнес-счет в банке.

2 Купил некоторую офисную мебель за 3,000 дол. США наличными.

3 Приобрел материально-производственные запасы 900 дол. США наличными.

4 Купил больше запасов в долг на 1,400 дол. США.

5 Купил офисный компьютер за 6,000 дол. США, из них 1,500 дол. США наличными, а оставшуюся сумму взял в кредит.

6 Предъявил клиентам счет на 1,000 дол. США за использования конференц-залов.

7 Владелец снял 800 дол. США из бизнеса.

8 Прибыль за первую неделю 1,300 дол. США.

9 Определил, что были потреблены запасы на 400 дол. США сначала ведения бизнеса.

10 Оплатил различные расходы на 240 дол. США (телефон, электричество, и т.д.).

Требуется:

Используя формат, аналогичный тому, что на Рисунке 2.1, покажите влияние каждой сделки на уравнение бухгалтерского баланса.

Задача 2.4

Опишите разницу между отчетом о доходах и бухгалтерским балансом.

Задача 2.5

И снятия, и расходы владельца уменьшают капитал. Поэтому снятия владельца также считаются расходами. Объясните, согласны ли вы с этим утверждением.

Задача 2.6

Заголовок бухгалтерского баланса и заголовок отчета о доходах, как правило, содержат ссылку на дату. Опишите, как бухгалтерский баланс отличается от отчета о доходах по отношению к тому времени.

Задача 2.7

Распределите по категориям каждый из следующих пунктов либо в качестве актива, обязательства, доходов, расходов или капитала владельцев:

Здания,

Заработная плата,

Снятия

Продажи,

Задолженность по кредиту,

Денежные средства,

Счета к оплате,

Ссуда,

Выплаченные проценты,

Запасы,

Использованные запасы,

Запасы в наличии,

Полученные банковские проценты.

Задача 2.8

Используя график, аналогичный Рисунку 2.1, запишите следующие десять сделок, которые имели место в ресторане LusciouslyLong в первой декаде мая.

Май

- 1 Приобретенные запасы на 350 дол. США в кредит.
- 2 Ресторан осуществил продажи на 2,000 дол. США, 1,200 дол. США наличными и 800 дол. США перевод на счет.
- 3 Зарплата сотрудникам 750 дол. США.
- 4 Получено 660 дол. США от клиентов упомянутых в пункте (2) выше.
- 5 Снятие 2,400 дол. США из бизнеса.
- 6 Оплата 330 дол. США различные затраты (телефон, электричество, и т.д.).
- 7 Расчеты с поставщиками 350 дол. США.
- 8 Займ банка 4,200 дол. США.
- 9 Продажи ресторана на 2,800 дол. США, 1,500 дол. США наличными и 1,300 дол. США перевод на счет.

Дата Сделка

- 1 апреля Владелец внес 10,000 фунтов стерлингов на бизнес-счет в банке
- 2 апреля Оплата 400 фунт стерлингов наличными за непортящиеся продукты, создание запаса.
- 4 апреля Покупка копировальной машины за 1,000 фунтов стерлингов. 10 процентов покупки оплачена наличными, остальное оформлено в кредит.
- 5 апреля Покупка винного запаса в кредит 500 фунтов стерлингов.
- 7 апреля Внесение в банк 350 фунт стерлингов, полученных от продаж в первую неделю.
- 8 апреля Оплата аренды 450 фунтов стерлингов за апрель.
- 14 апреля Оплата зарплаты помощнику на кухне и официанту £100.
- 18 апреля Оплата 300 фунтов стерлингов как часть урегулирования торгового счета за вино.
- 27 апреля Было отмечено, что половина запаса вина купленного на 5 апреля была продана.
- 28 апреля Внесение в банк £460, полученных от продаж.
- апреля Оплата зарплаты помощнику на кухне и официанту £280.
- апреля Было отмечено, что использованы запасы пищи на £ 60.
- 30 апреля Было отмечено, что реализация в кредит в первый месяц деятельности составила £340.

Задача 2.9

Гостиница Johnson в западной Австралии. Изложенные ниже остатки счетов гостиницы Johnson после их коммерческой деятельности в дека-

бре 20X1.

Счет к оплате	10,000	дол. США
Счет к получению	12,000	
Наличные деньги	5,000	
Белье	8,000	
Униформы	7,500	
Здания	250,000	
Кредиты, полученные	100,000	
Капитал владельцев		148,000
Доход от продаж	38,000	
Задачи		
Использованные запасы	6,500	
Различные затраты		3,000
Снятия владельцев		4,000

Требуется:

- Подготовить отчет о доходах гостиницы Johnson за декабрь 20X1.
- Подготовить отчет о движении собственного капитала гостиницы Johnson за декабрь 20X1.
- Подготовить бухгалтерский баланс гостиницы Johnson по состоянию на 31 декабря 20X1.

Задача 2.10

В апреле 20X1, в Глазго открылся итальянский ресторан MacNoodle. Ниже изложены финансовые сделки ресторана в первый месяц работы.

Требуется:

Используя формат, применяемый на Рисунке 2.1, показать влияние каждой сделки на уравнение бухгалтерского баланса ресторана.

Задача 2.11

В связи с информацией, представленной в предыдущей задаче, подготовить следующее:

- Отчет о доходах ресторана MacNoodle за апрель 20X1.
- Отчет о движении собственного капитала ресторана MacNoodle за апрель 20X1.
- Бухгалтерский баланс ресторана MacNoodle по состоянию на 30 апреля 20X1.

Задача 2.12

Пол Иствелл владеет теннисным курортным комплексом Robina. У курорта на 30 июня конец финансового года. Следующие остатки на счетах курорта:

Остатки на счетах – 30 июня 20X1

Счета к оплате	22,000	дол. США
Задолженность по зарплате	4,600	
Банковский овердрафт	7,300	
Счета к получению	12,000	
Запасы продуктов	3,800	
Запасы напитков	2,400	
Чистящие средства	1,100	
Оснащение для тенниса	800	
Земля	230,000	
Здания	125,000	
Полученные кредиты	100,000	
Мебель	13,000	
Налог к уплате	14,200	
Выручка от реализации	115,000	
Потребление продуктов и напитков	23,000	
Зарплаты	41,700	
Различные затраты	4,200	
Снятия	6,000	

Требуется: Собственный капитал 199,900

- a) Подготовить отчет о доходах на конец года 30 июня 20X1.
- b) Подготовить отчет о движении собственного капитала на конец года 30 июня 20X1.
- c) Подготовить бухгалтерский баланс по состоянию на 30 июня 20X1.

Бухгалтерский учет по методу двойной записи

Задачи обучения

После изучения этой главы, вы должны будете понимать следующее:

1. Механизм бухгалтерского учета по методу двойной записи,
2. как термины «дебет» и «кредит» используются в финансовом учете,
3. факт того, что активные и расходные счета, как правило, имеют дебетовый баланс,
4. факт того, что пассивные счета, акционерный капитал и счет доходов, как правило, имеют кредитовый баланс,
5. как произвести расчет предварительного баланса,
6. различие между оборотными активами и внеоборотными активами, и также различие между краткосрочными и долгосрочными обязательствами,
7. как вводить операции в главный журнал учета.

1) Вступление

Данная глава посвящена основам бухгалтерского учета по методу двойной записи, и так же поможет закрепить понимание терминов бухгалтерский баланс и отчет о прибыли, которое вы получили после прочтения Главы 2. В главе будет представлено использование «Т-счета», для записи операций и расположение элементов главного журнала учета.

2) Бухгалтерский учет по методу двойной записи: некоторые понятия

В Главе 2 мы увидели, как двойной эффект возникает из любой финансовой операции. В свете этого, неудивительно, что процесс записи финансового учета основан на системе двойной записи. В данной главе мы увидим, что колонки из приложения 2.1 предыдущей главы представляют «счета» в реальной учетной системе. В Приложении 2.1 были колонки, относящиеся к денежным средствам, дебиторская задолженность, товарно-материальные запасы. В учете по методу двойной записи мы имеем счет денежных средств, счет дебиторской задолженности, счет товарно-материальных запасов и т.д. В дальнейшем мы увидим, что знаки «+» и «-», которые показывают изменения направления для каждого сче-

та в Приложении 2.1, представляют “дебет” и “кредит” в учете по методу двойной записи. Требуется осторожность на данном этапе. Знак “+” не всегда обозначает дебет или кредит и знак “-” не всегда обозначает дебет или кредит. Как мы видим в Приложении 3.1 предоставленном ниже, связь между знаками “+” и “-”, использованными в последней главе, и терминами дебет и кредит, использованными в учете по методу двойной записи, зависит от природы происхождения счета.

Прежде чем начать исследовать внутренний механизм бухгалтерского учета по методу двойной записи, будет полезно рассмотреть природу пяти основных категорий счета. Пять основных категорий счета в системе учета включают в себя: активы, пассивы, собственный капитал, доходы, расходы. Активы, пассивы и собственный капитал относятся к определенному моменту во времени (иногда их называют «моментные» счета). Их “моментность” связана с тем, что они все попадают в балансовую ведомость. Мы отметили в Главе 2, что бухгалтерский баланс относится к определенному моменту времени, а не к периоду времени. Счета расходов и доходов являются “текучими” счетами (они имеют значение, только когда относятся к периоду времени). Это очевидно из факта, что счета расходов и доходов появляются в отчете прибылей и убытков, который в отличие от балансовой ведомости, относится периоду времени, а не к определенному моменту времени. Набор счетов компании в количественном виде называется “общий регистр”.

Давайте перейдем к основным понятиям учета по двойной записи. Во вставке 3.1 находится перечень ключевых принципов, которые помогут при первой встрече с дебетами и кредитами в учете по методу двойной записи.

Вставка 3.1

Основные принципы двойного бухгалтерского учета

В том, что касается балансовой ведомости: активные счета, как правило, имеют дебетовый баланс, пассивные счета и счета собственных капиталов, как правило, имеют кредитовый баланс. Хотя это и полезное правило, вы должны знать, что оно может не работать, то есть, когда мы обычно представляем банковский счет как активный счет (т.е. дебетовый баланс), но, если он превышает лимит, но представит собой пассивный счет (т.е. кредитовый баланс).

Что касается счетов прибылей и убытков: счета доходов имеют кредитовый баланс, счета расходов имеют дебетовый баланс.

Для каждой дебетовой записи, должна быть равная кредитовая запись. Там, где идет приток денежных средств, мы дебетуем счет. Для оттока денежных средств мы кредитуем счет денежных средств.

Первые два принципа во Вставке 3.1 дают основу, которая может послужить очень ценным ориентиром, при изучении бухгалтерского учета по методу двойной записи. Эта основа также изображена как матрица в Приложении 3.1. Из этой матрицы можем увидеть, что активные счета обычно имеют дебетовый баланс (колонка 1). Следует, что дебетовая запись была внесена, чтобы показать увеличение в счете денежных средств (колонка 2), а кредитовая запись была внесена, чтобы показать уменьшение в счете денежных средств (колонка 3). Подобным образом, также очевидно из Приложения 3.1, что пассивные счета, как правило, имеют кредитный баланс (колонка 1), мы кредитуем пассивный счет, чтобы увеличить его (колонка 2), и дебетуем пассивный счет, чтобы уменьшить его (колонка 3).

Приложение 3.1

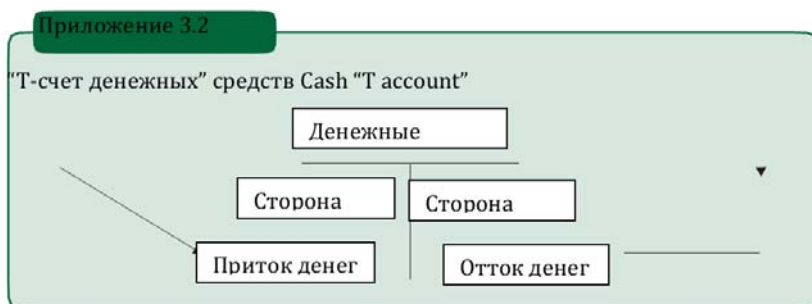
Структура двойного бухгалтерского учета

вид счета	(1) Обычный баланс	(2) Если увеличить счет	(3) если уменьшить счет
Активный (балансовый счет)	Дебет	Дебет	Кредит
Пассивный (балансовый счет)	Кредит	Кредит	Дебет
Собственный капитал (балансовый счет)	Кредит	Кредит	Дебет
Доходный (отчет о прибылях и убытках)	Кредит	Кредит	Дебет
Расходный (отчет о прибылях и убытках)	Дебет	Дебет	Кредит

Четвертый принцип учета, по методу двойной записи, показанный во Вставке 3.1 подразумевает работу счета денежных средств. Знакомство с работой счета денежных средств, является полезным шагом при изучении системы бухгалтерского учета по методу двойной записи. Это связано с тем, что большое количество операций влияют на денежные

средства. Денежные средства это пример активного счета, и как только вы поймете, как этот счет работает, вы поймете рабочие процессы всех активных счетов. Так как денежные средства находятся в активах, то по Приложению 3.1 видно, что получение денежных средств (т.е. увеличение денежных средств) будет записано как дебетирование счета денежных средств, а выплата денежных средств (т.е. уменьшение денежных средств) будет записана как кредитование счета денежных средств.

Рабочие процессы счета денежных средств могут быть показаны при помощи “Т-счета”, как показано в Приложении 3.2. Левая сторона всех Т-счетов (не зависимо от того активные, пассивные и т.д.), это дебетовая сторона (иногда сокращенно “Dr”) и правая сторона Т-счета, это кредитовая сторона (иногда сокращенно “Cr”). Кому-то может помочь визуализация денег, текущих через Т-счета денежных средств слева направо, т.е. деньги попадают левую часть счета (стрелка в левой части Приложения 3.2), и выходят с правой стороны счета (стрелка с правой стороны Приложение 3.2). Исходя из этой визуализации, получение денег записывается как дебет для счета денежных средств и выплата денег, записывается как кредит.



Из-за терминологии, которую используют банки, большинство студентов бухгалтерского учета, сталкиваются с трудностями, когда узнают про рабочие процессы счета денежных средств. Они привыкли к тому, что их банк информирует о кредите, при вкладывании на их счет. Эта путаница возникает из-за того, что банк использует терминологию со своей точки зрения, а не с точки зрения держателя счета. Это видно на следующем примере. Представьте, что Моника Мисер вкладывает 300 долларов на свой сберегательный счет в банке Лоялти. Двойная запись, которую сде-

лает банк Лоялти в своей системе учета, будет следующей:

денежные средства	сберегательный счет М. Мисер
300	300

Счет денежных средств (со стороны банка — это активный счет) был дебетирован. Это очевидно по Приложению 3.2. Так же были кредитованы учетные документы банка по сбережениям Моника Мисер. Этот счет представляет пассивный счет, если смотреть со стороны банка (т.е. он записывает, сколько банк должен М. Мисер). Так как пассивы банка были увеличены для Моника Мисер, сберегательный счет был кредитован (см. колонку 2 Приложения 3.1). Когда Моника Мисер получает отчет со своего банка, она обнаружит, что депозит в 300 долларов, был записан как кредит к ее сберегательному счету. Путаница для студентов бухгалтерского учета, из-за того, что сберегательный счет представлен как пассив для банка, в то время как он является активом для держателя счета.

3) **Учет по методу двойной записи: проработанный пример**

Сейчас мы сможем рассмотреть сущность бухгалтерского учета по методу двойной записи, при помощи примера с решением, включающим в себя несколько операций. В следующем примере мы увидим запись двойную запись серий операций и последующую подготовку отчета о прибыли и балансовой ведомости.

Пример “Джо Блоу Отель”, проработанный в предыдущей главе был основан на индивидуальном частном предприятии. Пример, приведенный в этой главе, основывается на компании. Разница между индивидуальным предприятием и компанией была описана в конце Главы 1. Ключевые различия между индивидуальным предприятием и компанией:

Пример с решением “Джо Блоу Отель” в предыдущей главе, был основан на следующем:

В компаниях капитал собран при помощи инвесторов, путем выпуска акций, и этот капитал называется “Акционерный капитал”.

В индивидуальном предприятии, мы называем” изъятиями”, когда владелец изымает капитал из бизнеса. В компаниях равноценные выплаты, рассмотрены больше как распределение прибыли между владельцами, и

эти выплаты называются “дивиденды”.

В компаниях отдельный капитальный счет называется “нераспределенная прибыль”, чтобы показать доходы остающиеся в бизнесе (т.е. накопление прибыли невыплаченной акционером).

Представьте, что 28 июня компания Винни Пух Отель Лимитед начала свою деятельность, рядом с парках развлечений в Кардиффе, Уэльс. 30 июня единственные балансы в учетной системе В. Пух Хотел Лимитед были следующими:

Денежные средства	8,000 фунт стерлингов
Доход	300 фунт стерлингов
Акционерный капитал	7,700 фунт стерлингов

Ниже обозначены девять операций, проведенных в июле, вместе с двойным учетом необходимо записать каждую операцию в систему бухгалтерского учета. Цифры, обведенные кружком в «Т-счетах» выделяют запись необходимую для внесения рассматриваемой операции.

Операция 1:

Июль 1: Из баланса в 8,000 фунт стерлингов на банковском счете, был куплен запас напитков за 200 фунт стерлингов.

денежные средства	Товарно-материальные запасы
200	200

Начальный остаток (О.В) 8000

Денежные средства и товарно-материальные запасы являются активными счетами. Исходя из Приложения 3.1, уменьшение в денежных средствах влечет за собой кредитование счета денежных средств, а увеличение товарно-материальных запасов влечет за собой дебет к счету товарно-материальных запасов.

Прим. приложение 3.1 показывает, что мы ожидаем увидеть дебетовый баланс в активном счете. (т.е. в денежном или товарно-материальном счете).

Операция 2:

4 июля: На банкете в день независимости США запас напитков, купленный 1 июля, был продан за 500 фунт стерлингов.

Примечание: это слегка запутанная операция для записи потому, что нам придется сделать два комплекта записей. Первый комплект связан с операцией по продажам, второй связан с операциями по расходам.

Денежные средства		Доход
8000	200	О.В. 300
500		500

Прим. Приложение 3.1 показывает, что мы ожидаем увидеть кредитовый баланс в доходном счете

Издержки реализации	Товарно-материальные запасы
200	200

Прим. Приложение 3.1 показывает, что мы ожидаем увидеть дебетовый баланс в расходном счете (т.е. издержки реализации). Издержки реализации — это затраты на все товары и услуги, причастные к реализации.

Операция 3:

Июль 5: покупка товарно-материальных запасов в кредит у Рипофф Лимитед за 1,000 фунт стерлингов.

Товарно-материальные запасы	Кредиторская задолженность
200	200
1000	1000

Прим. Приложение 3.1 показывает, что мы ожидаем кредитовый баланс в пассивном счете (кредиторская задолженность).

Операция 4:

Июль 10: Продажа услуг по проведению конференций в кредит для Рипофф Лимитед за 2,000 фунт стерлингов.

Товарно-материальные запасы	Кредиторская задолженность
	300
2000	500
	2000

Операция 5:

Июль 11: Покупка десяти кухонных печей в кредит у Растинг Лимитед за 250,000 фунт стерлингов.

Кухонное оборудование	Кредиторская задолженность
	1000
250000	250000

Кухонное оборудование - это пример «фиксированного актива». «Фиксированные активы» - это термин, дающийся всем физическим активам, которые будут находиться у покупающей компании во владении больше года. Фиксированные активы покупаются для использования в операциях, а не для перепродажи покупателям.

Операция 6:

Июль 18: Выплата компании Растинг 250,000 фунт стерлингов, чтобы погасить неоплаченный счет.

Денежные средства	Кредиторская задолженность
8000	1000
200	250000
500	
250000	

Операция 7:

Денежные средства	Расходы за электричество
8000	300
200	
500	
250000	
300	

Июль 20: Выплата 300 фунт стерлингов за счета по электричеству.

Операция 8:

Июль 24: Чтобы исправить овердрафт по банковскому счету, произведено дальнейшее повышение акционерного капитала на 500,000 фунт стерлингов.

Денежные средства	Акционерный капитал
8000	О.В. 7700
200	500000
500	
250000	
300	
500000	

Прим. Приложение 3.1 показывает, что мы ожидаем увидеть кредитовый баланс в счете уставного капитала (в частности акционерного капитала).

Операция 9:

Денежные средства	Расходы за электричество
-------------------	--------------------------

8000	200	1500
500	250000	
5000000	300	

31 июля : Дивиденды суммой в 1,500 фунт стерлингов, выпущены и выплачены акционерам.

Прим. “Выплаченные дивиденды” это единственный вид счета, которой не поддается объяснению при помощи основ из Приложения 3.1. Если попытаться использовать Приложение 3.1, то лучше всего рассматривать выплаченные дивиденды, как негативное влияние на уставной капитал владельцев. Если будет увеличен уставной капитал путем выпуска акций, мы увидим кредит на счет уставного капитала. Следовательно, дебет к уставному капиталу владельцев, относится к уменьшению уставного капитала владельцев. Вместо дебетирования уставного капитала владельцев напрямую, однако, когда дивиденды выпущены и выплачены, мы дебетуем счет выплаченных дивидендов. Так как могут возникнуть ошибки при записи деловых операций, к примеру, в операции 9, мы могли бы по ошибке ввести кредитовую запись в 1,500 фунт стерлингов в счет денежных средств, а дебетовую запись в 150 фунт стерлингов, в счет “ выплаченных дивидендов”, это общепринято для предварительного баланса, который должен быть подготовлен в конце отчетного периода. Предварительный баланс представляет список дебетового или кредитового баланса на каждый из счетов в главной бухгалтерской книге. Это называется предварительным балансом, потому что он представляет предварительную оценку, чтобы увидеть, равны ли итоговые дебетовые балансы счетов, итоговым кредитовым балансам счетов. Если операция 9 привела к ошибочной дебетовой записи в 150 фунт стерлингов, в счет выплаченных дивидендов, предварительный баланс покажет, что баланс дебетового счета равен 1,350 фунт стерлингов, что меньше чем кредитовый баланс счета.

Это будет означать, что нужно провести проверку, чтобы обнаружить и исправить бухгалтерскую ошибку, при помощи предварительного баланса.

Предварительный баланс так же помогает в подготовке итогового годового финансового отчета. Так как он перечисляет в одном графике годовые балансы счетов, которые войдут в состав в два итоговых годовых отчета: отчет о прибыли и бухгалтерский баланс. Предварительный баланс для Винни Пух Отель Лимитед, по записанным девяти операциям,

описанным выше, предоставлен ниже.

Винни Пух Отель Лимитед Предварительный баланс

	на 31ое июля	
	Дебет	Кредит
Денежные средства	256,500 фунт стерлингов	
Дебиторская задолженность	2,000	
Товарно-материальные запасы	1,000	
Кухонное оборудование	250,000	
Кредиторская задолженность		1,000 фунт стерлингов
Акционерный капитал		507,700
Выплаченные дивиденды	1,500	
Доход		2,800
Издержки реализации	200	
Расходы на электричество	300	
Итого	511,500 фунт стерлингов	511,500 фунт стерлингов

Исходя из подготовки предварительного баланса и проверкой того, что итоговая сумма баланса дебетового счета равна, итоговому балансу кредитового счета, отчет о прибыли может быть составлен в следующем виде:

Винни Пух Отель Лимитед Отчет о прибыли За период, законченный 31го июля

	фунт стерлингов	фунт стерлингов
Доход	2,800	
Издержки реализации	200	
Валовая прибыль		2,600
Расходы на электричество		300
Чистая прибыль		2,300

В главе 2 мы видели, что баланс уставного капитала может быть вы-

числен, путем составления “отчета уставного капитала”. В компаниях разделение уставного капитала, на два основных элемента, является распространенной практикой: счет акционерного капитала и счет нераспределенной прибыли. Счет акционерного капитала имеет записи прямых вкладов в бизнес, сделанных акционерами, счет нераспределенной прибыли имеет записи всех доходов бизнеса, которые были получены и не распределены между акционерами. Счет нераспределенной прибыли увеличивается за счет полученного дохода в учетный период и уменьшается за счет выплаченных дивидендов акционерам в учетный период. В случае с Винни Пух Отель, доход за период, законченный 31 июля составил 2,300 фунт стерлингов, а выплаченные дивиденды составили 1,500 фунт стерлингов. Счет нераспределенной прибыли на 31 июля может быть вычислен в 800 фунт стерлингов (2,300 – 1,500 фунт стерлингов). В следующей балансовой ведомости Винни Пух Отель, активы были разделены на оборотные активы и фиксированные активы. Оборотные активы включают денежные средства и другие активы, которые через цикл деловых операций конвертируются в денежные средства, которые будут проданы или потрачены в течение одного года с даты балансовой ведомости.

Как было написано ранее, фиксированные активы включают в себя все физические активы, которые не будут проданы в течение следующих 12 месяцев. Похожее различие может быть описано между краткосрочными пассивами и долгосрочными пассивами. Краткосрочные пассивы включают в себя пассивы, которые должны быть выплачены в течение следующих 12 месяцев, в то время как долгосрочные пассивы включают в себя пассивы, которые не должны быть выплачены в течение следующих 12 месяцев.

Винни Пух Хотел Лимитед

Бухгалтерский баланс на 31ое июля

фунт стерлингов	фунт стерлингов	фунт стерлингов	фунт стерлингов	фунт стерлингов
Оборотные активы	фунт стерлингов	фунт стерлингов	Краткосрочные пассивы	фунт стерлингов
Денежные средства	256500		кредиторская задолженность	1000
Дебиторская задолженность	2000		Уставной капитал	
Товарно-материальные запасы	1000		Акц. капитал	507700
		259500	Нераспр. прибыль	800

		508500
Фиксированные активы	250000	
Кухонное оборудование	509500	509500

Для компаний со стабильным положением, счет нераспределенной прибыли может быть самым большим счетом в балансовой ведомости. Как было указано в действующем положении о принятии финансовых решений 3.1, то, что менеджеры неправильно понимают значение счета.

Действующее положение о принятии финансовых решений 3.1

Понятие счет нераспределенной прибыли директора предприятия

Счет нераспределенной прибыли имеет записи накопившейся прибыли, полученной компанией и удержанной в бизнесе. Однако существует тенденция у директоров, которые прошли тренинги по бухгалтерскому учету, считать, что счет не выплаченной прибыли представляет собой запасы денежной наличности.

Очень важно, что руководители старшего звена, не становятся жертвой ошибочного представления о счетах нераспределенной прибыли, по причинам:

Как будет видно по главе 13, осторожное управление денежной наличностью является фундаментальным аспектом в построении финансовой стабильности. Прямой фактор, приводящий к банкротству, это недостаток денежных средств.

Счет нераспределенный доходов, чаще всего является одним из самых больших счетов в балансовой ведомости.

Руководители старшего звена не должны позволять, чтобы баланс нераспределенной прибыли влиял на принятие решений, которые могут повлиять на управление денежной наличностью. Чтобы определить, сколько денежных средств имеет бизнес, посмотрите на баланс денежных средств (банковский баланс), который в балансовой ведомости указан как активы.

4) Записи учетного регистра

В предыдущей главе было показано, как в бизнесе указываются операции, в виде дебетов и кредитов в счетах. Мы также узнали, что счета в собирательном значении называются как общий регистр. Прежде чем

записывать операции счета в общем регистре, операции записываются в хронологическом порядке в учетный регистр. В то время как большое количество компаний заводят несколько учетных регистров, для каждого типа операций (к примеру: регистр выплат денежных средств, регистр денежных поступлений и т.д.), большинство компаний заводят как минимум одну основную форму регистра, который называется “общий регистр”.

Регистры составляют, для того чтобы:

Предоставить хронологическую запись всех операций. Если у компании возникнут проблемы с бухгалтерской системой, во время определенного временного периода, регистр можно использовать как запись операций, происходящих в том временном периоде.

Предоставить полную запись каждой операции. Однако в общем регистре, операции записаны в более чем одном месте, к примеру, продажа за наличные в 300 долларов США записана в “счет денежных средств” и в “счет реализации”. Запись в регистр всей информации касательно операции поможет избежать и обнаружить ошибки.

Чтобы показать принцип работы общего регистра, представьте две майские операции для отеля: 3 мая отель купил в кредит винный запас на сумму 4,015 долларов США, и 4 мая собрал сумму в 1,200 долларов США от посетителей. Приложение 3.3 показывает, как эти две операции будут записаны в общий регистр.

В регистре указывается дата операции, название каждого счета на который влияет операция и также количество средств для дебета и кредита. Название счета для кредитования и также количество средств для кредитования, традиционно добавлены в регистр. В регистр также записываются номера счетов, на которых повлияли операции (счета в общем регистре обычно пронумерованы для быстрого доступа), в приложении 3.3 указано как “реквизиты проводки”. Краткое описание операции записано под операцией.

Приложение 3.3

Пример общего регистра

Дата	Названия счетов и описание операции	Реквизиты проводки	Дебет	Кредит
20X1 Май	3 Винный запас Кредиторская задолженность Покупка винного запаса в кредит Денежные средства	144	4,015	
		201		4,015
4		101	1,200	
	Дебиторская задолженность	170		1,200

5) Заключение

Данная глава была построена на введении в бухгалтерский учет Главы 2, путем описания системы учета по методу двойной записи “дебета и кредита”. Была показана таблица, показывающая вам, что дебет увеличивает активы и расходные счета, а кредит увеличивает пассивы, уставной капитал и доходные счета. В проработанном примере вам были показаны бухгалтерские операции, влияющие на каждые из главных учетных счетов.

После прочтения главы вы должны будете знать:

Как увеличить или уменьшить счета активов, пассивов уставного капитала, доходов и расходов.

Как записывать операции в общий журнал.

Как провести предварительный баланс.

То, что доходы, не выплаченные акционерам компании в виде дивидендов, кредитуются к счету уставного капитала, и называются “нераспределенная прибыль”.

То, что оборотные активы включают в себя денежные средства и другие активы, которые будут конвертированы в денежные средства через цикл работы бизнеса, проданы или потрачены в течение одного года с даты балансовой ведомости.

То, что краткосрочные пассивы включают в себя пассивы, которые должны быть выплачены в течение 12 месяцев.

Список использованной литературы

- Jackling, B., Raar, J., Wines, G. and McDowall, T. (2010) Accounting: A Framework for Decision Making, 3rd edition, Macquarie Park, NSW, Australia: McGraw-Hill: Chapter 14.
- Jagels, M.G. (2007) Hospitality Management Accounting, 9th edition, Hoboken, NJ: John Wiley & Sons: Chapter 1.
- Schmidgall, R.F. (2011) Hospitality Industry Managerial Accounting, 7th edition, East Lansing, MI: American Hotel & Lodging Educational Institute: Chapter 1.
- Weygandt, J., Kieso, D., Kimmel, P. and DeFranco, A. (2009) Hospitality Financial Accounting, Hoboken, NJ: John Wiley & Sons: Chapter 3.

Задачи

Задача 3.1

Опишите, можно ли сказать, что дебет к счету означает, то, что произошло что-то благоприятное для бизнеса.

Задача 3.2

Можем ли мы сказать, что в учете по методу двойной записи дебет представляет плюс и кредит минус?

Задача 3.3

Бар Барни Стоун в Дублине открылся 1го апреля и последующие шесть операций прошли в первую неделю бизнеса. Запишите операции в аккуратно составленный Т-счет для управляющего Бара Барни Стоун.

Владелец вложил 4,000 евро на новый банковский счет для бара.

Покупка стаута “Олд Блэк Крими” на счет на сумму 5,000 евро.

Оплата наличными 450 евро за доставку картофельных чипсов и соевых орешков.

Покупка в кредит кассового аппарата за сумму в 1,000 евро.

Взнос в банк за первую выручку неделю 350 евро.

Определение того, что стоимость проданного стаута “Олд Блэк Крими” в первую неделю составила 150 евро.

Задача 3.4

В чем разница между фиксированными активами и оборотными активами?

Задача 3.5

Используя знания записи кредита и дебета, объясните, почему менеджер может подумать, что в учете может быть ошибка, когда он замечает направления текущего банковского баланса в счетах их бизнеса и сравнивает его с направлением баланса последнего банковского отчета.

Задача 3.6

Деловые операции записываются в общий журнал. Общий регистр используется для записи деловых операций. Не означает ли составление общего регистра тем самым, значительное дублирование в учетной записи?

Требуется:

Предоставьте две причины, почему большинство компаний составляют общий журнал в дополнение к общему регистру.

Задача 3.7

Создайте свою собственную балансовую ведомость, добавляя свои активы и пассивы. Из этого определите “собственный капитал”, который относится к “уставному капиталу” в контексте делового учета.

Задача 3.8

Заполните каждую клетку в таблице ниже, используя слова “дебет” и “кредит”.

тип счета	обычный баланс	Чтобы увеличить счет	Чтобы уменьшить счет
Активы			
Пассивы			
Уставной капитал			
Доходы			
Расходы			

Задача 3.9

Из следующих ниже перечисленных счетов отеля Джеки Кридлэндс Криче Комфортс, распределите кредитовый и дебетовый баланс.

В долларах США	
Здания	120,000
Выплата зарплат	1,300
Овердрафт банка	2,240
Расчеты с поставщиками	3,300
Запас безалкогольных напитков	880
Канцелярские товары	540
Выручка	3,600
Уставной капитал	78,450
Банковская ссуда	18,420
Дебиторская задолженность eceivable	4,500
Продажи	24,600
Доход по ставке банка	1,210

Задача 3.10

Запишите следующие операции отеля в правильно озаглавленные Т-счета.

Отель получает 500 долларов США от продаж номеров.

Отель выплачивает зарплату персоналу суммой 400 долларов США.

Отель делает ресторанные продажи в кредит на сумму 600 долларов США.

Владелец отеля изымает 1,000 долларов США из бизнеса.

Отель покупает товарно-материальные запасы на сумму 700 долларов США.

Задача 3.11

Используя “Т-счет”, введите дебетовые и кредитовые записи для каждой из последующих операций, которые произошли в январе 20X1, для ресторана Сан Франциско. Т-счета, которые вам понадобятся следующие: Счет денежных средств, запасов еды, запасов напитков, дебиторской задолженности, мебели и оборудования, кредиторской задолженности, банковской ссуды, уставного капитала, дохода, расходов на покупку еды, расходов на покупку напитков, выплат зарплат, расходов на припасы, расходов на аренду, расходов на уплату процентов.

Господин Т. Францис начал бизнес, вложив в него денежные средства на сумму 30,000 долларов США.

Купил в кредит запасы еды на сумму 4,000 долларов США и напитки на сумму 6,000 долларов США.

Купил мебель и оборудование на сумму 20,000 долларов США, выплачивая 12,000 долларов США наличными денежными средствами с входом в балансовый долг.

Банк наложил ссуду на сумму 20,000 долларов США на бизнес.

Совершил продажи на сумму 40,000 долларов США в течение месяца – 75% от этих продаж были продажи за наличные, нераспроданные остатки были в кредит.

Купил в кредит скоропортящиеся пищевые продукты на сумму \$9,000 (расходы на покупку еды) и выплатил 2,000 долларов США наличными средствами за напитки (расходы на покупку напитков). Бизнес постановил, что эти покупки должны быть незамедлительно отнесены к расходам.

Выплатил 12,000 долларов США за расчеты поставщикам.

Выплатил 2,000 долларов США за банковскую ссуду плюс 100 долларов США за проценты.

Выплатил зарплаты суммой в 10,800 долларов США.

Выплатил 4,000 долларов США за различные предметы снабжения. У бизнеса имеется политика относить расходы на эти предметы за счет покупок.

На последний день месяца выплата 1,500 долларов США за аренду в январе.

Как только будут составлены записи в Т-счете, подготовьте отчет о доходах за январь 20X1 и балансовую ведомость на 31 января 20X1.

Задача 3.12

Следующие операции были произведены во время первого месяца работы нового отеля, расположенного в Кимберли в Австралии “Оз Хинтерленд Лимитед”:

Акционерный капитал был поднят до 80,000 долларов США.

Чтобы предоставить дальнейший капитал, банк выдал ссуду на сумму 40,000 долларов США.

Выплачены денежные средства на сумму 99,500 долларов США за землю и здания.

Куплено кухонное оборудование за 20,000 долларов США. 8,000 долларов США было выплачено наличными средствами с входом в балансовый долг.

Куплен в кредит запас постельного белья и униформ за 5,800 долларов США.

За месяц получен доход 12,000 долларов США за счет продажи номеров

и работы ресторана.

Выплатена сумма 1,500 долларов США за зарплаты первого месяца.

Выплатена сумма в 300 долларов США на покрытие процентов за банковскую ссуду.

Выплатен страховой взнос на сумму в 1,200 долларов США, покрывающий первый год работы отеля.

Выплатено 6,000 долларов США, за балансовый долг за покупку кухонного оборудования.

Покупка запаса напитков на сумму 1,500 долларов США. К концу первого месяца было обнаружено, что треть этого запаса была продана в ресторане.

Было определено, что в течение месяца кухня купила скоропортящиеся продукты на сумму 1,800 долларов США за наличные денежные средства. К концу месяца не осталось баланса продуктовых запасов.

Оз Хинтерлэнд выписал и выплатил дивиденды на сумму 2,000 долларов США.

Требуется:

Введите эти операции в Т-счета.

Подготовьте отчет о доходах за первый месяц и балансовую ведомость на конец месяца.

КОРРЕКТИРУЮЩИЕ И ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ ЗАПИСИ

Задачи обучения

После изучения этой главы вы будете знать :

1. Что означает “заключительная запись”;
2. Что означает “корректирующая запись”;
3. Различие между системами учета периодической и непрерывной инвентаризации;
4. Как бухгалтер учитывает проблемные задолженности;
5. Как бухгалтер учитывает переоценку.

1) Вступление

Данная глава фокусируется на корректирующих и заключительных записях. **“Корректирующие записи”** - это термин, используемый для обозначения учетных записей, которые нужны для **обновления** некоторых счетов, чтобы подготовить итоговый годовой отчет о доходах и балансовую ведомость. **“Заключительные записи”** - это термин, используемый для обозначения итоговых годовых учетных записей, которые выполняются по отношению к счетам на период (т.е. счет доходов, расходов и изъятий или счет дивидендов) **начала нового учетного года с нулевым балансом**. Выполнение корректирующих записей осуществляется только один раз для того, чтобы завершить выполнение заключительных записей. Это связано с тем, что заключительные записи приводят к переводу сальдо счета в счет доходов.

В виду того , что алгоритмы выполнения корректирующих записей более сложные, чем алгоритмы выполнения заключительных записей, глава построена вокруг разных типов корректирующих записей, с которыми можно встретиться. Помимо большого количества корректирующих записей, алгоритм создания заключительных записей также будет продемонстрирована.

2) Зачем нам нужны заключительные записи?

Для незамедлительного ввода нового учетного года, все счета, которые

относятся к периоду времени (т.е. счета которые не перетекают напрямую в балансовую ведомость) должны быть обнулены. Если эти счета не были обнулены на ежегодных основах, их балансы не будут отражать текущий годовой доход от продаж (для счета доходов) или текущие годовые расходы (для счета расходов).

В действительности, не закрытие этих счетов повлияет на счет доходов и на все счета расходов, показывающие балансы, которые отражают продажи и расходы, произошедшие с начала бизнеса. Термин “заключительная запись” используется, чтобы описать итоговый заключительный переход балансов этих счетов в отчет о прибыли (отчет о прибыли может быть представлен как счет, в котором доходы — это кредиты, а расходы — это дебиты).

В главе 2 мы видели то, что баланс по отчету прибыли (т.е. чистый доход) переходит к разделу уставного капитала балансовой ведомости через учет уставного капитала. Это свидетельствует о том, что все счета, в конечном счете, переходят в балансовую ведомость. Этот переход является прямым для тех счетов, которые описываются как “постоянные” (т.е. счета активов, пассивов и уставного капитала) и не прямым через учет доходов для других счетов, которые иногда описываются как временный счет (к примеру, счета доходов и расходов).

3) Зачем нам нужны корректирующие записи?

В большинстве случаев нужда в корректирующих записях возникает из-за того, что временной момент движения наличных средств (выручки или издержки) не совпадает с периодом, в котором движение наличных средств удобно распознать как доходы или расходы. Это различие между временным моментом движения денежных средств и временным моментом определения денежных средств в виде доходов или расходов происходит из учетного принципа накопления. Основа этого принципа, как и некоторые примеры итоговых годовых корректирующих записей, представлены в Рамке 4.1.

Рамка 4.1

Корректирующие записи и основа принципа накопления

Большинство итоговых годовых корректирующих записей возникают из-за учетного принципа накопления, который постановляет что:

- Доход является определенным, когда он заработан и является точным, а не когда просто получены денежные средства
- Расход является определенным в период, когда доход отделен от связанных расходов (к примеру, зарплаты за работу, выполненную в текущем периоде, считают как расходы текущего периода, в независимости от того, были они выплачены в течение текущего периода или нет.

Примеры итоговых годовых корректирующих записей включают в себя:

- Запись накопленных зарплат (в конце года существуют зарплаты, которые должны быть выплачены рабочим, но еще не были выплачены).
- Размещение стоимости фиксированного актива к тем учетным периодам, в которых возникает доход имеющегося фиксированного актива (это называется “переоценка”).
- Размещение соответствующей порции предоплаченной страховки к более раннему учетному периоду,
- Корректировка дебиторской задолженности (дебиторка) для определения того, что некоторая часть баланса, появляющегося в регистре дебиторской задолженности, может оказаться неинкассируемой.

Примеры итоговых годовых корректирующих записей из Рамки 4.1 будут более полно пояснены в следующем разделе, в котором представлены проработанные примеры итоговых годовых корректирующих записей.

4) Примеры с решением, выделяющие типы корректирующих записей

В данном разделе следующие четыре основных типа корректирующих записей будут пояснены при помощи проработанных примеров:

- Уплаченные, но еще не понесенные расходы (т.е. предоплаченные расходы),
- Понесенные, но еще не уплаченные расходы (к примеру, деньги должны к выплате за зарплаты),

- Незаработанные доходы (т.е. денежные средства, полученные перед доставкой товара или предоставлением услуг),
- Заработанные доходы, но полученные не денежными средствами (к примеру, заработанная процентная доля на инвестиционный счет, которая еще не получена).

Вдобавок рассмотрены три общие сопоставляемые ситуации, которые приводят к корректирующим записям:

- Использованные припасы;
- Проблемные задолженности (неинкассируемые дебиторские задолженности);
- Переоценка.

Корректирующая запись тип 1: Уплаченные, но еще непонесенные расходы

Данная ситуация возникает со страховкой и арендой (в ситуациях с арендой и страховкой плательщик обычно платит наперед до периода платежа за аренду или страховку).

Представьте, что 1 января 20X1 гостиница Виннипэгс Трудо воспользовалась преимуществом предложения по страховке и купила страховку на 18 месяцев за 3 000 долларов США. 30 июня 20X2 это предложение было обновлено на дальнейшие 12 месяцев за 2 400 долларов США. Итоговый учетный год гостиницы Трудо заканчивается 31 декабря.

Чтобы посчитать расходы на страховые выплаты, которые должны быть высчитаны из учета доходов, нужно пропорционально распределить выплаченные доли на периоды времени до истечения срока страховки, т.е.:

20X1 Расходы на страховые выплаты = две трети от 3 000 долларов США = 2 000 долларов США.

20X2 Расходы на страховые выплаты = Одна треть от 3 000 долларов США + половина от 2 400 долларов США = 2 200 долларов США.

Отражение в учете:

1 января 20X1:

Предоплаченная страховка	Денежные запасы
300	300

Прим. Страховое обеспечение выплачено наперед за период времени, которое оно покрывает. Это означает, что сразу же был выплачен страховой платеж, мы имеем актив (т.е. страховое обеспечение), длительность

которого равна сроку длительности страховки. Этот актив называется “предоплаченная страховка”.

31 декабря 20X1 (корректирующая запись):

Расходы на страховку	Предоплаченная страховка
2000	3000
	2000

Прим. Нужду в том, чтобы сделать эту итоговую годовую запись, можно рассмотреть со стороны истощения актива или со стороны понесенных расходов. Со стороны истощения актива две трети суммы от покрытия страховки, выплаченные в начале года, были потрачены за пройденное время. Это означает что актив на сумму 3 000 долларов США (т.е. предоплаченная страховка) уменьшился на 2 000 долларов США. Со стороны понесенных расходов 12 месяцев страховки было потрачено в 20X1. Из пропорционально распределенных расчетов мы обнаружили, что страховое покрытие 20X1 года обошлось 2 000 долларов США.

31 декабря 20X1 (заключительная запись):

Расходы на страховку	Учет доходов
2,000	2,000

Прим. Перед началом нового учетного года все счета доходов, расходов и изъятий (т.е. связанные с периодом времени или временные счета) должны быть обнулены для того, чтобы их баланс мог отражать доходы, расходы, изъятия для текущего учетного года. Этот процесс, в общем, называется созданием заключительных записей. Эти счета закрываются путем переноса их балансов в учет доходов и расходов, в результате чего составляются доходы или расходы за год.

30-го июня 20X2:

Предоплаченная страховка	Денежные средства
3,000	2,400
2,400	

Эта запись 30 июня 20X2 создается для того, чтобы записать выплаченный страховой платеж на сумму 2 400 долларов США.

31 декабря 20X2 (корректирующая запись)

Расходы на страховку Предоплаченная страховка

2,200	3,000
2,400	2,000
2,200	2,200

Прим. Мы можем снова рассмотреть корректирующую запись со стороны истощения актива или понесенных расходов. Со стороны истощения актива за первые шесть месяцев 20X2 года 1 000 долларов США из предоплаченных 3 000 долларов США были потрачены.

В следующие шесть месяцев 20X2 года 1 200 долларов США из предоплаченных 2 400 долларов США были потрачены. Со стороны понесенных расходов это означает, что расходы на страховку на сумму 2 200 долларов США переносятся на 20X2 год. Также хотим отметить, что обоснование можно предложить дебетового остатка на сумму 1 200 долларов в конце года, который остался на страховом предоплаченном счете. Этот остаток представляет собой расходы за приобретенную страховку за первые шесть месяцев 20X3 года, т.е. расходы на предоплаченную страховку на 31/12/X2.

30 декабря 20X2 (заключительная запись)

Расходы на страховку

Учет доходов и расходов

2,200	2,200
2,200	2,200

Наконец, 31 декабря 20X2 все счета доходов и расходов перенесены в учет доходов и расходов.

В данном примере предполагается, что за выплату взноса, “предоплаченная страховка” дебетирована. В некоторых учетных системах это количество средств может быть учтено незамедлительно как “расходы на страховку”. Этот подход называется “расход на покупку”. Если был использован этот альтернативный подход, итоговая годовая корректи-

рующая запись должна отражать предоплаченное количество средств. Например, в случае, описанном выше, если компания сразу же спишет на расход 3 000 долларов США за страховку, купленную 1 января 20X1 года, то итоговая годовая корректирующая запись будет следующей: 31 декабря 20X1 (корректирующая запись)

Расходы страховки	Предоплата для страховки
3,000	1,000
○ 1,000	○ 1,000

Прим. Просим заметить, как была внесена купленная страховка, не зависимо от первоначального метода, как только итоговая годовая корректирующая запись была сделана, счет расходов на страховку имеет дебетовый баланс на сумму 2 000 долларов США , и счет предоплаченной страховки имеет дебетовый баланс на сумму 1 000 долларов США. Некоторые могут посчитать это полезным для того, чтобы приблизиться к корректирующим записям по требующемуся итоговому годовому балансу в предоплаченном счете и расходном счете. Если вы сможете определить какой итоговый годовой баланс требуется отразить в этих счетах, вы сможете определить какую корректирующую запись требуется сделать для того , чтобы получить искомый итоговый годовой баланс.

Корректирующая запись 2: Понесенные, но еще неуплаченные расходы (накопленные расходы)

Понесенные, но не выплаченные расходы , обычно называются “накопленные расходы”. Один из основных примеров накопленных расходов возникает с заработных плат и окладов. Если в конце учетного периода, оплата работы служащих составила 1 000 долларов США, но не была выплачена, накопленные зарплаты записываются следующим образом (счет накопленных зарплат — это пассивный счет которые отражает зарплаты, которые должны быть выплачены):

Расходы на зарплаты	Накопленные зарплаты
1,000	1,000
○ 1,000	○ 1,000

Как и все расходные счета, в итоговом годовом дебетовом балансе счета расходов на зарплаты будут переведены на учет доходов и расходов. В новом учетном году, если первый зарплатный чек был выплачен на сумму 5 000 долларов США, то должны быть сделаны следующие записи:

Денежные средства Расходы на зарплату

Накопленные зарплаты

5,000	4,000	1,000	1,000
-------	-------	-------	-------

Примечание. Первая запись в новом учетном году будет немного сложной, так как включает в себя 3 счета. Кассовый счет кредитовой записи на сумму 5 000 долларов выполняется очень легко, поскольку в конце предыдущего года было выплачено 5 000 долларов. В новом году счет расходов на зарплату начинается с нулевым балансом в связи с тем, что заключительная проводка выполняется в конце предыдущего года. Из суммы заработной платы, которая составляет 5 000 долларов, 1 000 долларов относится к предыдущему году (это видно из кредитного баланса, который составляет 1 000 долларов в заработных платах, начисленного счета. Тем самым 4 000 долларов США из 5 000 долларов США выплат за зарплату относятся к работе, проведенной в этом году. Так как счет расходов на зарплату должен отражать стоимость работы, проделанной за год, поэтому на этот счет дебетировано 4 000 долларов США. Наконец, перед выплатой зарплат счет накопленных зарплат отражает пассив на сумму 1 000 долларов США. Сразу после того, как были выплачены зарплаты, задолженность перед сотрудниками удаляется, поэтому логично, что будет отражаться нулевой баланс, то есть дебетовая запись на сумму 1 000 долларов гарантирована. Тонкости этих учетных записей возникают только в конце учетного года, как и в большинстве учетных систем – это единственное время, чтобы выполнять записи заработных плат, начисленного счета.

Корректирующая запись тип 3: Незаработанные доходы

Представьте, что отель Капитан Кук в Уитби Йоркшир получил 50 000 долларов США в качестве авансовой выплаты от организатора конференции, которая покрывает расходы на пятидневную конференцию, которую отель проведет, начиная с 30 декабря. Так как учетный год закрывается 31 декабря, 40% услуг по конференции, могут считаться предоставленными (т.е. отель отработал два дня из пяти по проведению конференции). Учетные записи, которые будут сделаны в учетную книгу следующие: Учетная запись 1 декабря:

Денежные средства

50,000

Незаработанный доход

50,000

Прим. Незаработанный доход — это название счета, который кредитуется, когда денежные средства получают авансом за предоставление продаваемых товаров или услуг. Это счет пассива. В примере сверху, в период, следующий получению 50 000 долларов США, но предшествующий проведению конференции, 50 000 долларов США можно рассматривать как пассив.

По обычным условиям договора по проведению конференций, если возникает вероятность, мешающая отелю провести конвенцию, то отель будет вынужден возместить ущерб организатору.

Учетная запись 31 декабря (корректирующая запись):

Доход	Незаработанный доход	
20000	20000	50000

Примечание. Так как 40% работы по контракту (т.е. проведение конференции) было выполнено к концу учетного года, 40% первоначального незаработанного дохода, можно изобразить как заработанное до 31 декабря. Мы, тем самым, делаем кредитовую запись на сумму 20 000 долларов США (40% от 50 000 долларов США) в счет дохода и сокращаем баланс счета незаработанного дохода при помощи дебетовой записи 20 000 долларов США.

Корректирующая запись тип 4: Заработанный, но не полученный доход

Проблема учета дохода, который был заработан, но не получен, возникает, когда подотчетная организация имеет вклад в накопительном счете. Представьте, что Абердинский отель Скродж имеет вклад на общую сумму 24 000 фунтов стерлингов, который производит 10% годовой доли с выплатой денежных средств в полугодовой период. Последний раз отель Скродж обновил свои записи по этому вкладу 30 сентября как раз тогда, когда отель последний раз получил выплату процентов по вкладу на сумму 1 200 фунтов стерлингов, которую отель получил за шесть месяцев пользования накопительным вкладом, начиная с 1 апреля. Если у отеля Скродж конец учетного года наступает 31 декабря, итоговая годовая корректирующая запись требуется для фиксирования процентной выплаты, которая должна быть выплачена за вклад за октябрь, ноябрь, декабрь:

Учетная запись 31 декабря (корректирующая запись):
Проценты к получению

Процентный доход

600

600

Примечание. Вклад отеля Скродж зарабатывает по процентным выплатам 200 фунтов стерлингов в месяц. В конце учетного отеля не записывает процентные выплаты, заработанные за последние три месяца года. Дебетовая запись на сумму 600 фунтов стерлингов для счета дебиторской задолженности в виде процентов выделяет, что отель владеет активом в виде процентной выплаты, которая должна быть выплачена в конце учетного года.

Корректирующая запись тип 5: Учет запасов

Запасы, такие как офисные принадлежности, обычно представляют собой относительно малое вложение для отеля. Поэтому многие отели принимают относительно простую учетную процедуру периодического определения баланса запасов при помощи инвентаризации (этот подход называется «система периодического бухгалтерского учета товарно-материальных запасов»). При периодической системе товарно-материальных запасов закупки запасов просто записываются путем дебетирования счета «закупки запасов». Работа периодической системы учета товарно-материальных запасов и корректирующая запись, к которой приводит эта система, показаны на примере с решением в Рамке 4.1.

Рамка 4.1

Определение использованного запаса при помощи периодической системы учета товарно-материальных запасов

Сьюзи Дефо работает офис-менеджером отеля Олд Трафффорд в Манчестере. Отель использует для запасов периодическую систему учета. В конце учетного года бухгалтер попросил Сьюзи провести итоговую годовую инвентаризацию запасов, чтобы определить расходы на запасы, использованные в течение года. Итоговая годовая инвентаризация выявила, что на 31 декабря 20X1 года запас офисных принадлежностей был на сумму 2 000 фунтов стерлингов. Потом Сьюзи обратилась к счету товарно-материальных запасов, который последний раз был обновлен 12 месяцев назад (т.е. после прошлогодней итоговой годовой инвентаризации), и выяснила, что дебетовый баланс был на сумму 2 800 фун-

тов стерлингов. В течение года она дебетировала счет “закупки запасов” каждый раз, когда покупала офисные принадлежности. Она заметила, что до создания каких-либо корректирующих записей, на этом счете хранилось 14 000 фунтов стерлингов.

Расходы за использованные запасы могут быть определены путем решения знака в таблице ниже.

фунт стерлингов			
Начальный баланс	2 800	Добавление: закупленные запасы	
	<u>14 000</u>	Доступные запасы	16800
Убавление: использованные запасы		?	
Конечный баланс	2 000	фунтов стерлингов	

Так как определенная нами стоимость доступных запасов составляет 16 800 фунтов стерлингов. И мы знаем, что на конец учетного года доступные запасы были на сумму 2 000 фунтов стерлингов. Мы можем заключить, что запасы на сумму 14 800 фунтов стерлингов были потреблены в течение года.

Итоговая годовая корректирующая запись, которая должна быть сделана по сценарию, описанному в Рамке 4.1, может состоять из двух этапов. Во-первых, баланс счета закупок может быть перенесен в счет товарно-материальных запасов. Исходя из философии заключительных записей, это приведет к тому, что счет закупок начнет новый учетный год с нулевым балансом.

Закупленные запасы	Товарно-материальные запасы	
14000	2800	14000

Во-вторых, счет расходов на запасы может быть дебетирован на сумму 14 800 фунтов стерлингов, которая обозначает затраты на использованные запасы. Соответствующая кредитовая запись должна быть сделана в счет товарно-материальных запасов. Эти записи приводят к определению расходов (счет расходов на запасы будет закрыт к учету расходов и убытков). Они также приводят к дебетовому балансу на сумму 2 000 фунтов стерлингов в счете товарно-материальных запасов, который отражает результат итоговой годовой инвентаризации. Этот баланс счета товарно-материальных запасов включает в себя часть от общих активов, записанных в итоговой годовой балансовой ведомости.

Расходы на запасы	товарно-материальные запасы
14800	2800 14000 14800

Использование периодической контрольной учетной системы означает, что какая-то степень контроля утрачена в пользу товарно-материальных запасов. Между инвентаризациями менеджер, который ответственный за закупку запасов, не имеет административную запись запасов на складе. Если это может оказаться значительной проблемой, менеджер может воспользоваться непрерывной системой учета товарно-материальных запасов. Относительные критерии непрерывной и периодической системы отражены в действующем положении о принятии финансовых решений 4.1.

Действующее положение о принятии финансовых решений 4.1

Процедуры контроля запасов, выбранные менеджерами СОП (служба организации питания).

Вместо того, чтобы зависеть от периодической инвентаризации для определения, какое количество запасов имеется, можно воспользоваться непрерывной системой. Непрерывная система учета запасов подразумевает дебетирование счета товарно-материальных запасов каждый раз, когда закупаются запасы и кредитование этого счета каждый раз, когда произведена продажа или выпуск со склада. Решение о выборе между непрерывной и периодической системой учета запасов, может послужить значительной трудностью для менеджеров СОП из-за большого количества малозатратных пищевых единиц на складе.

Непрерывные учетные системы обычно очень дорогие в использовании ввиду большого количества индивидуальных инвентарных записей, которые должны быть сделаны. Несмотря на это, менеджер СОП, возможно, использует непрерывную систему учета запасов для определенных единиц еды и напитков, если одна или все проблемы, перечисленные ниже, будут являться значительными:

1. Замечено значительное сокращение запасов из-за кражи.
2. Значительное снижение доброжелательности клиентов может произойти, если некоторые единицы из меню не будут доступными.
3. Факт того, что заказ единицы запасов, вызывает сложности или требует много времени.

Корректирующая запись тип 6: Безнадежные и сомнительные счета

Изначальное слово предупреждения здесь является обоснованным . Чтобы не казаться паникерами учет безнадежных долгов дает начало самым сложным учетным записям в этой книге. Просим прочитать этот раздел внимательно!

В конце учетного периода требуется ввести корректирующую запись, чтобы отразить факт того, что некоторые балансы в “дебиторской задолженности” могут оказаться неинкассируемыми. Если какие-либо из балансов дебиторских задолженностей окажутся неинкассируемыми, счет доходов будет пересмотрен, так как будет включать записи о “неудачных продажах”, т.е. за которые мы не получим средства.

Следующие три шага выделяют широко принятый подход к учету безнадежных и сомнительных долгов.

Шаг 1: обеспечение

Периодически (скажем, каждый конец месяца в течение учетного года) обновляйте записи, чтобы отразить и предоставить проблему потенциально неинкассируемых счетов. Если каждый месяц мы выполняем продажи в кредит на сумму 100 000 долларов США, и мы считаем, что 2% окажется неинкассируемым, то сделав дебет на сумму 100 000 долларов США в “дебиторскую задолженность” и кредит в “доход” на сумму 100 000 долларов США, мы можем сделать следующую корректирующую запись конца месяца.

Расходы на плохие долги	Расчет сомнительных счетов
2,000	2,000

Счет “Расходы на безнадежные долги” может быть описан как “контр” счет, так как он перетекает в учет доходов и расходов, где он компенсирует кредитовый баланс доходного счета. Счет «расчет сомнительных счетов» также может быть описан как контрсчет, потому что его кредитовый баланс будет записан в балансовой ведомости, так как он будет компенсировать дебетовый баланс дебиторской задолженности.

Шаг 2: счет оказывается безнадежным

Представьте, что спустя половину учетного года один из наших клиентов, Антрасторси Лимитед, оказался банкротом в то время, как был

должен нам 3 500 долларов США. Было определено, что это количество средств вероятно не вернуть. Конечная месячная запись из “шага 1” предназначена для покрытия непредвиденных обстоятельств. Теперь непредвиденное обстоятельство было определено, и нам требуется обновить учетную книгу следующими действиями:

- a) удалить 3 500 долларов США из “дебиторской задолженности” (если мы этого не сделаем, то счет будет содержать растущее количество записей средств, которые никогда не будут собраны),
- b) удалить 3 500 долларов США из “расчета сомнительных счетов”, следуя удалению количества средств из “дебиторской задолженности”, нам больше не потребуется его расчет, т.е. больше не понадобится компенсирование контрзаписи.

Шаг 3: Итоговая годовая корректирующая запись

Расчет сомнительных счетов	Дебиторская задолженность
3,500	3,500

Следуя оценке итогового годового баланса дебиторской задолженности на сумму 150 000 долларов США, было определено, что 3 200 долларов США может оказаться неинкассируемым. После просмотра учетной книги определяем, что “расчет сомнительных счетов” имеет баланс на сумму 3 000 долларов США. Тем самым, прежде чем сделать итоговую годовую корректирующую запись, “чистая” записывается дебиторская задолженность на сумму 147 000 долларов США (150 000 долларов США – 3 000 долларов США). Так как мы планируем собрать 146 800 долларов США (150 000 – 3 200 долларов США), чистая дебиторская задолженность превышена на 200 долларов США, и нам потребуется сделать корректирующую запись на 200 долларов США.

Расходы на плохие долги	Расчет сомнительных счетов
200	200

Дебетовые и кредитовые записи, сделанные здесь такие же, как и записи из “шага 1”. Необходимость в корректирующей записи возникла, потому что записей из “шага 1” в течение года было недостаточно, чтобы создать требуемый итоговый годовой баланс в “расчете сомнительных

счетов”. Если в конце учетного года был обнаружен избыточный резерв в “расчете сомнительных счетов”, нам потребуется обратиться запись, указанную выше, путем кредитования счета “расходов на безнадежные долги” и дебетировать “расчет сомнительных счетов”.

Корректирующие записи тип 7: Переоценка

Переоценка обозначает процесс распределения расходов фиксированных активов (т.е. актив с полезным сроком службы больше, чем один год) по годам, в течение которых владельцы этих активов могут получить доход за их владение. Если учетная запись о переоценке не была сделана, то может возникнуть ситуация, описанная в Рамке 4.2.

Рамка 4.2

Ситуация выделяющая необходимость в переоценке

Следующее гипотетическое обсуждение между пользователем учетной информации подготовленной СаусПарком, отелем с неопытным бухгалтером, и одним из менеджеров СаусПарка, выделяет необходимость в обесценивании.

Пользователь учетной информации (к примеру, будущий акционер):

“Как так получилось, что отель СаусПарк имел устойчивую прибыль за последние пять лет кроме 20X1 года, когда вы доложили о больших убытках?”

Менеджер СаусПарка:

“О, 20X1 год оказался годом, когда мы купили наш самый дорогой фиксированный актив. Мы получили актив 28-го сентября, и собирались использовать только в 20X2 году. Мы ожидали доставку на неделю позже и поэтому вы видите, что в 20X2 году мы имеем большие расходы.

Пользователь учетной информации:

“То есть, вы пытаетесь сказать, что цифры о доходах отраженные за 20X1 год вводят в заблуждение. Они не отражают основную деятельность СаусПарка относительно других лет. Вы понимаете, что это означает то, что ваш доход за 20X1 занижен, а доход за другие годы завышен. В то время как 20X1 год получил большой удар, последующие годы смогли использовать актив без каких-либо затрат.

Основной метод переоценки

Существуют несколько подходов для определения временного момента списывания затрат фиксированного актива. В последующем описании перечислены три метода. Будет определено, что фиксированный актив был куплен за 1 200 000 долларов США и то, что его остаточная стоимость через пять лет будет составлять 200 000 долларов США.

а) **Метод пропорционального списания:** Этот широко распространенный метод подразумевает разделение на части чистой стоимости фиксированного актива (цена покупки минус остаточная стоимость) на весь срок службы актива.

$$\begin{array}{l} \text{Ежегодное амортизационное} \\ \text{начисление} \end{array} = \frac{\text{Цена покупки - остаточная стоимость}}{\text{Приблизительное время пользования активом}} = \frac{\$1,200,000 - \$200,000}{5} = \$200,000$$

б) **Метод снижения баланса:** этот метод подразумевает высчитывание, в качестве обесценивания, фиксированной процентной доли от остаточной балансовой стоимости актива (остаточная балансовая стоимость (ОБС) – это стоимость актива минус накопленное обесценивание, наложенное на актив с момента его покупки). Это приведет к сокращению амортизационного начисления (переоценка), так как остаточная балансовая стоимость будет сокращаться.

В следующем примере годовая процентная ставка равна 40%.

Долларов США

Начальная остаточная балансовая стоимость – год 1	1 200 000
Аморт. начисление за 1ый год (ОБС × 40%)	<u>480 000</u>
Начальная остаточная балансовая стоимость – год 2	720 000
Аморт. начисление за 2ой год (ОБС × 40%)	<u>288 000</u>
Начальная остаточная балансовая стоимость – год 3	432 000
Аморт. начисление за 3ий год (ОБС × 40%)	172 800

с) **Метод на основе использования:** Это не очень распространенный метод. Чтобы продемонстрировать, как он может быть применен, представьте, что купленный актив — это маленький самолет, и было оценено что самолет пролетит 1 миллион километров за срок службы в компании.

Если самолет пролетел 200 000 километров в 20X1, то амортизационное начисление за 20X1 год = $(200\,000 \div 1\,000\,000) \times 1\,000\,000$ долларов

США = 200 000 долларов США

Если пролетел 300 000 километров в 20X2, то амортизационное начисление за 20X2 год = $(300\,000 \div 1\,000\,000) \times 1\,000\,000$ долларов США = 300 000 долларов США

Запись обесценивания

Так же, как и расположение контрсчета для сомнительных счетов, при обесценивании мы ставим счет “накопленного обесценивания”, который работает как контрсчет, который сводит баланс в счете фиксированного актива.

Для амортизационной выплаты суммой в 300 000 долларов США за 20X2 год в примере с самолетом итоговая годовая запись об обесценивании за 20X2 год будет следующей:

<hr/> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; width: 60px; height: 20px; margin: 0 auto; display: flex; align-items: center; justify-content: center;">300,000</div> <hr/>	<hr/> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; width: 60px; height: 20px; margin: 0 auto; display: flex; align-items: center; justify-content: center;">200,000</div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; width: 60px; height: 20px; margin: 0 auto; display: flex; align-items: center; justify-content: center;">300,000</div> <hr/>
Расходы на обесценивание	Накопленное обесценивание

Так как счета расходов на обесценивание и накопленной переоценки имеют практически одинаковые названия, важно, чтобы вы понимали, что у них совершенно разные роли. Счет расходов на переоценку закрыт в пользу учета доходов и расходов на конец учетного года. Факт того, что он закрытый, должен быть очевиден по слову “расходы” в его названии. Счет накопленной переоценки отражается в балансовой ведомости как контрсчет, который сводит счет фиксированного актива. Тот факт, что этот счет накапливается в течение учетных периодов, говорит о том, что это счет балансовой ведомости. К концу 20X2года счет накопленного обесценивания собрал с 200 000 долларов США расходов на обесценивания в 20X1 году до 500 000 долларов США, так как в 20X2 было затрачено 300 000 долларов США. Раздел фиксированного актива в балансе компании на конец 20X2года будет указан в формате, представленном ниже:

	долларов	долларов
	США	США
Стоимость фиксированного актива	1 200 000	
Минус накопленное обесценивание	500 000	
Остаточная балансовая стоимость фиксированного актива	<hr style="width: 100%;"/>	700 000

4) Краткие выводы

При помощи примеров с решениями в этой главе были выделены основы заключительных и корректирующих записей. В конце финансового года заключительные записи делаются для всех счетов относительно периода времени, т.е. счета доходов, расходов и дивидендов. Если эти счета не закрыты на конец года, они не будут иметь нулевой баланс на начало нового финансового года. Корректирующие записи должны быть сделаны заранее, до начала создания итогового годового учета для того, чтобы обновить некоторые счета. Например, переоценка зависит от времени, то периодически должны будут сделаны корректирующие записи, чтобы обновить все счета переоценки.

После прочтения главы вы должны будете знать:

- Все счета доходов, расходов и дивидендов должны быть закрыты на конец финансового года.
- Расходы, выплаченные, но еще не понесенные, представлены как prepaid расходы и учитываются как активы.
- Расходы повлеченные, но еще не оплаченные, представляют собой начисленные платежи и учитываются как пассивы.
- Если клиент платит за услуги авансом, то полученные средства являются незаработанным доходом и учитываются как пассивы.
- Разница между бессрочной и периодической бухгалтерскими процедурами инвентаризации.
- Как учитывать безнадежные долги.
- Как учитывать переоценку.

Источники

Jackling, B., Raar, J., Wines, G. and McDowall, T. (2010) *Accounting: A Framework for Decision Making*, 3rd edition, Macquarie Park, NSW, Australia: McGraw-Hill: Chapter 16. Jagels, M.G. (2007) *Hospitality Management Accounting*, 9th edition, Hoboken, NJ: John

Wiley & Sons: Chapter 1.

Schmidgall, R.F. (2011) *Hospitality Industry Managerial Accounting*, 7th edition, East Lansing, MI: American Hotel & Lodging Educational Institute: Chapter 1.

Weygandt, J., Kieso, D., Kimmel, P. and DeFranco, A. (2009) *Hospitality Financial Accounting*, Hoboken, NJ: John Wiley & Sons: Chapter 4.

Задачи

Задача 4.1

Опишите разницу между корректирующими записями и заключительными записями.

Задача 4.2

Используя информацию по отелю Сити Центр в Данидине, отразите соответствующее записи, приводя в соответствие общую бухгалтерскую книгу отеля Сити Центр. Итоговый учетный год отеля заканчивается 30 июня.

- a) Телефонный счет на сумму 500 долларов США за июнь не уплачен и не записан.
- b) Оплата за аренду на сумму 3 600 долларов США за шесть месяцев, который заканчивается 31 августа, должна быть оплачена по задолженности в октябре.
- c) Было оценено, что автомобиль, купленный два года назад за 6 000 долларов США, через пять лет будет иметь остаточную стоимость в размере 1 000 долларов США. Компания использует прямолинейный метод переоценки для всех фиксированных активов. Требуется сделать запись о переоценке автомобиля за этот год.
- d) Следующая двухнедельная дата выплаты персоналу компании – 7 июля. Двухнедельный расчет заработной платы составляет 140 000 долларов США.
- e) 2 марта были получены денежные средства от клиента на сумму 1 600 долларов США. Это был авансовый платеж за услуги, которые будут оказаны. На момент получения 1 600 долларов США были записаны как кредит к незаработанному доходу. 30 июня 75% этой услуги было предоставлено.
- f) 1 мая был получен шестимесячный арендный доход авансом на сумму 600 долларов США. На момент получения он был записан как кредит к счету дохода за аренду.

Задача 4.3

30 ноября балансы счета связанные с функцией управления дебиторской задолженностью отеля Сити Сликерс из Миннесоты следующие:

Дебиторская задолженность	141 500 долларов США	Дебетовый баланс
Учет сомнительных счетов	2 400 долларов США	Кредитовый баланс

Доход	1 320 000 долларов США	Кредитовый баланс
Расходы на плохие долги	12 400 долларов США	Дебетовый баланс

Следующие операции были проведены в декабре:

1. Денежные средства, собранные с клиентов за кредитную продажу, составили 92 000 долларов США.

2. Кредитные продажи составили 101 000 долларов США.

На месячной основе менеджер, отвечающий за дебиторскую задолженность, указал возможность превращения безнадежных долгов в 1,25 %. На конец учетного года отеля 31 декабря проверка дебиторской задолженности обнаружила следующее:

Оценка итоговых годовых сомнительных счетов		
Срок счета	объем дебиторской задолженности	% неинкассируемой суммы
0–30 дней	84 000 долларов США	0,75
31–60 дней	44 000	1,25
61–180 дней	18 000	5
более 180 дней	4 500	100
	<u>150 500</u> долларов США	

Бухгалтер компании решил, что все счета, существующие больше 180 дней, должны быть выписаны из регистра дебиторской задолженности. Так же должен быть пересмотрен баланс сомнительных счетов, чтобы отразить оставшиеся сомнительные счета после итоговой годовой проверки регистра дебиторских задолженностей.

Требуется:

- Записать кредитовые продажи и операции собранных средств за декабрь в правильно названный “Т-счет”.
- Записать все необходимые итоговые годовые корректирующие записи в правильно названный “Т-счет”.

Задача 4.4

Отнести каждый из перечисленных счетов к активу, пассиву, доходам, расходам или учетному капиталу (вы также можете использовать термин

“отрицательный актив”, если считаете, что это более подходящий термин для счета):

Процентный доход
Накопленные выплаты по зарплатам
Амортизационные расходы
Предоплаченная страховая выплата
Незаработанный доход
Безнадежные долги
Товарно-материальные запасы
Учет сомнительных счетов
Накопленная переоценка (амортизация)

Задача 4.5

Общий регистр бара Кардиган Армс содержит следующие счета:

Доход от продаж
Товарно-материальные запасы
Процентный доход
Накопленные выплаты по зарплатам
Предоплаченные страховые выплаты
Расходы на страховку
Накопленные амортизационные выплаты
Расходы на переоценку (амортизацию)
Расходы за аренду
Предоплаченная аренда
Учет сомнительных счетов

Требуется:

- (a) Обозначить, для каких из этих счетов будет сделана итоговая годовая заключительная запись.
- (b) Для каждого счета, к которому требуется заключительная запись, обозначить, для какого счета будет произведено дебетирование, а для какого – кредитование.

Задача 4.6

Отель Вотерс Эдж в Марлоу использует периодическую систему учета запасов своих чистящих средств. Итоговая годовая инвентаризация показала, что на 31 декабря 20X1 года баланс запасов составил 4 200 фун-

тов стерлингов. Счет запасов чистящих средств, который не изменялся с момента прошлой итоговой инвентаризации, имел дебетовый баланс 3 400 фунтов стерлингов. В течение года все купленные запасы чистящих средств были дебетированы в счет “закупки чистящих средств”, который имел конечный дебетовый баланс на сумму 36 000 фунтов стерлингов. Также все возвраты поставщикам были кредитованы в счет “возвраты чистящих средств”, который имел конечный баланс на сумму 1 020 фунтов стерлингов.

Требуется:

Используя правильно озаглавленные “Т-счета”, сделать все требующиеся корректирующие и заключительные записи.

Задача 4.7

Менеджер бухгалтерии отеля Транквил Стэй в Антверпене подготовил следующий учет доходов и расходов, который относится к самому последнему учетному году.

Отель Транквил Стэй Учет доходов и расходов за итоговый год, окончившийся 30 июня 20X1 года

евро	евро
Доход с продаж	420 000
<i>Минус:</i> расходы на продажи	<u>80 000</u>
Валовая прибыль	340 000
<i>Плюс:</i> Процентный доход	<u>11 000</u>
	351 000

Минус: Расходы

Расходы на выплаты и заплаты	145 000
Расходы на переоценку	82 000
Расходу на аренду парковки	3 000
Расходы на парковку	18 000
Различные расходы	<u>14 000</u>
	<u>262 000</u>

евро 89 000

Главный бухгалтер не уверен, как сделать корректирующие записи, и просит у вас совета. Проведя пересмотр бизнес операций, вы определили следующее:

1. Выплата авансом 2 500 евро, полученная за проведение конференции, которая пройдет в конце июля, была включена в счет доходов за

продажи.

2. Работникам не выплатили зарплаты на сумму 4 000 евро, заработанные за последние четыре дня июня.

3. Переоценка суммы в размере 10 000 евро за новую машину не было записано.

4. Отель арендует небольшую прилегающую частную собственность, которую использует для парковки автомобилей, когда подземная парковка становится полной. Последняя выплата за аренду была на сумму 900 евро. Выплата была произведена 1 мая и покрывала трехмесячный период. Главный бухгалтер записал это как предоплаченную аренду, и никакой записи не было сделано, чтобы изменить этот счет на конец учетного года.

5. Отель имеет счет, за который получает 1 000 евро процентных выплат за месяц. Процентная выплата за июнь, которая будет получена в июле, не была записана в счет.

6. Ежегодная страховая выплата за имущество на сумму 24 000 евро, выплачена авансом за полгода. Последняя выплата 12 000 евро, которая была сделана 1 апреля 20X1, была дебетирована в счет предоплаченной страховки. Никакой корректирующей записи не было сделано для счета предоплаченной страховки.

Требуется:

а) Подготовьте требующиеся корректирующие записи для отеля Транквил Стэй.

б) После завершения с корректирующими записями подготовьте пересмотренный учет доходов и расходов отеля Транквил Стэй на итоговую учетную дату 30 июня 20X1 года.

Задача 4.8

Подготовьте соответствующие корректирующие записи, используя следующую информацию об отеле Кэпитал в Оттаве. 30 июня – это дата окончания учетного года.

а) 1 июня отель получил 4 000 долларов США авансом за предоставление услуг. Эта операция была записана 1 июня путем дебетирования счета незаработанного дохода от банка и кредитов. Было определено, что на 30 июня 25% от услуг было выполнено.

б) 1 мая страховка на шесть месяцев была куплена за 1 800 долларов США. Когда выплата была произведена, отель дебетировал счет предоплаченной страховки и кредитовал банковский счет.

- с) Отель имеет вклад, за который получает процентные выплаты на сумму 2 400 долларов США в год. Последняя процентная выплата была получена 30 апреля. Учетные записи должны быть изменены, чтобы отразить процентные выплаты, накопленные за последние два месяца.
- д) В текущем финансовом году счет запасов отеля имел начальный баланс на сумму 600 долларов США. В течение года были куплены запасы на сумму 7 000 долларов США, и эта сумма была дебетирована на счет запасов. Итоговая годовая инвентаризация обнаружила, что баланс имеющихся запасов составляет 400 долларов США. В течение года не были сделаны какие-либо учетные записи, отражающие использование запасов.

Задача 4.9

Используя итоговые годовые балансы счетов отеля Джонсон в Бостоне, подготовьте:

- а) Учет доходов и расходов за период заканчивающийся 30/6/20X1,
 б) Балансовую ведомость на 30/6/20X1.

Балансы счетов отеля Джонсон на 30 июня 20X1

	Дебет	Кредит
Денежные средства в банке	2 200	
выплаченные дивиденды	2 000	
Дебиторская задолженность	1 500	
Конечные запасы	400	
Расходы на переоценку	250	
Накопленное переоценку на сооружения и оборудование	11 000	1 020
Доход от продаж		26 500
Затраты на продажи	16 000	
Расходы на зарплаты	4 500	
Общие оперативные расходы	140	
Накопленные выплаты зарплат		100
Кредитовая задолженность		2 200
Незаработанный доход		200
Акционерный капитал		4 800
Нераспределенная прибыль		<u>3 170</u>
	<u>37 990</u> долларов США	<u>37 990</u> долларов США

Задача 4.10

Приведите к восьми перечисленным ниже изменениям соответствующие итоговые годовые корректирующие записи.

1. Расходы были понесены, но не выплачены.
2. Был получен взнос на сумму 5 000 долларов США за конференцию, которая должна быть проведена через две недели. После получения взноса денежные средства были дебетированы, и счет дохода был кредитован.
3. Выплата за страховку автобуса была закончена в течение года, но на конец года все еще оставался период покрытия страховки, который не был истрачен.
4. Страховка за автомобиль была записана как дебетирование предоплаченной страховки в течение года, но на конец года оставался период страховки, который был еще не использован.
5. Некоторая часть дохода являлась незаработанной на конец учетного года.
6. Новый фиксированный актив, купленный на начало года, был учтен путем дебетирования счета фиксированного актива и кредитования счета денежных средств.
7. Часть аренды за большой земельный участок была выплачена авансом за три недели до окончания учетного года, но не была истрачена на конец года. Когда аренда была оплачена отелем, бухгалтер дебетировал счет расходов на аренду и кредитовал счет денежных средств.
8. Аренда за меньший земельный участок не была выплачена отелем и остается долгом на конец учетного года.

Итоговые годовые записи в регистр

- a. Дебетировать доходы, кредитовать незаработанные доходы.
- b. Дебетировать расходы на переоценку, кредитовать накопленную переоценку.
- c. Дебетировать расходы на аренду, кредитовать аренда к выплате.
- d. Дебетировать расходы, кредитовать расходы к выплате.
- e. Дебетировать предоплаченную страховку, кредитовать расходы на страховку.
- f. Дебетировать предоплаченную аренду, кредитовать расходы на аренду.
- g. Дебетировать доходы, кредитовать незаработанные доходы.
- h. Дебетировать расходы на страховку, кредитовать предоплаченную страховку.

Задача 4.11

Прежде чем делать итоговые годовые корректирующие записи, бухгалтер отеля Коулун Киндом в Гонконге, сделал следующий сокращенный учет доходов и расходов для большей части текущего финансового года.

Отель Коулун Киндом Учет доходов и расходов за конец года 31 декабря 20X1	
Доход	346 000 долларов США
Минус: операционные расходы	<u>102 000</u>
Чистый доход	244 000

Информация для корректирующих записей:

1. Переоценка суммы 42 000 долларов США должна быть зачислена.
2. Накопленные выплаты по зарплатам составляют 3 200 долларов США.
3. Отель провел конференцию для инженеров, которая закончилась за три дня до окончания учетного года. На конец учетного года отель должен выписать счет организатору конференции на последнюю сумму 13 000 долларов США за проведение конференции.
4. Отель будет проводить конференцию бухгалтеров, которая начнется через две недели после окончания учетного года. На конец учетного года отель получил взнос на сумму 5 000 долларов США от организатора конференции, и эта сумма была записана как доход.
5. Годовой страховой полис имущества отеля был обновлен 1 апреля 20X1 года выплатой страховой суммы в размере 4 000 долларов США. Эта выплата была записана дебетированием счета prepaid insurance.
6. Учет кухонных запасов чистящих средств осуществляется при помощи периодической системы учета запасов. На начало года счет запасов имел дебетовый баланс на сумму 1 100 долларов США. В течение года были куплены чистящие средства на сумму 5 400 долларов США. Итоговая годовая инвентаризация показала, что баланс запасов оставшихся чистящих средств составил 800 долларов США.

Требуется:

- a) Подготовить график, который отразит влияние на доходы и операционные расходы, итоговых годовых корректирующих записей.
- b) Подготовить пересмотренный сокращенный учет доходов и расходов, который будет сделан после введения корректирующих записей.

Задача 4.12

Прежде чем делать корректирующие записи, менеджер гостиницы и бара Тьюкесбери Кингс Армс предоставил следующую финансовую информацию на конец отчетного года:

1. Зарплаты к выплате на конец года составляют 340 фунтов стерлингов.

2. Арендная выплата на сумму 580 фунтов стерлингов, которая покрывает двух месячный период аренды, была выплачена за месяц до конца отчетного года. Когда аренда была выплачена, счет расходов на аренду был дебетирован на сумму 580 фунтов стерлингов.

3. Доход с процентных выплат на сумму 212 фунтов стерлингов не был получен или записан.

4. Баланс счета предоплаченной страховки на сумму 880 фунтов стерлингов включает страховую выплату на сумму 340 фунтов стерлингов, выплаченную, чтобы покрыть первые четыре месяца финансового года.

Требуется:

- a) Подготовить итоговые годовые корректирующие записи для бара Кингс Армс и гостиницы.
- b) Если корректирующие записи не были сделаны, показать будет ли доход бара Кингс Армс и гостиницы преувеличен или преуменьшен.
- c) Если корректирующие записи не были сделаны, показать влияние на разделы активов, пассивов и отчетного капитала балансовой ведомости бара кингс Армс и гостиницы.

АНАЛИЗ ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ

Задачи обучения

После изучения данной главы, вы должны понимать:

1. каким образом извлечь информацию из анализа прибыли на капиталовложения в рамках двух важнейших аспектов: коэффициент прибыльности и оборот активов;
2. каким образом с помощью пропорций может осуществляться систематический анализ динамики прибыли отеля;
3. каким образом с помощью анализа пропорций можно сделать вывод о краткосрочной или длительной финансовой стабильности отеля;
4. как можно использовать данные пропорции в мониторинге эффективности функционирования отелей.

1. Введение

Данная глава подводит нас к теме финансового учета и менеджмента, поскольку в ней идет речь о техниках, которые могут быть использованы для анализа финансовых показателей деятельности и финансовой стабильности организаций. Большая часть подобных анализов проводится с использованием коэффициентов, т.е. понятие прибыль на капиталовложения (данный показатель дает нам **коэффициент** возврата инвестиций), а, как следствие, и термин «**анализ коэффициентов**», используются как синонимы понятию анализ финансового состояния предприятия.

Результаты анализа коэффициентов содержит ограниченную, однако связанную с общей темой, информацию. Анализ коэффициентов обычно используется в контексте сравнения одного или более из нижеприведенных четырех критериев оценки:

- показатели отеля за предыдущие годы (анализ тенденций изменений);
- показатели, считающиеся плановыми (т.е. базовыми для бюджета отеля);
- показатели других отелей (или подразделений) данной сети;
- среднетраслевые показатели, предоставленные крупнейшими компаниями по сбору информации о корпорациях США, напр. Дан энд Брэд-стрит, а также крупными бухгалтерскими фирмами (данный способ сопоставительного анализа иногда относят к кросс-секционным анализам).

Анализ финансового состояния

В данной главе при описании систематического подхода к финансовым анализам итоговых годовых отчетов, выделяются два аспекта:

- Во-первых, мы определим, как оценивается **динамика прибыли** предприятия.
- Во-вторых, мы определим, как оценивается финансовая **стабильность** предприятия.

Мы рассмотрим данные виды анализов, приведя выдержки из итогового годового отчета Мельбурнского отеля. Данные выдержки приведены в рамках 5.1 и 5.2.

При последующем рассмотрении финансового анализа в главе будут приводиться основные коэффициенты, используемые для анализа показателей эффективности отеля. Данные коэффициенты в основном опираются на ежедневные показатели, такие как наполненность отеля, количество посетителей, обслуженных в час рабочего времени ресторана, и так далее. Хотя многие коэффициенты не имеют связи с финансовыми показателями, они представляют важные показатели работоспособности, а, как известно, высокие показатели работоспособности способствуют развитию высоких финансовых показателей деятельности.

2. Динамика прибыли

Если вы спросите у любого инвестора о его портфеле инвестиций в определенном году, он скорее расскажет вам о его общем доходе с инвестиций. Исследование данного показателя крайне важно, так как таким образом можно определить степень общего дохода с инвестиций по отношению к показателю производительности. Если при оценке производительности компании, финансовый аналитик столкнется с каким-либо предельным коэффициентом, то он скорее обратится в своем исследовании к показателю общего дохода с инвестиций.

Рамка 5.1

ЗАТ «Кэлестиал Хотэл»

Отчет о прибыли на конец года – 31 декабря 20X1

	долларов США *000	*000
Доход (60% продаж в кредит)		100
<i>За вычетом</i> издержек на продажи		<u>40</u>
Валовая прибыль		60

За вычетом издержек		
Хозяйственные расходы	15	
Административные расходы	<u>5</u>	
		<u>20</u>
Прибыль без учета процентов и налогов		40
За вычетом процентов		<u>10</u>
Налогооблагаемая прибыль		30
За вычетом налогообложения		<u>15</u>
Чистая прибыль с учетом налогов		<u>15</u>

Рамка 5.2

Мельбурнский отель

Балансовый отчет на 31.12.2011

Активы	долларов США '000	'000
<i>Текущие активы</i>		
Наличные	5	
Дебиторская задолженность	7	
Материально-технические ресурсы	<u>8</u>	20
<i>Постоянные активы</i>		
Оборудование	10	
Накопления	<u>20</u>	
		<u>30</u>
Общие активы		<u>50</u>
	'000	'000
Задолженности		
<i>Текущие задолженности</i>		
Начисленная заработная плата	1	
Кредиторская задолженность	<u>4</u>	5
<i>Длительные задолженности</i>		
Займы		<u>15</u>
Общая сумма задолженностей		20
Собственный капитал		
Оплаченная часть акционерного капитала (100,000 долей)	20	
Нераспределенная прибыль ¹	<u>10</u>	

Общая сумма задолженностей и собственно-
го капитала

30

50

1 Компания начала 20XI год с потери в размере 5 000 долларов США (отрицательный счет отчислений от прибыли). Мы понимаем это, рассмотрев тот факт, что статья дохода в 20XI указывает на то, что доход полученный и нераспределенный в 20XI равен 15 000 долларам США, а уже к концу года равен всего 10 000 долларам США (из представленной информации следует, что в 20XI отель не получил дивидендов). Множество выводов можно сделать при детальном рассмотрении статей бюджета!

В нижеприведенном анализе динамики прибыли мы используем систематический подход, прежде всего в вычислении прибыли на капиталовложение, а затем в разложении данного показателя на его важнейшие составляющие. Мы рассматриваем возможность оценки результативности менеджмента в способности приносить прибыль, используя доступные активы. Это значит, что прибыль до вычета процентов и налогов является тем соответствующим уровнем дохода, которым нужно руководствоваться. Это происходит из-за того, что прибыль до вычета процентов и налогов отражает рабочую эффективность отеля, т.к. расходы по процентам (первая статья после статьи «Прибыль до вычета процентов и налогов» в отчете о прибыли) относится к финансовым тратам, которые не зависят от главного управляющего отеля. Соответственно, мы рассчитали прибыль на капиталовложение следующим образом:

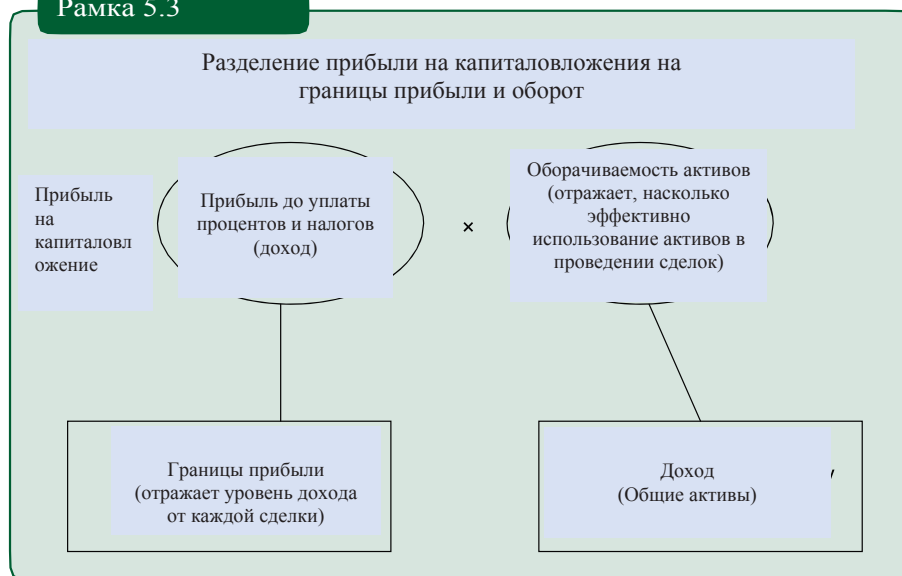
Прибыль на капиталовложение = Прибыль до вычета процентов и налогов ÷ Общие активы

В данном рассматриваемом отеле *Прибыль на капиталовложение в 20XI* = $40 \div 50 = 0,8$ (или 80%)

Анализ финансовых отчетов

Эти 80% прибыли на капиталовложения могут быть разделены на 2 элемента (границы прибыли и оборот), как продемонстрировано в Рамке 5.3:

Рамка 5.3



Равенство, отраженное в рамке 5.3 может быть проверено путем простого исключения из формулы пункта «Доход» в левом блоке (или границы прибыли) и пункта «Доход» в правом блоке (или оборачиваемость активов), получая, таким образом, базовую формулу для вычисления прибыли на капиталовложения (Прибыль до уплаты налогов разделить на общие активы).

Подобное подразделение прибыли на капиталовложения на два равенства широко известно, как «формула Дюпона» (впервые в США данной формулой воспользовалась именно компания Дюпона). Формула Дюпона очень важна, так как она представляет собой некий базис для систематического анализа прибыли на капиталовложения в виде двух аспектов:

- a) границы прибыли;
- b) оборачиваемость активов.
- c) Границы прибыли

Первым делом, в нашем анализе коэффициентов мы вычислили прибыль на капиталовложения в рассматриваемом нами отеле – 80%. Данный показатель может свидетельствовать о большой прибыли, если представить, что данный показатель в прошлом году был 85%. Руководо-

дителям наверняка было бы интересно, чем обусловлен подобный спад. Используя формулу Дюпона, мы можем определить обусловлен ли данный спад ростом границ прибыли компании или оборачиваемостью активов (или и то и другое). Если границы прибыли уменьшились по сравнению с прошлым годом, то мы можем приступить к систематическому анализу отчетов о прибыли, принимая во внимание все статьи доходов и сопоставление их с итоговым показателем выручки. В нашем конкретном примере, первой статье дохода в отчете является валовая прибыль. Сопоставляя методы для расчета границ прибыли, приведенные в Рамке 5.3, мы можем вычислить чистую валовую прибыль следующим образом:

Динамика прибыли

Чистая валовая прибыль = Валовая прибыль ÷ Доход

Чистая валовая прибыль в нашем примере = $60 \div 100 = 0,6$ (или 60%)

Если эти 60% чистого валового дохода не изменились с прошлого года, то мы можем сделать вывод о том, что нижняя граница не влияет на соотношение цены продажи и себестоимости реализации. Отсюда следует вывод, что спад уровня прибыли до уплаты налогов по отношению к общему доходу произошел из-за относительного увеличения общих управленческих затрат, поскольку именно этот факт доказывает нам расположение этой статьи затрат после статьи валовой прибыли, но перед статьей прибыли до уплаты процентов и налогов. Продолжая использование данного метода и сопоставляя каждую статью дохода, указанную в отчете, с общим доходом, мы можем выделить пункт «Издержки», который как раз и повлиял на изменения в границах прибыли. Если мы изначально используем границу чистой прибыли (чистая прибыль после уплаты налогов ÷ доход) в расчете прибыли на инвестиции, мы можем определить и другие границы прибыли в процессе систематического анализа предоставленного отчета. Опубликованные отчеты крупнейших компаний в большинстве своем предоставляют возможность подсчета нескольких границ общей прибыли.

d) Оборачиваемость активов

Вернемся к формуле Дюпона из Рамки 5.3. Представим, что мы выявили снижение в общей оборачиваемости активов и, что это снижение повлекло за собой уменьшение прибыли на капиталовложение. Данное

наблюдение натолкнет аналита на изучение коэффициентов, отражающих показатель общей оборачиваемости активов.

Действуя аналогичным образом, как и при изучении факторов, повлиявших на изменение границ прибыли, мы можем проанализировать бухгалтерский баланс с целью поиска группы активов, повлиявшей на изменение показателя оборачиваемости.

Использование термина «оборачиваемость» означает тот факт, что мы сопоставляем активы доходам (или, в случае инвентаризации, себестоимости реализации). Способ расчета уровня оборачиваемости активов описан выше, как часть формулы Дюпона - для вычисления каждого коэффициента оборачиваемости, мы делим доход (или, в случае инвентаризации, себестоимость реализации) на каждую группу активов, упомянутую в отчете.

Каждый полученный коэффициент «оборачиваемости» показывает нам, насколько эффективен данный определенный актив в получении прибыли. Именно по этой причине коэффициент оборачиваемости часто называют коэффициентом «эффективности». Расчет коэффициента «эффективности» включает в себя:

- оборачиваемость дебиторской задолженности;
- оборачиваемость товарных запасов;
- оборачиваемость основного капитала.

Оборачиваемость дебиторской задолженности

Оборачиваемость дебиторской задолженности = *Продажи в кредит ÷ Дебиторская задолженность*

Оборачиваемость дебиторской задолженности в нашем примере за 20X1 год = $(100 \times 0,6) \div 7 = 8,57$

Многим управляющим кажется неприемлемым число, полученное нами выше, 8,57. По этой причине в формуле обычно используется «количество дней», которое делится на количество дней в году за рассматриваемый период оборачиваемости.

$$\begin{array}{l} \text{Среднее количество дней для закрытия} \\ \text{дебиторской задолженности на примере} \\ \text{нашего отеля} \end{array} = \frac{365}{\text{Оборачиваемость} \\ \text{дебиторской} \\ \text{заложенности}}$$
$$\begin{array}{l} \text{Среднее количество дней для закрытия} \\ \text{дебиторской задолженности} \end{array} = \frac{365}{8,57} = 42, \text{ дней}$$

Если коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности уменьшается, среднее количество дней для закрытия задолженностей повышается.

Оборачиваемость запасов

Метод подсчета оборачиваемости запасов и «количества дней инвентаризации» аналогичен с методом, используемым для расчета дебиторской задолженности. Однако существует одно ключевое различие. В отличие от формул расчета других коэффициентов «оборачиваемости», в данном случае мы делим данные инвентаризации на себестоимость реализации, а не на доход. Это происходит из-за того, что в процессе инвентаризации фиксируются закупочные цены, а не цены, по которым продают товар. Если бы мы сравнили данные инвентаризации с общим доходом и обнаружили бы факт увеличения реализационных цен вдвое за год, мы бы пришли к выводу, что коэффициент оборачиваемости запасов так же увеличился вдвое. Однако важно отметить, что увеличение коэффициента является результатом изменения реализационной цены, а не политики создания запасов в организации. Для того чтобы данный факт был очевиден, можно наглядно подсчитать оборачиваемость запасов, используя соответствующие методы оценки, т.е. используя объемы знаменателя (запасы) и объемы числителя (реализационная цена).

Оборачиваемость запасов = реализационная цена ÷ запасы

Оборачиваемость запасов в нашем примере за 20X1 год = $40 \div 8 = 5$

По аналогии с подсчетом оборачиваемости дебиторской задолженности, исходя из оборачиваемости запасов, можно подсчитать среднее количество дней, за которое проводилась инвентаризация путем разделения 365 дней на оборачиваемость запасов.

$$\begin{array}{l} \text{Среднее количество дней} \\ \text{инвентаризации в нашем отеле,} \\ \text{приводимом в пример} \end{array} = \frac{365}{5} = 73 \text{ дней}$$

При анализе уровня коэффициента оборачиваемости запасов, желательно, чтобы данные инвентаризации напитков рассматривались отдельно от данных инвентаризации продуктов. Это необходимо по причине того, что в политике создания запасов этих двух областей могут быть существенные расхождения. Необходимо помнить об этом различии при принятии решений о создании запасов напитков и еды в организации.

Игнорирование факта различий между двумя типами создания запасов может помешать выявлению низкой оборачиваемости в одной сфере при высокой оборачиваемости запасов в другой.

Оборачиваемость основных средств

Оборачиваемость основных средств = *доход ÷ постоянные активы*

Оборачиваемость основных средств на примере нашего отеля за 20X1 год
 $= 100 \div 30 = 3,33$

Балансы постоянных активов должны быть стабильны по сравнению с показателями дебиторской задолженности и учета товара. При этом необходимо понимать, что незначительные изменения относительно большого объёма постоянных активов отелей значительно повлияет на общий оборот активов. Большие вложения в постоянные активы могут гарантировать расчет коэффициента оборачиваемости для каждой определенной подкатегорией при условии доступности данной информации. Например, в нашем конкретном отеле мы можем подсчитать коэффициент оборачиваемости как для оборудования, так и для построек в целом.

Основные моменты показателей оборачиваемости

Сейчас мы рассмотрим расчет каждого из коэффициентов оборачиваемости, указанных в бухгалтерской ведомости рассматриваемого нами отеля, за исключением показателя «Наличные». Если мы выявили снижение общей оборачиваемости активов, а в последствие пришли к выводу, что ни один из показателей оборачиваемости, рассчитанных выше, не изменился в меньшую сторону, следовательно, должно наблюдаться увеличение коэффициента наличного дохода. Зная другие коэффициенты, мы можем рассчитать «коэффициент оборачиваемости наличных» путём деления «общего дохода» на «наличные». Несмотря на относительно небольшой показатель наличных, он может быть самостоятельно вычислен. Если мы определили, что проблема заключается в снижении коэффициента оборачиваемости наличных, мы должны понимать, что относительно общего дохода, на самом предприятии в данный момент находится больше наличных средств. Позднее мы вернемся к вопросу, положительно ли данная тенденция сказывается на общей финансовой картине организации.

Как следует из рамки 5.3, желательным считается увеличение коэффициента оборачиваемости (увеличение оборачиваемости активов по-

вышает прибыль на капиталовложения), однако важно помнить, что так же необходимо положительно оценить и влияние его существенного спада. Если оборачиваемость товара становится очень большой, мы, скорее всего, столкнемся с дефицитом запасов, который может привести к уменьшению уровня продаж и потере клиентской лояльности. При увеличении коэффициента оборачиваемости дебиторской задолженности, скорее всего, у нас будет меньше возможностей предоставлять клиентам услуги или товары в кредит. Если другие отели увеличат кредитные периоды, то это приведет к потерям в продажах. I

В приведенном выше примере при подсчете коэффициентов оборачиваемости, мы использовали данные по уровням активов на конец года. Желательно при подобных расчетах прибегать к использованию средних данных за весь год. Это может выявить тот факт, что инвентаризация, проводимая в конце года в рассматриваемом нами отеле, отображает постоянно низкий уровень показателей, и что в данном отеле подобная инвентаризация проводится неоднократно. Если данный факт имеет место быть, то показатели приведенной инвентаризации едва ли отражают действительное состояние дел, т.е. приведенные данные являются лишь половиной данных, установленных после инвентаризаций за весь год. Если рассматриваемый уровень активов неустойчив вследствие сезонности, то необходимо определить средний показатель активов за весь год. Это можно сделать путем вычисления среднего показателя, основываясь на 12 ежемесячных отчетах. Использование среднего показателя уровня активов помогает увидеть реальную картину среднего коэффициента оборачиваемости активов на протяжении всего года. Если на должность управляющего назначен новый человек, который занимает эту позицию пока всего лишь 3 месяца при оценке показателей по данным инвентаризации, он вправе требовать, чтобы оценка производительности его работ базировалась именно на средних показателях за время ее работы, а не за год в целом. На то же самое вправе рассчитывать новоиспеченный руководитель отдела кредитования.

Сложность в определении уровня прибыли на капиталовложения

Вы можете полагать, что необходимо всячески «вытягивать» показатель прибыли на капиталовложения. Это общий термин, который по своему значению варьируется в зависимости от ситуации, например, он может быть использован в вопросе получения процентов от банковского вклада или, когда речь идет о чистой прибыли, после налоговых поступлений от владельцев долей предприятия. Конкретный расчет данного показателя зависит от дальнейшего его использования в анализе. Ниже

приведен список разновидностей прибыли на капиталовложения, которые могут использоваться при оценке производительности компании:

- прибыль на используемые активы;
- прибыль на свободные активы;
- прибыль на долгосрочный капитал;
- прибыль на собственный капитал.

“Используемые активы”, “Свободные активы”, “Долгосрочный капитал” и “Собственный капитал” - всё это разновидности капиталовложений. Если перед нами стоит задача оценить производительность управляющего, который был назначен ответственным за контролем группы активов, которая включает в себя некоторые активы, которые по какой-то причине он не может в данный момент реализовать в получении прибыли (например, идет ремонт номеров в отеле), мы должны сравнить в таком случае прибыль до уплаты процентов и налогов и активы, приносящие доходы, но не свободные активы.

Анализ финансовых отчетов

Если мы производим оценку с точки зрения выгоды для акционера, мы должны сравнить чистый доход после уплаты налогов и собственный капитал акционера. При таком сравнении мы выявим факт того, что **определение уровня дохода с инвестиций и само понятие инвестиций** зависит от контекста, в котором производится анализ.

Рассмотрение вопроса влияния коэффициента границ прибыли и оборачиваемости активов на коэффициент прибыли на капиталовложения приведено в Рамке 5.1 «Финансовые решения на практике».

Финансовые решения на практике. Рамка 5.1

Финансовый директор и анализ прибыли на капиталовложения

Главный управляющий сети ресторана БоШанделиер готовится к очередному ежемесячному собранию с подчиненными, посвященному окончанию года. Он хочет похвалить своих сотрудников за отличное завершение года - исходя из показателей, прибыль на капиталовложения (прибыль до вычета процентов и налогов \div активы \times 100) возросла на

38%, т.е. за текущий год выросла с 39% до 64%. У главного управляющего есть опыт в маркетинге, но делая доклад, связанный с финансовыми показателями, он чувствует себя неуверенно. Чтобы не показаться плохо осведомленным в данном вопросе, он попросил финансового директора быстро подготовить более детальный финансовый анализ, который подчеркнул бы именно те аспекты, благодаря которым удалось повысить показатель прибыли на инвестиции.

На следующий день финансовый директор отправил главному управляющему электронное письмо следующего содержания:

Здравствуйте Сэм

Я завершил работу над финансовым анализом прибыли на капиталовложения нашего ресторана за последние два года. Ниже приведены ключевые данные:

	<i>Текущий год</i>	<i>Предыдущ. год</i>
<i>Прибыль на инвестиции (прибыль до вычета процентов и налогов ÷ активы × 100)</i>	64%	39%
<i>Чистая валовая прибыль (валовой доход ÷ Продажи × 100)</i>	55%	40%
<i>Чистая прибыль от основной деятельности (прибыль до уплаты процентов и налогов ÷ Продажи × 100)</i>	35%	23%
<i>Оборачиваемость дебиторской задолженности (Продажи в кредит ÷ средняя дебиторская задолженность)</i>	12.5	14.3
<i>Оборачиваемость запасов (Себестоимость реализации ÷ Средний запас)</i>	6.5	4
<i>Оборачиваемость постоянных активов (Продажи ÷ постоянные активы)</i>	2.95	3.22

Для того чтобы определить прибыль на инвестиции, вы должны знать два ключевых момента, от которых она напрямую зависит: границы прибыли (отношение выручки к общему доходу) и оборачиваемость активов (которая рассчитывается путем деления дохода на активы).

Исходя из данных за год, я могу сделать вывод, что увеличились и грани-

цы прибыли, и оборачиваемость активов. Оба эти улучшения положительно отразились на доходе от инвестиций.

Во-первых, благодаря увеличению границ прибыли, нашим ключевым результатом стало увеличение чистой валовой прибыли на 37,5%. Поскольку данный коэффициент позволяет сопоставить валовую прибыль с продажами, мы можем реально оценить соотношение стоимости проданных товаров и общего дохода, так как валовой доход равен общему доходу за вычетом затрат на продажу товара. Я решил копнуть глубже и сейчас могу с уверенностью утверждать, что в прошлом году затраты на продажу товаров составили 60% от общего дохода, а в этом году - всего лишь 45%. Изменение чистой прибыли от основной деятельности (с 23% до 35%) закрепило уровень валовой прибыли, поэтому не придавайте большого значения изменению самого коэффициента. Изменение валовой прибыли иллюстрирует, что то, что вы в конце года дисконтировали сделку с нашим новым поставщиком продуктов, было удачным решением. Этот факт увеличил прибыль от продаж, что положительно повлияло на прибыль от инвестиций.

Во-вторых, благодаря оборачиваемости активов, существенным изменением, которое нельзя не отметить, стало увеличение оборачиваемости запасов. Мы начали со средних показателей в 91,25 дней ($365 \div 4$) и пришли к 56,15 дням ($365 \div 6,5$), что свидетельствует об улучшении на 38,5%. Более быстрые и надежные поставки от нового поставщика помогли нам обойтись без дополнительного объема запасов. Данный факт поспособствовал увеличению дохода от активов, что положительно повлияло на прибыль от инвестиций.

Другие изменения коэффициента активов от продаж (снижение оборачиваемости дебиторской задолженности на 12,6% и уменьшение оборачиваемости постоянных активов на 8,4%) можно считать сравнительно небольшими по сравнению с увеличением производительности оборачиваемости запасов.

С уважением Рэй

3. Финансовая стабильность

Анализ финансовой стабильности (известной так же как платежеспособность, т.е. способность оплачивать долги в срок) может быть разбит на 2 разновидности – краткосрочная и долгосрочная.

а. Краткосрочная

Оценку краткосрочной финансовой стабильности компании иногда называют «анализ ликвидности». При анализе ликвидности рассматриваются активы, которые при нормальном течении дел, можно превратить в наличные средства, продать или использовать в течение года (оборотные активы), а также долги, которые должны быть погашены в течение года (краткосрочные задолженности). Одним из признаков ликвидности считаются «оборотные активы» (оборотные активы - краткосрочные задолженности), хотя по нему нельзя сравнивать компании разных масштабов. Более достоверными признаками ликвидности являются коэффициент оборотных активов и коэффициент быстрых активов (известный так же как «коэффициент быстрой ликвидности»). Коэффициент оборотных активов высчитывается следующим образом:

Коэффициент оборотных активов = *Оборотные активы ÷ краткосрочные задолженности*

Коэффициент оборотных активов на примере нашего отеля на 31.12.20X1

$$= 20 \div 5 = 4$$

Это означает, что активы рассматриваемого нами отеля покрывают его долги, которые он обязан будет уплатить в течение последующих 12 месяцев 4-мя платежами. Данный факт создает крайне нестабильную ситуацию.

В случае, если инвентаризация проводилась перед тем, как активы были превращены в наличные средства, данная сумма может быть вычтена из общего количества оборотных активов. Данный подход используется в расчете коэффициента быстрой ликвидности, показатель ликвидности, который так же исключает отложенные расходы от текущих оборотных активов. Отложенные расходы исключаются, так как при нормальном течении дел, они не трансформируются в наличные средства. Ниже приведен метод вычисления коэффициента быстрой ликвидности:

$$\text{Коэффициент быстрой ликвидности} = \frac{\text{Текущие оборотные активы} - \text{Данные инвентаризации} - \text{Отложенные расходы}}{\text{Текущие задолженности}}$$

Коэффициент быстрой ликвидности на примере рассматриваемого нами отеля на 31.12.20XI = $12 \div 5 = 2,4$

В отельном бизнесе, из-за его относительно «нестабильной» природы большинства инвентаризаций, в оценке краткосрочной ликвидности принято основываться больше на коэффициенте текущей ликвидности, нежели на коэффициенте быстрой ликвидности. Если в отеле проводится инвентаризация неходовового вина, то разумным в данном случае будет вычисление соответствующей нормы ликвидности путем вычета данных инвентаризации из общего количества оборотных активов. Соответствующие коэффициенты могут быть в данном случае проверены более глубоким анализом каждого исследуемого аспекта деятельности компании.

Если мы понимаем, что уровень текущих активов или коэффициент быстрой ликвидности опускается ниже «1», то будет сложно выявить оптимальный коэффициент текущих активов или быстрой ликвидности. Очень многое будет зависеть от специфических факторов конкретного отеля. Для кредитора отеля наиболее желаемым показателем был бы высокий коэффициент ликвидности, поскольку это свидетельствовало бы о возможности отеля выплачивать краткосрочные займы в срок. Обычно некоторые кредиторы для того, чтобы подстраховаться, требуют от заемщиков, чтобы показатели ликвидности, такие как коэффициент быстрой ликвидности, были не ниже средних установленных. Договор займа может включать и пункты, в которых говорится о том, что если коэффициент быстрой ликвидности организации заемщиков падает ниже установленного уровня, то заемщик обязан уплатить всю сумму займа в кратчайшие сроки. Для исправления ситуации с падающим уровнем ликвидности предусмотрены следующие варианты:

- Могут быть проданы некоторые фиксированные активы, возможно по договорам полной продажи или с условием получения товара обратно в аренду (увеличение количества наличных средств без влияния на текущие долги предприятия).
- Могут быть взяты долгосрочные займы (увеличение количества наличных средств без влияния на текущие долги предприятия).
- Можно попытаться создать собственные активы (увеличение количества наличных средств без влияния на текущие долги предприятия).

К вопросам контроля ликвидности необходимо подходить с особой тщательностью, поскольку высокий коэффициент ликвидности не является признаком хорошего менеджмента. Высокий коэффициент ликвидности означает нерациональное использование средств, поскольку средства, инвестированные в краткосрочные активы, не обещают высо-

кой прибыли для своих владельцев. Если средства будут освобождены от текущих оборотных активов, появится возможность сделать хорошие инвестиции в долгосрочные активы, которые могли бы стать движущей силой получения дохода для инвестора. Дальнейшее рассмотрение вопроса рационального использования оборотных средств представлено в Главе 13.

в. Долгосрочные

Ниже пойдет речь о способности предприятия оплачивать свои займы, при чем не только краткосрочные.

Показатель принятия оперативных мер

Долгосрочный период, когда фирма не влезала в долги, свидетельствует о благоприятной финансовой зависимости или высокой платежеспособности. Двумя наиболее популярными показателями финансовой зависимости являются отношение заемных средств к активам и отношение заемного капитала к собственному. Отношение заемных средств к активам (так называемый «коэффициент долга») рассчитывается следующим образом:

Коэффициент долга = Общий долг ÷ Общее количество активов

Коэффициент долга в рассматриваемом нами отеле на 20X1г. = $20 \div 50 = 0,4$ (или 40%)

Отношение заемного капитала к собственному рассчитывается следующим образом:

Отношение заемного капитала к собственному = Общий долг ÷ Собственный капитал

Отношение заемного капитала к собственному в рассматриваемом нами отеле на 20X1г.

= $20 \div 30 = 0,667$ (или 66,7%)

Кредиторам более привлекательным кажется низкий уровень финансовой зависимости (или низкий уровень коэффициента долга), поскольку именно этот показатель указывает на относительно низкую вероятность неплатежеспособности, которая возникает из-за невозможности компании оплачивать свои долговые обязательства. Учитывая тот факт, что владельцы компаний также должны быть озабочены последствиями неплатежеспособности своих предприятий в отношении больших долгов, они должны сделать все для повышения прибыли путем повышения уровня финансовой зависимости. В главе 15 описаны случаи, когда

увеличивающийся долг может положительно сказаться на прибыли от собственных средств инвесторов.

Опять же становится трудно просчитать оптимальный коэффициент финансовой зависимости. Однако на основе этих коэффициентов можно сравнить долгосрочную ликвидность компании по отношению к ее конкурентам. В дополнении ко всему прочему, анализ тенденции изменений может выявить тревожную тенденцию роста задолженности. Окончательный коэффициент может быть рассчитан в соответствие с дальнейшими показателями возможности организации брать долгосрочные займы. Несмотря на то, что вышеприведенные коэффициенты предполагают небольшой уровень финансовой зависимости компании, у компании могут возникнуть определенные сложности с погашением своих неуплаченных долгов из-за низкой доходности. Данная ситуация проиллюстрирована следующим отношением:

Коэффициент покрытия процента = *прибыль до выплаты процентов и налогов ÷ Платежи по годовым процентам*

Коэффициент покрытия процента в рассматриваемом нами отеле на 31.12.20X1 = $40 \div 10 = 4$

Коэффициент покрытия процента иногда так же называют коэффициент «покрытия», т.е. он отображает насколько компания, исходя из своего дохода, может покрыть расходы на уплату процентов. Полученный нами показатель рассматриваемого отеля – 4 - свидетельствует о том, что отель испытывает некоторые сложности с уплатой своих долгов.

4. Уровень принятия оперативных мер

Принятие оперативных мер относится больше к аспекту функционирования, нежели к финансовым составляющим, описанным выше. Данные меры разделены по группам, перечисленным ниже, в зависимости от того, к деятельности отеля или ресторана они относятся.

Принятие оперативных мер, относящихся к деятельности отеля

Уровень заселенности отеля – это один из важнейших показателей деятельности гостиничной индустрии. Он является настолько показательным, что конкурирующие отели, находящиеся в одной геолокации, зачастую делятся информацией о загруженности своих отелей с другими.

$$\text{Загрузка отеля} = \frac{\text{Количество свободных номеров (койко-мест) в отеле}}{\text{Общее количество номеров (койко-мест) в отеле}} \times 100$$

Данный коэффициент деятельности может быть не показательным для тех отелей, в которых существует система бонусных номеров. В результате этого,

$$\text{Доход от загрузки отеля, \%} = \frac{\text{Количество заселенных номеров}}{\text{Свободные бонусные номера}} \times 100$$

понимание управляющим сути данного вопроса может быть углублено только путем детального анализа загрузки отеля, что поможет вывести показатели полученных финансов по загрузке номеров, а также загрузку «бонусных номеров». Эти два показателя не что иное, как производные от показателя общей загрузки отеля. Данный факт опять же подтверждает важность улучшения коэффициентов для того, чтобы в ходе исследования, деятельность отеля могла соответствовать определенным условиям.

$$\text{Загрузка «бонусных» номеров} = \frac{\text{Кол-во номеров в отеле}}{\text{Кол-во номеров в отеле}} \times 100$$

Большой процент выручки с загрузки отеля не всегда свидетельствует о большой выручке именно от заселенных номеров. Не все номера продаются по стандартным тарифам (стандартным тарифом считается максимальная цена за номер без скидок и акций). Так же как и отрасль авиаперевозок, которая продает места в определенном классе и на определенные рейсы со скидками, т.е. по цене ниже стандартного тарифа, продажа номеров со скидками, по ценам ниже стандартных, является ключевой характеристикой гостиничного бизнеса. Для этой цели необходимо подсчитать среднюю стоимость номера в отеле по

$$\text{Средняя плата за номер} = \frac{\text{Дневная выручка со сдачи номеров}}{\text{Кол-во сданных номеров за сутки}}$$

стандартному тарифу. Это можно сделать, используя «среднюю стоимость номера», взимаемую с клиентов за сутки (так называемая «посуточная плата»), которая рассчитывается по следующей формуле:

При рассмотрении обособленно загрузка отеля и средняя стоимость номера являются показателями, иллюстрирующими несовершенство в системе продаж. Увеличивающийся уровень общего дохода от работы

отеля не обязательно является результатом увеличения загрузки отеля в случае, если цены за номера будут нерационально варьироваться. Точно так же и уровень общего дохода от продажи номеров не обязательно будет увеличиваться при повышении средней платы за номер в следствие непропорциональному снижению уровня загрузки номеров.

Существует особый подход выявления показателя оценки для преодоления проблемы «незавершенности». Управляющий отеля, заинтересованный в контроле выручки от продаж номеров, может подсчитать среднюю выручку от каждого номера (включая как проданные, так и непроданные номера). Подобный показатель «выручки от свободного номера» получил название «доходность в расчёте на номер» и подсчитывается следующим образом:

$$\text{Доходность в расчёте на номер} = \frac{\text{Ежедневная общая выручка от сланных номеров}}{\text{Общее количество номеров (проданные и непроданные)}}$$

Рамка 5.1 иллюстрирует, как доходность в расчёте на номер помогает преодолеть проблему «незавершенности» в вопросе загрузки отеля и влияет на среднюю стоимость номера. Самый глубокий смысл доходности в расчёте на номер заключается в том факте, что он может быть рассчитан путем умножения показателя загрузки отеля (выраженный десятичным числом) на среднюю стоимость номера. Значение данной доходности как показателя качества, будет в дальнейшем исследовано в рассмотрении контроля доходов, приведенном в главе 16.

Рамка 5.1

Доходность в расчёте на номер: наиболее полный показатель уровня продаж номеров отеля

Давайте представим, что мы сравниваем продажи двух канадских отелей, которые находятся в одной всемирной сети - ЛакшериЛайф. Отель ЛакшериЛайф в Торонто, при наличии 120 номеров, получил загрузку на 65% при средней стоимости номера 100. Отель ЛакшериЛайф, находящийся в Ванкувере, при наличии 90 номеров, имеет среднюю загрузку в 72% при средней стоимости номера 80. Вышеприведенные данные иллюстрируют, что уровень загрузки отеля и средняя стоимость номера являются далеко не самыми информативными показателями продаж. Отель в Торонто установил более высокую стоимость номера, а отель в

Ванкувере обладает большей загрузкой. Неполнота этих двух показателей может быть компенсирована совмещением двух показателей в один, т.е. необходимо умножить показатель загрузки отеля на среднюю стоимость номера, чтобы, таким образом, получить доходность в расчете на номер:

Отель	Загрузка		Средняя стоимость номера		Доходность в расчете на номер
Торонто	0,65	×	100	=	65,0
Ванкувер	0,72	×	80	=	57,6

Мы можем убедиться, что доходность в расчете на номер рассчитывается путем использования показателя загрузки и средней стоимости номера, а именно для подсчета доходности на номер отеля в Торонто необходимо «общий доход от продажи номеров за сутки ÷ общее количество номеров». Таким образом, получаем формулу:

Общая ежедневная выручка с продажи номеров отеля в Торонто = $120 \times 0,65 \times 100 = 7,800$

Доходность в расчете на номер отеля в Торонто = $7,800 \div 120 = 65$.

Поскольку доходность в расчете на номер отеля в Торонто выше, чем в Ванкувере, мы можем сделать вывод, что в этом отеле выручка от продаж номеров больше.

Существует также немного другой способ расчета доходности на номер, который заключается в рассмотрении фактического дохода как процента от потенциально возможного дохода. Этот коэффициент, который также называется «выручка от номера», всегда соответствует доходности на номер, т.е. высокая доходность на номер означает высокую «выручку от номера». Соответственно, необходимость высчитывать оба показателя отпадает. Ниже приведены оба показателя, поскольку какие-то управляющие используют в своей работе доходность на номер, в то время как другие опираются на показатель выручки от номера.

$$\text{Выручка от номера} = \frac{\text{Фактическая выручка от продажи номеров}}{\text{Потенциальная выручка от продажи номеров}}$$

Рассматривая продажи номеров отеля с точки зрения затратности, необходимо контролировать стоимость обслуживания каждого номера сле-

дующим образом:

$$\begin{array}{l} \text{Стоимость} \\ \text{обслуживания} \\ \text{номера} \end{array} = \frac{\text{Сумма затрат на ежедневное обслуживание номера}}{\text{Количество номеров, обслуживающихся за день}}$$

Показатели оценки работы ресторана

Способ расчета показателя эффективной работы каждого работника ресторана за 1 рабочий час может быть рассчитана следующим образом:

$$\begin{array}{l} \text{Доход от работника за} \\ \text{1 рабочий час} \end{array} = \frac{\text{Выручка ресторана}}{\text{Количество часов, отработанных сотрудниками}}$$

Доход от сотрудника за час работы также может быть рассчитан в плане продаж алкоголя. При сравнении трудовой продуктивности в разное время в течение дня (где может быть наглядно видна выручка от еды и алкоголя на человека) имеет смысл рассчитывать выручку на каждый рабочий час следующим образом:

$$\begin{array}{l} \text{Количество проданных} \\ \text{наименований за 1} \\ \text{рабочий час} \end{array} = \frac{\text{Кол-во рабочих часов за конкретный период}}{\text{Кол-во наименований, проданных за конкретный период}}$$

По аналогии с расчетом загруженности отеля, при использовании уровня загрузки номеров, загруженность ресторана может быть рассчитана при помощи оборачиваемости мест в ресторане. Нижеприведенный метод поможет вычислить среднее количество посетителей, обслуживаемых на каждое место в ресторане в течение дня:

$$\begin{array}{l} \text{Оборачиваемость} \\ \text{мест} \end{array} = \frac{\text{Кол-во услуг, оказанных за день}}{\text{Количество мест в ресторане}}$$

По аналогии с приведенным выше сравнением между загруженностью отеля и средней стоимостью номера можно провести сравнение в ресторанном бизнесе между оборачиваемостью мест и выручкой от каждого посетителя. При повышении цен меню логично ожидать снижения оборачиваемости мест. Затраты со стороны покупателя так же называют «средний чек», и могут быть подсчитаны следующим образом:

$$\begin{array}{l} \text{Средний чек} \end{array} = \frac{\text{Общая выручка ресторана за конкретный период}}{\text{Кол-во услуг, оказанных за конкретный период}}$$

Ровно так же как средняя стоимость номера и загрузка отеля являются неточными показателями, так и средний чек, и оборачиваемость мест не являются самыми информативными показателями деятельности ресторана. Используя подход, применяемый при вычислении выручки от номера, мы можем получить более точный показатель уровня продаж ресторана. Для этого необходимо умножить средний чек на оборачиваемость мест ресторана. Данный термин, который также известен как «уровень доходов от одного места в ресторане», иллюстрирует показатель продаж с одного места в ресторане. Он может быть рассчитан следующим образом:

$$\text{Доход полученный от одного посетителя} = \frac{\text{Доход от одного места в ресторане}}{\text{Количество мест в ресторане}}$$

В Рамке 5.2 проиллюстрировано, каким образом по доходу от одного места в ресторане можно судить о среднем чеке и оборачиваемости мест в отеле.

Рамка 5.2

Доход, полученный от одного посетителя в ресторане: наиболее полный показатель уровня продаж ресторана

Представим, что в мае 20X1 ресторан «МедивалМилз» 80 посадочными местами примкнул к Уэльскому замку, и проработал 27 дней, имея доход 67,500 фунтов стерлингов от продажи 2700 наименований. В мае 2012 «МедивалМилз» был открыт 28 дней и имел доход 75,264 фунтов стерлингов от продажи 2688 наименований. В таблице ниже приведен подсчет оборачиваемости «МедивалМилз», средний чек, и средняя выручка от места в ресторане за 2 периода. Исходя из данных подсчетов, видно, что в мае 2012 произошло увеличение продаж из-за увеличения выручки с 1 места ресторана на 2,35 фунтов стерлингов (с 33,60 до 31,25 фунтов стерлингов), несмотря на снижение оборачиваемости мест с 1,25 до 1,2.

Период	Оборачиваемость мест		Средний чек		Средняя выручка с 1 места в ресторане
Май 20X1	1,25 ^a	×	25 ^b	=	31,25 фунтов стерлингов
Май 20X2	1,20	×	£28	=	33,60 фунтов стерлингов

a: Кол-во наименований, проданный за день = $2,700 \div 27 = 100$;
Оборачиваемость мест = $100 \div 80 = 1,25$ b: $67,500 \div 2,700 = 25$

Мы можем убедиться, что оборачиваемость мест и средний чек позволяют судить о доходе с 1 места в ресторане, путем подсчета выручки с 1 места в мае 20XI, используя формулу “общий доход ÷ количество мест в ресторане”: $67,500 \text{ фунт стерлингов} \div (80 \times 27) = 31,25 \text{ фунтов стерлингов}$

5) Краткие выводы

В этой главе было описано, как систематический подход может быть использован при анализе показателей прибыли и финансовой стабильности. Путем деления прибыли на инвестиции в сферы границ прибыли и оборотов активов, и работая с элементами, которые влияют на эти два аспекта прибыльности, мы можем обеспечить исчерпывающий анализ прибыльности. Мы также видели, что полный анализ финансовой стабильности может быть проведен путем рассмотрения краткосрочных и долгосрочных степеней задолженности. Вдобавок к этим финансовым анализам, в главе были рассмотрены оперативные меры, которые широко использовались в гостиничной индустрии.

После прочтения главы вы должны будете знать:

- Как использовать систематический подход при анализе прибыльности компании.
- Как провести анализ краткосрочной и долгосрочной финансовой стабильности.
- Как посчитать комплекс оперативных мер, которые широко используются в гостиничной индустрии.
- Как старая ведомость дебиторской задолженности может помочь бухгалтерам, которые связаны с управлением счетами дебиторских задолженностей.
- То, что важно настраивать коэффициенты относительно основам организации, которая подвергается анализу.

Источники

Jackling,B., Raar,J., Wines,G. and McDowall,T. (2010)Accounting: A Framework for

Decision Making, 3rd edition, Macquarie Park, NSW, Australia:McGraw-Hill: Chapter 5.

Jagels,M.G. (2007)Hospitality Management Accounting, 9th edition, Hoboken, NJ :John Wiley & Sons : Chapter 4.

Kotas,R. (1999)Management Accounting for Hospitality and Tourism, 3rd edition, London: International Thomson Publishing : Chapter 15.

Schmidgall,R.F. (2011)Hospitality Industry Managerial Accounting, 7th edition, East

Lansing, MI: American Hotel & Lodging Educational Institute: Chapter 5.

Weygandt,J., Kieso,D., Kimmel,P. and DeFranco,A. (2009)Hospitality Financial

Accounting , Hoboken, NJ: John Wiley & Sons : Chapter 7.

Цель обучения

После изучения этой главы, вы должны развить правильное понимание:

1. Характера и важности внутреннего контроля,
2. Частных проблем внутреннего контроля, возникающих в гостиничном бизнесе,
3. Основных задач внутреннего контроля,
4. Основных принципов внутреннего контроля,
5. Процедур внутреннего контроля, относящиеся к управлению денежными средствами,
6. Процедур внутреннего контроля, относящихся к конкретным видам деятельности гостиницы,
7. Как подготовить отчет о сверке банковской выписки,
8. Целей и принципов работы системы «Малой кассы».

1) Введение

Внутренний контроль касается всех процедур и мер, которые организация принимает чтобы:

- защитить свои активы;
- стимулировать эффективную работу (т.е., нести минимальные расходы для достижения определенного результата);
- обеспечить точный и достоверный бухгалтерский учет;
- поддерживать выполнение бизнес политики.

Эти четыре аспекта внутреннего контроля подробно рассматриваются в Вставке 6.1.

Наиболее эффективными процедурами внутреннего контроля являются превентивные меры, то есть, они предназначены для избежания неэффективности работы и краж. Примером процедуры предотвращения краж является требование хранения наличности в закрытом сейфе.

Поскольку невозможно полностью устранить угрозу неэффективности и краж, многие процедуры внутреннего контроля сосредоточены на их обнаружении. Примером процедуры обнаружения кражи может быть проведение неожиданного обыска сумок сотрудников в конце рабочего дня.

Вставка 6.1

Четыре задачи внутреннего контроля

1) **Защита активов**

Данная задача касается защиты активов организации от кражи, гарантируя, что основные средства будут поддерживаться таким образом, чтобы они могли быть использованы эффективно и безопасно (напр. надлежащее содержание гостиничного лифта), а также обеспечение хранения товарно-материальных ценностей надлежащим образом, чтобы избежать потерь и порчи.

2) **Стимулировать эффективную работу**

В таком трудоемком бизнесе, чего только не сделаешь, комплектуя квалифицированным персоналом и его обучения для поддержки эффективности работы. Применение технического прогресса, такие как предоставление слухового аппарата связи персоналу, обслуживающему банкет, также может значительно облегчить работу. Система, которая контролирует применение технологического прогресса, может обеспечить гостинице место на передовой в получении результата от эффективного использования технологий.

3) **Обеспечение точного и достоверного бухгалтерского учета**

Эта задача требует установки процедур для обеспечения производства достоверных ежегодных отчетов внешним сторонам, такие как акционеры. Пользователи внешних финансовых отчетов нужны гарантии того, что отчеты представляют справедливое отражение экономических событий, которые повлияли на работу организации. Менеджеры также нуждаются в достоверной бухгалтерской информации, для содействия в оперативном принятии управленческих решений и контроля.

4) **Поддержка в выполнении бизнес политики**

Процедуры внутреннего контроля не будут иметь какого-либо значения, если они не соблюдаются. Многие организации проводят внутренние аудиты, которые способствуют поддержанию внутреннего контроля несколькими способами, в том числе оценка степени соблюдения документооборота. Другие способы обеспечения соответствия с бизнес политикой включают обучение персонала до надлежащего уровня и виде-

озапись персонала, фиксирующее исполнение ими своих обязанностей (видеозапись широко используется для внутреннего контроля в казино).

Процедуры внутреннего контроля пронизывают деятельность организации. Они содержатся в системах, относящихся к закупкам, продажам и к последующим операциям с наличностью. Системы могут быть классифицированы на два основных типа:

- **Административный контроль** Эти системы и процедуры призваны способствовать стремлению к эффективности и соблюдению бизнес-политики. основополагающим источником административного контроля являются структуры организации и линии власти, видимая в структуре. Пример из выдержки структуры организации гостиницы см. рисунок 9.1.
- **Бухгалтерский контроль.** Они относятся к процедурам, принимаемым в целях сохранения активов организации и призванным обеспечить поддержание точных данных бухучета.

Необходимость в широкой основе системы внутреннего контроля не столь велика в малом бизнесе, например, 20-местный ресторан с независимым управлением, как в крупном бизнесе, например, 200-комнатный отель с 100 сотрудников. Все дело в том, что в маленьком ресторане владелец обычно присутствует и его глаза представляют собой очень мощный инструмент внутреннего контроля, т.е. владелец может смотреть либо лично управлять деятельностью, связанной с обработкой денежных поступлений и платежей наличными. Масштабы операций в крупных гостиницах, многие из которых открыты 24 часа в сутки, означают, что владельцы не могут следить всеми транзакциями наличности, однако в итоге, вместо глаз владельцев должна быть разработана и применена система процедур внутреннего контроля.

Ранняя ссылка на управление денежными средствами в этой главе имеет важное значение. В связи с высокой подверженностью к кражам и хищениям, наличность представляет собой актив, требующий особо надежной защиты. Это особенно верно для гостиниц с большим количеством кассовых операций в ресторанах и барах.

Отели испытывают высокую текучесть кадров, и есть много сотрудников, которые работают в непосредственной близости от материальных ценностей, подверженных хищению. Многие мероприятия в гостини-

цах выполняются как сравнительно маленькие независимые действия. Например, если бар укомплектован двумя лицами, экономия от масштаба, которая может способствовать развитию отдельных ролей с учетом укрепления внутреннего контроля, отсутствует. В совокупности эти факторы означают, что руководители гостиниц должны иметь надежную оценку характера проблем внутреннего контроля, а также осведомленность о типах процедур, которые могут быть реализованы для борьбы с этими вызовами.

Эта глава представляет собой обзор проблем внутреннего контроля, а также широко применяемых подходов, принимаемых руководством в стремлении поддерживать внутренний контроль. Прежде всего, мы рассмотрим 11 принципов внутреннего контроля. Далее освещаются некоторые основные процедуры внутреннего контроля, используемые в связи с конкретной деятельностью отеля. Затем рассматривается подход к подготовке отчета банковской сверки, и в довершении всего, цели и принципы работы системы «малой кассы».

2) Принципы внутреннего контроля

Для того, чтобы гарантировать адекватный уровень административного и бухгалтерского учета, следует соблюдать несколько важных принципов внутреннего контроля. Меры контроля, осуществляемые в организации, будут зависеть от его размера и характера, а также взглядов ее руководства на то, какая комбинация элементов управления будет наиболее подходящей. В этом разделе приведены 11 основных принципов, которые следует учитывать при создании системы внутреннего контроля организации.

Установить четкие рамки ответственности

Сотрудники должны иметь четкое представление степени их ответственности за задачи, которые они берут на себя, а ответственность супервайзера заключается в контроле за соблюдением подчиненными установленных процедур. Контроль лучше осуществляется, в момент завершения определенной задачи одним человеком. Например, представьте, что в кассе ресторана не хватает \$ 20 в конце обеденного периода. Если был только один человек, работающий с кассой в течение обеденного периода, то ответственность за дефицит могла быть быстро установлена. Если два или больше людей работали с кассой, то, вероятно, будет невозможно определить, на кого ляжет ответственность.

Внутренний контроль

Именно по этой причине, вы видите в супермаркете кассовые аппараты со съемными лотками. В конце смены, кассир забирает лоток в помещение, где проводится сверка между наличностью, которая была в начале смены, поступлениями кассового аппарата фиксирует в течение дня и наличностью в конце смены.

Разграниченные обязанности

Разграничение обязанностей является ключевым элементом систем внутреннего контроля. Есть два основных типа разграничения:

- *Разграничение обязанностей за связанные операции.* Пример набора связанных операций можно найти в области закупок, где есть ответственность за: 1) Заказ товара, 2) получение товара и 3) оплата за полученный товар. Если же сотрудник отеля несет ответственность за все эти действия, то у него может возникнуть соблазн заказать вино для личного пользования, организовать доставку вина домой, а затем уполномочить гостиницу оплатить доставку вина. С другой стороны, работник может размещать заказы у своих друзей, вместо того чтобы найти продукцию лучшего качества по более низкой цене. Шансы таких типов сценариев будут значительно сведены к минимуму, если соответствующие операции не обрабатываются одним и тем же лицом.
- *Разделение между ведением учета и хранением.* Ответственность за ведение транзакций и за хранение соответствующих активов должна быть отделена от ведения бухгалтерского учета. Например, кассир ответственен за кассу и не должен отвечать за ведение записей денежных поступлений в общую бухгалтерскую книгу. Работник, отвечающий за хранение активов гостиницы, вряд ли возьмет актив для своего личного пользования, если учет актива ведется другим сотрудником.

Подготовка письменно установленного порядка

Установленные процедуры для всех основных направлений деятельности гостиницы должны быть задокументированы. Например, в отношении получения продовольственных поставок такие процедуры, как проверка качества и веса поставляемого мяса и проверка количества поставляемых упакованных продуктов питания, должны быть задокументированы. Такие процедуры должны проводиться в выделенном месте вблизи зоны приема продуктов питания.

Документооборот

Документы служат основой для определения того, что события и сделки имели место быть. Например, счет-фактура клиента обеспечивает детализированный учет услуг, которую гость должен оплатить. Всякий раз, когда это возможно, документы должны быть предварительно пронумерованы. Предварительная нумерация может усилить контроль в различных ситуациях. Представьте себе, что менеджер ресторана проводит проверку поступлений каждый день путем сравнения суммы закрытия в кассе для фиксации всех счетов клиентов, представленных в кассовом реестре. Тот факт, что увеличенное сальдо кассового аппарата является таким же, что и общее количество счетов клиентов, проводимых в реестре, не дает никакой гарантии, что все получаемые денежные средства, были помещены в кассовый аппарат. Это происходит потому, что оператор кассового аппарата может положить в карман один из счетов клиента, вместе с полученными денежными средствами в связи с отсутствием нумерации. Если все счета предварительно пронумерованы, менеджер ресторана может начать ежедневную сверку кассового аппарата путем определения отсутствия счетов клиентов из пронумерованной последовательности. В дополнение к предварительной нумерации также важно, чтобы все документы, которые необходимы для ввода в систему учета, незамедлительно предоставлялись в бухгалтерию, в целях обеспечения своевременной регистрации операций.

Ограничение доступа к активам

Доступ к активам, которые подвержены воровству, таким, как денежные средства и инвентарь, должен быть ограничен определенным числом сотрудников. Следуя этому принципу, тем не менее, необходимо позаботиться о том, чтобы эти ограничения не тормозили эффективное функционирование.

Использование механических и электронных устройств

В целях защиты активов и повышения точности процесса учета, механические и электронные устройства должны использоваться везде, где это возможно. Примеры таких устройств включают в себя: сейф или хранилище, кассовые аппараты и бесконтактные карты, обеспечивающие ограниченный доступ в здание. Магазин гостиницы должен использовать сканеры штрих-кодов, чтобы увеличить скорость и точность процедуры оформления заказа кассовым аппаратом, а также ведения учета товарных запасов. Если магазин хранит дорогие товары, то к ним мож-

но прикрепить электронные датчики, которые удаляются при продаже. Если клиент пытается выйти из магазина с электронным датчиком, все еще прикрепленным к элементу, срабатывает сигнал тревоги. Еще одна электронная процедура, которая широко используется в гостиницах для персонала - это учет выхода и входа в здание, обеспечивающий запись количества часов, отработанных сотрудниками.

Обеспечение надлежащего страхования

Страхование необходимо для защиты активов организации от потери, кражи или повреждения. Страхование может быть принято для покрытия стоимости замещения актива, а также для покрытия потери прибыли в результате каких-либо задержек, связанных с заменой актива.

Проведение внутренних аудитов

Внутренние проверки проводятся сотрудниками организации, подлежащей аудиту. В течение года, внутренние аудиторы исследуют различные системы хранения записей организации и административных процессов, чтобы удостовериться, что операции проводились эффективно и в соответствии с документированными процедурами. Если процедура или форма отчетности, которая представляет собой шаг в процедуре, становится излишней, внутренний аудит должен отметить избыточность и обеспечить рекомендуемое процедурное изменение. Внутренние и внешние аудиторы проводят тесты, чтобы убедиться, что соответствующие аудиторские журналы в настоящее время соблюдаются. Пример журнала аудита выглядит следующим образом:

- 1) Подготовлен заказ на поставку вина;
- 2) Форма получения товара должна надлежащим образом быть подписана для подтверждения получения соответствующего вина;
- 3) Склад обновляет запись о поступлении вина на склад;
- 4) Форма заявки ресторана надлежащим образом одобрена для перемещения вина в холодильник кухни;
- 5) продажи вина в ресторане, отражаются на счетах клиентов, подготовленные сотрудниками ресторана (в ходе аудита, общая сумма от продаж вина на основе выставленных счетов могут быть сверены с данными о вине, находившемся в холодильнике);
- 6) Подготовлена сверка кассовых поступлений и общей суммы счетов клиентов, представленных в кассовый аппарат;
- 7) кассовые чеки, отражаются в отчете гостиницы банковских депозитов; и

8) учет банковских депозитов гостиницы сверяется с банковской выпиской.

Контроль компьютерного программирования

Эти элементы управления встроены в компьютерную систему, чтобы ограничить несанкционированное и непреднамеренное вмешательство. Например, дебет должен равняться кредиту, ассистента менеджера по продажам можно лишить возможности изменить цену проданного товара, чеки могут быть идентифицированы, если они превышают заданный предел, и т.д.

Физический контроль

Обеспечение сохранности материальных активов может быть достигнуто при наличии физического контроля, такого, как сейф для хранения денежных средств и других ценных предметов, удостоверения личности сотрудника, запирающиеся зоны хранения с ключом кода доступа и внешнего ограждения. Важным физическим контролем в гостиницах является использование дверных замков с комбинацией цифр для предотвращения доступа гостей в административные помещения гостиницы.

Перевод с одной работы на другую

Изменение позиции работы, на которую сотрудники были назначены, может быть полезной стратегией внутреннего контроля. Например, кассиры могут быть перемещены в другой отдел, сотрудникам по дебиторской задолженности могут быть назначены функции по кредиторской задолженности, и т.д. Такая ротация увеличивает шансы раскрытия какой-либо недобросовестной деятельности работника. Это также уменьшает шансы «удобных отношений», развитие которых может привести к сговору между сотрудниками. Если сговор произошел, то происходящее будет прервано путем перемещения персонала на другую работу. Перемещение сотрудников также несет в себе преимущества разработки более гибкой и мульти-квалифицированной рабочей силы, которые могут получать удовлетворение от возросшей изменчивости задач.

3) Процедуры внутреннего контроля, используемые для конкретных видов деятельности гостиницы

Внутренний контроль денежных средств

Как уже отмечалось, денежные средства являются активом, который наиболее подвержен воровству. Денежные средства могут быть легко

перемещены в другой актив, их легко скрыть и переносить, трудно отличить наличные деньги гостиницы и личные денежные средства в бумажнике работника, тем более, наличные деньги являются весьма востребованными. Поэтому крайне важно установить соответствующие системы внутреннего контроля для обработки наличности, и поддерживать точный бухгалтерский учет в отношении денежных средств. В то время, как все вышеизложенные принципы внутреннего контроля приняты для создания хорошей системы управления денежными средствами, в частности, четыре принципа внутреннего контроля гарантируют особое стимулирование ответственности, связанное с наличными деньгами:

- Ответственность за получение наличных денежных средств, банковских операций и ведение бухгалтерского учета должна распределяться между тремя различными сотрудниками.
- Ежедневная выручка должна отправляться в банк в тот же день.
- Автоматизированный учет поступлений кассового аппарата в каждую смену должен распечатываться кем-то другим, но не кассиром, и использоваться как основание для обновления бухгалтерского учета.
- Все платежи должны производиться с помощью чека или электронного перевода с соответствующего разрешения, предоставленного назначенным персоналом.

Важность внутреннего контроля за денежными средствами рассматривается в качестве ключевых вопросов, кратко изложенных во Вставке 6.2.

Вставка 6.2

Вопросы, которые следует учитывать при разработке процедур внутреннего контроля денежных средств

1) Деньги крайне подвержены воровству

Денежные средства можно легко обменять на другой актив, спрятать и носить с собой, трудно отличить от личных денежных средств в бумажнике работника, тем более, наличные деньги являются весьма востребованы. Эти факторы означают, что строгие процедуры внутреннего контроля являются оправданными для борьбы с угрозой денежной кражи или хищения.

2) Разделить обязанности, связанные с деньгами

Ответственность за получение наличных денежных средств, внесение наличных денежных средств в банк и ведение бухгалтерского учета,

должны быть распределены между тремя сотрудниками. Это обеспечивает защиту от кражи лицом, получающим денежные средства, а также человеком, который выполняет банковские операции.

3) Обеспечить быстрые банковские операции

Ежедневная выручка должна отпрвляться в банк в тот же день.

4) Использовать записи кассового аппарата при обновлении учетных записей

Автоматизированный учет поступлений кассового аппарата в каждую смену должен распечатываться кем-то другим, но не кассиром, и использоваться как основание для обновления бухгалтерского учета.

5) Не делать платежи наличными

По мере возможности, все платежи должны производиться с помощью чека или электронного перевода с соответствующего разрешения, предоставленного назначенным персоналом.

Внутренний контроль закупок

Отсутствие процедур, контролирующих сотрудников, которые могут размещать заказы, и форм заказа, которые должны быть едиными, привели бы к организационному беспорядку. Без таких процедур не было бы никакого способа определения того, что было заказано, или расчета сроков поставки, в результате чего два или более сотрудников, могут неосознанно заказать те же самые пункты. Очевидна необходимость установления ответственности, чтобы определить, какие лица будут нести ответственность за заказ товаров. Тот или иной повар может быть назначен для оформления закупки мяса и рыбы, начальник прачечной может быть назначен для оформления заказа стирально-моющих средств, и т.д. Кроме того, необходимо определить процедуры, касающиеся формы, которые должны быть выданы с использованием системы закупа.

Четыре формы, которые обычно выдаются в связи с закупкой, идентифицируются здесь в контексте приобретения моющего средства для стирки:

- **Форма заявки на закупку** будет заполняться начальником прачечной и предоставляться в отдел закупок отеля. В этой форме начальник прачечной будет заполнять описание моющего средства, требуемое количество, требуемую дату, и подпись одобрения.
- **Форма заявки на поставку**, которая готовится отделом закупок, обычно в четырех экземплярах. Один направляется поставщику мо-

ющего средства, один отправляется в отдел прачечной в качестве требующей стороны, один направляется в бухгалтерию и один хранится в отделе закупок. Максимальная сумма покупки, как правило, устанавливается для сотрудника по закупкам.

- **Форма отчета о приемке** заполняется при получении моющего средства со стороны сотрудника отеля, отвечающего за прием товаров. Форма получения отчета отмечается, как подтверждение того, что упакован правильный тип и количество моющего средства.
- **Счет-фактура поставщика**, которая обычно сопровождает доставленный товар, документально описывает основные качества, доставленного моющего средства с указанием суммы подлежащей к оплате. Данная счет-фактура, вместе с копией формы отчета о приемке, затем отправляется в бухгалтерию. Бухгалтерия, чтобы убедиться, что все в порядке, должна сверить счет-фактуру с первоначальной заявкой на поставку, а также с формой отчета о приемке. После проверки, бухгалтерия должна поставить печать на счет-фактуре, свидетельствующая о том, что счет - фактура была проверена и одобрена для оплаты.

Внутренний контроль и инвентарная ведомость

Есть два подхода, которые могут быть приняты при учете хранящихся предметов (продуктов питания, напитков и других хранящихся материалов, широко упоминается как «инвентарь» или «запас»). Первый подход называется “Система постоянного учета запасов”. Эта система постоянно находится в обновленном состоянии учета баланса. Данный постоянный учет достигается путем списания со счета запасов стоимости закупки всякий раз, когда товар поступил на баланс, и внесения на счет всякий раз, списывается с баланса. Второй подход называется “Системой периодического учета запасов”. В этой системе не ведется учет товаров, вышедших из баланса. В результате, отсутствует постоянно обновляемый учет баланса. Данный тип системы может быть целесообразным для второстепенных товаров, которые могут быть быстро пополнены или товаров с малой стоимостью, таких, как канцелярские принадлежности. В рамках этой системы, баланс может периодически проверяться путем проведения инвентаризации.

Поскольку периодическая система инвентаризации не может обеспечить немедленного определения какой-либо кражи на складе, то, как правило, ее используют в тех ситуациях, когда товар недорогой и не подвержен воровству. В рамках системы постоянного учета, если менеджер желает провести проверку на наличие кражи, то он может организовать

физическую инвентаризацию, которая будет осуществляться штатным сотрудником, который не вовлечен в работу склада. Если сумма запасов, определенная путем инвентаризации, ниже суммы, отраженной в системе постоянного учета, то менеджер будет иметь явные доказательства кражи товаров.

Внутренний контроль и зарплата

Зарплата часто является единственным крупным расходом гостиницы. Это заслуживает особого внимания в части установления процедур внутреннего контроля. Ответственность должна быть разделена так, чтобы разные люди были ответственны за прием человека на работу и установку размера заработной платы, контроль отработанных часов, расчет заработной платы, подпись зарплатных чеков, рассылку зарплаты работникам и сверку платежных ведомостей. Сотрудники, которым платят почасовую ставку, должны записывать время входа и выхода в своем табеле учета времени, а их руководители должны подписать их табеля (руководителям необходимо быть настороже и учитывать возможность одного сотрудника фиксировать время за двоих и более сотрудников). Для упрощения банковских сверок, один банковский счет должен обслуживать общие платежи и отдельный счет должен существовать для оплаты сотрудникам. Шаги, которые должны быть приняты при подготовке банковской сверки, описаны в следующем разделе.

4) Банковская сверка: важная процедура внутреннего контроля

Банковский счет очень упрощает внутренний контроль всей наличности. Это обусловлено тем что:

1. Это позволяет бизнесу значительно сократить количество денежных средств, находящихся на его территории;
2. Благодаря электронным переводам и чековым книжкам, значительно сокращается потребность в наличных операциях;
3. Подготовка отчета периодической сверки банковских счетов, позволяет проверять точность остатка денежных средств, зафиксированных в системе бухгалтерского учета гостиницы.

То, как банковская сверка предоставляет возможность для проверки зафиксированного остатка денежных средств компании, подробно разбирается в данном разделе. Банковская сверка должна готовиться на ежемесячной основе, с целью обеспечения своевременного предупреждения

любых банковских расхождений .

Так как бизнес и банк ведут учет банковского счета, можно было бы ожидать, что эти записи, как правило, схожи. Как будет показано ниже, из-за временных разниц, в любой конкретный момент времени они на самом деле редко записывают один и тот же баланс банковского счета. Отчет банковской сверки содержит обзор различий между записями банка и компании, о движении денежных средств на банковском счету. Возможные причины разницы между остатком денежных средств, записанных в банковской выписке и записью в учетной системе компании включают в себя:

- Временные разницы: например, может быть задержка в предоставлении банку оплаты чека гостиницы.
- Ошибки: например, ошибка может быть сделана в записи суммы депозита на счету гостиницы.
- Возвращенный чек: чек клиента, который был записан в системе учета гостиницы, может быть не подтвержден банком клиента.
- Другие отличия: они могут произойти из-за задержки в гостинице, записей прямых депозитов на банковский счет или снятия с банковского счета.

Различия между банковской выпиской и записями в учетной системе компании изложены более подробно во Вставке 6.3.

Вставка 6.3

Факторы, вызывающие разницу между зафиксированным остатком на банковском счете компании и выпиской из банковского счета

1) **Временные разницы**

Несколько дней может пройти между временем, когда компания направляет чек поставщику, и временем, когда банк оплачивает чек. Если поставщик является малым предпринимателем, который находится за границей в момент направления чека, то это заняло бы больше месяца для закрытия чека. Кроме того, если компания размещает вклады в ночной сейф банка, то там будет разница в один день между временем, когда компания регистрирует депозит и временем, когда банк регистрирует депозит.

2) Комиссии банковского счета

Если банковский счет подлежит какому-либо комиссионному сбору, эти расходы будут появляться в банковской выписке прежде, чем они отразятся в системе учета компании.

3) Процентный доход банковского счета

Если банковский счет получает процентный доход от среднего остатка, находившегося на счету, то процентный доход полученный компанией, отразится в банковской выписке прежде, чем он будет распознан в системе учета компании.

4) Возвращенные чеки

Разница будет возникать между записями компании и банковской выпиской, если чек клиента был записан в системе учета компании как возвращенный чек (т.е., чек не подтвержден банком клиента). Возвращенный чек возникает, если на счету клиента недостаточно средств для покрытия суммы чека. Возвращенный чек иногда называют “Чек, не принятым к оплате”.

5) Прямой вклад

Если клиент вносит средства на банковский счет компании, то компания будет ожидать подтверждения того, что депозит был отражен в его банковской выписке, прежде чем фиксировать получение доходов на своих собственных счетах.

6) Ошибки

Любая ошибка, допущенная в учетной системе компании при записи оплаты или банковского депозита, повлечет разницу между записью компанией своего банковского счета и банковской выпиской.

Обозначив различия между балансом банковского счета гостиницы, записанного в системе бухгалтерского учета и баланса, отраженного в банковской выписке, банковская сверка выполняет три функции:

- в нем содержится информация, которая позволит обновляться системе бухгалтерского учета гостиницы по банковскому балансу.
- обеспечивается проверка точности системы учета банковского счета гостиницы.
- она предупреждает руководство о некоторых формах хищений, например, обращает внимание на любое удержание сумм для личного пользования сотрудником, ответственным за денежные поступления в банк.

Чтобы подготовить отчет о банковской сверке необходимо иметь сле-

дующее:

1. Отчет о банковской сверке за предыдущий период.
2. Учет банковского счета компании, платежей и поступлений .
3. Выписка из банка, охватывающая проверяемый период (большинство банков в настоящее время предоставляют онлайн электронные средства, которые позволяют клиентам в случае необходимости, получить доступ к банковскому отчету).
4. Баланс банковского счета согласно системе учета компании на конец отчетного периода.

Важно помнить, что в счетах компании положительное сальдо банковского счета представляет собой актив. Поэтому, если у компании есть средства на банковском счете, баланс в книгах будет отображаться как дебет. Если Банковский счет компании превысил ограничения, баланс в книгах будет отображаться как кредит. С точки зрения банка, тем не менее, если есть средства на счете, компания является кредитором, поскольку банк должен деньги компании. В силу того, что банковские отчеты готовятся банками, баланс в отчете будет дебетом, если у компании есть средства на своем счете, и он будет кредитом , если компания превысила ограничения по текущему счету.

Пример работы банковской сверки

Чтобы наглядно показать подготовку отчета банковской сверки, будем использовать упрощенный случай. В рамках процедур внутреннего контроля ресторан Excelsior готовит на конец месяца отчет банковской сверки. Следующие документы собраны в связи с подготовкой отчета банковской сверки от 31 декабря 2011 ресторана Excelsior:

Примечание: галочки и пункты, отображаемые курсивом, были добавлены в процессе сверки.

Ресторан Excelsior

Банковская сверка

по состоянию на 30 ноября 20X1 (*конец предыдущего периода*)

Баланс согласно выписке	Ст	3600
Добавить: остаток по депозитам		652 ✓
		<hr/>
		4252 долларов США

минус: непредъявленные чеки	236	210 долларов США	✓
	242	67 долларов США	✓
	243	114 долларов США	

391

Баланс в соответствии с
наличными на банковском счете

Dr

3861 долларов США

Поступление денежных средств на декабрь 20X1

Дата	Описание	Банк Dr	Счета к получению Cr	Наличная продажа Cr	Прочее
Дек 5	Продажи	764 ✓		764	
8	М. Смит события	832 ✓	832		
17	П. Джонс вечеринка	215 ✓	215		
31	Продажи	697		697	
ИТОГО по предварительной сверке		\$2,508	\$1,047	\$1,461	
	<i>Процент</i>	<i>13</i>			<i>13</i>
Итого после сверки		\$2,521	\$1,047	\$1,461	13

Наличный расчет за декабрь 20X1

Дата	№ чека	Описание	\$	
Дек 2	244	Мясная лавка	232	✓
14	245	Необходимые овощи	675	✓
23	246	Пекарня	246	✓
27	247	Свежая рыба	202	✓
30	248	Продуктовый склад	859	
ИТОГО по предварительной сверке			\$2,214	

		<i>Комиссия счета</i>	12	
Итого после сверки			\$2,226	

Выписка по счету банковские операции					
Loyalty Bank Ltd			номер счета		
122334					
Ресторан Excelsior					
Дата	Описание	Дебет	Кредит	Баланс	
Дек 1	Баланс			3,600 Cr	
	Депозит		652	4,252 Cr	✓
2	236	210		4,042 Cr	✓

Выписка по счету банковские операции					
Loyalty Bank Ltd			номер счета		
122334					
Ресторан Excelsior					
Дата	Описание	Дебет	Кредит	Баланс	
5	Денежный взнос		764	4,806 Cr	✓
6	244	232		4,574 Cr	✓
9	242	67		4,507 Cr	✓
	Депозит		832	5,339 Cr	✓
14	245	675		4,664 Cr	✓
20	Депозит		215	4,879 Cr	✓
26	246	246		4,633 Cr	✓
31	247	202		4,431 Cr	✓
31	Процент		13	4,444 Cr	
31	<i>Комиссия счета</i>	12		4,432 Cr	

Выдержка записи банковского счета проводимой по системе учета двойной записи Excelsior:

Деньги в банке			
1 декабря баланс	3,861	<i>31 декабря платежи</i>	<i>2,226</i>
<i>31 декабря поступления</i>	<u>2,521</u>	<i>31 декабря баланс</i>	<u>4,156</u>
	<u>6,382</u>		<u>6,382</u>
<i>1 января баланс</i>	<u>4,156</u>		

Используя вышеизложенную информацию, теперь будет подготовлен отчет банковской сверки. В этой книге описана процедура из пяти шагов, однако необходимо отметить, что не все гостиницы будут использовать одну и ту же стандартную процедуру при подготовке отчета банковской сверки.

Метод подготовки отчета банковской сверки будет частично зависеть от метода системы учета гостиницы поступлений и платежей на свой банковский счет. В примере, описанном здесь, предполагается, что, когда в конце месяца подготовлен отчет банковской сверки, запись банковского счета гостиницы обновляется в системе учета двойной записи поступлений и платежей, проведенных в течение месяца. Во многих системах учета этап конца месяца не будет нужен, поскольку запись банковского счета будет автоматически обновлена, так как происходят платежи и поступления.

Шаг 1: Используя банковскую выписку и отчет банковской сверки предыдущего периода, проверить отражение в банковской выписке неуплаченных чеков и не внесенных депозитов за предыдущий период.

Чек 243 на 114 дол. США был представлен. Это должно быть включено в банковскую сверку за декабрь.

Шаг 2: Сравнить депозиты, появляющиеся в записях поступлений наличности компании, и платежи, появляющиеся в записях платежей компании с банковской выпиской.

Депозит 31 дек на 697 дол. США банк не зафиксировал. Это должно быть включено в банковскую сверку за декабрь.

Чек 248 на 859 дол. США не представлен в банк. Это должно быть включено в банковскую сверку за декабрь.

Процент 13 дол. США не был зафиксирован в записях о поступлении наличности компании.

Комиссионный сбор 12 дол. США не был отражен в записях о платежах компании.

Шаг 3: Обновить записи поступлений и платежей компании, чтобы отразить любые пункты, записанные банком, но не компанией.

13 дол. США доходы от процентов добавлены курсивом в нижней части записи денежных поступлений.

12 дол. США комиссионный сбор добавляется курсивом в нижней части записи платежей компании.

Шаг 4: Использовать записи денежных поступлений и денежных платежей компании за месяц в качестве основы для внесения записей на текущий банковский счет компании, который поддерживается в системе учета двойной записи.

Денежные средства в банке согласно записям банковского счета компании, на 31 декабря составляет 4,156 долларов США.

Шаг 5: Подготовить отчет банковской сверки, сначала путем записи баланса согласно банковской выписке, затем добавить любые неучтенные депозиты и вычесть чеки, которые должны быть представлены в банк. Полученный итог равняется сальдо банковского счета, записанного в системе двойной записи компании.

Ресторан Excelsior
Банковская сверка
по состоянию на 31 декабря 20X1

Баланс согласно выписке			Cr	4432
Добавить: остаток по депозитам				697
				<hr/>
				5129 долла- ров США
минус: непредъявленные чеки	243	114 долларов США		
	248	859 долларов США		
		<hr/>		
		114 долларов США		
				<hr/>
				973
Баланс в соответствии с наличны- ми на банковском счете			Dr	4156 долла- ров США
				<hr/>

Второй пример осуществления банковской сверки, который используется в ходе финансового контроля Случай 6.1.

Финансовый контроль в действии СЛУЧАЙ 6.1

Подготовка отчета банковской сверки владельцем малого бизнеса

Кэти Макин, женщина, которая открыла небольшой ресторан BriefBite шесть месяцев назад, обеспокоена тем, что ее внештатный бухгалтер может делать ошибки. Она обратила внимание, что избыточный депозит в банковских записях BriefBite, касающийся платежей, кажется, никогда не совпадал с банковской выпиской. Вы говорите Кэти, чтобы она достала записи BriefBite по банковским депозитам и платежам, а также последнюю выписку банка, и что вы встретитесь с ней за чаем, чтобы определить, есть ли проблема.

Спустя два дня, Кэти приходит к Вам в офис, вооружившись требуемыми документами, двумя чашками и чайником чая. Вы обращаете внимание, что бизнес за шесть месяцев на конец 30 июня принес 38,240 долларов США и 11,560 долларов США платежей. На 30 июня выписка банковского счета составляет 26,766 долларов США. После чая, вы объясняете, что лучшим подходом для сверки банковской выписки бизнеса с его бухгалтерской отчетностью является применение структурированного подхода, например, следующим образом.

Шаг 1: Проверить последний отчет банковской сверки на любые пункты, до сих пор неучтенные в банковской выписке

Поскольку это первая банковская сверка для бизнеса, нет никаких предыдущих банковских сверок счетов, подлежащих рассмотрению. Тот факт, что BriefBite ранее не готовил ни одной банковской сверки счетов означает, что на следующем этапе обзор различий между банковской выпиской и банковскими записями бизнеса, должен будет охватывать весь период в шесть месяцев со дня открытия бизнеса.

Шаг 2: Выявить все различия между банковскими выписками и внутренними записями бизнеса банковских депозитов и платежей

Вы обнаружите, что два чека, которые BriefBite направил поставщикам на 324 долларов США и 171 доллар США, еще только собираются оплатить, а также, что банковский депозит в размере 401 доллар США остался в ночном сейфе банка на 30 июня и не появился в банковской выписке. Вы сообщаете Кэти, что все эти суммы должны быть включены в отчет банковской сверки, который Вы собираетесь подготовить, поскольку записи бизнеса обновляются быстрее чем банковская выписка. Вы также обращаете внимание, что банк выплатил проценты на счет

два раза, составив 14 долларов США, но также удержал комиссионный сбор 22 долларов США. Вы сообщаете Кэти, что бухгалтерский учет BriefBite должен быть обновлен, чтобы отразить банковские начисления и сборы, поскольку они являются примерами бухгалтерских записей, которые отстают от банковской выписки.

Шаг 3: Обновление записей банковских депозитов и платежей бизнеса, отражающие пункты, записанные в банке, но не бизнесом

Вы добавляете проценты в записи поступлений бизнеса, чтобы получить итоговую сумму поступлений 38,254 долларов США (38,240 долларов США + 14 долларов США). Затем вы добавляете комиссионный сбор банка в записи платежей бизнеса, чтобы получить итоговую сумму платежей 11,582 долларов США (11,560 долларов США + 22 долларов США).

Шаг 4: Запись общего количества банковских депозитов и платежей в записи банковского счета бизнеса, поддерживаемой в системе учета двойной записи

Вы внесли 38,254 долларов США общего дебета и 11,582 долларов США общего кредита платежей в запись банковского счета, поддерживаемую в системе двойной бухгалтерской записи BriefBite, в результате чего получилось 26,672 долларов США дебетового сальдо.

Шаг 5: Подготовить отчет банковской сверки. Сначала внесите баланс из банковской выписки. Затем добавьте все неучтенные депозиты и отнимите все чеки, которые еще не были предоставлены в банк. Это должно обеспечить итоговую сумму, равную балансу банка, зафиксированного в системе бухгалтерского учета двойной записи компании.

Банковская сверка BriefBite по состоянию на 30 июня

Баланс согласно выписке	Cr	26766
Добавить: остаток по депозитам		401
		<hr/> 27167 долларов США
минус: непредъявленные чеки		324 долларов США
		171 долларов США
		<hr/> США
Баланс в соответствии с наличными на банковском счете	Dr	495
		26672 долларов США
		<hr/> США

5) Учет мелкой наличности

Когда гостинице нужно выплатить небольшие суммы за такие вещи, как плата за проезд на такси, почтовые марки, и другие небольшие различные пункты, является нецелесообразным всегда оплачивать чеком. В результате часто поддерживается мелкий денежный фонд. Этот фонд поддерживается с помощью авансовой системы, которая включает в себя периодическое пополнение фонда с достаточным количеством наличных денег, чтобы вернуть его к исходному балансу. Ответственность за контроль мелких сумм следует передать надежному работнику,

который будет заниматься: 1) установлением фонда; 2) платежами из фонда; 3) периодическим пополнением фонда.

Шаг 1 – Установление фонда

- Чек заполняется и дается надежному работнику, на которого возложена ответственность за мелкую наличность.

- Чек обналичивается, а наличные помещаются в запирающуюся коробку, которая хранится в безопасном месте.

- Установление фонда регистрируется путем списания «мелкой наличности» и кредита «денежных средств в банке».

Шаг 2 – Осуществление платежей с фонда

- Готовиться предварительно пронумерованный ваучер мелкой кассы для каждого платежа наличностью из фонда и держится в коробке малой кассы до того, как фонд пополнится.

- Каждый ваучер показывает сумму, характер оплаты, дату и обычно имеет приложенную квитанцию для подтверждения потраченной суммы (например, квитанция почтового отделения, если были куплены марки).

Шаг 3 – Пополнение фонда

- Время от времени, фонд должен будет пополняться.

- Для пополнения фонда, сумма, отраженная на всех ваучерах оплаты, суммируется, затем готовится чек на эту общую сумму и дается работнику, ответственному за мелкую кассу, который обналичивает чек и кладет деньги в коробку для мелкой наличности.

- На каждом ваучере ставится печать «оплачено» и передается в бухгалтерию для регистрации.

● Расходный счет списывается согласно записанной информации на ваучерах, а “денежные средства в банке” вносятся на сумму финансирования фонда малой кассы.

Для повышения обеспечения надлежащего функционирования фонда мелкой кассы должны быть сделаны случайные выборочные проверки с таким расчетом, чтобы сумма наличности, хранящаяся в фонде, плюс сумма, зафиксированная в ваучерах, находящихся в коробке малой кассы, равнялась оговоренной авансовой сумме. Не разрешается никаких долговых расписок. Если фонд малой кассы используется для финансирования долговых расписок, то это может привести к опасному прецеденту регулярного использования фонда в качестве источника финансирования для любого сотрудника, испытывающего личный недостаток денежных средств.

Пример работы малой кассы

1 июля 2011 гостиница TightWad установила фонда малой кассы с \$200. К концу месяца TightWad имела ваучеры на:

Номер ваучера	Цель	Итого
1	Постовые марки	15.50
2	Канцелярские товары	16.00
3	Цветы для сотрудника	44.00
4	Офисные принадлежности	15.28

Учетные записи фиксируют создание фонда следующим образом:

Dr	Малая касса	200	
	Cr	Малая касса	200

Для создания малой кассы

Учетные записи фиксируют возмещение фонда по состоянию на 31 июля следующим образом:

Dr	Почтовые расходы	15.50	
Dr	Расходы на канцтовары	16.00	
Dr	Различные расходы	44.00	
Dr	Офисные принадлежности	15.28	
	Cr	Денежные средства в банке	90.78

Для возмещения фонда малой кассы

1. 6) Вывод и заключительные замечания

В одной главе, касающейся внутреннего контроля, невозможно изложить все проблемы внутреннего контроля, которые могут возникнуть в гостинице. Точно так же невозможен обзор всех процедур, которые могут быть приняты руководством гостиницы, чтобы усилить внутренний контроль. И, как следствие, данная глава служит, чтобы продемонстрировать уязвимость гостиницы к мошенничеству и хищению, а также привести примеры процедур, которые могут быть приняты в целях противодействия этой уязвимости.

Глава описывает, как возникают некоторые особенно существенные проблемы внутреннего контроля в гостиницах. Эти проблемы возникают в связи с проведением большого количества операций в наличной форме, множеством мероприятий, проводимых в относительно небольших независимых подразделениях, высоким уровнем текучести кадров и работой многих сотрудников гостиницы в непосредственной близости от пунктов, подверженных хищениям. Стремясь снабдить вас мерами противодействия на эти угрозы, данная глава представила одиннадцать принципов внутреннего контроля и выделила основные процедуры внутреннего контроля, которые могут быть осуществлены в отношении денежных средств, закупок, инвентаризации и заработной платы. В этой главе также описано, как может быть составлен отчет банковской сверки, и кратко описан внутренний механизм системы малой кассы, установленный на авансовой основе. Важно понять, что другие главы этой книги описывают основы бухгалтерских процедур и меры, которые могут быть использованы для усиления внутреннего контроля. Например,

- в главе 5 мы изучили возможность анализа рентабельности согласно совокупности коэффициентов чистой прибыли (например, валовой прибыли по отношению к продажам, прибыли до вычета процентов и налогов по отношению к объему продаж и т.д.), которые приводят к расчету рентабельности по чистой прибыли. Динамика чистой валовой прибыли ресторана может показать внезапный спад, который совпадает с приемом на работу в ресторан нового кассира. Этот измененный уровень чистой валовой прибыли, приводит к выводу что внимательное отношение к работе кассира может быть оправдано.
- Глава 10 содержит обзор того, как нормы затрат можно сравнить с фактическими расходами. Этот тип анализа, если он нацелен на использование продуктов питания, может дать представление о том, происходят ли хищения продуктов питания.
- Рисунок 13.6 главы 13 показывает, как таблица по просроченной дебиторской задолженности может быть составлена для противодействия

потерям, возникшим по старым неоплаченным счетам, которые безнадежны к взысканию.

Эти три примера выделяют некоторые из многих способов, которыми бухгалтерские инструменты и методы, описанные в этой книге, могут быть использованы в дополнение к арсеналу внутреннего контроля гостиницы. Так как гостиницы бывают разных форм и размеров с различными видами деятельности и различных организационных структур, становится невозможным установить готовый набор соответствующих процедур внутреннего контроля для всех ситуаций. Тем не менее, управление будет слабым, если оно не учитывает существенные принципы и процедуры внутреннего контроля, изложенные в этой главе. Например, в связи с незащищенностью наличных денег все менеджеры ресторана должны обеспечить ежедневную сверку между квитанциями кассового аппарата и общей суммой счетов, выданных клиентам. Кроме того, все гостиницы должны подготовить своевременную сверку банковских счетов к внутренним записям поступлений и платежей, и эта сверка не должна осуществляться физическим лицом, которое обрабатывает денежные вклады. Приводится Вставка 6.4 для вашей дальнейшей оценки диапазона угроз внутреннего контроля, которые могут возникнуть в гостинице. Эта Вставка должна помочь вам понять, что вы иногда должны творчески мыслить при определении того, какие процедуры должны быть приняты, чтобы противостоять многим угрозам краж и мошенничества, которые могут возникнуть в гостиничном бизнесе.

Вставка 6.4

Процедуры внутреннего контроля, которые могут быть применены для противодействия угрозам кражи и мошенничества специфичные для гостиницы

Пример кражи и мошенничества	Меры противодействия
<i>Поставка</i>	
Доставка мяса низкого качества, но счет фактура на высокое качество.	Шеф-повар, должен осмотреть мясо и другие продукты питания, которые имеют различные уровни качества.

В случае поставки, свежие овощи оказываются поверх несвежих	Процедуры приемки включают в себя проверку продуктов, помещенных на дне доставленной упаковки, отклонение приемки продуктов низкого качества и информирование сотрудников по закупкам, если некоторые поставщики неоднократно пытаются скрыть низкое качество продукции.
Фронт Офис	
Запись гостя, который заплатил наличными как умышленного неплательщика, и последующее присвоение денег, полученных от гостя.	Обеспечить считывание кредитных карточек всех гостей при регистрации заезда. Это облегчит установление связи с гостем, если заявлено, что они не оплатили по своим счетам. Просмотр ежедневной выручки, должен быстро выявить сотрудника, который постоянно прикарманивает деньги, списывая на неуплату гостем.
Изменение цены на более низкую после расчета гостем и его уходом.	Поощрять оплату кредитными картами.
Наличные	
Кассир присваивает деньги и записывает их как недостаток.	Вести учет всей недостачи и расследовать случаи неоднократной отчетности сотрудниками недостатка.
Представление квитанций личных расходов для возмещения, утверждая, что эти расходы связаны с выполнением работы.	Требовать от руководителей отделов подписываться на всех возвратах подчиненным. Периодически просматривать возмещаемые суммы сотрудникам и характер понесенных расходов.
Кредиторская задолженность	
Сотрудник по счетам к оплате в сговоре с поставщиком путем направления поставщиком счет фактур с завышенными ценами для последующего одобрения сотрудником.	Обеспечить разделение функций сотрудника по закупкам и платежей по задолженностям. В рамках процедуры внутреннего аудита проверка одобренных счет-фактур и подробностей, описанных в заявках на закупки.
Сотрудник по счетам к оплате создает подставную фирму, с представлением их счет фактур и дальнейшим одобрением на оплату.	В рамках процедуры внутреннего аудита проверка одобренных счетов-фактур, подробностей, описанных в заявках на закупки, и получение отчетной формы. Обеспечить разделение функций сотрудника по закупкам и платежей по задолженностям.

Работа ресторана	
Кухонные работники, имеющие доступ к месту хранения продуктов питания, берут продукты домой.	Анализ чистой прибыли в рамках продолжающейся проверки соотношения между продажами и себестоимости реализованной продукции. Периодический случайный обыск персонала при выходе из ресторана может проводиться как средство защиты от кражи.
Официант выдает своим друзьям счет на сумму ниже фактической.	Может быть очень трудно решить эту проблему. Если менеджеру ресторана известно о том, что официант обслуживает своих друзей, тогда нужно внимательно наблюдать что подано, и что предъявлено к оплате. Следите за возвратившимися клиентами с просьбой быть обслуженными конкретным официантом. Для дорогих вин официанты могут быть обязаны расписаться в получении вина из бара и необходимо проверять счета официантов и напитки, за которые они расписались.
Бар	
Персонал бара систематически недоливает напитки, предназначенные для клиентов. Они держат учет недолитых напитков и под конец смены оставляют наличность у себя равную стоимости недолитых напитков.	Установленные в баре камеры, могут представлять собой эффективное средство сдерживания против такого поведения.
Персонал бара приносит бутылку ликера для розлива из нее и далее оставляет вырубку у себя.	Требуйте записи всех продаж делать на кассовом аппарате, который ведет учет всех продаж. Камера может дополнить проверку соблюдения этой процедуры.

В заключение, важно признать, что система внутреннего контроля не может обеспечить постоянный или полный контроль над всеми аспектами деятельности гостиницы. Это особенно очевидно, когда мы понимаем, что не имеет коммерческого смысла тратить больше денег на новые

процедуры внутреннего контроля, если кража или мошенничество, которое можно было бы предотвратить с помощью процедуры, представляют собой стоимость, которая меньше стоимости внедрения и поддержания новой процедуры.

Использованная литература

Геллер, А.Н. (1991) *Внутренний контроль: Руководство по предотвращению мошенничества для менеджеров гостиниц и ресторанов, Итака, штат Нью-Йорк: Корнелльский университет.*

Хоггет, Дж., Эдвардс, Л. и Медлин, Дж. (2006) *Бухгалтерия, 6-ое издание, Милтон, Куинсленд.: Джон Уайли и Сыновья: главы 7 и 10.*

Джеклинг, Б., Раар, Дж. Уайнс, Г. и МакДауэлл, Т. (2010) *Бухгалтерский учет: основа для принятия решений, 3-е издание, Маккуори Парк, Новый Южный Уэльс, Австралия: Макгроу-Хилл: Глава 17.*

Джегелс, М.Г. (2007) *Бухгалтерия в управлении гостиничным бизнесом, 9-е издание, Хобокен, Нью Джерси: Джон Уайли и Сыновья: главы 5.*

Шмидгаль, Р.Ф. (20XI) *Индустрия гостеприимства Управленческий учет, 7-е издание, Ист Лансинг, MI: Образовательный Институт Американских отелей и Средств размещения: Глава 12.*

Уэйгант, Дж., Киесо, Д., Киммель, П. и Дефранко, А. (2009) *Гостиничный бизнес Финансовый учет, Хобокен, Нью-Джерси: Джон Уайли и Сыновья: главы 10.*

Задачи

Задача 6.1

Опишите четыре цели внутреннего контроля.

Задача 6.2

Опишите три характеристики гостиницы, имеющие значение для хорошо разработанного анализа проекта системы внутреннего контроля, необходимого для менеджеров гостиницы.

Задача 6.3

Гостиница Hong Kong's HarbourView готовит месячный отчет банковской сверки. Вами собрана следующая информация, связанная с подготовкой банковской сверки HarbourView на 31 декабря 2011:

1. Учет банковского счета проводимый в системе двойного бухгалтерского учета HarbourView по состоянию на 31 декабря 2011 имеет дебе-

товый баланс 33,376 долларов США (после учета гостиницей поступлений на счет и платежей со счета за месяц).

2. Банковская выписка- сальдо на 31 декабря 2011 составляет 34,290 долларов США кредита.

3. Поступления на 31 декабря в общей сумме 1,240 долларов США учтены в книге HarbourView, но так и не внесенные в банк.

4. Чеки, выписанные гостиницей, которые еще не учтены банком по состоянию на 31 декабря на сумму 2,170 долларов США.

5. Банковская выписка указывает, что со счета HarbourView удержан комиссионный сбор 32 долларов США за декабрь.

6. на 31 декабря банковская выписка показывает на начисление процентного дохода 16 долларов США на счет HarbourView за месяц.

Требуется:

Подготовить отчет банковской сверки гостиницы HarbourView на 31 декабря 2011.

Задача 6.4

Опишите три способа относительно того, как банковские счета облегчают внутренний контроль наличности.

Задача 6.5

После вашего назначения в отдел внутреннего аудита в группу гостиниц CrownTowers Вам был поручен анализ внутреннего контроля гостиницы CrownTowers в Куала Лумпуре. Год назад, в гостиницу был назначен новый Генеральный Директор, который сразу же внес несколько изменений в систему гостиницы. Он обосновал эти изменения, основываясь на возможности достижения экономии средств за счет более упрощенных процедур. В ходе описания некоторых его инициатив по сокращению расходов, Генеральный Директор говорит вам:

Когда я приехал, то нашел, что некоторые мероприятия действительно были излишне сложными. Я упростил два направления, касающиеся управления денежной наличностью и закупками . Что касается управления денежной наличностью, теперь присутствует экономия от масштаба, имея одного человека, отвечающего за сбор наличности, банковские операции с собранными деньгами и учет поступлений в нашей бухгалтерской системе. Это экономит время и энергию, поскольку нам нужно постоянно передавать информацию от одного человека другому. Аналогичным образом, в отношении приобретения продуктов питания теперь у меня есть один человек, размещающий наши заявки на закупки . Во избежание срыва и недопонимания информации, передающейся по кругу,

у меня один человек для проверки наличия и состояния всех заказанных товаров. Как только он убедится, что доставка в порядке, он разрешает оплату поставщику.

Требуется:

Выделить любые недостатки внутреннего контроля, которые вы видите в системных изменениях, внесенных новым генеральным менеджером гостиницы Crown Towers Куала-Лумпур.

Задача 6.6

Стив Фитчетт является управляющим сувенирной лавки при гостинице Kenyan SafariCamp на протяжении 11 лет. Сью Родуэлл, является продавцом, работает с кассовым аппаратом и записывает ежедневную выручку в форме денежных поступлений, которую она подписывает и дает Стиву. Поскольку это относительно небольшой магазин, Стив выполняет большинство функций управления магазина, включая подготовку документации депозитного счета в банке и подготовку ежемесячного отчета банковской сверки магазина. Стив пополняет запасы магазина по мере их уменьшения, поскольку не поддерживается постоянный учет товаров, хранящихся на складе. Остаток на складе определяется в конце года путем подсчета запасов, проведенного сотрудником бухгалтерии.

Требуется:

Выявить и описать любые недостатки внутреннего контроля, которые Вы видите в этом сценарии.

Задача 6.7

Существует несколько слабых сторон внутреннего контроля в каждой из следующих ситуаций. Определить и описать слабые стороны.

- a) Многонациональная группа гостиниц Экстравагант содержала отдел внутреннего аудита из четырех человек в течение нескольких лет. В дополнение к обычной деятельности внутреннего аудита руководитель аудиторского отдела всегда убеждала своих сотрудников в важности оценки эффективности руководства гостиницы, прошедшей аудит. После международного спада гостиничного дела, который длился два года, главный бухгалтер решил закрыть отдел внутреннего аудита в качестве меры снижения издержек.
- b) Управляющий баром StillLate отвечает за приобретение запасов бара, одобряет счета –фактуры на оплату и контролирует периодиче-

ские подсчеты запасов бар.

- с) Клиенты в ресторане SublimeSpice усаживаются сами, чтобы сэкономить на стоимости сотрудника, который должен показывать клиентам их места.
- d) Приняты на работу Уборщики столов в ресторан MemorableMunch. В ресторане есть политика разделения чаевых в соотношении 20 процентов для уборщика стола, 60 процентов для официанта или официантки и 20 процентов для кухонного персонала.

Задача 6.8

Шкаф с офисными принадлежностями обслуживает 22 сотрудника администрации в гостинице RegalRegis Бомбей. Все сотрудники офиса имеют доступ к этому шкафу. Генеральный Директор гостиницы становится все более обеспокоенным количеством используемых канцелярских товаров и понимает, что слишком много купленных офисных принадлежностей берется домой сотрудниками администрации. В настоящее время сотрудники помогают себе и фиксируют взятые принадлежности в блокноте, прикрепленном к внутренней стороне дверцы шкафа. Генеральный Директор сказал вам, что будет нанят новый сотрудник для решения всех вопросов по офисным принадлежностям, включая закупки.

Требуется:

Объясните, уместно ли указание Генерального Директора, и какие, по вашему мнению, шаги необходимо предпринять для достижения надлежащего уровня внутреннего контроля по офисным принадлежностям.

Задача 6.9

Ник Сакич был назначен ответственным за малую кассу в гостинице ShaugnessySlick Ванкувер. Фонд малой кассы в размере 300 долларов США управляется в рамках системы авансирования, одобренной главным бухгалтером гостиницы. Ник обналичил чек гостиницы в банке на 300 долларов США и 1 июня установил фонд. Следующие платежи были произведены в течение июня.

Июнь 2	Покупка канцелярских товаров	24.25 долларов США
Июнь 5	Такси для проходящего собеседование (Ден Энванд)	34.50 долларов США
Июнь 8	Почтовые марки	28.00 долларов США
Июнь 10	Флешка для Логана Филипа	64.90 долларов США
Июнь 16	Торт. День рождения сотрудника (Миранда Смит)	31.30 долларов США
Июнь 20	Картридж для принтера для Мэтью Ленсдона	44.20 долларов США

Требуется:

- a) Подготовить бухгалтерские записи, необходимые для учета создания малой кассы.
- b) Подготовить бухгалтерские записи, необходимые для учета пополнения фонда малой кассы на 28 июня.

Задача 6.10

Для Вас доступна следующая документация для конференции в доме отдыха QuaintCottage, который находится в английском Cotswolds:

- Отчет банковской сверки для QuaintCottage по состоянию на 30 апреля 2011

- Учет денежных поступлений QuaintCottage за май 2011
- Учет платежей QuaintCottage за май 2011
- Банковская выписка QuaintCottage за май 2011

Использовать эту документацию для:

- a) Подготовки банковской сверки QuaintCottage по состоянию на 31 мая 2011.
- b) Обновить записи банковского счета QuaintCottage, поддерживаемые в системе учета двойной записи.

QuaintCottage**Банковская сверка по состоянию на 30 апреля 20X1**

Баланс согласно выписке	Cr	9253
Добавить: остаток по депозитам		2215
		11468
минус: непредъявленные чеки		
5367		1345 фунт стерлингов
5422		899 фунт стерлингов
5423		2300 фунт стерлингов
		4544
Баланс в соответствии с наличными на банковском счете	Dr	6924

Учет денежных поступлений за май 20X1					
Дата	Детали	Банк Dr	Допустимая скидка Dr	Счета к получению Cr	Продажи Cr

май 2	Дж. Смит	1,900		1,900	
10	Продажи	2,320			2,320
15	Т Топс	1,260		1,260	
22	Продажи	3,500			3,500
30	П лимон	860		860	
	Итого	£9,840		£4,020	£5,820

Учет платежей за май 20X1

Дата	№ Чека	Детали	Банк		Счета к оплате	Зарплаты
			Cr	Dr		
Май 5	5424	Магазин продуктов	1,450	1,450		
9	5425	GT Электрик	2,100	2,100		
14	5426	Спиртное	565	565		
22	5427	Счет зарплаты	1,630			1,630
29	5428	Магазин продуктов	3,950	3,950		
		Итого	9,695	8,065		1,630

Выписка со счета

Honourable Bank Ltd

Счет 55555

				QuaintCottage
Дата 20X1	Детали	Дебет	Кредит	Баланс
май 1	Баланс			9,253 Cr
	Депозит		2,215	11,468 Cr
2	5367	1,345		10,123 Cr
	Депозит		1,900	12,023 Cr
4	5423	2,300		9,723 Cr

9	5424	1,450		8,273 Cr
---	------	-------	--	----------

Выписка со счета <i>Honourable Bank Ltd</i>				Счет 55555
				QuaintCottage
Дата 20X1	Детали	Дебет	Кредит	Баланс
Май 10	Депозит		2,320	10,593 Cr
15	Депозит		1,260	11,853 Cr
	5425	2,100		9,753 Cr
22	Депозит		3,500	13,253 Cr
	Перевод на счет 55556	1,630		11,623 Cr
30	Комиссионный сбор	15		11,608 Cr
31	Процент		41	11,649 Cr

Задача 6.11

В гостинице CrystalIce в Квебеке только что назначили Макса в качестве ответственного за недавно созданный счет малой кассы. Из фонда, который будет обслуживаться в рамках авансовой системы, 1 мая Макс обналичил чек на 400 долларов США. Следующие платежи осуществлялись в мае.

3 мая	Билет на поезд для проходящего собеседование	42.50 долларов США
7 мая	Цветы для сотрудника, ушедшего на пенсию	55.00 долларов США
7 мая	Доставка пиццы для празднования ухода на пенсию	88.00 долларов США
12 мая	Канцелярские товары	22.50 долларов США
18 мая	Почтовые марки	30.00 долларов США
22 мая	Моющие средства для кухни	8.40 долларов США
30 мая	Кофе и печенье	22.60 долларов США

Требуется:

- a) Подготовить бухгалтерские записи, необходимые для учета создания фонда малой кассы.
- b) Подготовить бухгалтерские записи, необходимые для учета пополнения фонда малой кассы на 31 мая.

Задача 6.12

Дом отдыха TeaHouse имеет фонд малой кассы 350 долларов США, которая обслуживаться на основе авансовой системы. На 31 января фонд содержит 130 долларов США наличности и ваучеры малой кассы на следующие суммы: 70 долларов США - проездные расходы, 60 долларов США - затраты на доставку и 90 долларов США для кухонных принадлежностей.

Требуется:

Подготовить бухгалтерские записи, необходимые для учета пополнения фонда малой кассы на 31 января.

Задача 6.13

Счет «Денежных средств в банке» в системе внутреннего учета дома отдыха Fellini сообщает о дебетовом сальдо в размере 1075 долларов США на 30 ноября. На данном счете наблюдается отсутствие трех платежных чеков на сумму 600 долларов США, которые необходимо учесть банком, также, как и 400 долларов США депозита. Недавняя выписка из банка сообщает о 2,000 долларов США кредитного сальдо на 30 ноября. В банковскую выписку включен депозит 700 долларов США, внесенный 29 ноября, который еще необходимо отразить во внутренних записях Fellini. Также во внутренних записях не отражены 30 долларов США доходного процента и 5 долларов США комиссионного сбора на конец месяца.

Требуется:

- a) Обновить запись «Денежных средств в банке» для регистрации пунктов, отраженных в банковской выписке, которые необходимо отразить в системе внутренних записи Fellini.
- b) Подготовить банковскую сверку для дома отдыха Fellini по состоянию на 30 ноября.

ВОПРОСЫ ПО УПРАВЛЕНИЮ ЗАТРАТАМИ

Цели обучения

После изучения этой главы Вы, будете знать:

1. как диапазон принятия решений и ситуаций с контролем, с которыми сталкиваются менеджеры, приводит к многим различным классификациям затрат,
2. что означают альтернативные издержки,
3. что означают прямые и косвенные затраты,
4. методы, которые могут использоваться, чтобы распределять косвенные затраты по отделам,
5. что означают фиксированные затраты и переменные затраты,
6. что означают возрастающие и невозместимые затраты.

1) Введение

Данная глава фокусируется на различных способах **классификации затрат с целью поддержания принятия решения менеджерами и организационного контроля**. Говоря о затратах в ежедневных делах гостиницы, менеджеры используют термины, предлагающие множество схем классификации затрат. Эти классификации включают: фиксированные и переменные затраты, прямые и косвенные затраты, альтернативные затраты, возрастающие затраты, невозместимые затраты, неконтролируемые и контролируемые затраты. Неудивительно, что персонал, не имеющий бухгалтерского образования, приводится в замешательство существованием такого множества классификаций затрат.

Важно признавать, что в диапазоне классификаций затрат используются результаты широкого многообразия принятия управленческих решений и ситуаций контроля, которые могут возникнуть. Однако, вам рекомендуется сфокусироваться на вопросах общего контроля и принятия решений и том, как информация о затратах может быть использована, чтобы удовлетворить конкретному актуальному управленческому запросу, а не просто пытаться запомнить широко используемые классификации затрат. Данная глава представляет обзор нескольких типичных сценариев принятия решения и контроля, которые могут возникнуть, и основные схемы классификации затрат, которые были разработаны с

учетом этих сценариев. Перед рассмотрением этого диапазона сценариев, важно признать, что бухгалтера относятся к любому «предмету», который должен быть оценен, как к «объекту затрат». Диапазон объектов затрат, с которыми мы сталкиваемся в работе, беспределен. Объекты затраты, которые отслеживаются в гостиничной индустрии включают: затраты на уборку номера, затраты на стирку единицы белья и затраты на питание за один прием пищи. Для дальнейшего освещения диапазона объекта затрат, которые могут произойти, пять объектов затрат, которые встречаются в ресторанном бизнесе, приведены во Вставке 7.1

Вставка 7.1

Исследование объектов затрат: примеры из крупных ресторанов

При рассмотрении определения затрат для различных целей, важно знать, что мы оцениваем. «Предмет», который оценивается, называется объектом затрат. Для крупного ресторана, возможными объектами затрат являются:

1. Затраты на персонал смены (мы можем рассмотреть оплату смены),
2. Затраты на питание за один прием (для целей контролирования затрат, мы могли бы сравнить фактические затраты с бюджетными),
3. Затраты на приготовление и подачу (нам понадобилась бы эта информация для помощи составления цены меню),
4. Затраты на уборку ресторана (нам понадобилась бы эта информация если мы рассматриваем аутсорсинг этой функции для специалиста по уборке),
5. Затраты на ремонт кухни (мы могли бы рассмотреть замену инфраструктуры кухни).

2) Необходимость получения информации о затратах

Бухгалтерская информация – это ресурс, который имеет стоимость. Важно различать, что организационные ресурсы требуют сбора и анализа информации о затратах. Мы не должны расходовать больше денег на сбор и анализ информации о затратах, чем на принятие решений для контроля, которые мы получаем из информации о затратах. Мы начнем обзор данной главы о широко используемых классификациях затрат с рассмотрения некоторых общих примеров того, как информация о за-

тратах может быть использована в принятии решений и контроле.

а) Принятие решений

Информация о затратах может быть важной для следующих решений:

- Следует ли нам закрыть магазин?
- Следует ли нам сделать аутсорсинг услуг по стирке?
- Какова должна быть стоимость номера?
- Следует ли нам продвигать продажи одноместного номера более чем двухместного?

Вопросы классификации затрат, которые могут возникнуть при принятии решений включают необходимость различать фиксированные и переменные затраты. Как будет видно ниже, мы хотели бы различать фиксированные и переменные затраты, потому что в краткосрочной перспективе в интересах организации может быть установить цену номера, которая покрывает только переменные издержки продажи проживания одной ночи.

б) Контроль

При мониторинге производительности руководителя отдела, желательно, что бы различали контролируемые затраты (те, на которые руководитель отдела может влиять) и неконтролируемые затраты. Если мы не сделаем такого различия, используемый показатель производительности не будет представлять соответствующее значение для оценки работы руководителя отдела. Так как руководители отделов стремятся быть осведомленными о неправильно определенных показателях производительности, результатами плохо смоделированных систем оценки производительности будут разочарование и неудовольствие.

Необходимость контроля отдела также поднимает вопрос улучшения работы с теми затратами гостиницы, которые отдел, продающий услуги, не может отследить. Например, следует ли начислять оплату услуг за обучение на отделы питания и напитков, а также обслуживания номеров? В то время, как оба эти отдела имеют выгоду от предоставляемых обучающих программ отеля, можно ли найти здравое основание на начисление этих затрат на другие отделы? Как будет видно ниже, затраты, которые можно отследить (в данном случае для отделов питания и напитков и обслуживания номеров), называются прямыми затратами, и затраты, которые невозможно отследить сразу, называются косвенными затратами.

3) Основные схемы классификации затрат

В данном разделе, описаны пять схем классификации затрат. Это:

- а) Действительные и альтернативные издержки,
 - б) Прямые и косвенные затраты,
 - с) Переменные и фиксированные затраты,
 - д) Контролируемые и неконтролируемые затраты,
 - е) Возместимые и невозместимые затраты.
- а) Действительные и альтернативные издержки

Действительные издержки – это «реальные» издержки, в смысле те, которые подразумевают выплату средств. Альтернативные издержки не подразумевают выплату средств, это, однако, издержки организации в смысле упущенной выгоды. Сущность альтернативных издержек проиллюстрирована через гипотетический сценарий в Вставке 7.2.

Вставка 7.2

Сущность альтернативных издержек

Сущность альтернативных издержек может быть показана на маленьком примере. Представьте Отель Виктория в Лондоне, который оценивает открытие нового ресторана на производственной площади, которая в данный момент арендуется продавцом сувениров за 5,000 фунт стерлингов в год. Если Виктория использует площадь под ресторан, она потеряет 5,000 фунт стерлингов годового дохода. Данная потеря является «альтернативными издержками», хотя Виктории не требуется платить 5,000 фунт стерлингов, но она потеряет возможность получения 5,000 фунт стерлингов.

Важно, что этот потенциальный убыток 5,000 фунт стерлингов дохода от арендной платы рассматривается во время принятия решения по развитию ресторана. Однако, если бы отель решил расширить ресторан, бухгалтерская система не продолжала бы учитывать 5,000 фунт стерлингов альтернативных издержек. Учет всех альтернативных издержек на постоянной основе невозможен, так как организация каждый раз назначает ресурс для определенной цели (ресурс может быть наличные деньги, производственная площадь, люди, и т.д.), организация понесла альтернативные издержки, связанные с не назначением ресурса для какой-либо другой цели.

d) Прямые и косвенные затраты

Как было ранее отмечено, прямые затраты легко отслеживаются для определенного объекта затрат, в то время, как косвенные затраты нелегко отследить. Термин «административные расходы» также широко используется, и означает то же, что «косвенные затраты». Затраты могут быть прямыми по отношению к одному объекту затрат, но косвенными по отношению к другому; н-р, спонсорские затраты гостиницы на местное спортивное соревнование – это прямые затраты для отдела маркетинга гостиницы (объект затрат), но косвенные для отдела номеров и отдела ресторана (другие объекты затрат)

Прил. 7.1

Отчет о нераспределенных прибылях и убытках гостиницы HighRollers' за три месяца на 31 декабря 2011 года

	Казино	Номера	Питание и напитки	Итого
Доход	700,000	200,000	100,000	1,000,000
Затраты на продажи			20,000	20,000
Заработная плата	210,000	41,000	25,000	276,000
Другие прямые затраты	<u>65,000</u>	<u>8,000</u>	<u>7,000</u>	<u>80,000</u>
Прибыль отдела	<u>425,000</u>	<u>151,000</u>	<u>48,000</u>	<u>624,000</u>
Косвенные затраты:				
Реклама				60,000
Зарплаты руководства и админ. персонала				120,000
Общий ремонт здания				40,000
Обучение и персонал				35,000
Транспорт				<u>10,000</u>
Итого косвенные затраты				<u>265,000</u>
Прибыль до налога				359,000
Налог				<u>107,700</u>
Чистая прибыль				<u>\$ 251,300</u>

Классификация прямых и непрямых затрат важна при составлении системы отчетности производительности отделов. Бухгалтерские системы некоторых отелей не распределяют непрямые затраты по отделу, а другие системы пытаются распределять некоторые непрямые затраты. Способ распределения непрямых затрат показан в следующем сценарии гостиницы “HighRollers”. Представьте “HighRollers”, большой комплекс из отеля и казино в Чикаго с тремя прибыльными отделами: питание

и напитки, номера и казино. Он был построен 10 лет назад, и с этого времени система отчетности производительности не распределяла не-прямые затраты по этим центрам прибыли. Это очевидно из копии са-мого недавнего квартального отчета о производительности HighRollers, приведенного в Приложении 7.1. Генеральный менеджер HighRollers был обеспокоен, что некоторые менеджеры комплекса не уделяют до-статочного внимания содержанию не прямых затрат. В дополнение, он считает, что некоторые отделы, возможно, устанавливают цены без должного внимания к обеспечению достаточной маржи для покрытия не прямых затрат, так же, как прямых. Он считает, что, если не прямые затраты были бы распределены по отделам, менеджеры отделов в боль-шей степени старались бы делать свой персонал ответственными за эф-фективное управление не прямыми затратами. Кроме того, Генеральный менеджер считает, что распределение не прямых затрат по отделам при-вело бы к тому, что менеджеры устанавливали такой доход, который бы содержал адекватные маржи прибыли, заработанной по всем затратам, а не только по прямым затратам. В результате, Генеральный менеджер обратился к Финансовому директору и попросил, чтобы отчет о произ-водительности, представленный в Приложении 7.1., был переделан с учетом распределения не прямых затрат по трем отделам. Следуя данной просьбе, Финансовый директор собрал информацию, которую он считал обеспечивающей основу для рационального распределения не прямых затрат. И использованные базы не прямых затрат вместе с обоснованием их использования показаны в Приложении 7.2. После разработки основ распределения не прямых затрат, Финансовый директор сделала новый отчет производительности отеля за три месяца на 31 декабря 2011 года (Приложение 7.3.). В данном отчете не прямые затраты были распреде-лены по трем центрам согласно обоснования, изложенного в Приложе-нии 7.2. Отчет о производительности, который включает распределение не прямых затрат (Приложение 7.3) показывает убыток 2,000 долларов США для отдела питания и напитков. Но из этого не надо делать вывод, что комплекс был бы более прибыльным, если бы закрыл отдел питания и напитков. Два фактора показывают, что это мнение является ошибоч-ным. Во-первых, с коммерческой точки зрения, наивно полагать, что ка-зино могло бы работать успешно без предоставления услуг питания и напитков. Во-вторых, закрытие отдела питания и напитков не приведет к исчезновению не прямых затрат, которые были распределены на этот отдел. Отметим природу не прямых затрат, которые были распределены. Могло быть и так, что с закрытием отдела распределенные затраты во-

обще бы не исчезли. Скорее всего, что после закрытия отдела питания и напитков, большинство не прямых затрат, которые были распределены на этот отдел, остались. Это означает, что эти не прямые затраты были бы распределены на два оставшихся отдела, вместо отдела питания и напитков. Если бы отдел питания и напитков закрыли, вероятнее всего, что убыток в прибыли казино и отдела номеров в результате перераспределения затрат, которые прежде распределялись на отдел питания и напитков, был бы больше, чем убыток 2,000 долларов США, начисленный на данный отдел. Многие бухгалтера спорят по поводу приемлемости распределения не прямых затрат. Как видно из случая с HighRollers, защитники косвенных затрат заявляют, что это приводит к более полной картине прибыли отделов и побуждает менеджеров устанавливать цены на уровнях, которые покрывают как не прямые, так и прямые затраты. Далее, это может привести к тому, что менеджеры отделов будут требовать большей ответственности от менеджеров других отделов по контролю за не прямыми затратами. Если для расчета определенных косвенных затрат нет рационального основания, в общей практике принято скорее не распределять такие затраты, чем распределять их на спорной основе.

Приложение 7.2

Методы, использованные для распределения не прямых затрат для центров HighRollers

Распределенная по центрам сумма

Не прямые затраты	Обоснование для основы распределения не прямых затрат	Казино	Номера	Пит. и напитки
Реклама отдела	Было определено, что \$20,000 из \$60,000 расходов на рекламу относятся к казино комплекса. Они будут распределены на казино.	20,000		
Общая реклама	Остальная часть расходов на рекламу (\$40,000) была общей рекламой комплекса. Они будут распределены по отделам на основе их пропорции общих продаж комплекса (т.е., казино: 70%, номера: 20% и П&Н: 10%).	28,000 (.7 × 40,000)	8,000 (.2 × 40,000)	4,000 (.1 × 40,000)

Зарплаты высшего руководства и административного персонала	Высшее руководство указало, что они могут определить, сколько времени они уделяют на каждый отдел. В среднем время высшего руководства распределяется следующим образом: 50% на казино, 25% на номера и 25% на П&Н.	60,000 (.5 × 120,000)	30,000 (.25 × 120,000)	30,000 (.25 × 120,000)
Общий ремонт здания	Ремонт здания распределяется по отделам на основе их занимаемой производственной площади. Казино занимает 15% площади комплекса, номера занимают 80% площади и П&Н занимает 5%.	6,000 (.15 × 40,000)	32,000 (.8 × 40,000)	2,000 (.05 × 40,000)
Обучение и персонал	Затраты на обучение и персонал возникают в результате оборота персонала. В прошлом году казино приняло 50 чел. нового персонала, номера 20 человека и П&Н приняло 30 человек. Обучение и персонал распределены на основании этих пропорций.	17,500 (.5 × 35,000)	7,000 (.2 × 35,000)	10,500 (.3 × 35,000)
Транспорт	Затраты на транспорт для персонала распределяются согласно соответствующего числа работников, работающих полный день в каждом отделе. На 31 декабря 20X1 года число персонала, работающего полный день в каждом отделе, было: Казино: 100; Номера: 30; П&Н: 70.	\$5,000 (.5 × 10,000)	1,500 (.15 × 10,000)	3,500 (.35 × 10,000)

Приложение 7.3

Отчет о прибылях HighRollers' на основе распределенных не прямых затрат за три месяца на 31 декабря 2011 года

	Казино	Номера	Питание & Напитки	Итого
Доходы	700,000	200,000	100,000	1,000,000
Затраты продаж			20,000	20,000
Зарплаты	210,000	41,000	25,000	276,000
Другие прямые затраты	<u>65,000</u>	<u>8,000</u>	<u>7,000</u>	<u>80,000</u>
Прибыль до не прямых затрат	425,000	151,000	48,000	624,000
Не прямые затраты:				
Реклама	48,000	8,000	4,000	60,000
Зарплата высшего руководства и адм.п.	60,000	30,000	30,000	120,000
Общий ремонт здания	6,000	32,000	2,000	40,000
Обучение и персонал	17,500	7,000	10,500	35,000
Транспорт	<u>5,000</u>	<u>1,500</u>	<u>3,500</u>	<u>10,000</u>
Итого не прямые затраты	<u>136,500</u>	<u>78,500</u>	<u>50,000</u>	<u>265,000</u>
Доход до налога	288,500	72,500	(2,000)	359,000
Налог				<u>107,700</u>
Чистый доход (прибыль)				<u>251,300</u>

с) Переменные и фиксированные затраты

Ключевой определяющей многих затрат является объем достигнутых продаж. Если мы удваиваем продажи, некоторые затраты также удваиваются, н-р, продукты в блюдах, такие затраты называются «переменными затратами». Другие затраты не затрагиваются при увеличении выпуска (н-р, зарплаты высшего руководства, ремонт площадей, износ основных средств, и т.д.). Затраты, которые не изменяются с изменением продаж, называются «фиксированными затратами». Некоторые затраты имеют фиксированный и переменный компонент, они называются «полупеременными» или «смешанными» затратами.

Существует несколько сценариев принятия решений, требующих классификации затрат на переменные и фиксированные. Одно из них находится в связи с анализом безубыточности, который является определенной аналитической техникой, описанной в следующей главе. Ниже приведены три других сценария, где важно разделение переменных и

фиксированных затрат:

- а) опасность определения фиксированных затрат как переменных при рассмотрении ряда уровней активности организации,
- б) краткосрочные решения по установлению цен,
- с) решение закрыть гостиницу во время мертвого сезона.

После описания классификации организацией своих затрат на фиксированные и переменные, будут описаны ситуации, где важна оценка разделения между фиксированными и переменными затратами.

Определение функций переменных и фиксированных затрат

Приблизительная картина переменных и фиксированных затрат организации может быть определена относительно легко с использованием техники, называемой «минимальный» метод. В вставке 7.3 показан пример применения данного метода.

Минимальный метод имеет преимущество простоты расчета и служит общим приближением функции затрат. Однако, учитываются только два значения – максимальная и минимальная точки – и не всегда эти два значения представляют соотношение переменных и фиксированных затрат в течение года. Могут быть также использованы более сложные методы, такие как регрессный анализ, который является статистической техникой, доступный в пакетах статистического программного обеспечения. Здесь не приведены технические аспекты, так как методы, которые необходимо применить, зависят от используемого программного обеспечения. Заинтересованный читатель может найти более подробное описание регрессного анализа в учебниках по статистике.

ДИАПАЗОН УРОВНЕЙ АКТИВНОСТИ И ОПАСНОСТЬ ОПРЕДЕЛЕНИЯ ФИКСИРОВАННЫХ ЗАТРАТ КАК ПЕРЕМЕННЫХ

Ловушка, в которую попадают некоторые менеджеры и студенты-бухгалтера, относится к определению фиксированных затрат как переменных. Как будет видно из примера, показанного во Вставке 7.4, вы попадаете в эту ловушку, если пытаетесь представить среднюю затрату на блок в контексте диапазона уровня деятельности.

Краткосрочные решения по установлению цен

Разделение между фиксированными и переменными затратами также важно при рассмотрении ситуаций краткосрочного установления цен.

Пример во Вставке 7.5 показывает, что в краткосрочном периоде справедливо будет установить цену, которая покрывает не все, а только переменные затраты.

Вставка 7.3

Определение фиксированных и переменных затрат с использованием минимаксного метода

Вообразите, Отель SqueakyClean, расположенный в районе Английского Озера. Ниже приведены данные по затратам уборки SqueakyClean с января по июнь 2011 года.

Месяц	Затраты на уборку £	Кол-во убран. номеров
Январь	17,000	2,100
Февраль	15,500	1,800
Март	16,250	1,950
Апрель	16,450	1,990
Май	16,500	2,000
Июнь	16,775	2,055

Для использования минимаксного метода, мы сравниваем наиболее активные и наиболее тихие периоды организации. Видно, что январь был самым активным месяцем, а февраль самым тихим. Определяя измененный уровень активности и изменение в ценах за эти два месяца, мы можем определить переменные затраты на единицу. Переменные затраты на уборку комнат SqueakyClean могут быть определены как:

Когда убраны 2,100 номеров (самый высший уровень активности), затраты = 17,000 фунтов стерлингов.

Когда убраны 1,800 номеров (самый низкий уровень активности), затраты = 15,500 фунтов стерлингов.

Отсюда следует, что разница выражена 1,500 фунтов стерлингов (17,000 – 15,500 фунтов стерлингов) для уборки 300 номеров (2,100 – 1,800).

Поэтому, переменные затраты за номер равны 1,500 фунтов стерлингов ÷ 300 = 5 фунтов стерлингов за номер.

Определив переменные затраты за комнату в 5 фунтов стерлингов, мы можем определить фиксированные затраты:

Общие затраты = Общие переменные затраты + Общ. фиксир. затраты,
Общие затраты – Общ. перемен. затраты = Общ. фиксир. затраты

Общие затраты на уборку SqueakyClean за январь равны £17,000, и переменные затраты на уборку равны 10,500 фунт стерлингов (5 фунт стерлингов × 2,100 номеров). Фиксированные затраты на уборку равны 6,500 фунт стерлингов (17,000 фунт стерлингов – 10,500 фунт стерлингов).

Вставка 7.4

Опасность определения средних затрат на единицу как постоянных

Будьте осторожны, если вам дана вся информация по затратам, используйте ее для определения средних затрат на единицу. Опасность поджидает вас, если вы пытаетесь использовать эту информацию в контексте различных уровней активности. Для демонстрации того, как легко попасть в эту ловушку, проработайте это маленькое упражнение.

Прежде чем читать дальше, положите вашу правую руку на конечные две колонки в графике данных в конце этой вставки (т.е. та часть, которая относится к уборке 100 номеров). Из графика по затратам по уборке номеров, вы увидите, что уборка 50 номеров требует 250 долларов США трудовых затрат и 450 долларов США затрат износа. Из этого мы легко можем определить средние затраты на уборку номера 14 долларов США (700 долларов США ÷ 50). Сейчас, мы можем заключить что, уборка вдвое большего числа номеров будет стоить нам 1,400 долларов США (то есть, 14 долларов США × 100)? К несчастью, многие менеджеры и студенты-бухгалтера попадают в эту ловушку. Они полагают, что так как они рассчитали средние затраты на одном уровне активности, то это число может быть использовано для определения общих затрат по диапазону различных уровней активности.

Теперь вы можете убрать руку со страницы. Отметим, что удвоение уровня активности до 100 убранных номеров, не ведет к общему удвоению затрат. Часть этих затрат удвоилась, т.е. общие затраты на труд, так как труд – это переменные затраты. Однако, износ, - это фиксированные затраты, и они не изменяются для каждого периода времени, безотно-

сительно от уровня активности в тот период. Ключ к пониманию этой маленькой головоломки заключается в признании, что данные затраты на уборку номера равны 14 долларов США при уборке 50 номеров. При уборке большего количества номеров, затраты на уборку одного номера уменьшаются, так как фиксированные затраты 450 долларов США распределены на большее количество номеров, т.е. при уборке 100 номеров, средние затраты на номер равны 9.5 долларов США (950 долларов США ÷ 100). Будьте осторожны в вашей организации, если кто-то указывает средние затраты на изготовление изделия и выполнение определённой работы. Если есть фиксированные затраты (некоторые затраты организаций всегда фиксированные), средние затраты на изготовление изделия или выполнение работы будут изменяться в зависимости от уровня активности.

	<u>Уборка 50 номеров</u>	<u>Уборка 100 номеров</u>	<u>Общее</u>	<u>За номер</u>	<u>Общее</u>
За номер					
Труд	250	500	5.0	500	5.0
Износ оборудования	<u>450</u>	<u>900</u>	<u>9.0</u>	<u>450</u>	<u>4.5</u>
	<u>700</u>	<u>1400</u>	<u>14.0</u>	<u>950</u>	<u>9.5</u>

Вставка 7.5

Использование переменных затрат как порога краткосрочного ценообразования

Вообразите, что ресторан в Турине готовит 20 000 блюд в месяц, которые продаются в среднем по 20 евро за блюдо. Переменные затраты на 1 блюдо составляют 8 евро и фиксированные затраты составляют 40,000 евро в месяц. М-р Бозо, бухгалтер ресторана, подсчитал, что средняя цена за блюдо равна:

$$8 \text{ евро} + (40,000 \text{ евро} \div 20,000) = 10 \text{ евро}$$

Ресторан в настоящий момент имеет избыточную мощность, и может приготовить еще 5000 блюд в месяц, во время местного конгресса пожилых людей, который будет проходить в течение месяца, ресторан получил разовое предложение приготовить 4 000 блюд за 9.50 евро на человека. Бозо посчитал, что предложение должно быть отклонено, так оно не покрывает затраты на одно блюдо. Прав ли он?

Простой путь решения такой проблемы, включает учет дополнительной перспективы, т.е. определить все изменения, которые произойдут, если предложение будет принято. Если оно будет принято, произойдут следующие изменения:

	евро	Влияние на прибыль
Увеличенные общ.пер. затраты ($4,000 \times 8$ евро)	32,000	Негативное
Увеличенные фиксированные затраты	0	
Увеличенный доход ($4,000 \times 9.50$ евро)	38,000	Позитивное
Чистое влияние на прибыль	6,000	Позитивное

На основе оценки краткосрочного влияния на прибыль, предложение могло быть принято, так как оно бы увеличило прибыль на 6,000 евро (38,000 евро – 32,000 евро). Следует иметь ввиду, однако, что это только анализ краткосрочной прибыльности. Анализ не учитывал долгосрочные вопросы маркетинга, такие как то, что организатор конгресса мог вернуться и запросить скидку в будущем, а также вероятность того, что существующие клиенты будут неудовлетворены и начнут искать более низкие цены, если им станет известно о ценах для конгресса пожилых людей.

Данное применение переменных издержек в краткосрочном ценообразовании особенно уместно для стоимости номеров во время мертвого сезона. Если у нас есть свободные номера и желание разработать агрессивную стратегию цен на номера с целью увеличения уровня посещаемости, может быть сделан акцент на снижении стоимости номера до уровня немного выше переменных затрат. Если продажа еще одного номера приведет к добавочным переменным затратам 10 долларов США (большая часть из этого была бы оплатой уборки номера после заезда), тогда можно аргументировать снижение стоимости номера на уровень чуть выше 10 долларов США. Если еще один номер был продан за 11 долларов США, тогда дополнительная прибыль была бы 1 доллар США (11 – 10 долларов США). Значительные маркетинговые вопросы возникнут при принятии такой агрессивной стратегии ценообразования. Несмотря на это, информация о переменных издержках важна в контексте решений краткосрочного ценообразования. Данный вопрос будет далее рассмотрен в Главе 12.

Решение по работе в мертвый сезон

Так как многие работы в отеле зависят от сезона, управляющие могут

столкнуться с вопросом, закрывать ли отель на время мертвого сезона. Как станет очевидным из следующего примера, определение разделения между фиксированными и переменными издержками представляется полезным для принятия решения, закрываться ли в мертвый сезон. Вообразите, курорт Rockies в Канаде, который широко используется лыжниками в летние месяцы. В зимние месяцы, ставится относительно высокая цена за номер и средний уровень занятости составляет 90%. В летние месяцы средняя занятость составляет 30% и ставится более низкая цена. Приложение 7.4. анализирует прибыльность курорта Rockies в летний и зимний сезон.

Приложение 7.4

Анализ отчета о прибыли курорта Rockies

	Ноябрь–Апрель	Май–Октябрь	Итого
Продажи	<u>\$500,000</u>	<u>\$100,000</u>	<u>\$600,000</u>
Перемен. затраты	90,000	30,000	120,000
Полу-пер. затраты			
Электричество	10,000	4,000	14,000
Ремонт	8,000	4,000	12,000
Фиксиров. затраты	<u>90,000</u>	<u>90,000</u>	<u>180,000</u>
Общие затраты	<u>198,000</u>	<u>128,000</u>	<u>326,000</u>
Чистая прибыль	\$302,000	\$(28,000)	\$274,000

Переменные затраты зависят от уровня занятости. В отношении полупеременных затрат существует фиксированная цена за электричество 1,000 долларов США за шестимесячный период, и затраты на ремонт имеют фиксированный компонент 2,000 долларов США за шестимесячный период.

Хотя из Приложения 7.4 видно, что отель имеет убыток 28,000 долларов США в течение летнего периода, будет неправильным заключить, что отель должен быть закрыт в это время. Закрытие отеля в летний период не приведет к исчезновению фиксированных затрат летнего периода. Подобно подходу, описанному выше, данный вид проблемы может быть решен проведением пошагового анализа, который определяет все факторы, изменяющиеся после закрытия в летний период. Если отель закроется, произойдут следующие изменения:

долларов США Влияние на год. прибыль

Потерянный доход	100,000	Негативное
Уменьшение переменных затрат	30,000	Позитивное
Уменьшение по электр-ву (4,000 – 1,000)	3,000	Позитивное
Уменьшение по ремонту (4,000 – 2,000)	<u>2,000</u>	Позитивное
Чистое влияние на прибыль	<u>65,000</u>	Негативное

Из этого анализа мы можем заключить, что закрытие отеля летом уменьшит прибыль за год на 65,000 долларов США. В результате, отель должен быть открыт в летние месяцы.

d) Контролируемые и неконтролируемые затраты

В учете по центрам ответственности менеджеры должны быть ответственны за затраты, которые они могут контролировать. В отчете производительности менеджера, необходимо отделять контролируемые затраты от неконтролируемых. Вопрос учета по центрам ответственности рассматривается более детально в Главе 9.

e) Приростные и невозмещаемые затраты

В некоторых ситуациях принятия решений, разделение между возмещаемыми и невозмещаемыми затратами может быть важным. Как видно из случая принятия финансового решения 7.1., невозмещаемые затраты несут существенны во многих ситуациях принятия решений. Это происходит потому, что «невозмещаемые»- это термин, используемый для описания затрат, которые были понесены в прошлом и сейчас не подлежат отмене. Хороший пример невозмещаемых затрат – это износ. Эти затраты относятся к покупке основного средства ранее. Так как покупка основного средства не может быть отменена, затраты на износ также невозможно отменить.

4) Качественные и поведенческие факторы в управленческих решениях

Все вопросы, описанные выше, были подвергнуты количественному анализу. Финансовые данные, предоставляемые бухгалтерской системой, часто играют роль важной информации, так как они несут в себе дух «объективности». Несмотря на это, важно помнить, что количественные факторы должны также быть оценены. В сценарии принятия решения по аутсорсингу может быть, что сокращение затрат было бы очень зна-

чительным до того, как менеджер П.Н. пожелал пожертвовать должностью, чтобы гарантировать постоянное наличие выпечки. В дополнение, вопросы качества являются очевидно важными в решении определения цены и закрытия отеля в мертвый сезон. Ясно, что дальновидный менеджер будет всегда пытаться сохранять соответствующий баланс между количественным и качественным анализом при принятии решений.

5) Заключение

В этой главе мы рассмотрели различные пути классификации затрат. Причина существования нескольких схем классификации заключается в широком разнообразии ситуаций принятия решения и контроля, которые могут возникнуть. Ситуации принятия решений, требующие определенного анализа

ПРИНЯТИЕ ФИНАНСОВОГО РЕШЕНИЯ 7.1

Менеджер П&Н и решение по аутсорсингу

Важно, что руководители, принимающие решения, понимают, что информация по затратам должна быть обработана, чтобы соответствовать обстоятельствам каждого принимаемого решения. Вообразите, менеджера по П.Н., рассматривающего решение по аутсорсингу производства выпечки. Местный пекарь предложил поставлять выпечку по цене 7.50 долларов США за лоток. Данные по производству выпечки отделом П.Н. следующие:

Прямые материалы	20,000 долларов США
Прямой труд	110,000 долларов США
Переменные косвенные	10,000 долларов США
Фиксированные косвенные	90,000 долларов США
Ко-во произведенных лотков	20,000 долларов США

Прямые материалы, труд и косвенные переменные могут быть учтены как приростные (т.е. изменяться с прекращением производства выпечки). Если фиксированные косвенные данные включают износ печей, используемых для выпечки, 90,000 долларов США могут быть оценены как невозмещаемые (неприростные) и не влияющие на решение. Мы предположим, что нельзя продать печи из-за очень высоких цен на демонтаж.

На основе этих данных делаем вывод о нежелательности аутсорсинга, так как приростные затраты на производство составляют 20,000 лотков выпечки за 140,000 долларов США (20,000 долларов США + 110,000 долларов США + 10,000 долларов США), что меньше 150,000 долларов США ($7.5 \times 20,000$ лотков) стоимости аутсорсинга.

информации о затратах, включают установление цен, решение о закрытии в мертвый сезон, а также решение, делать ли аутсорсинг .

После прочтения главы вы должны знать:

- анализ затрат должен быть смоделирован в соответствии с определенными нуждами каждого сценария принятия решений,
- когда должны быть оценены альтернативные затраты,
- различие между прямыми и косвенными затратами,
- методы распределения косвенных затрат по отделам,
- важность различения фиксированных и переменных затрат,
- важность различения приростных и невозмещаемых затрат.

Литература

Jackling, B., Raar, J., Wines, G. and McDowall, T. (2010) *Accounting: A Framework for Decision Making*, 3rd edition, Macquarie Park, NSW, Australia: McGraw-Hill: Chapter 8.

Jagels, M.G. (2007) *Hospitality Management Accounting*, 9th edition, Hoboken, NJ: John Wiley & Sons: Chapter 7.

Kotas, R. (1999) *Management Accounting for Hospitality and Tourism*, 3rd edition, International Thomson Publishing: Chapter 3.

Schmidgall, R.F. (20XI) *Hospitality Industry Managerial Accounting*, 7th edition, East Lansing, MI: American Hotel & Lodging Educational Institute: Chapter 6.

Задачи

Задача 7.1

Почему существует столько различных классификаций затрат в бухгалтерии?

Задача 7.2

Отдел конференций отеля MerryWeather в Ивернесс, Шотландия имеет фиксированные затраты 360 фунтов стерлингов в день. Местный университет запрашивает цену в связи с конференцией, которую он планирует провести в следующем году. Университет хотел бы, что бы отель предоставил утреннее кофе, ланч, послеобеденный час и подготовил материалы конференции к раздаче всем участникам конференции. Цена отеля по предоставлению питания и напитков в течении дня 7 фунтов стерлингов за участника. В дополнение, подготовка материалов конференции будет стоить отелю 6 фунтов стерлингов за участника. Университет подсчитал, что в конференции будут участвовать от 80 до 120 человек.

Требуется подсчитать:

а) Каковы общие средние затраты на участника, если в конференции будут участвовать 80 человек?

б) Каковы общие средние затраты на участника, если в конференции будут участвовать 120 человек?

с) Объясните почему на затраты на участника влияет количество людей, которое участвует в конференции.

д) Если в конференции участвуют 120 человек и отель желает заработать прибыль 20% от дохода, какую цену надо установить?

е) Существует несколько других отелей, которые предлагают услуги по организации конференций. Университет проводит несколько конференций в год, всегда пользуясь услугами основного конкурента MerryWeather. Менеджер конференций MerryWeather желает установить деловые отношения с университетом, в связи с чем он получил разрешение от Генерального менеджера предоставить скидку на установленную цену для университета. Для получения помощи в этом вопросе менеджер конференций обратился в бухгалтерию и попросил их определить самую низкую цену на участника без негативного влияния на прибыль. Если бы вы были бухгалтером MerryWeather, какой совет вы бы дали менеджеру конференций.

Задача 7.3

Отель Darwin's HighFlyer имеет свободную мощность для стирки белья и рассматривает возможность предложения услуги по стирке братьям Льюги, которые владеют тремя итальянскими ресторанами. Для помощи в установлении цены на услугу, менеджер прачечной обращается к вам для анализа фиксированных и переменных затрат отдела прачечной.

Менеджер прачечной предоставила следующую информацию по затратам из ее записей.

Месяц	Затраты прачечной Долларов США	Кг постиранного белья
Июль	22,000	20,000
Август	21,600	19,500
Сентябрь	21,800	19,750
Октябрь	20,800	18,500
Ноябрь	20,720	18,400
Декабрь	20,400	18,000

Требуется:

а) Использовать минимальный метод для определения структур фиксированных и переменных затрат отдела прачечной.

б) Предоставить смету общих затрат, если 25 000 кг белья было постирано в месяц.

Задача 7.4

С использованием примеров объясните различие между фиксированными и переменными затратами.

Задача 7.5

Объясните, почему для менеджера важно определять различие между прямыми и косвенными (косвенными затратами).

Задача 7.6

Отель Гавайи SurfingViews имеет три отдела: номера, рестораны и бары. Некоторые косвенные затраты SurfingViews распределены по трем отделам следующим образом.

Косвенные затраты	Основание распределения	Общие затраты к распределению
Аренда	Производств. площадь	\$90,000
Реклама	Продажи	\$20,000
Износ	Остат. стоимость активов	\$45,000
Отдел персонала	Зарплаты	\$100,000

Бухгалтер отеля собрал следующую информацию в связи с распределением не прямых затрат отеля.

Прозив. площадь в кв.м.	Номера	Рестораны	Бары
	350	100	50
Продажи	1,150,000 дол. США	250,000 дол. США	100,000 дол. США
Остат. стоимость осн. средств	900,000 дол. США	200,000 дол. США	100,000 дол. США
Зарплаты и оклады	250,000 дол. США	210,000 дол. США	40,000 дол. США

Требуется:

Подсчитать количество не прямых затрат для распределения на каждый отдел.

Задача 7.7

Santa Fe – это Калифорнийский отель с тремя отделами, дающими доход. Один из них, магазин в фойе показывает убытки за последние три года. В этом году, график производительности отдела следующий.

Продажи	300,000 дол. США
Стоимость проданных товаров	<u>185,000</u>
Валовая прибыль	115,000
Другие затраты	<u>126,000</u>
Чистый убыток	<u>(11,000) дол. США</u>

В другие затраты включены расходы на электричество 7,500 дол. США. Данные косвенные затраты распределены на магазин согласно сложной формуле, которая включает производственную площадь и часы работы магазина. Подсчитано, что из распределенных 7,500 дол. США, будет экономиться 3,000 дол. США за электричество, если магазин закроют. Другие затраты также включают 12,000 дол. США распределенных косвенных затрат, относящихся к аренде здания и обслуживанию физической инфраструктуры отеля. Все остающиеся «другие затраты» прямо относятся к магазину, и они исчезнут, если магазин закроется.

Требуется:

Подготовьте финансовый анализ, который демонстрирует необходимость закрытия магазина.

Задача 7.8

Отель HeavensAbove в Окланде имеет три отдела, приносящих доход: номера, ресторан/бар и дискотеку. Следующий график представляет наиболее недавний отчет о прибыли отеля.

Отчет о нераспределенной прибыли HeavensAbove за июнь 20X1 года

	Номера	Ресторан / бар	Диско	Итого
Доход	375,000 дол. США	100,000 дол. США	25,000 дол. США	500,000 дол. США
Расходы по продаже		22,000	8,000	30,000
Груд	80,000	31,000	4,200	115,200
Другие непр. затраты	<u>35,000</u>	<u>6,000</u>	<u>4,000</u>	<u>45,000</u>
Прибыль отдела	<u>260,000</u>	<u>41,000</u>	<u>8,800</u>	<u>309,800</u>
Непрямые затраты: Маркетинг				34,000
Обслуживание здания				21,000
Общая администрация				40000
Износ				32000
Страховка				6000
Общие непрямые затраты				133000
Прибыль до налогообложения				176800
Налог				40000
Чистый доход (прибыль)				136800

Новый бухгалтер отеля полагает, что возможно получить улучшенную картину прибыли, если распределить непрямые затраты по трем отделам. Он определил, что расходы на маркетинг должны быть распределены на основе относительного уровня продаж, производимого каждым отделом. Обслуживание здания следует распределить на основе производственной мощности, общую администрацию распределить согласно количеству работников в каждом отделе, и износ и страховку распределить согласно остаточной стоимости амортизируемых средств, имеющих в каждом отделе. Бухгалтер составил следующую информацию в помощь распределению непрямых затрат.

	Номера	Ресторан / бар	Диско
Кв. метры произв. площади	800	120	80
Количество работников	25	20	5
Требуется: Остат. стоимость осн. средств	8.5m дол. США	1m дол. США	0.5m дол. США

а) Подготовьте отчет о прибыли, который распределяет непрямые затраты по трем отделам, приносящим доход, и показывает прибыльность каждого отдела согласно данному упражнению по распределению.

б) Вообразите, что после распределения не прямых затрат по отделам, было обнаружено, что один из отделов приносит убыток. Объясните можно ли из этого анализа заключить, что необходимо закрыть убыточный отдел.

Задача 7.9

Генеральный менеджер отеля Trenton в провинции Новая Шотландия обеспокоена, что в январе и феврале ее отель работает в убыток. Она решила организовать собрание старших менеджеров для рассмотрения того, стоит ли закрыть отель на эти два месяца. Перед собранием она попросила главного бухгалтера подготовить анализ прибыли, который сравнивает производительность отеля в январе и феврале с производительностью в остальное время года. Бухгалтер сделал следующий график.

Отель Trenton – Динамика прибыли

	Январь–Февраль	Март–Декабрь	Итого
Доход	8,000 дол. США	150,000 дол. США	158,000 дол. США
Расходы по продаже	<u>2,000</u>	<u>37,500</u>	<u>39,500</u>
Валовая прибыль	<u>6,000 дол. США</u>	<u>112,500 дол. США</u>	<u>118,500 дол. США</u>

Другие затраты

Оклады и зарплаты	6,800	45,000	51,800
Электричество	340	6,000	6,340
Реклама	800	4,000	4,800
Обслуживание	300	1,600	1,900
Амортизация	7,000	35,000	42,000
Страхование	<u>200</u>	<u>1,000</u>	<u>1,200</u>

Общие затраты	<u>15,440</u>	<u>92,600</u>	<u>108,040</u>
Чистый доход (прибыль(9,440 дол. США) (убыток))		19,900 дол. США	10,460 дол. США

В дополнение, бухгалтер подготовил следующую информацию, относящуюся к предлагаемому закрытию на два месяца.

Зарплаты и оклады: 3,000 дол. США этих затрат фиксированные, так как относятся к персоналу, получающему оплату на долгосрочный период.

Электричество: Даже после закрытия, 50 дол. США за электричество будет оплачиваться в месяц.

Реклама: Отель проводит рекламу, которая стоит 400 дол. США в месяц. Если отель закроется, будет экономия за два месяца

Обслуживание: Определено, что будет экономия 200 дол. США на обслуживании, если отель закроется на два месяца.

Амортизация: Бухгалтер рассчитывает амортизацию на основе времени, т.е. 20% годовой амортизации начисляется на основные средства отеля, которые имеют полную остаточную стоимость 210,000 дол. США.

Страхование: При закрытии отель будет экономить 40 дол. США в месяц по страхованию.

Требуется:

Подготовьте анализ, который показывает финансовое состояние закрытия отеля на январь и февраль.

Задача 7.10

GangesDelta, большой 4000-местный отель Лас Вегаса, имеет централизованную кухню, которая производит большую часть пищи, продаваемую в семи ресторанах отеля. В рамках кухни имеется кулинария, которая выпекает различный хлеб, пирожные и другую выпечку. Кухня заработала хорошую репутацию как в отеле, так и городе Лас Вегас за свои ореховые и финиковые булочки. Кухня в настоящий момент выпекает 5000 лотков булочек в год, и большее количество булочек продается для маленьких кафе Лас Вегаса. Затраты отеля на выпечку лотка булочек при годовой выпечке 5000 лотков подсчитана как:

Ингредиенты	9 дол. США
Прямой труд	20

Переменные косвенные кухни	5
Фиксированные косвенные кухни	<u>12</u>
Общая стоимость за лоток	<u>46</u>

Одна треть фиксированных косвенных расходов кухни распределяется из общих затрат централизованной кухни отеля (н-р аренда, уборка кухни и техническое обслуживание). Остальная часть относится напрямую к кулинарии и 75% затрат исчезли бы с закрытием кулинарии.

Производитель булочек предложил продавать булочки отелю GangesDelta за 42 дол. США за лоток. Волшебные булочки имеют хорошую репутацию в связи с качеством и своевременной поставкой, и Генеральный менеджер GangesDelta удовлетворен, что репутация отеля и продажи булочек не пострадают, если покупать булочки у Волшебных булочек.

Требуется:

а) Предполагая, что не будет другого варианта использовать площадь кухни, которая занята кулинарией, подготовьте анализ, который показывает, стоит ли GangesDelta покупать булочки от Волшебных булочек и прекратить собственное производство булочек.

б) Если площадь кухни GangesDelta, которая сейчас используется для производства булочек, могла быть использована для выпечки хлеба, что добавит 50,000 дол. США в год к прибыли отеля, продемонстрируйте, будет ли принято предложение Волшебных Булочек?

Задача 7.11

Отель WaltWonderful в Орландо проводит конференции и может обслужить 650 делегатов. На основе 54 делегат-дней, проданных в прошлом году, затраты на обслуживание делегата на один день в отеле оценены как следующие:

Переменные затраты на делегат-день

Еда	15 дол. США	33 дол. США
Напитки	12	
Оплата временных работников	<u>6</u>	

Фиксированные затраты на делегат-день

Распределение по отелю косв. затрат	4	10
Зарплата постоянных работников	6	43 долларов США

В этом году отель имеет низкие продажи конференций во время мирового экономического кризиса. Генеральный менеджер сказал своей команде по продаже конференций, что им придется снизить цены на проведение конференций во время кризиса.

К менеджеру продажи конференций обратился местный университет по проведению однодневной конференции каждые три месяца. На это время не было заказано никаких конференций и вероятность заказа была низкая. Университет предложил оплатить 26 дол. США за каждого делегата плюс 3,000 дол. США за аренду помещения. Планируется участие 400 делегатов на данной конференции.

Требуется:

- a) Предполагая, что все делегаты будут местными и никто из делегатов не будет жить в отеле, подготовьте анализ для определения, будет ли получен позитивный финансовый результат от согласия провести конференцию на условиях университета.
- b) Сейчас вообразите, что к отелю обратился еще один организатор по проведению трехдневной конференции магов через неделю после конференции университета. На эту неделю не заказано никаких конференций.

Подсчитано, что в конференции будут участвовать 200 делегатов, которые будут проживать в отеле 3 ночи. Проживание каждого делегата добавит 30 дол. США к прибыли гостиницы. Организатор конференции предлагает оплатить пакет делегата конференции 12 дол. США за делегат-день без оплаты аренды места проведения конференции. Продемонстрируйте, приемлемо ли предложение организаторов конференции с финансовой точки зрения.

Задача 7.12

Менеджер уборки помещений в отеле г. Осака SakuraStay пытается усилить контроль затрат по уборке. Он просил вас помочь определить, как общие затраты на уборку относятся к количеству проданных номеров. Была собрана следующая информация:

	Затраты на уборку ¥	Кол-во проданных ночей
Месяц Январь	410,000	3,600

Февраль	370,000	3,000
Март	332,000	2,800
Апрель	310,000	2,600
Май	375,000	3,000
Июнь	400,000	3,200

Требуется:

- a) Использовать минимальный метод для определения функции затрат по отношению проданных соответствующих ночей к затратам по уборке.
- b) На основании рассчитанного ответа a), определите затраты на уборку в месяц, когда проданы 4 000 номеров.
- c) После ознакомления менеджера по уборке с вашим минимаксным анализом он сомневается в точности метода. Он говорит вам, что согласно этого метода, затраты на уборку должны быть одинаковыми в феврале и марте, так как в эти два месяца было продано одинаковое количество ночей. Но общие затраты на уборку в эти два месяца различаются на ¥5,000. Анализ в пункте a) основан на допущении, что первичной затратной составляющей затрат на уборку является количество проданных ночей. Определите другие, потенциально лучшие, затратные составляющие для затрат на уборку.
- d) В дополнение к вашему ответу c), определите две причины, почему минимальный метод не способен предоставить отличную основу для определения функции затрат по уборке.

АНАЛИЗ ЗАТРАТ, ОБЪЕМА И ПРИБЫЛИ

Цели обучения

После изучения данной главы, вы должны иметь представление о:

1. Что означает «маржинальный вклад» и «коэффициент маржинального вклада»,
2. Выгоды использования формата маржинального вклада при составлении отчета о прибыли,
3. Как можно определить безубыточность,
4. Как определить уровень требуемых продаж для достижения целевой прибыли до и после налогообложения.

1) Введение

При рассмотрении решения о начале новой коммерческой деятельности (н-р, открытие ресторана), вопросы менеджеров включают: «Сколько единиц требуется продавать для достижения безубыточности?», и «Сколько нам нужно продавать для достижения уровня нашей целевой прибыли?». Другие вопросы, которые возникают в связи с существующей деятельностью включают: «Что случится с прибылью, если мы сможем увеличить объем продаж на 10%?», и «Если мы увеличим рекламу на 15%, насколько больше нам придется продавать, чтобы достичь нашего существующего уровня прибыли?» Данная глава описывает аналитический подход, который поможет вам дать ответы на все эти вопросы. Данный подход называется анализ «затраты-объем-прибыль» (ЗОП).

2) Маржинальный вклад

Первичное внимание в анализе ЗОП фокусируется на прогнозировании будущих уровней прибыльности. Прогнозируемая прибыль требует понимания, насколько затраты и прибыль будут колебаться после изменения объема продаж. Условный отчет о прибыли, такой как представлен в Приложении 8.1, к сожалению, не составлен должным образом для проведения такого анализа.

Приложение 8.1

Отчет о прибыли курорта DapperDrake на 30 июня 2011 года (Условный формат)

	Дол. США	Процент
Доходы от продаж	2,000,000	100
<i>Минус:</i> Расходы по продаже	300,000	15
Валовая прибыль	1,700,000	85
Производственные затраты		
Администрация	400,000	20
Маркетинг	380,000	19
Человеческие ресурсы	120,000	6
Инжиниринг	260,000	13
Финансовые затраты	220,000	11
Другое	100,000	5
	1,480,000	74
Чистая прибыль	220,000	11

Приложение 8.2

Отчет о прибыли курорта DapperDrake на 30 июня 2011 года (Маржинальный вклад)

	Дол. США	Процент
Доходы от продаж	2,000,000	100.0
Переменные затраты		
Переменные затраты продаж	300,000	15.0
Переменные производственные затраты	200,000	10.0
	\$	Процент
Маржинальный вклад	1,500,000	75.0
Фиксированные затраты		
Администрация	380,000	19.0
Маркетинг	350,000	17.5
Человеческие ресурсы	70,000	3.5
Инжиниринг	210,000	10.5
Финансовые расходы	220,000	11.0
Другое	50,000	2.5

	1,280,000	64.0
Чистая прибыль	\$ 220,000	11.0

Когда отчет о прибылях представлен в данном условном формате, затраты классифицируются согласно бизнес функции (н-р, администрация, маркетинг, и т.д.). Альтернатива к этому подходу включает в себя классификацию затрат согласно тому, фиксированные они или переменные. Общий доход минус переменные издержки называется «маржинальным вкладом». Согласно этому, отчет о прибылях, который различает фиксированные и переменные затраты, описывается как предствленный в формате маржинального вклада. Отчет о прибылях DapperDrake за период на 30 июня 2011 года показан в формате маржинальной прибыли в Приложении 8.2. Отметьте, что единственным различием между двумя отчетами является использованная классификация затрат. Значения дохода и чистой прибыли одинаковы в двух отчетах.

Преимуществом формата маржинального вклада является демонстрация пропорции дохода, занимаемой переменными издержками. В случае DapperDrake, это 25 % (т.е., переменные затраты продаж составляют 15% дохода, и переменные производственные затраты составляют 10% дохода). Важно различать, что переменные затраты движутся вместе с доходом и это отношение постоянно. Как следствие, если 25 % дохода от продаж Dapper Drake поглощаются переменными затратами, 75% его дохода от продаж остаются как вклад по покрытию фиксированных затрат. После того, как доход достигнет уровня, достаточного для покрытия всех фиксированных затрат, дополнительные продажи будут способствовать получению прибыли. Так как вклад достигает 75 % от дохода после того, как фиксированные издержки покрыты, прибыль будет аккумулироваться при 75% каждого дополнительного доллара продаж. Отметьте использование слов «вклад» (contribution) и «способствовать» (contribute) в предшествующих двух предложениях. Это освещает, почему термин «маржинальный вклад» используется относительно дохода от продаж минус переменные издержки. «Коэффициент маржинального вклада» является процентным соотношением, которое не поглощается переменными издержками. Оно рассчитывается следующим образом:

Коэффициент маржинального вклада = Маржинальный вклад ÷ Доход × 100.

Коэффициент маржинального вклада DapperDrake:

$1,500,000 \text{ дол. США} \div 2,000,000 \text{ дол. США} \times 100 = 75 \text{ процентов.}$

Формат маржинального вклада полезен, так как дает нам возможность быстро ответить на такие вопросы как «Что случится с прибылью DapperDrake если доход увеличится на 200,000 дол. США?». Так как коэффициент маржинального вклада 75 %, мы знаем, что увеличенный доход 200,000 дол. США добавит 150,000 дол. США ($0.75 \times 200,000 \text{ дол. США}$) к прибыли. При другом рассмотрении, так как доход и переменные издержки двигаются в тандеме, 10 процентное увеличение в продажах, т.е., 200,000 дол. США, приведет к 10 процентному увеличению во вкладе, т.е., 150,000 дол. США. Эти быстрые наблюдения можно сделать благодаря способу изложения информации в Приложении 8.2, и они подчеркивают ценность использования формата маржинального вклада при подготовке отчетов о прибылях.

3) Анализ безубыточности

Анализ безубыточности может быть использован в различных сценариях, которые показывают изменение степеней сложности. В свете этого, техника будет описана в несколько этапов. Изначально показана основная ситуация расчета безубыточности, когда продается одна услуга. Эта базовая ситуация будет затем расширена рассмотрением продажи более, чем одной услуги. После этого описывается вопрос, сколько единиц необходимо продать для достижения целевого уровня прибыли.

а) Расчет безубыточности при продаже одной услуги

Разделением фиксированных и переменных затрат мы можем определить объем продаж, необходимый для достижения безубыточности (т.е. уровень продаж где прибыль равна \$0). Для проведения анализа безубыточности нам необходимо рассмотреть вклад на уровне единицы. В контексте управления гостиничным бизнесом под «единицей» мы обычно подразумеваем номера (при оценке продажи номеров для определения безубыточности) или блюда (при оценке для какого уровня продаж ресторана необходимо определить безубыточность). Так как маржинальный вклад относится к общему доходу минус общие переменные издержки, то вклад на единицу рассчитывается следующим образом:

Вклад на единицу = Цена продажи единицы – Переменные затраты на единицу

В принятии финансового решения в случае 8.1, расчет безубыточности проиллюстрирован в контексте того, что менеджер отдела номеров пытается определить, какой уровень занятости должен быть достигнут, если бы отделу номеров отеля необходимо было избегать убытков.

ПРИНЯТИЕ ФИНАНСОВОГО РЕШЕНИЯ 8.1

Менеджер отдела номеров и анализ безубыточности

Вообразите, что Менеджер отдела номеров отеля BudgetStay в Глазго должен встретиться с Директором по маркетингу отеля для обсуждения работы по рекламе в следующем году. Менеджер отдела номеров обеспокоен недавним уменьшением занятости номеров, и до встречи с Директором по маркетингу он хотел бы определить уровень занятости, необходимый для достижения безубыточности. Менеджер отдела номеров знает, что на его отдел начисляются 2,190,000 фунтов стерлингов годовых фиксированных затрат. Отель имеет 200 номеров и средняя цена номера составляет 67 фунт стерлингов. Так как переменные затраты, относящиеся к предоставлению проживания одной ночи, равны 7 фунтам стерлингов, средний вклад на ночь в номере равен 60 фунтам стерлингов (67 фунтов стерлингов – 7 фунтов стерлингов). В начале года, состояние BudgetStay может быть описано как 2,190,000 фунтов стерлингов “в долг”, так как 2,190,000 фунтов стерлингов фиксированных затрат будут понесены относительно количества проданных ночей. После продажи одной ночи, степень того, что отель будет находиться в долгу, будет уменьшена на £60, так как 60 фунтов стерлингов будет вложено на покрытие 2,190,000 фунтов стерлингов фиксированных затрат. Сколько ночей со вкладом 60 фунтов стерлингов надо продать, чтобы покрыть все фиксированные затраты отеля 2,190,000 фунтов стерлингов? Так как 36,500 вкладов по 60 фунтов стерлингов каждый обеспечивают 2,190,000 фунтов стерлингов (т.е., 2,190,000 фунтов стерлингов ÷ 60 фунтов стерлингов), мы можем заключить, что как только BudgetStay продаст 36,500 номеров, он достигнет безубыточности. Это линия логики привела нас к широко применимой формуле по определению безубыточности:

Безубыточное количество единиц к продаже = Фиксированные затраты ÷ Вклад на единицу

Точка безубыточности BudgetStay (36,500 проданных номеров в год) также может быть изложена в виде уровня заполняемости, требуемого для достижения безубыточности. Если отель открыт 365 дней в году, то

это будет равно 73 000 номеро-суток в год (365 суток × 200 номеров). 36,500 номеров представляет 50 % доступных номеро-суток BudgetStay (36,500 ÷ 73,000 × 100). Мы поэтому можем заключить, что уровень заполняемости 50% приведет к достижению безубыточности BudgetStay. Формула безубыточности заполняемости может быть изложена как:

Количество продаж номеров, необходимое для безубыточности ÷ Доступные номеро-сутки × 100

Если Менеджер отдела номеров подсчитает уровень безубыточности, он быстро узнает, что безубыточный уровень продаж номеров мог бы понизиться, если он сможет достигнуть следующего:

- Увеличение среднего уровня цены за номер выше 67 фунтов стерлингов,
 - Уменьшение средних переменных затрат за номеро-сутки ниже 7 фунтов стерлингов,
- Уменьшение уровня фиксированных затрат ниже 2,190,000 фунтов стерлингов.

Случай 8.1 иллюстрирует, что продажи единицы, требуемые для безубыточности, могут быть рассчитаны по следующей формуле:

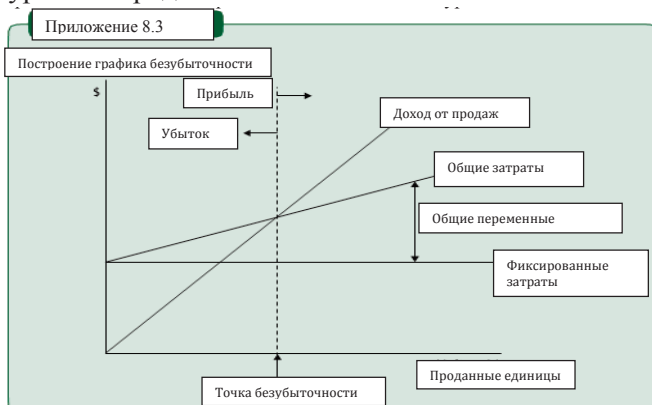
Безубыточное количество единиц к продаже = Фиксированные затраты ÷ Вклад на единицу

Вам также следует знать, что доход, требуемый для безубыточности, может быть рассчитан по следующей формуле:

Доход безубыточности = Фиксированные затраты ÷ Коэффициент маржинального вклада (изложенный как десятичная дробь)

Так как цена номера отеля BudgetStay в случае 8.1 равна 67 фунтам стерлингов и вклад за проданный номер 60 фунтов стерлингов, коэффициент маржинального вклада равен 89.55 % (60 фунтов стерлингов ÷ 67 фунтов стерлингов), или 0.8955 (округленно). Применением формулы дохода безубыточности, мы можем определить безубыточный доход 2,445,561 фунтов стерлингов (2,190,000 фунтов стерлингов ÷ 0.8955). Причина того, что этот расчет не точно равняется с доходом безубыточности, который может быть рассчитан умножением безубыточных продаж номеров на цену номера (т.е., 36,500 × 67 фунтов стерлингов = 2,445,500 фунтов стерлингов), заключается в некотором математическом округлении, которое часто встречается при расчете маржинального вклада.

Приложение 8.3 представляет графическую презентацию безубыточности. В этом графике деятельность по продажам показана по горизонтальной оси и доллары по вертикальной оси. Если мы проведем линию дохода общих продаж и линию общих затрат на всех уровнях деятельности, мы можем определить безубыточный уровень продаж. Так как безубыточность появляется на уровне, где общие затраты равны общим продажам, безубыточность показана точкой, где линии продаж и общих затрат пересекаются. В графике эта точка безубыточности показана вертикальной точечной линией. Любой уровень продаж влево от линии приведет к убытку. Некоторые менеджеры считают, что графики безубыточности представляют полезную наглядность при расчете прибыли различных уровней продаж.



Одним из дополнений к основному анализу безубыточности является то, что некоторые менеджеры считают концепцией запаса безопасности. Эта концепция нужна, когда менеджеры задают вопрос «На сколько продаж мы превышаем безубыточность?». В качестве альтернативы менеджер может спросить: «Насколько может упасть наш уровень заполняемости до того, как мы зарегистрируем убыток?» Расчет запаса безубыточности показан в Вставке 8.1.

Вставка 8.1

Расчет запаса безопасности

Для того, чтобы показать расчет запаса безопасности, давайте продолжим со сценарием безубыточности BudgetStay, разработанным выше в случае принятия финансового решения. Вообразите, что BudgetStay

имеет текущий доход годовых продаж 3,668,250 фунтов стерлингов. Мы определили, что BudgetStay должен продавать 36,500 номеров для достижения безубыточности, т.е., доход должен быть 2,445,500 фунтов стерлингов ($36,500 \times 67$ фунтов стерлингов). Годовые продажи поэтому могут упасть на 1,222,750 фунтов стерлингов ($3,668,250$ фунтов стерлингов $- 2,445,500$ фунтов стерлингов) до того, как отель будет регистрировать убыток. 1,222,750 фунтов стерлингов продаж представляют 18,250 номеро-суток ($1,222,750$ фунтов стерлингов $\div 67$ фунтов стерлингов). Как результат, мы можем также показать, что годовая продажа номеро-суток может упасть на 18,250, или 25 % заполняемости ($18,250 \div 73,000 \times 100$), до того, как отель достигнет уровня убыточности продаж.

Следуя этому обоснованию, можно увидеть, что запас безопасности может быть показан следующими способами:

Запас безопасности продаж = Текущие продажи – продажи фунт стерлингов требуемые для безубыточности

Запас безопасности в проданных единицах = Текущие проданные единицы – проданные единицы, требуемые для безубыточности

Запас безопасности процентной заполняемости = Текущий процент заполняемости – процент заполняемости, требуемый для безубыточности.

б) Расчет безубыточности при продаже более одной услуги

Расчет безубыточности при продаже более одной услуги будет рассматриваться по сценарию отеля, продающего два вида номеров с различными маржинальными вкладами. После этого будет исследован случай различных уровней вкладов, возникающий из двух различных видов номеров и продаж ресторана

Во вставке 8.2. показан подход расчета безубыточности при продаже двух услуг.

Вставка 8.2

Расчет безубыточности: случай двух типов номеров с различными маржинальными вкладами

Вообразите, что дочерний отель BudgetStay, отель BudgetRest, находится в Торонто и имеет 110 одноместных и 90 двухместных номеров. Прошлый опыт показывает, что продажи происходят в соотношении 4 продаж одноместных номеров на каждые 3 продажи двухместных номеров. Одноместные номера BudgetRest продаются за 67 долларов сутки и 7 долларов переменных издержек уходит на уборку номеров. Двух-

местные номера продаются за 86 долларов и затраты на уборку равны 9 долларов. BudgetRest имеет годовые фиксированные затраты 2,072,400 долларов.

Как в примере с BudgetStay, мы начнем расчет безубыточности с определения вклада, заработанного от продажи одного номера:

Вклад BudgetRest за одноместные номеро-сутки

= 67 дол. США – 7 дол. США = 60 дол. США.

BudgetRest за двухместные номеро-сутки

= 86 дол. США – 9 дол. США = 77 дол. США.

Одним путем рассмотрения факта того, что BudgetRest продает два типа номеров, которые имеют различные уровни вкладов, является рассмотрение отеля как продающего пакеты. Ввиду того, что в прошлом номера продавались смешанно, мы будем рассматривать каждый пакет как состоящий из четырех продаж одноместных номеров и трех продаж двухместных номеров. Мы сейчас определим прибыль от продажи одного пакета:

Прибыль от продажи 1 пакета =

Вклад от 4 одноместных номеров + Вклад от 3 двухместных номеров

= $(4 \times 60 \text{ дол. США}) + (3 \times 77 \text{ дол. США}) = 240 \text{ дол. США} + 231 \text{ дол. США} = 471 \text{ дол. США}.$

Сейчас, используя основную формулу безубыточности, мы можем определить сколько пакетов требуется продать для достижения безубыточности:

Безубыточность в пакетах = Фиксированные затраты ÷ Вклад за пакет,

Безубыточность в пакетах = $2,072,400 \text{ дол. США} \div 471 \text{ дол. США} = 4,400.$

Так как BudgetRest необходимо продать 4,400 пакетов для безубыточности, и каждый пакет состоит из 4 одноместных номеров и 3 двухместных номеров, мы можем заключить, что отель должен продать 17 600 одноместных номеров в год ($4,400 \times 4$) и 13200 двухместных номеров в год ($4,400 \times 3$) для достижения безубыточности. Точность этого решения безубыточности может быть подтверждена проверкой того, приводит ли этот уровень продаж к нулевому уровню прибыли.

Проверьте правильно ли данное решение безубыточности:

Прибыль от продажи одноместных номеров:	$17,600 \times (67 \text{ дол. США} - 7 \text{ дол. США})$	1,056,000 дол. США
Прибыль от продажи двухместных номеров:	$13,200 \times (86 \text{ дол. США} - 9 \text{ дол. США})$	<u>1,016,400 дол. США</u>
Общий объем прибыли		2,072,400 дол. США
Минус фиксированные затраты		2,072,400 дол. США
Прибыль		0 дол. США

Так как прибыль равна 0 долларов при продаже 17,600 одноместных и 13,200 двухместных номеров, то это представляет безубыточность.

Случай двух типов номеров и продаж ресторана

Некоторые читатели посчитают расчет во Вставке 8.2 чем-то сложным. К сожалению, в данном подразделе, анализ безубыточности становится еще более сложным, так как мы вводим еще одно значение. Для кого-то это может стать последней каплей терпения. Задача становится легче, однако, если вы будете рассматривать продажи как составление пакетов, которые состоят из более одного типа номеров, и в данном случае также из блюд ресторана.

Мы проиллюстрируем подход, который может быть использован для определения безубыточности при вкладе от двух типов номеров и продаж ресторана расширением сценария BudgetRest, разработанным во Вставке 8.2. Вообразите, что руководство BudgetRest рассматривает конвертацию неиспользуемой площади гостиной в помещение по предоставлению буфетных завтраков. Было оценено, что завтраки будут иметь среднюю цену продажи 8 долларов и средние переменные издержки 3 доллара. Также было подсчитано, что предоставление завтраков увеличит годовые фиксированные затраты отеля на 416 170 долларов до 2488570 долларов. Существующее отношение продаж одноместных номеров к двухместным будет продолжаться. Все продажи двухместных номеров приведут к двум гостям и оценено, что 20% этих гостей будут покупать завтрак. Продажи одноместных номеров осуществляются для одного человека и оценено, что 50% гостей из одноместных номеров бу-

дут завтракать в новом ресторане.

Общий объем прибыли от каждого проданного одноместного номера сейчас должен включать 50% из 5 долларов вклада от проданного завтрака, так как 50% гостей будут завтракать в ресторане. Соответственно, общий объем прибыли на одноместный номер может быть подсчитан как:

$$(67 \text{ дол. США} - 7 \text{ дол. США}) + (0.5 \times 5 \text{ дол. США}) = 60 \text{ дол. США} + 2.5 \text{ дол. США} = 62.5 \text{ дол. США}$$

Общий объем прибыли за двухместный номер теперь будет включать 20% вклада от двух завтраков, так как 20% продаж двухместных номеров приведет к продаже 2 завтраков. Соответственно, общий объем прибыли на двухместный номер может быть подсчитан как:

$$(86 \text{ дол. США} - 9 \text{ дол. США}) + (0.2 \times 2 \times 5 \text{ дол. США}) = 77 \text{ дол. США} + 2 \text{ дол. США} = 79 \text{ дол. США}$$

Так как номера продаются в соотношении 4 одноместных на 3 двухместных, мы снова вернемся к единицам как пакетам. Ранее каждый пакет рассматривался как состоящий из 4 одноместных номеров-суток и 3 двухместных номеров-суток.

$$\text{Прибыль от продажи пакета} = (4 \times 62.5 \text{ дол. США}) + (3 \times 79 \text{ дол. США}) = 250 \text{ дол. США} + 237 \text{ дол. США} = 487 \text{ дол. США}$$

$$\text{Количество пакетов к продаже для безубыточности} = \text{Фиксированные затраты} \div \text{вклад за пакет} = 2,488,570 \text{ дол. США} \div 487 \text{ дол. США} = 5,110.$$

Так как каждый пакет составляет 4 одноместных номера и 3 двухместных, 5 110 пакетов составляют 20 440 одноместных номеров ($5,110 \times 4$) и 15 330 двухместных номеров ($5,110 \times 3$).

Для достижения безубыточности надо продать 20 440 одноместных номеров и 15,330 двухместных.

Проверьте правильно ли решение:

		дол. США
Вклад за одноместные номера	$20,440 \times (67 \text{ дол. США} - 7 \text{ дол. США})$	1,226,400
Вклад за двухместные номера	$15,330 \times (86 \text{ дол. США} - 9 \text{ дол. США})$	1,180,410
Вклад от завтраков для гостей из одноместных номеров	$20,440 \times 0.5 \times 5 \text{ дол. США}$	51,100
Вклад от завтраков для гостей из двухместных номеров	$15,330 \times 2 \times 0.2 \times 5 \text{ дол. США}$	30,660

Общий объем прибыли	2,488,570
Минус фиксированные затраты	2,488,570
Прибыль	0

Так как прибыль равна 0 долларов при 20,440 одноместных и 15,330 двухместных номеров, данный уровень продаж представляет безубыточность для отеля.

с) Расчет уровня продаж для достижения плана по прибыльности

Некоторые менеджеры заинтересованы в определении уровня продаж для достижения целевой прибыли. План по прибыльности может быть изложен в виде до налога, и после налога. Пример в Вставке 8.3 демонстрирует как уровень продаж для достижения плана прибыльности в виде до и после налога может быть определен.

Вставка 8.3

Определение продаж для достижения плана прибыльности

Для иллюстрации как рассчитать уровень продаж для достижения плана прибыльности до налога, давайте вернемся к сценарию основной безубыточности, изложенный в принятии финансового решения в случае 8.1. Вспомните, что отель BudgetStay имеет годовые фиксированные затраты 2,190,000 евро, и предлагал один тип номеров. Средняя цена за номер 67 евро и переменные издержки 7 евро за каждые номеро-сутки. Сейчас представьте, что руководство BudgetStay желает определить сколько продаж необходимо для достижения годовой прибыли 328,500 евро. Если вы смогли понять обоснование для подхода ситуации основной безубыточности, понимание как определить уровень продаж для достижения плана прибыльности будет для вас относительно легким. В формуле безубыточности, мы нашли, что 36,500 60 евро вкладов были необходимы для покрытия 2,190,000 евро фиксированных затрат. Сейчас нам надо не только покрыть 2,190,000 фиксированных затрат, мы также должны выработать достаточно продаж для достижения плана прибыли в 328,500 евро. Мы могли бы определить, что выше точки безубыточности, надо продать 5,475 номеро-суток (т.е., $328,500 \text{ евро} \div \text{€}60$). Соответственно, мы можем найти продажи, требуемые для плана прибыльности простым добавлением $\text{€}328,500$ евро к фиксированным затратам в формуле безубыточности. Соответственно, формула плана прибыльности может быть изложена как:

$(\text{Фиксированные затрат} + \text{План прибыльности}) \div \text{Вклад на единицу}$.

Применяя данную формулу к сценарию BudgetStay, мы найдем:

Продажи номеров для достижения плана

$328,500 \text{ фунт стерлингов} = (2,190,000 \text{ фунт стерлингов} + 328,500 \text{ фунт стерлингов}) \div 60 \text{ фунт стерлингов} = 41,975.$

Сейчас представьте, что BudgetStay пересмотрел план прибыльности до налога 328,500 на план прибыльности 328,500 евро после налога, и что отель имеет 40% налога. Отметим, что настоящего момента, мы работали только с суммами до налога. Наипростейший способ работы с суммой после налога – конвертировать его в его эквивалент до налога. Если налог 40%, 100 евро до налога эквивалентно 60% после налога, т.е. 100 фунт стерлингов $(1 - 0.4)$. Так как мы умножаем на “1 – ставка налога” для конвертации суммы до налога на сумму после налога, мы делим на “1 – ставка налога” при переводе из конверсии.

- Соответственно, 60 евро после налога эквивалентно 100 евро после налога, т.е., $60 \text{ фунт стерлингов} \div (1 - 0.4)$. Мы можем вставить эту линию логики к формуле плана прибыльности для разработки следующей формулы нахождения уровня продаж для достижения плана прибыльности после налога.

Фиксированные затраты + (План после налога: «1-ставка налога)

Вклад после налога

Применяя данную формулу к примеру, BudgetStay, мы находим, что продажи номеров, необходимых для достижения плана после налога = $(2,190,000 \text{ фунт стерлингов} + 547,500 \text{ фунт стерлингов}) \div 60 \text{ фунт стерлингов} = 45,625$ номеров.

4) Допущения анализа объема и прибыли

Следует отметить, что несколько допущений сделано при применении ЗОП. Основные допущения:

а) Цена продажи постоянна. В реальности нам может быть необходимо понизить цену для достижения большего количества продаж.

б) Фиксированные затраты постоянны. Данное допущение правильно, если анализ ограничен диапазоном уровней продаж, которые могут быть сопровождаемы текущим уровнем фиксированных затрат. Это означает, что анализ ЗОП должен быть использован в краткосрочном контексте, т.е. периоде времени, когда фиксированные затраты не изменяются.

Общие переменные затраты различаются напрямую в пропорции с объемом продаж. Это отношение будет изменяться, если повышение уровней продаж приводит к установлению скидок на объемы продаж, или подобных льгот.

5) Заключение

В данной главе мы ознакомились с тем, как различие между фиксированными и переменными затратами позволяет определить маржинальный вклад. Маржинальный вклад представляет ключ к определению прибыли измененных уровней активности. В дополнение, мы ознакомились с проведением анализа безубыточности. Относительно легко подсчитать безубыточность при продаже одной услуги или продукта. При продаже более одной услуги или продукта, анализ становится более трудным. Мы также ознакомились с тем, как определить объем продаж, необходимых для достижения плана прибыльности до и после налога.

После прочтения главы, вы должны знать:

- как рассчитать маржинальный вклад и коэффициент маржинального вклада, связанный с продажей определенного продукта или услуги,
- как представить отчет о прибылях используя маржинальный вклад
- как рассчитать безубыточность при продаже одного и более продуктов и услуг
- как определить уровень продаж для достижения плана прибыльности до или после налога.

Литература

Harris, P. (1999) *Profit Planning*, 2nd edition, Oxford: Butterworth Heinemann: Chapter 5. Jackling, B., Raar, J., Wines, G. and McDowall, T. (2010) *Accounting: A Framework for Decision Making*, 3rd edition, Macquarie Park, NSW, Australia: McGraw-Hill: Chapter 18.

Jagels, M.G. (2007) *Hospitality Management Accounting*, 9th edition, Hoboken, NJ: John Wiley & Sons: Chapter 8.

Kotas, R. (1999) *Management Accounting for Hospitality and Tourism*, 3rd edition, London: International Thomson Publishing: Chapter 4.

Langfield-Smith, K., Thorne, H. and Hilton, R. (2012) *Management Accounting: Information for Creating and Managing Value*, 6th edition, Macquarie Park, NSW, Australia: McGraw-Hill: Chapter 18.

Schmidgall, R.F. (2011) *Hospitality Industry Managerial Accounting*, 7th edition, East Lansing, MI: American Hotel & Lodging Educational Institute: Chapter 7.

Задачи

Задача 8.1

Опишите выгоды, которые могут быть получены из подготовки отчета о прибылях с использованием формата маржинального вклада.

Задача 8.2

В каких случаях может менеджер использовать анализ затраты-объем-прибыль?

Задача 8.3

Пол Халс, владелец ресторана в Западном Окленде недавно посетил семинар для менеджеров, где ознакомился с выгодами использования формата маржинального вклада для подготовки отчетов о прибылях. Он желает увидеть отчет о прибыли ресторана подготовленный с использованием формата маржинального вклада. На 31 декабря 20x1 года, ресторан продал 20 000 блюд с средней ценой 25 долларов за блюдо. Переменные издержки 5 долларов за блюдо и зарплата главного повара содержат компонент производительности, дающий ему комиссию 0,8 долларов за блюдо. Все остальные затраты ресторана фиксированные. Отчет ресторана, представленный в условном формате на 31 декабря 20X1 года следующий:

Отчет о прибылях Ресторана Hulsey на 31 декабря 20X1года

дол. США

Доход от продаж	500,000
<i>Минус:</i> Стоимость продаж	100,000
Валовая прибыль	400,000
Другие затраты	
Зарплаты и оклады	160,000
Маркетинг	10,000
Аренда	48,000
Техническое обслуживание	5,000
Другое	10,000
Общие производственные затраты	233,000
Требуется: Чистая прибыль	167,000

- Используя формат маржинального вклада, подготовьте отчет о прибылях ресторана на 31 декабря 2011 года.
- Какова текущая точка безубыточности ресторана?
- Если объем продаж увеличится на 10%, на сколько увеличиться прибыль ресторана?

- d) Если доход следующего года составит 600,000 долларов, какова будет прибыль ресторана?
- e) Если ресторан увеличит цены меню на 10%, но будет продавать текущий объем блюд, каково будет влияние на прибыль?

Задача 8.4

Определите недостающие значения в следующей таблице. Каждый ряд представляет собой отдельный сценарий.

Цена за номер	Переменные затраты на уборку за номеро-сутки	Проданные номеро-сутки	Вклад	Переменные затраты	Прибыль (убыток)
150 дол. США	a	10,000	b	600,000 дол. США	600,000 дол. США
c	20 дол. США	3,150	126,000 дол. США	80,000 дол. США	d
65 дол. США	15 дол. США	e	400,000 дол. США	f	\$ 0
60 дол. США	g	700	24,500 дол. США	h	- 2,000 дол. США

Задача 8.5

60-местный отель рядом с Лендс Энд в Корнуолле имеет годовые фиксированные затраты 360 000 евро. Отель открыт 365 дней в году и имеет среднюю цену за номер 68 евро. Переменные затраты, связанные с заполняемостью номера равны 8 евро за номеро-сутки.

Требуется определить :

- a) При каком уровне заполняемости отель достигнет безубыточности?
- b) При каком уровне продаж отель будет иметь прибыль до налога 60 000 евро?
- c) Если отель платит 40% налога, сколько номеров необходимо продать для достижения прибыли после налога 72 000 евро?

Задача 8.6

Тим Стоукс недавно вложил 325,000 долларов в RockOyster, ресторан на острове Ванкувер. RockOyster продает блюдо в среднем за 30 долларов и имеет средние переменные затраты за блюдо 8 долларов. Тим

считает, что, уменьшив рекламу в газете, он сможет уменьшить фиксированные затраты на 10% от текущего годового объема 12 000 долларов. Другие фиксированные затраты равны 100 000 долларов в год.

- a) Каким будет уровень безубыточности ресторана в единицах и долларах после сокращения затрат на рекламу?
- b) Предполагая сокращение затрат на рекламу, определите сколько блюд надо продать, если Тим желает заработать 20% годовой прибыли после налога на его инвестиции. Предположите, что прибыль ресторана облагается налогом 35%.

Задача 8.7

Отель PineCrest в Вермонте имеет ресторан, а также 90 двухместных и 60 одноместных номеров. Средняя цена за двухместный номер составляет 88 долларов и переменные издержки за двухместные номера-сутки составляют 8 долларов. Одноместные номера-сутки стоят 56 долларов и переменные затраты равны 6 долларов. Средняя заполняемость для обоих типов номеров равна 70%. Отель имеет годовые фиксированные затраты 1 998 000 долларов.

Прошлые данные показывают следующее:

- 90 % гостей, проживающих в одноместных номерах, покупают завтрак в ресторане отеля и 50% проживающих в одноместных номерах покупают обед в этом ресторане.

- 70% гостей, проживающих в двухместных номерах, покупают завтрак в ресторане отеля и 30% проживающих в двухместных номерах покупают обед в этом ресторане.

- Средний вклад на завтрак равен 8 долларам и средний вклад на обед 20 долларам . Ресторан обслуживает только гостей отеля.

- На каждые 3 двухместных номера продаются 2 одноместных.

- Продажа двухместного номера означает 2 гостя и продажа одноместного 1 гостя.

Требуется определить:

- a) Какой объем продаж двухместных и одноместных номеров должен быть достигнут для безубыточности (предположите поддержание отношения 3 двухместных номера на 2 одноместных)?
- b) Каков текущий уровень прибыли отеля? Предположите, что отель открыт 365 дней в году.

Задача 8.8

Отель Mercury, большой гостиничный комплекс, который имеет разделенную структуру управления, расположен в юго-восточном Квинсленде, Австралия. Директор по проживанию был вызван в офис директора по маркетингу. Маркетинг директор сказал директору по проживанию, что к нему обратился японский туроператор, желающий заказать проживание в отеле на 800 гостей. Все гости будут проживать в двухместных номерах в течении одной недели из 4 подряд идущих недель (200 гостей в неделю в 100 номерах). 4-недельный период выпадает на тихий сезон отеля. Также, как и конкуренты, отель никогда не продавал более 40% его 300 двухместных номеров в это время года.

Бухгалтерия Mercury оценила, что полная стоимость двухместного номера равна 300 долларам за неделю и переменные издержки составляют 180 долларов. Недавний анализ прошлого поведения японских гостей показывает, что за неделю проживания, каждый гость купит в среднем 2 обеда и 3 завтрака в одном из ресторанов отеля. Средний вклад за обед равен 25 долларам и за завтрак 7 долларам .

Директор по маркетингу информировал директора по проживанию, что японский туроператор очень хорошо осведомлен о маркетинге отеля и ему известен тот факт, что сейчас тихий сезон. Он также полагает, что туроператор запросит ценовые предложения от других отелей в поисках низкой цены.

Требуется определить :

- a) Так как директор по проживанию заинтересован в максимизации прибыли вашего отдела, какую наименьшую приемлемую цену за неделю вы бы хотели предложить за двухместный номер в мертвый сезон?
- b) На директора по маркетингу возложена обязанность максимизации прибыли всего отдела. Какова наименьшая цена, которую директор по маркетингу согласился принять, за двухместный номер в неделю мертвого сезона для «типичного японского гостя»?
- c) Как должна быть модифицирована бухгалтерская система с целью мотивации директора по проживанию действовать в манере максимизации всей прибыли отеля, а не только прибыли его отдела?

Задача 8.9

Saturn Ltd., крупная американская гостиничная организация, купила маленький дом, смежный с одним из его отелей. Приобретение было сделано с целью сокращения существующей структуры и построения клуба здоровья, который мог бы быть использован гостями отеля. Построение нового клуба здоровья займет один год.

В Saturn обратился г-н Норман, контактное лицо владельца данной собственности. Норман специализируется в организации праздников для игроков в гольф. Как и за последние пять лет, Норман желает использовать здание в течении 30 недель для заполнения определенной рыночной ниши «для экономных игроков в гольф». Норман говорит, что он может обеспечить от 6 до 15 гостей в неделю. По предложенной договоренности, Норман будет платить Сатурну 200 долларов в неделю за каждого гостя с обеспечением проживания и утреннего и вечернего питания.

Бухгалтер Сатурна разработал следующие данные по затратам, которые он полагает приемлемыми для решения принять ли предложение Нормана.

Недельные затраты Сатурна на гостя:

Питание	70 дол. США
Электричество	6 дол. США
Стирка, уборка итд.	10 дол. США
Временный персонал для уборки и других услуг на 30 недель	
От 6 до 10 гостей в неделю:	22,000 дол. США
От 11 до 15 гостей в неделю:	34,000 дол. США

Другие дополнительные издержки, если здание будет использовано 30 недель: Техническое обслуживание и охрана: 12,000 дол. США

Требуется определить:

- Каково безубыточное количество гостей за неделю?
- Подсчитайте изменение общей прибыли Сатурна, если 10 номеров будет продано за 30 недель.
- Подсчитайте изменение общей прибыли Сатурна, если 12 номеров будет продано за 30 недель.

Задача 8.10

База Cairns для пеших туристов принадлежит Австралийской Ассоциации пеших туристов. Ассоциация предоставляет услуги по резервации проживания и выставяет проживающим 10% от цены номера в качестве комиссии. Все продажи базы делаются через Ассоциацию и база обеспечивает ежедневную уборку номера для всех занятых комнат. Следующие данные были спроектированы на следующий год:

Прогнозные продажи следующего года	25,000
Цена за номер	20дол. США
Затраты на уборку	4 дол. США
Общие фиксированные затраты	112,000 дол. США

Требуется определить:

- a) Каков безубыточный уровень продаж базы Cairns?
- b) Каков прогнозный уровень прибыли базы на следующий год?
- c) Продемонстрируйте, что из следующего списка уменьшит прогнозную прибыль базы больше всего:
 - i) 10 процентное уменьшение цены (предположите, что комиссия остается в размере 10 % от продаж),
 - ii) 10 процентное увеличение затрат на уборку,
 - iii) 10 процентное увеличение фиксированных затрат,
 - iv) 10 процентный спад в объеме прогнозных продаж,
 - v) 10 увеличение в комиссии, выставяемой Ассоциацией пеших туристов.

Задача 8.11

Отель Madras MaharajaMount имеет 120 номеров и достиг 80% средней заполняемости за год, оканчивающийся 31 декабря 2011. Отчет о прибылях отеля вместе с процентной разбивкой затрат на фиксированные и переменные представлен ниже.

Отчет о при- былях	Пропорция	Пропорция
на 31 декабря	перемен- ных затрат	фиксированных затрат
20X1 года		
Доход от продаж		
Rs (рупий) 900,000		

<i>Минус:</i> Затраты на про- дажи	120,000	100%	
Валовая прибыль	780,000		
<i>Минус:</i> Производств. из- держки Зарплаты и оклады	175,000	60%	40%
Маркетинг	40,000	30%	70%
Аренда	300,000		100%
Другие	60,000	25%	75%
Чистая прибыль	205,000		

Требуется определить:

Подсчитайте доход отеля, необходимый для достижения безубыточности.

Задача 8.12

Опишите недостатки анализа безубыточности.

БЮДЖЕТИРОВАНИЕ И УЧЕТ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Цели обучения

После изучения данной главы, вы должны понимать следующее :

1. Как организации подразделяются на центры ответственности,
2. Четыре основных типа центров ответственности,
3. Как рассчитать остаточную прибыль как альтернативу использованию ПНИ (прибыль на инвестицию) при определении производительности инвестиционного центра,
4. Важность бюджета.
5. Организационные роли, которые обслуживаются бюджетом.
6. Поведенческие последствия принятия бюджета
7. Как подготовить бюджетный график закупок, производства и труда.

1) Введение

Данная глава фокусируется на **учете ответственности и бюджетировании**. Темой, лежащей в основе, этих двух топиков, является **организационный контроль**. Учет ответственности включает подразделение на единицы ответственности. Осуществление контроля является фундаментальным, так как это включает возлагание ответственности на менеджеров за производительность их отделов. С учетом ответственности тесно связано бюджетирование. Это потому что бюджетирование включает в себя распределение ресурсов для подразделений организации. В дополнение, бюджет освещает сравнительные критерии, которые используются при оценке производительности менеджера.

Бюджетирование чрезвычайно важно и трудно, так как требует от менеджеров представления полного диапазона деятельности организации для выполнения ими **одного координированного плана**. Эммануель и др. (1990) освещает важность бюджета следующим образом:

Бюджетное планирование и контроль – это наиболее видимое использование информации учета в процессе управленческого контроля. Установлением стандартов производительности и обеспечением обратной связи посредством отчетов об отклонениях бухгалтер предоставляет большую часть фундаментальной информации, требуемой для общего

планирования и контроля. (стр. 160)

Степень, в которой бюджет предоставляет информацию, фундаментальную для планирования и контроля, становится особенно видна, если вы пытаетесь представить себе крупную организацию без бюджета. Если отель не имеет бюджета, у менеджеров не будет представления, к чему стремиться в смысле продаж, затрат, потока средств и тд. Без представления того, к чему стремиться, мы не можем судить об адекватности нашей производительности. Из этого следует, что бюджет является критически важным инструментом для поддержания организационного контроля.

Важность бюджета также видна при рассмотрении его всеохватывающей природы. Если бы у Генерального менеджера отеля спросили, что его организация будет делать в следующем году, в своем ответе он будет скорее всего опираться на бюджет отеля. Общая природа бюджета описывает, как он служит общей точкой ссылки для менеджеров всех уровней и представляющих все функции в организации.

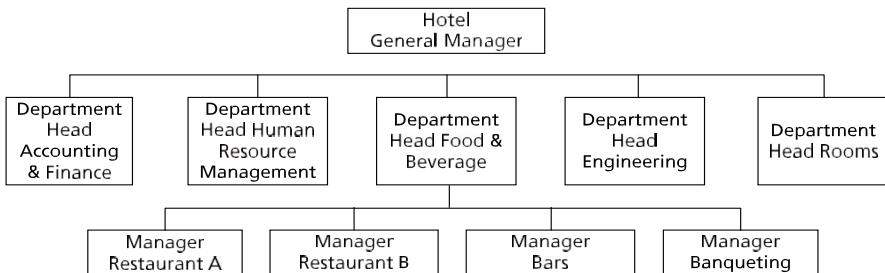
Как отчет о прибылях каждого отдела дает информацию для общего отчета о прибылях компании, так и бюджет включает много графиков, которые дают информацию для общего графика, который называется всеми как главный бюджет. Главный бюджет включает прогнозный отчет о прибылях отеля за будущий период (типично год), и также прогнозный балансовый отчет на конец бюджетного периода. Эти отчеты, однако, не обеспечивают достаточных деталей для контроля различных отделов отеля. Нам требуется бюджетный отчет о прибылях для П.Н. (возможно, разделенный по ресторанам и кухням), бюджетный отчет о прибылях для отдела номеров, плюс много других бюджетных графиков для облегчения планирования и контроля диапазона деятельности крупного отеля (н-р бюджетные графики по затратам на персонал, приготовление пищи, обучение, рекламу, поток наличности, и тд). Остальная часть данной главы имеет следующую структуру. Следующие два раздела описывают вопросы, связанные с учетом ответственности и четырем основным центрами ответственности в организации. Из этого обзора учета ответственности станет очевидным, что охват влияния менеджера должен определять, за что он несет ответственность (многие организации неправильно понимают этот фундаментальный принцип). После этого описываются различные роли бюджета и поведенческих аспектов бюджетирования. В последнем разделе проиллюстрирован способ подготовки графиков бюджета производства, закупок и обязанностей через рабочий пример.

2) Учет ответственности

Термин «центры ответственности» используется при обсуждении под-единиц организации, так как каждая единица связана с определенным аспектом дел организации и менеджер (или команда), контролирующая под-единицу будет нести ответственность за ее производительность. Сегментация организации по центрам ответственности может быть достигнута на основе функции, н-р П.Н., номера, обучение, бухгалтерия, инжиниринг, прачечная, садоводство, конференции и банкеты, и тд, либо старший менеджер крупной мультинациональной цепи отелей может нести ответственность за производительность отелей в определенном регионе страны, целой страны или регионе мира. Для достижения целей этой главы мы в основном будем заниматься вопросами учета ответственности в пределах одного отеля. По этой причине мы, в основном, будем говорить о функциональной сегментации.

Система учета ответственности отеля непосредственно связана с его организационной структурой. Пример изображения структуры организации показан на Рисунке 9.1.

Бюджетирование и учет ответственности

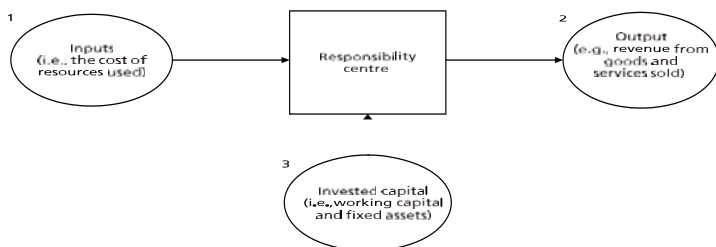


Hotel General Manager – Генеральный менеджер отеля , Department Head Accounting & Finance - Менеджер отдела бухгалтерии, Department Head Human Resource Management –Менеджер отдела кадров, Department Head Food & Beverage – Менеджер отдела питания и напитков , Department Head Engineering – Менеджер отдела инжиниринга, Department Head Rooms – Менеджер отдела номеров, Manager Restaurant A – Менеджер ресторана А, Manager Restaurant B – Менеджер Ресторана В, Manager Bars –Менеджер баров, Manager Banqueting – Менеджер банкетирования

Рисунок 9.1 Пример организационной схемы отеля

Данный отрывок организационной схемы подготовлен для отдела П.Н. Вам необходимо отметить, что каждый определенный центр ответственности фокусируется на определенной деятельности.

Большая часть центров ответственности потребляют вклады (н-р, кадры и материалы). Некоторые производят результаты, которые могут быть измерены в денежном выражении и некоторые имеют определяемую базу активов, которая представляет вложенный капитал. Отношение ресурсов, результатов и активов для центра ответственности изображено в Рисунке 9.2. На этом рисунке вклады и вложенный капитал изображены как текущие в центр ответственности, а результаты изображены как вытекающие из центра. Разделение между вкладами, результатами и активами важно. Эти три аспекта ответственности предоставляют перечень при определении охвата влияния менеджера. Если мы можем определить, какие из этих трех областей могут быть затронуты менеджером центра ответственности (во многих случаях это более одного), мы сможем определить за что он несет ответственность



Inputs (cost of resources used) – вклады (стоимость использованных ресурсов), Responsibility center - Центр ответственности, Output (revenue from goods and services sold) – Результат (доход от проданных товаров и услуг), Invested capital (i.e. working capital and fixed assets) – Вложенный капитал (рабочий капитал и основные средства)

Рисунок 9.2 Центр ответственности и его размеры учета

Применяемый подход к определению масштаба учета приведет к четырем типам центров ответственности:

1. Центры затрат
2. Центры дохода
3. Центры прибыли
4. Центры инвестиций.

Центр затрат относится к центру ответственности, где масштаб влияния менеджера ограничен вкладами (т.е. затраты как показано кружком 1 в Рисунке 9.2). Центр доходов – это термин, используемый для центра ответственности, где масштаб влияния менеджера ограничен результатами, которые могут быть оценены в денежном выражении (т.е. доход как показано кружком 2 в Рисунке 9.2). Центр прибыли – это термин, используемый для описания центра ответственности, где влияние менеджера соединяет затраты и доходы (т.е. кружки 1 и 2 в Рисунке 9.2). Наконец, центр инвестиций - это термин, используемый для описания центра ответственности, где влияние менеджера включает затраты и доходы (т.е. прибыль), а также базу активов для производства прибыли (т.е. все три кружка в Рисунке 9.2).

Для освещения различных масштабов и степени учета, эти четыре типа центров ответственности показаны иерархично в Рисунке 9.3. В данном рисунке центры затрат и центры доходов показаны на самом низком уровне, так как каждый ответственен только по одному из трех учетных измерений, изображенных на Рисунке 9.2. Центр прибыли показан в среднем уровне, так как ответственен за два кружка в Рисунке 9.2. Центры инвестиций показаны в верхнем уровне Рисунка 9.3, так как менеджеры центров инвестиций несут ответственность за все три измерения учета

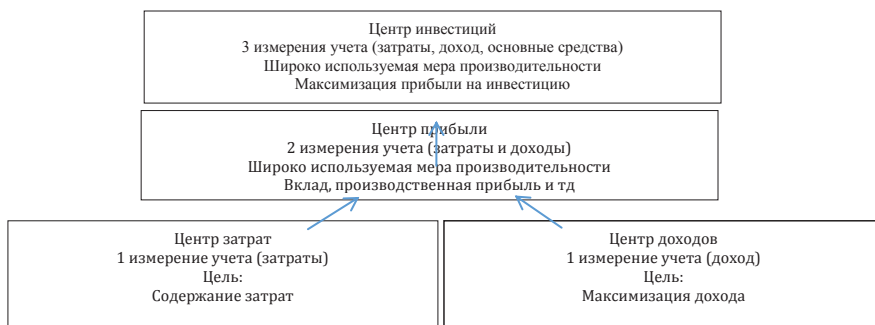


Рисунок 9.3 Иерархичная перспектива учета центров ответственности

3) Вопросы дизайна центров затрат, дохода, прибыли и инвестиций

Данный раздел представляет обзор вопросов, возникающих в связи с дизайном этих четырех общих типов центров ответственности. При чтении этого раздела, важно помнить, что сфера влияния центра ответственности определяет, является ли данная область компетенцией центра затрат, дохода, прибыли или инвестиций. Мы увидим, что некоторые организационные единицы, больше подвержены контролю учета, чем другие. Например, мы увидим, что, хотя учет хорошо приспособлен для отслеживания эффективности обслуживания номеров, однако, он не так хорошо приспособлен для отслеживания производительности отделов административной поддержки, таких, как отделы персонала, обучения и бухгалтерии отеля.

а) Центры затрат

Существует два основных типа центров затрат: центры нормируемых затрат и центры произвольных затрат. Центр нормируемых затрат – это центр, где результат может быть количественно измерен и есть хорошее понимание отношения вклада/результата, т.е. известен уровень затрат, который должен быть понесен для достижения определенного уровня результата. Примеры центров нормированных затрат в отелях включают бытовой сервис (могут быть predeterminedены средние затраты на уборку номера) и прачечную (могут быть predeterminedены затраты обработки определенного количества белья). В центрах произвольных затрат, однако, при бюджетировании должно учитываться более субъективное суждение. Например, так как результаты обучения не является легко измеримым результатом, определение бюджета обучения привязано к вовлечению высокой степени умозрительных рассуждений. Сколько часов должно быть потрачено на обучение нового работника? Необходимо ли нанимать высококачественных (дорогих) тренеров? Значительное субъективное суждение необходимо при ответах на данные вопросы. Если даже результаты сравнительно измеримы, слабое понимание отношения вклада/результата будет означать необходимость тщательного обдумывания при определении бюджетного уровня затрат. Например, в случае с отделом маркетинга, уровень продаж может быть отражен как объективная мера результата, однако, понимание отношения вклад/результат между затратами на рекламу и доходами от продаж слабо (на продажи влияют много факторов таких как действия конкурентов и тд), бюджете-

тирование для затрат на рекламу требует относительно высокой степени суждения. В центрах произвольных затрат первичная роль бюджета – ограничить расходы на определенную сумму. Однако, это относительно неполная форма контроля, так как ссылка на бюджет обеспечивает слабое понимание эффективного использования ресурсы. Соответственно, отчет, сравнивающий фактические затраты с бюджетными затратами в центре произвольных затрат, должен быть рассмотрен отлично от отчета, подготовленного для центра нормируемых затрат при рассмотрении производительности нормируемого центра, эффективность (т.е. отношение вкладов к результатам) при этом может быть отслежена. В центре произвольных затрат, однако, мера производительности уделяет большое внимание минимизации затрат, менеджер центра произвольных затрат просто сократит расходы. Такие сокращенные затраты, однако, не означают улучшенную производительность или эффективность. Например, сокращение затрат на рекламу наполовину может привести к долгосрочным негативным результатам для всей организации. Центры произвольных затрат могут быть классифицированы по двум типам: административные центры и маркетинговые центры. Административные центры включают центры административной поддержки, такие, как кадры, юристы, обучение и бухгалтерия. Система учета не представляет сильного инструмента для объективной оценки в этих центрах. Основной проблемой при руководстве этими центрами является потенциал несовпадения целей (т.е. цель центра может значительно различаться от цели всей организации). Пример несовпадения целей заметен там, где отдел планирует расширение для помощи достижения им его внутренней цели предоставления отличных услуг, несмотря на факт, что выгоды дальнейшего расширения отдела меньше, чем дополнительные затраты от расширения. В данной ситуации мы имеем расширение для выгоды менеджера отдела, но не для всей организации. По отношению к центрам ответственности маркетинга возникают два значительных вопроса контроля:

1. Ключевым индикатором производительности для маркетинга является достижение целей продажи компании. Однако, это может быть несоответствующий индикатор производительности, благодаря тому, что на продажи влияют много факторов вне сферы влияния менеджера по маркетингу (н-р, действия конкурентов). В дополнение, продажи отдела определенно затрагиваются здоровьем экономики, и отели в туристских районах подвергаются влиянию международных курсов валют и изменению имиджа туристического направления. Эти факторы, влияющие на продажи, не входят в сферу влияния менеджера по маркетингу.

2. Хотя большая часть менеджеров по маркетингу согласится что деятельность по маркетингу приводит к увеличенным продажам, многие маркетинговые бюджеты устанавливаются в манере, предполагающей обратное. Когда продажи и прибыль увеличиваются, на маркетинг появляется больше денег. Такое явление «маркетинга, ведомого продажами» по сравнению с «продажами, ведомыми маркетингом» показывает произвольную природу установления бюджета по отношению к расходам маркетинга.

в) Центры дохода

Центры дохода не представлены широко в гостиничной индустрии. Центры дохода, в основном, появляются в отделах продаж, где устанавливаются квоты продаж для персонала (в недвижимости и розничной продаже автомобилей). В отличие от случая вкладов, часто очень тяжело измерить результаты в денежном варианте. Например, мы в основном не пытаемся оценить в долларах результаты таких отделов, как бухгалтерия, обучение или связь с общественностью просто потому что эти результаты не поддаются финансовому измерению.

с) Центры прибыли

Прибыль – важный индикатор производительности, так как он широко используется инвесторами при мониторинге производительности компании. Это более широкая мера производительности, чем индикаторы, используемые в центрах доходов и затрат, так как она включает как доходы, так и затраты. Несмотря на значительную привлекательность, это менее эффективная мера потому что:

- (a) Денежные меры неточно измеряют все аспекты вкладов или результатов.
- (b) Могут быть оценены только стандарты, использованные как основа оценки производительности.
- (c) Меры для получения большей прибыли используются только в контексте одного года или менее, т.е. они имеют краткосрочный уклон достижения.
- (d) Редко бывает, когда все факторы, которые определяют прибыльность, подконтрольны менеджеру центра прибыли.

Некоторые центры затрат влияют на доходы; однако, сомнительно, достаточно ли их сделать центром прибыли. Кухня ресторана – это центр ответственности, где эта дилемма часто возникает. Персонал кухни может влиять на прибыльность ресторана в связи с затраченным временем

для приготовления блюд, качества приготовленного блюда, и желания расширить и разнообразить меню. С целью мотивации персонала кухни работать так, чтобы прибыль увеличивалась, может быть определено влияние кухни как центра прибыли.

Значительной проблемой учета центра прибыли является использование конкретного определения прибыли. Необходимо использовать золотое правило возложения ответственности на менеджера за факторы, на которые он может влиять. Однако, точные границы определенной сферы влияния менеджера не всегда четко очерчены. Например, по отношению к страхованию, менеджер может влиять на премию, выплачиваемую по уровню сервиса при обеспечении адекватной безопасности по основному средству. Однако, выбор политики страхования – это вопрос принятия решения на уровне высшего руководства. Поэтому, кто должен нести ответственность по расходам выплаты премии страхования? Должен ли это быть менеджер застрахованного основного средства или менеджер главного офиса, ответственный за заключение договора и покупку премии страхования? Это один из примеров где не легко отследить ответственность за определенные расходы по одной функциональной области.

Возможные меры прибыли, которые можно использовать для измерения производительности центра прибыли включают:

- (a) Валовая прибыль – приемлемо, если основная сфера влияния менеджера центра прибыли ограничивается продажами и себестоимостью продаж.
- (b) Маржинальный вклад – приемлемо, если большинство фиксированных затрат относительно неконтролируемы менеджером центра прибыли. Однако, в долгосрочном периоде, большинство фиксированных затрат частично контролируемы.
- (c) Прибыль до налога – данная мера прибыли часто включает затраты, которые лежат вне сферы влияния менеджера центра прибыли. Их использование может быть обосновано фокусировкой менеджера центра прибыли на поддержании дохода на уровне, который покрывает все затраты, а не только те, на которые он может влиять напрямую.

d) Центры инвестиций

Несколько определенных вопросов возникают в связи с учетом центра инвестиций в этом разделе, где изложены вопросы по охвату центра инвестиций. После этого описаны меры производительности, которые могут быть использованы.

Охват учета центра инвестиций

Из Рисунка 9.3 очевидно, что из четырех общих центров ответственности, центры инвестиций охватывают большую часть учета (отметьте как все три измерения учета в Рисунке 9.2 охвачены в центре инвестиций). Более общая природа учета центра инвестиций становится определенно очевидной, когда мы распознаем неполную природу измерения прибыли без отношения к основе инвестиций, которая производит прибыль. Если ваш счет в банке заработал 200 долларов прибыли в прошлом году, вы не смогли бы сделать информированный комментарий, является ли это хорошей нормой возврата, если бы вы не знали, сколько денег положили на счет, т.е. какую инвестицию вы сделали. Вообразите, отель с двумя ресторанами, большой ресторан с годовой прибылью 500 000 долларов и маленький ресторан с годовой прибылью 100 000 долларов. Благодаря своей большей прибыли, здесь может быть тенденция рассматривать ресторан как более прибыльный. Если, однако, рестораны были рассмотрены как центры инвестиций и большой ресторан имел основные средства на 10 миллионов долларов (возврат на инвестиции = 5%), а маленький ресторан имел основные средства на 1 миллион долларов (возврат на инвестиции = 10%), становится очевидным, что маленький ресторан имеет лучшую финансовую производительность.

В обсуждении выше центров прибыли, было отмечено, что необходимо использовать степень субъективности при определении уровня прибыли, за который несет ответственность менеджер центра прибыли.

Эта проблема также существует в центрах инвестиций; однако, определить какие основные средства отеля должны быть включены в охват учета центра инвестиций, несколько сложнее. Снова должно быть применено золотое правило наложения ответственности на менеджеров только за то, на что они могут влиять. Это означает, что менеджеры центров инвестиций должны нести ответственность за продажу или покупку основных средств. Следующий вопрос может быть трудным, так как может образоваться большое несоответствие между балансовой и рыночной стоимостью основного средства. Эта проблема обсуждается в некоторой степени в учебниках по усовершенствованию управленческого учета; однако, этот аспект остается вне охвата данного учебника. Несмотря на это, стоит отметить, что большое количество компаний использует балансовую стоимость основных средств при мониторинге производительности центров инвестиций.

Меры производительности в центрах инвестиций

Получение прибыли на инвестиции

Наиболее широко используемая мера производительности в центрах инвестиций – возврат на инвестиции (ВНИ). ВНИ рассматривается обычно в процентном соотношении, т.е., $\text{Прибыль} \div \text{Основные средства} \times 100$. Как отмечено в Главе 5, ВНИ может быть подразделено на маржинальный вклад и оборот основных средств. Это означает, что производительность ВНИ центра инвестиций может быть далее проанализирована как производительность его маржинального вклада и производительность оборота основных средств.

Здесь есть определенный недостаток, который может возникнуть, когда менеджеров поощряют максимизировать ВНИ центра инвестиций. Менеджеры в высокопроизводительных центрах могут быть мотивированы продавать относительно высокопроизводительные основные средства, в то время как ме

неджеры в низкопроизводительных отделах могут быть мотивированы на покупку относительно низкопроизводительных основных средств. Сценарий, как это может происходить, описан в Вставке 9.1.

Вставка 9.1

Освещение проблемы с учетом ВНИ

Рассмотрите случай с GlobalHotels, крупной международной компанией. Генеральные менеджеры Европейских отелей компании получили задание от директора европейских операций максимизировать ВНИ их отелей. GlobalHotels имеет долгосрочный план ВНИ 10%. Ниже приведена информация по производительности прошлого года отелей Мадрид и Барселона.

	Отель Мадрид	Отель Барселона
Прибыль	20,000 евро	90,000 евро
Инвестиции	500,000 евро	500,000 евро
ВНИ	4%	18%

Вообразите, что Генеральный Менеджер отеля Мадрид определила основное средство, которое даст годовую прибыль 18,000 евро и может быть закуплено

Остаточная прибыль
Остаточная прибыль рассчитывается:

**Прибыль центра инвестиций – Взвешенный капитал
(Взвешенный капитал это: Основные средства центра инвестиций
× Требуемый возврат на капитал)**

Остаточная прибыль может быть использована вместо ВНИ для оценки производительности центра инвестиций. Увеличение остаточной прибыли центра инвестиций означает увеличение производительности. Пример, который показывает расчет остаточной прибыли представлен в Вставке 9.2.

Вставка 9.2

Расчет остаточной прибыли

Сценарий GlobalHotels, разработанный в Вставке 9.1 будет использован для расчета остаточной прибыли. График ниже рассчитывает остаточную прибыль для двух отелей до предполагаемой продажи и покупке средств по формуле:

Прибыль центра инвестиций – Взвешенный капитал
(Взвешенный капитал это: Основные средства центра инвестиций × Требуемый возврат на капитал)

Остаточная прибыль до предлагаемой покупки и продажи средств

Прибыль	20,000 евро	90,000 евро
<i>минус</i> Взвешенный капитал	50,000 ^a евро	50,000 ^a евро
Остаточная прибыль	(30,000 евро)	40,000 евро

a: $10\% \times 500,000$ евро

Остаточная прибыль будет использована для демонстрации того, что не следует делать изменения, предлагаемые Генеральными директорами.

Остаточная прибыль после предлагаемой покупки и продажи средств

	Отель Madrid Hotel	Отель Barcelona hotel
Прибыль	38,000 евро	68,400 евро
минус Взвешенный капитал	70,000 ^a евро	32,000 ^b евро
Остаточная прибыль	(32,000 евро)	36,400 евро

a: $10\% \times 700,000$ евро b: $10\% \times 320,000$ евро

Отметьте, как остаточная прибыль отелей упадет, если произойдет предлагаемая продажа и покупка. Остаточная прибыль отеля Мадрид упадет с минус 30 000 евро до минус 32 000 евро и остаточная прибыль отеля Барселона упадет с 40 000 евро до 36 400 евро. Если бы директор европейских операций использовал максимизацию остаточной прибыли, а не максимизацию ВНИ как цель производительности отелей, то два генеральных директора отелей были бы мотивированы действовать в общих интересах группы отелей. Это освещает как использование остаточной прибыли в качестве меры производительности может привести к лучшим результатам, чем использование ВНИ для мотивации менеджеров. Несмотря на это, ВНИ используется больше, чем остаточная прибыль в центрах инвестиции. Это может происходить вследствие того, что менеджеры находят более привлекательным выразить возврат как процентное соотношение основных средств

4) Роли бюджета

Рассмотрим теперь бюджет. Во введении этой главы было отмечено, что бюджет играет важную роль в организационном контроле, так как он представляет набор ориентиров для оценки производительности центров ответственности. Однако, контроль – это что-то многозначное, и различные грани контроля очевидны в роли бюджета, изложенной ниже. Когда вы читаете о роли бюджета, вы узнаете, как каждая роль способствует поддержанию контроля в отеле. Основные роли бюджета следующие:

а) Разрешение: Бюджет устанавливает лимит того, что отдел может потратить. Эта роль особенно очевидна в связи с отделами с высокой пропорцией произвольных затрат (как отмечалось ранее, это расходы где нет строгого отношения причина/эффект, которые могут информировать руководство о том, сколько надо потратить). Отделы отеля с высокой про-

порцией произвольных затрат включают маркетинг (количество средств, выделенное на бюджет рекламы высоко произвольное) и кадры (сумма, выделенная на обучение высоко произвольна). Менеджеры в этих центрах затрат часто говорят что-то типа «мой бюджет 200 000 долларов». Это означает, что бюджет разрешает 200 000 долларов расходов для их центра затрат в текущем году.

б) **Прогнозирование:** Годовой бюджетный цикл представляет собой порядок, требующий, чтобы отделы продаж и маркетинга предоставляли сметы продаж для предстоящего года. Эти сметы требуют прогноза тенденций и направлений в соответствующей коммерческой среде отеля. Факторы для рассмотрения в прогнозировании включают общий экономический климат, время значительных местных событий, которые затронут уровни заполняемости (н-р крупные конгрессы) деятельность конкурентов, такую, как дата открытия нового конкурирующего отеля.

с) **Планирование:** Бюджет представляет собой план. Менеджерам следует обеспечить, чтобы прогнозная коммерческая среда формировала их планирование. Важность планирования охвачена изречением: “Стройте бизнес планы. Многие из тех, кто провалился, просто не планировали”.

д) **Коммуникация и координация:** Подготовка бюджета требует обсуждения между членами организации. Это обсуждение включает вертикальную коммуникацию (руководители обсуждают бюджетные цели с подчиненными) и горизонтальную коммуникацию (обсуждение между отделами). Коммуникация важна, так как разделенная информация может означать ключевую фазу изучения для управления. Это также процесс, который требует компромисса между различными частями организации, имеющими несопоставимые намерения. Без порядка, налагаемого годовым бюджетным циклом, различные отделы отеля могут преследовать несоответствующие цели (н-р, отдел маркетинга планирующий значительное увеличение заполняемости при ограниченной доступности номеров, так как отдел номеров планирует проведение ремонта номеров). Это освещает горизонтальная коммуникация, вызываемая бюджетным циклом способствующая улучшению организационной координации.

е) **Мотивация:** Бюджет обеспечивает количественную цель производительности, к которой нужно стремиться. Заключение психологического исследования предполагает, что несколько целей обеспечивают т руководство точкой фокуса и большей мотивацией, чем только одна цель «Делай, как только ты можешь».

ф) **Оценка производительности:** Как отмечалось, бюджет представляет собой важный механизм, производящий ориентиры, которые могут

быть использованы как основа для оценки производительности.

г) **Направление внимания:** Если что-то отслеживается и регистрируется в бюджете, то это, вероятнее всего, будет считаться важным. Здесь очень подходит поговорка «Что измеряется, то и управляется». Вообразите, что отель решил проанализировать деятельность ресторана по определению продаж для гостей отеля и продаж для гостей, не проживающих в отеле. При бюджетировании продаж ресторана, два фактора будут влиять на проектируемые продажи, проектируемое количество гостей, проживающих в отеле и проектируемая пропорция гостей, которые ужинают в ресторане. Если бюджет был бы подготовлен в этом ключе, он направил бы внимание к значению производительности, которая не учитывалась, т.е. пропорции гостей отеля, которые ужинают в ресторане. Ссылка в бюджете на пропорцию гостей, которые ужинают в ресторане приведет к уделению менеджерами большего внимания этому значению производительности.

Этот диапазон бюджетных ролей освещает степень влияния разных факторов на управляющих гостиницами. В случае 9.1 он показывает, как менеджер отдела кадров использует информацию из бюджета при определении нужд обеспечения персоналом.

ПРИНЯТИЕ ФИНАНСОВОГО РЕШЕНИЯ 9.1

Использование бюджета Менеджером по кадрам при планировании количества персонала

Вообразите, что менеджер отдела кадров пытается определить нужды по количеству персонала в бытовом сервисе в первом квартале года. Планы уровня персонала основываются на сметах отдела продаж по ежедневным продажам номеров, которые разработаны по бюджету каждого года (данные прогнозы обновляются в течение года, так проявляются изменения, влияющие на спрос).

В течении нескольких лет, отдел кадров применял стандарт, что горничные отдела бытового сервиса убирают 20 номеров в стандартный 8-ми часовой день. Делением проектируемых продаж номеров на 20 номеров в день менеджер отдела кадров может определить количество персонала для прогнозируемой нагрузки. После определения проектируемого количества персонала менеджер отдела кадров может определить время избытка и нехватки персонала.

Процедура расчета показана в графике ниже. Колонка «продажа номе-

ров» определяет планируемые ежедневные продажи номеров, колонка «Стандарт производительности» показывает количество номеров, которые горничная должна убрать за день. «Количество требуемых рабочих дней» рассчитывается делением «продаж номеров» на «стандарт производительности». Колонка «Доступные постоянные работники» показывает планированное количество горничных. Наконец, колонка «требуемая корректировка» показывает избыток и нехватку труда (в скобках показана нехватка).

День	Продажа номеров	Стандарт производительности	Требуемые рабочие дни	Доступные Постоянные работники	Требуемая корректировка
понедельник	150	20	7.5	9	1.5
вторник	150	20	7.5	9	1.5
среда	160	20	8.0	9	1.0
четверг	160	20	8.0	9	1.0
пятница	220	20	11.0	9	(2.0)
суббота	220	20	11.0	9	(2.0)
воскресенье	180	20	9.0	9	0

Из подготовленной информации менеджер отдела кадров увидит планируемый избыток персонала с понедельника по четверг и нехватку с пятницы по субботу. Данная информация могла быть использована при разработке графика персонала. Персонал мог бы быть мотивирован брать отгулы с понедельника по четверг. В дополнение, отдел кадров мог бы планировать переработку или найм временных работников для покрытия нехватки по пятницам и субботам.

5) Поведенческие аспекты бюджетирования

Традиционно поведенческим аспектам систем контроля уделяется мало внимания, и бухгалтеров рассматривают как технократов с маленьким интересом к поведенческим значениям систем контроля. Недавно, однако, появилась растущая осведомленность поведенческих значений бюджетного контроля. Согласно с этими разработками, обсуждаются поведенческие вопросы, связанные с бюджетом:

- а) Бюджеты как цели
- б) Бюджеты и оценка производительности

- c) Участие менеджера в составлении бюджета
- d) Политическая природа бюджетирования.

а) Бюджеты как цели

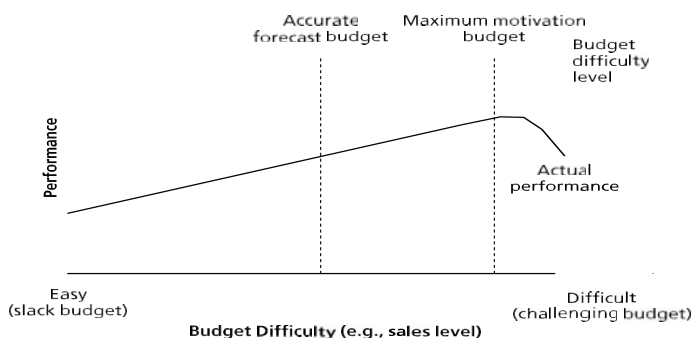
Мы отмечали выше, что одной из ролей бюджета является мотивация. Установка бюджетных целей в манере стимуляции высокой мотивации требует значительного управленческого суждения. Исследователи психологии предполагают, что более высокая мотивация создается, когда цели вне пределов досягаемости, но не настолько, чтобы быть абсурдными (т.е. бюджетная цель осознается как трудная, но не несправедливая). Если бюджетные цели устанавливаются слишком высоко, менеджеры могут рассматривать их как абсурдные и потеряют мотивацию. Данный взгляд на соответствующий уровень трудности бюджетных целей поднимает два вопроса:

- a) Так как мы все по-разному относимся к трудным целям, высшие менеджеры, ответственные за установку бюджетных целей, должны учитывать психологическую натуру каждого подчиненного менеджера и возможную реакцию на трудную цель.
- b) Если желание установить высокие цели приводит к недостижению некоторых целей, бюджет теряет свою ценность как координирующее средство. Например, если желание установить трудные цели приводит к увеличению продаж на 5% выше, чем прогнозы продаж, существует большая вероятность не достижения целей. Бюджетный уровень продаж приводит в действие производственные планы, однако, и отделы, такие как П.Н., номера и прачечная используют бюджет продаж как основу планирования работы их персонала и закупок. Соответственно, неспособность достигнуть уровня бюджетных продаж может скомпрометировать планирование и приведет к напрасно затраченным ресурсам. Данная проблема, которая берет начало из двух конкурирующих ролей бюджета (т.е. мотивация и координация), показана на Рисунке 9.4.

На Рисунке 9.4. диагональная линия «уровень трудности бюджета» показывает, с какими трудностями сталкивается бюджет при установке высоких стандартов производительности. Линия «фактической производительности» имеет позитивный уклон в результате мотивирующего эффекта для повышенно трудного бюджета. После критической точки, однако, фактическая производительность уменьшается. Это происходит потому, что бюджет установлен на повышенно трудных уровнях, и

вследствие этого теряет свою силу мотивации (менеджеры чувствуют себя как «брошенными в воду»). Учитывая перспективы стимуляции максимальной производительности, бюджет должен быть установлен на уровне «бюджета максимальной мотивации». Однако, исходя из перспективы оптимизации использования бюджета как средства координации, он должен быть установлен на уровне «точный прогнозный бюджет», т.е. точка где пересекаются «уровень трудности бюджета» и фактическая производительность».

Не существует легкого ответа уровень установки бюджета, так как природа и приоритеты каждой бизнес единицы требуют



Performance - производительность, Easy(slack budget) – Легкий бюджет, Difficult (challenging budget)- Трудный бюджет, Budget Difficulty (e.g., sales level) – Трудность бюджета (н-р, уровень продаж), Actual performance – фактическая производительность, Accurate forecast budget – точный прогнозный бюджет, Maximum motivation budget – бюджет максимальной мотивации, Budget difficulty level – уровень трудности бюджета

Рисунок 9.4 Трудность бюджета и производительность менеджеров
(подготовлено по Эммануэль и др. 1990)

рассмотрения. Если в иерархической организации придается большое внимание мерам учетной производительности, неспособность подчиненного достичь бюджетной цели приведет к уменьшению значений производительности его руководителя. В результате, в данной ситуации мы можем ожидать, что бюджет «точного прогноза» будет доминировать над бюджетом «максимальной мотивации».

в) Бюджеты и оценка производительности

Бюджеты представляют собой важную основу для мониторинга производительности менеджеров. Руководство поощряет, чтобы результаты

достижения бюджетных целей включали повышение окладов, повышение в должности и повышенные оценки сотрудников и самооценки. В свете значительности бюджетов менеджеры часто находят установление бюджета высокоэмоциональной организационной деятельностью. Важно, чтобы менеджеры устанавливали равно трудные бюджеты, так как неравенство может быть деструктивным и негативно влиять на настроение

Однако, бюджеты не могут всегда служить как сильная основа для оценки производительности. До такого использования бюджета, необходимо рассмотреть факторы, изложенные в Вставке 9.3.

Вставка 9.3

Факторы, влияющие на учет производительности отдела

До того, как менеджер пытается использовать бюджет для оценки производительности, необходимо учесть следующие факторы:

- a) Относится ли ключевое значение работы менеджера к мере учета? Менеджер ресторана может нести ответственность за прибыль ресторана, и менеджер бытового сервиса может нести ответственность за средние затраты на уборку номера. В центрах произвольных затрат, таких как кадры, связь с общественностью и бухгалтерия, однако, трудно определить ключевое значение производительности, которое бы относилось к мере учета.
- b) До какой степени производительность центра ответственности затрагивается действиями менеджеров в других бизнес единицах? Рассмотрите случай менеджера прачечной. Прачечная – это отдел сервиса, обеспечивающий чистое белье для других отделов отеля. Менеджеры прачечной часто жалуются, что малый запас белья определенных отделов требует частой стирки. Частая стирка требует неэкономичной загрузки, т.е. стиральные машины не нагружаются полностью. Если отделы, такие как П.Н и номера, имеют потребность в быстром обороте белья, то независимость отдела прачечной подвергается сомнению, и часть их структуры затрат зависит от действий других центров ответственности отеля. Там, где существует такой тип ситуации, не стоит стремиться к достижению бюджетных целей как индикаторов производительности. Высокая зависимость между отделами очень часто наблюдается в управлении ресторанами, где на продажи влияют уровни заполняемости отеля. В действительности,

продажи ресторана могут быть затронуты больше эффективностью отеля в маркетинге номеров, чем действиями менеджера ресторана.

Является ли деятельность под вопросом относительно новой и поэтому трудной для бюджетирования? Вообразите, что новый теннисный корт был открыт в отеле, который уделяет особое внимание достижению бюджетных целей. Так как будет трудно спрогнозировать использование корта в первый год, необходимо с осторожностью уделять внимание бюджету при оценке производительности менеджера корта. Это хорошо иллюстрирует, что достижение бюджетной цели может быть затронуто как точностью прогноза, так и хорошей производительностью.

с) Участие менеджера в установлении бюджета

Участие относится к степени вовлечения менеджеров в установление бюджетных целей, за которые они несут ответственность. Три выгоды исходят из более активного участия:

- a) Это приводит к более информированному процессу бюджетирования, н-р менеджер ресторана, работающий в ресторане, имеет лучшее представление о производственных факторах в ресторане, чем директор ПиН.
- b) Большее участие в установлении целей вероятно приведет к лучшему достижению поставленных целей (т.е. усваиванию бюджетной цели).
- c) Участие в построении бюджета способствует получению знаний об организации, так как предоставляет менеджерам возможность лучшего понимания основ направлений действий организации.

Однако, здесь возникает опасность, так как это дает менеджерам возможность влиять на установление целей так, чтобы сделать их сравнительно легкими для достижения. Когда бюджет содержит легкие цели, он описывается как содержащий «недогрузку». В дополнение к поддержанию соответствующего уровня участия подчиненных при построении бюджета, важно вовлечение высших менеджеров. Вовлечение высших менеджеров способствует бдительности по отношению к созданию недогруженных бюджетов. В дополнение, это обеспечивает высшим менеджерам возможность развить их понимание вопросов управления, с которыми сталкиваются подчиненные и повысить общее представление важности бюджета. Если процесс бюджетирования не понимается как важный, теряется его сила как средства организационного контроля.

д) Политические аспекты бюджетирования

Построение бюджета представляет собой основной процесс обсуждения, влияющий на всю организацию. Данное обсуждение может оцениваться как жизненно важное для эффективного функционирования организации. Бюджет – это наиболее влиятельное средство, управляющее согласованием потенциально конфликтных устремлений менеджеров, представляющих несопоставимые части организации. Когда мы рассматриваем степень компромисса, который должен быть достигнут, становится неудивительным, что менеджеры часто жалуются на разочарование, испытываемое во время процесса построения бюджета. В его полномочии находятся согласования различий внутри функций, по функциям, отделам и корпоративному офису, отделу бюджета часто приходится возвращать составленные бюджеты инициаторам для ревизии. Во время этого процесса, многие менеджеры обнаружат, что некоторые организационные намерения, которые у них имелись, не будут материализовываться. И поэтому неудивительно, что построение бюджета может стать драматичным процессом. Политические аспекты бюджета включают соревнование отдельных личностей за ресурсы в манере получения наилучшего результата для себя, и менеджеры неформально строят коалиции с целью увеличения их делового влияния.

Этот потенциал для политики в процессе построения бюджета обостряется, когда мы осознаем, что для многих менеджеров бюджет определяет верхний лимит их расходов. Размер бюджета менеджера часто относится к организационной важности и влиянию менеджера. Соответственно, амбициозные менеджеры фокусируются на создании крупных бюджетов для их отделов. Конфликтующие амбиции менеджеров обеспечивают дальнейший охват широкого диапазона политической игры во время процесса построения бюджета.

5) Технические аспекты подготовки бюджета

В данном разделе подготовка графиков бюджета будет проиллюстрирована разработанным примером. Разработанный пример демонстрирует подготовку графиков бюджета закупок, производства и труда в ресторане.

До рассмотрения этих специфических графиков бюджета, важно отметить, что с каждой технической позиции наиболее важным элементом бюджета является бюджетный уровень продаж. Это потому, что смета продаж управляет большей частью остального бюджета. В следующем

примере, отметьте, как информация о бюджетных продажах является предварительным условием к подготовке бюджетных графиков. Не следует забывать, однако, что так как на продажи влияют факторы среды, которые являются внешними для организации, построение продаж следующего года, возможно,

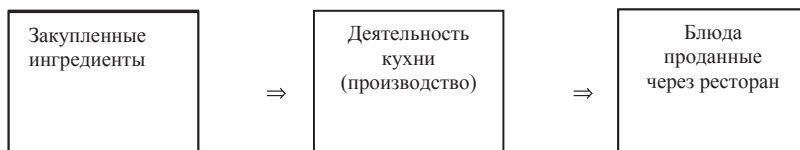


Рисунок 9.5 Физическая последовательность действий кухни и ресторана

наиболее трудный аспект прогнозирования в бюджетном цикле. Далее, степень, на которую продажи непостоянны в гостиничном бизнесе, была описана в первой главе.

Когда мы думаем о производственном отделе, таком, как кухня, мы думаем о деятельности и о том, как она происходит. Рисунок 9.5 изображает эту последовательность, т.е. ингредиенты закуплены, персонал кухни затем использует эти ингредиенты в подготовке блюд, и, наконец, приготовленные блюда продаются в ресторане.

При подготовке бюджета, однако, нам надо согласовать эти действия в обратном порядке, потому что количество ингредиентов будет управляться плановой производственной деятельностью кухни, а количество производственной деятельности кухни определяется продажей блюд в ресторане. Так как продажи ресторана управляют покупкой ингредиентов, если мы пытаемся подготовить бюджет для купленных ингредиентов, нам сначала надо подготовить бюджет продаж и затем подготовить бюджет производства кухни. Эта последовательность графиков подготовки бюджета кухни изображена в Рисунке 9.6.

Остальная часть этой главы освещает пример, который демонстрирует, как графики бюджета для затрат закупок, производства и труда могут быть подготовлены после завершения составления других графиков бюджета. Вообразите, крупный НовоОрлеанский гостиничный комплекс “JazzFest”, который производит собственную выпечку.

Отель JazzFest продает пирожные своим трем ресторанам и кофе-бару. В дополнение, один посторонний кондитер покупает избыток пирожных по затратной цене + 10 %.

Ингредиенты, требуемые для производства пирожных, включают муку, фрукты, маргарин, соль и воду. На лоток выпечки требуется один килограмм муки. Мука стоит 1.50 долларов за килограмм. В конце месяца, шеф повар пирожных оставляет в запасе достаточно муки для поддержания 10% производства следующего месяца.

После приготовления теста пирожных, пирожные выпекаются в лотках, каждый лоток вмещает 25 пирожных. Для предупреждения любого неожиданного увеличения в спросе в конце месяца главный повар оставляет 5% планового спроса следующего месяца на пирожные, хранимые в морозильнике



Рисунок 9.6 Последовательность подготовки бюджета кухни

(хранение в морозильнике осуществляется на ротационной основе, пирожные не хранятся там более 10 дней). На 1 апреля ожидается, что в морозильнике будет храниться 125 пирожных.

Шеф -повар разработал два графика, один с деталями трудовых затрат на производство пирожных (Приложение 9.1), и второй с информацией на ожидаемый спрос на пирожные на следующие 4 месяца (Приложение 9.2).

Приложение 9.1

Трудовые затраты JazzFest на производство пирожных

Время на производства 10 лотков

	22 д. в час	5 часов
Шеф повар		
Младший персонал	14 д. в час	2 часов

Приложение 9.2

Спрос плановых продаж пирожных JazzFest

	<u>Апрель</u>	<u>Май</u>	<u>Июнь</u>	<u>Июль</u>
Плановые продажи	2,500	3,000	3,000	2,500

Вышеуказанной информации достаточно для подготовки:

1. Бюджетного графика производства пирожных на апрель, май и июнь,
2. Бюджетного графика закупки муки на апрель и май,
3. Бюджетного графика трудовых затрат на апрель, май и июнь.

Из Рисунка 9.6 очевидно, что бюджет закупок не может быть подготовлен до подготовки бюджета производства. Кроме того, так как информация по затратам на труд, предоставленная в первом графике шеф повара, относится затратам почасового производства, график бюджета на трудовые затраты может быть подготовлен только после создания графика производства пирожных. Как будет видно, подготовка бюджетных графиков производства и закупки становится затрудненной из-за движений в начальном и конечном балансах запаса.

Подготовка бюджетного графика производства пирожных

Легким способом подготовки графика производства является добавление баланса запаса, необходимого на конец периода, к бюджетному расходу, требуемому для поддержания продаж периода (данная совокупная цифра может быть названа как «количество доступных пирожных»). Количество пирожных, которые должны быть изготовлены в этот период, может быть теперь определено вычитанием количества пирожных, хранимых в начале периода (т.е. нам не надо производить то что уже доступно на начало периода). Отметим, что количество пирожных на конец определенного месяца то же (закрытие баланса запаса), что и на начало следующего месяца (открытие баланса запаса). Бюджетный график производства пирожных JazzFest показан в Приложении 9.3.

Приложение 9.3

Бюджетное производство пирожных JazzFest

	<u>April</u>	<u>May</u>	<u>June</u>
--	--------------	------------	-------------

Требуемый запас закрытия (5% продаж следующего месяца)	150	150	125
+ Продажи	2,500	3,000	3,000
Количество пирожных в наличии	2,650	3,150	3,125
- Открытие баланса запаса	125	150	150
Производство пирожных	2,525	3,000	2,975

Подготовка бюджетного графика закупки муки

Определив производство пирожных в месяц, мы можем подготовить бюджетный график закупки муки. Планируемые закупки в июне не могут быть определены, так как мы не можем спрогнозировать производство июля (мы не знаем плановые продажи августа и эта цифра нужна для определения требуемого запаса закрытия июля), которые необходимы для определения требуемого запаса муки в конце июня. При подготовке бюджетного графика закупок, мы можем следовать подходу для подготовки бюджетного графика производства. Определение килограммов муки требует деления на количество пирожных, которые будут произведены в следующем месяце, на 25 (25 пирожных в лотке) и затем умножения на 0,1 (мука для поддержания 10% спроса следующего месяца должна быть в запасе в конце месяца). После определения количества килограммов муки, это количество может быть умножено на 1,50 доллара для определения затрат на муку. Бюджетный график закупки муки показан в Приложении 9.4.

Приложение 9.4

Бюджетный график закупки муки JazzFest (в килограммах)

	Апрель	Май
Требуемый запас закрытия (производство следующего месяца ÷ 25 × 0.1)	12.0	11.9
+ Мука для поддержки производства (производство этого месяца ÷ 25)	101.0	120.0
Количество муки в наличии	113.0	131.9
- Открытие баланса запаса (производство текущего месяца ÷ 25 × 0.1)	10.1	12.0

Закупленная мука в килограммах	102.9	119.9
Закупленная мука в долл. (кг. закупки × 1.50 долл.)	154.35 д.	179.85 д.

Подготовка графика трудовых затрат на производство пирожных

По сравнению с графиками производства и закупок, подготовка графика трудовых затрат относительно легка. Из приложения 9.1 мы можем увидеть, что шеф повара затрачивает 5 часов на производство 10 лотков, поэтому 1 лоток требует полчаса времени шеф повара. Так как он получает 22 доллара в час, то 1 лоток пирожных стоит 11 долларов за труд шеф повара. Так как 2 часа работы младшего персонала кухни требуется для 10 лотков, 1 лоток требует 0,2 часа труда младшего персонала. Подготовка 1 лотка поэтому стоит 2,8 долларов труда младшего персонала. График трудовых затрат предоставлен в Приложении 9.5.

Приложение 9.5

Бюджетные трудовые затраты на производство пирожных

	Апрель	Май	Июнь
Количество произведенных лотков (производство лотков ÷ 25)	101	120	119
Трудовые затраты шеф повара (11 долл. за лоток)	1,111.0	1,320.0	1,309.0
Трудовые затраты младшего персонала (2.8 долл. за лоток)	282.8	336.0	333.2
Итого трудовые затраты	1,393.8	1,656.0	1,642.2

7) Заключение

В данной главе мы изучили учет ответственности и бюджетирование. Учет ответственности относится к распределению ответственности среди менеджеров за различные аспекты деятельности организации. Основные типы единиц ответственности – это центры затрат, доходов, прибыли и инвестиций. Мы отметили важность бюджетного контроля в свете многих организационных аспектов бюджета. В дополнение, мы рассмотрели поведенческие значения бюджета и узнали, как подготовить бюджетные графики закупок, производства и трудовых затрат ресторана.

Прочитав главу, вы должны знать:

- какие вопросы необходимо рассматривать при распределении главной роли между центрами затрат, доходов, прибыли или инвестиций,
- как рассчитать остаточную прибыль в качестве альтернативы использованию ВНИ при измерении производительности центра инвестиций,
- основные организационные роли бюджетирования,
- поведенческие вопросы, которые необходимо учитывать при использовании бюджетного контроля,
- как составить бюджетный график закупок, производства и трудовых затрат.

Литература

Adams, D. (2006) *Management Accounting for the Hospitality, Tourism and Leisure Industries: A Strategic Approach*, 2nd edition, London: Thomson: Chapter 6.

Drury, C. (2004) *Management and Cost Accounting*, 6th edition, London: Thomson: Chapter 15.

Emmanuel, C., Otley, D. and Merchant, K. (1990) *Accounting for Management Control*, 2nd edition, Chapman and Hall: Chapter 7.

Harris, P. (1999) *Profit Planning*, 2nd edition, Oxford: Butterworth Heinemann:

Chapter 8. Jackling, B., Raar, J., Wines, G. and McDowall, T. (2010) *Accounting: A Framework for Decision Making*, 3rd edition, Macquarie Park, NSW, Australia: McGraw-Hill: Chapter 19.

Jagels, M.G. (2007) *Hospitality Management Accounting*, 9th edition, Hoboken, NJ: John Wiley & Sons: Chapter 9.

Langfield-Smith, K., Thorne, H. and Hilton, R. (2012) *Management Accounting: Information for Creating and Managing Value*, 6th edition, Macquarie Park, NSW, Australia: McGraw-Hill: Chapter 9.

Schmidgall, R.F. (2011) *Hospitality Industry Managerial Accounting*, 7th edition, East Lansing, MI: American Hotel & Lodging Educational Institute: Chapter 10.

Задачи

Задача 9.1

Опишите, как система учета ответственности тесно связана с системой

бюджетирования организации.

Задача 9.2

Джой Смит является менеджером запасов и закупок отельного гольф-ного комплекса Pristine Waters hotel, расположенного на одном из австралийских островов. Джой получает заявки на закупку от менеджеров других отделов. Когда он был принят на должность, его информировали, что он несет ответственность за обслуживание закупок менеджеров других отделов. В случае редко покупаемых товаров, Джою обычно предоставляли спецификации от отдела с описанием заказа.

В июне прошлого года, отель заключил контракт на проведение крупной конференции в феврале этого года. В результате совещаний в сентябре и октябре с организаторами конференции, было решено, что конференция будет включать высокотехнологичный телемост в реальном времени с подобной конференцией, проводимой в то же время в США. Данному телемосту уделялось большое внимание в рекламном материале конференции. Для организации телемоста, отелю требовалось закупить определенное компьютерное комплектующее. Максин Бромвич, менеджер банкетов и конференций отеля, информировала Джоя о необходимости покупки комплектующих в конце ноября прошлого года. Также она информировала его о том, что оно должно быть закуплено для февральской конференции. Следуя запросу, Джой обнаружил, что его поставщик компьютерного оборудования не имеет нужной части в запасе. Он созвонился с многими другими потенциальными поставщиками и нашел компьютерного специалиста в г.Перте, который согласился поставить требуемое комплектующее. Джой выслал заказ на закупку выбранному поставщику в середине декабря. В середине января, после его годового трехнедельного отпуска, Джой позвонил поставщику, чтобы узнать, как идут дела с поставкой. Поставщик информировал, что компьютерная часть находится в пути. За неделю до конференции, часть не пришла, и Джой стал звонить снова и снова и ему сказали не волноваться, и что часть была отправлена вовремя. За два дня до начала конференции комплектующая часть все еще не пришла. Джой позвонил снова и было обнаружено, что эта часть была отправлена по неправильному адресу.

В начале конференции, Максин Бромвич информировала делегатов, что по техническим причинам телемост с США отменяется. Это вызвало значительное разочарование среди делегатов и в качестве меры компенсации ущерба, им возместили 145 долларов. Это была оплата одних суток проживания в отеле. Мера компенсации ущерба означала убыток

60 900 долларов (145 долл. × 420 делегатов) для отеля.

Объясните, как учитывать убыток в размере 60 900 долларов. Ваш ответ должен содержать разумное обоснование. Должен ли он быть записан на отдел закупок Джоя Смита, или отдел банкетов и конференций Максина Бромвича? Максина Бромвич пожаловалась, что, если убыток будет записан на ее отдел, она не сможет достичь бюджетной прибыли отдела за год.

Задача 9.3

Компания “Dreaming of Stars” владеет несколькими крупными отелями. Ее отель находится на восточном побережье Америки и является самым крупным, в его состав входит казино, четыре ресторана, большие конференц залы и клуб здоровья.

За последний месяц бизнес деятельность отеля переживает кризис из-за террористической угрозы взрыва самолета в Американском воздушном пространстве. Террористическая угроза была воспринята очень серьезно руководством авиалиний и широко освещалась в СМИ.

Руководство отеля осознало это как крупный спад, но спрос должен вернуться к нормальному уровню в течение пары месяцев. На этот период много неквалифицированных рабочих были временно уволены. Высококвалифицированные повара, вероятно, могут быстро трудоустроиться, если будут временно уволены, и директор П.Н считает, что их увольнение приведет к долгосрочному ухудшению. В результате, высококвалифицированные повара были задействованы на низкоквалифицированных работах, таких, как садоводство, склады и окраска номеров.

По получению отчета по производительности, менеджер отдела технического обслуживания был взбешен. Отчет производительности показывал 70% негативного отклонения по сравнению с бюджетными затратами за месяц. Он пошел напрямую к бухгалтеру и пожаловался:

Это просто несправедливо. Причина того, что я на 70% превысил бюджет в этом месяце, это то использую этих элитных тесторезателей для работы, которая делает их пальчики грязными. Я обычно плачу моим парням 9 долларов за час, а эта толпа пришла за 13,50 долларов в час. Эти парни знают, что я не могу их уволить. Они считают работу в моем отделе шуткой, и как только за ними захлопнется дверь, мои мальчики будут работать сверх нагрузки, чтобы выполнить наш запланированный ремонт на этот год.

Требуется:

Это прекрасный пример того, как система учета может привести к нездоровой обстановке в компании. Как, по вашему мнению, должен действовать бухгалтер в данной ситуации?

Задача 9.4

Вас просят рассмотреть соответствие системы учета ответственности отеля. По мере проведения вашего обзора, вам станет известно о степени неудовольствия менеджера технического обслуживания отеля.

Отдел технического обслуживания был основан как центр затрат несколько лет назад. За последние годы отдел испытывает проблемы с затратами в пределах, установленных бюджетом. Одной из областей беспокойства менеджера отдела являются затраты на ремонт трех автобусов отеля, которые недавно были вовлечены в серию небольших аварий. Большинство из них были несерьезными и требовали только выпрямления выбоин кузова в результате наезда на бетонные столбы по периметру парка машин отеля. Согласно с ремонтом оборудования отеля, ремонт автобусов относится к ответственности отдела технического обслуживания. В свете этого, затраты на ремонт начисляются на этот отдел. Считается, что отдел имеет большой опыт и контакты в ремонтных мастерских.

Для вождения автобусов наняты три частично-занятых работника. Так как их расписание заездов определяется местом проживания сменного персонала, водители подчиняются менеджеру отдела кадров. Это способствует упорядочиванию потока документации, так как отдел кадров составляет графики смен и базу данных с адресами персонала. Менеджер центра затрат управления отеля пожаловался вам о том, что он просил водителей быть внимательнее при вождении автобусов. Однако, он считает, что водители не обратили на это внимание, так как они напрямую подотчетны менеджеру отдела кадров.

Требуется:

Какую рекомендацию вы дадите в вашем отчете для консультации по специфическим линиям учета, неохваченным данным случаем?

Задача 9.5

Отель ManU Hotel расположен рядом с футбольным стадионом Манчестер Юнайтед. В отеле есть сувенирный магазин, который продает две основные линии товаров: кепки и шарфы в цветах Манчестер Юнайтед.

Квартальный бюджет продаж за предстоящий период следующий:

Квартал	Кепки	Шарфы
1	1,200	600
2	800	400
3	600	300
4	1,400	700

Ожидается, что в запасе магазина будет 240 кепок и 180 шарфов в начале года. Менеджер магазина всегда имеет 20% продаж кепок следующего квартала в запасе и 30% продаж шарфов следующего квартала. Ожидается, что продажи шарфов и кепок в первом квартале следующего года будут на 25% выше, чем первый квартал этого года.

Требуется:

Подготовьте квартальный бюджет закупок кепок и шарфов на предстоящий год.

Задача 9.6

Директор Тихоазиатского региона Группы отелей Olympus сообщил Генеральным менеджерам отелей региона, что он хотел бы, чтобы они сфокусировались на максимизации ВНИ в своих отелях. Группа Olympus имеет долгосрочную корпоративную цель ВНИ 10%. Данные производительности прошлого года для отелей двух регионов приведены ниже:

	Отель Гонконга	Отель Сингапура
Прибыль	900,000 долл. США	300,000 долл. США
Инвестиции	6,000,000 долл. США	6,000,000 долл. США

Генеральный менеджер отеля Гонконга планирует продать низкопроизводительное основное средство отеля по его остаточной стоимости 400 000 долларов. Продажа данного основного средства уменьшит годовую прибыль отеля на 48 000 долл. США. Генеральный менеджер отеля оправдывает продажу основного средства целью увеличения ВНИ отеля.

Генеральный менеджер отеля Сингапура определил основное средство, которое увеличит годовую прибыль на 40 000 долл. США и может быть куплено за 500000 долл. США. Она желает купить основное сред-

ство, так как полагает, что оно увеличит ВНИ отеля.

Требуется определить :

а) Правы ли Генеральные менеджеры двух отелей в том, что они увеличат ВНИ отелей если произведут покупку и продажу данных основных средств?

б) Проведите анализ остаточной стоимости для определения, стоит ли двум отелям покупать и продавать основные средства.

Задача 9.7

Sea Breeze – 200-номерной семейный курортный отель в Блэкпуле, Северная Англия, который открыт 7 дней в неделю. Он имеет один ресторан, и продажи осуществляются только для гостей отеля. В течении следующего квартала с 1 апреля, менеджер номеров ожидает среднюю заполняемость 70% и в среднем 2.5 человек в каждом занятом номере. Записи ресторана показывают, что 90 % гостей завтракают, 30% едят ланч и 60% с ужинают в ресторане. Средний маржинальный вклад от проданных блюд в ресторане 4 евро за завтрак, 8 евро за ланч, 12 евро за ужин.

Требуется определить:

Подсчитайте оцененный маржинальный вклад (доход – переменные издержки), который будет заработан в ресторане в следующем квартале, начиная с 1 апреля.

Задача 9.8

Отель ScenicScene в Париже имеет сувенирный магазин, который продает маленькие реплики Эйфелевой башни. Менеджер магазина оставляет в запасе 40 % плановых продаж следующего месяца. Магазин покупает сувениры за 6 евро каждый. Плановые продажи реплик в следующем году в следующие 4 месяца следующие:

	Июнь	Июль	Август	Сентябрь
Количество продаж реплик	600	700	800	500

Магазин запланировал, что будет иметь в запасе 240 реплик на 1 июня.

Требуется определить:

Составьте месячный бюджет продаж реплик за июнь, июль и август.

Задача 9.9

Менеджер RitzyRooms, маленького 40-номерного придорожного мотеля в провинции Саскачеван планирует взять кредит 90 000 долларов с годовой процентной ставкой 10%. М-р Скруги, менеджер банка, требует, чтобы мотель составил отчет о прибылях на следующий 20X1 год. М-р Скруги требует эту информацию, чтобы помочь ему оценить кредитный риск RitzyRooms.

Бухгалтер RitzyRooms составил следующий график информации для облегчения подготовки отчета бюджетной прибыли за 20X1 год.

Количество одноместных номеров	10
Сметная заполняемость одноместных номеров	70%
Средняя плановая стоимость одноместных номеров	\$50
Средний маржинальный вклад от одноместных номеров	85%
Количество двухместных номеров	30
Сметная заполняемость двухместных номеров	40%
Средняя плановая стоимость двухместных номеров	\$70
Средний маржинальный вклад от двухместных номеров	90%
Производственные фиксированные затраты в год (без учета процента кредита)	\$180,000
Ставка налога, налагаемая на прибыль после вычета затрат на процент	40%

Требуется определить:

а) Предполагая, что мотель открыт 360 дней в году, подготовьте бюджетный отчет о прибылях за 20X1. Включите процент на кредит 90 000 долларов в отчет.

б) М-р Скруги имеет политику непредоставления кредита бизнесу, который не может демонстрировать плановый коэффициент покрытия процента больше чем 3 (коэффициент покрытия процента был описан в Главе 5). На основании бюджетных цифр удовлетворит ли RitzyRooms требование одобрения кредита менеджером банка?

Задача 9.10

Кухня в крупном отельном комплексе Лас Вегаса делает джем из мест-

ных свежих фруктов. Джем помещается в дорогие банки с логотипом отеля, изображением кристалла. Несколько лет банка джема давалась в качестве подарка всем гостям, проживающим в отеле, и отдел маркетинга считает, что реклама хорошо воспринимается гостями. Некоторое количество джема также продается через магазин подарков отеля.

Бухгалтер отеля предоставил главному повару следующий график, который отображает ожидаемый спрос на джем в следующие четыре месяца.

	Подарки	Продажи магазина
Октябрь	1,000 банок	100 банок
Ноябрь	800 банок	80 банок
Декабрь	1,200 банок	120 банок
Январь	700 банок	70 банок

Шеф повар имеет в запасе 10% спроса следующего месяца на изготовление джема к концу месяца. На 30 сентября 120 банок джема были оставлены в запас.

Шеф повар придерживается политики запаса и держит в запасе 5% требуемого количества фруктов на следующий месяц. На 30 сентября 20 кг фруктов были оставлены в запасе. Каждая банка требует 0,5 кг фруктов. Было подсчитано, что фрукты стоят 2 доллара за кг в последнем квартале года.

Требуется:

Подготовьте бюджет закупок на фрукты за октябрь и ноябрь.

Задача 9.11

ReggaeRegal Джамайки – это сеть отелей в Вест Индии. Ключевой индикатор производительности, используемый при расчете бонусов, оплачиваемых Генеральным менеджерам в сети – это возврат на инвестиции их отеля (ВНИ). На основании стоимости капитала компании, региональный директор сети установил цель ВНИ 14 % для отелей в группе. В прошлом году ReggaeRegal получил прибыль 500 000 долларов из базы основных средств 2 500 000 долларов.

В начале прошлого финансового года, отель ReggaeRegal имел возможность приобрести кофейный магазин и кафе BrownBean, прилегающие к отелю. При оценке кафе, Генеральный менеджер определил, что

оно будет стоить 300 000 долларов. Было также подсчитано, что отель сможет поддерживать годовую прибыль кафе в среднем 50 000 долларов в год. Генеральный менеджер отклонил возможность приобретения BrownBean, так как посчитал, что оно уменьшит ВНИ его отеля.

Требуется определить:

а) Продемонстрируйте, какие изменения произошли бы с ВНИ ReggaeRegal, если бы он приобрел кофейный магазин и кафе BrownBean.

б) Продемонстрируйте, увеличилась или уменьшилась бы остаточная прибыль ReggaeRegal, если бы он приобрел кофейный магазин и кафе BrownBean.

с) На основании ваших ответов на а) и б), объясните, считаете ли вы что ReggaeRegal следовало бы приобрести кофейный магазин и кафе BrownBean и прокомментируйте по соответствию схемы стимула бонуса ВНИ, использованной в цепи отелей.

Задача 9.12

Перечисленные ниже единицы учета наблюдались в отеле RioRegal. Для каждой единицы определите, являются ли они центром затрат, доходов, прибыли или инвестиций. Предоставьте поддерживающее обоснование того, как вы классифицируете каждую единицу.

- а) Бар
- б) Отдел прачечной
- с) Подразделение технического обслуживания
- д) Ресторан
- е) Магазин
- ф) Агентство резервирования местных туров, занимающее один стол в лобби
- г) Отдел кадров
- h) Кухня
- i) Весь отель.

ГИБКОЕ СОСТАВЛЕНИЕ БЮДЖЕТА И АНАЛИЗ ОТКЛОНЕНИЙ

Цели обучения

После изучения этой главы вы должны выработать понимание:

1. значения использования гибких бюджетов,
2. системного подхода, который может быть использован при подготовке анализа отклонений,
3. прозрения, возникающего из анализа отклонений,
4. природы и достоинств сравнительного анализа.

1) Введение

Эта глава строится на некоторых вопросах бюджета и функционального бухгалтерского учета, введенных в последней главе. Во-первых, мы рассмотрим **гибкое бюджетирование**, метод, который представляет собой небольшое уточнение статического бюджетного подхода, описанного в предыдущей главе. В статичной бюджетной системе бюджет является жестким в том смысле, что он не изменяется, как только известен фактический объем продаж. При широком использовании такого подхода некоторые руководители считают полезным изменять бюджет в соответствии с фактически достигнутым объемом продаж. Неспособность точно спрогнозировать объем продаж является главным фактором, вызывающим множество существенных различий между статическим бюджетом и фактическими экономическими показателями. Однако, в рамках гибкого бюджетирования эффект от больших или меньших, чем предполагалось вначале, гостиничных продаж устраняется из различий между фактическими и бюджетными экономическими показателями. Устранение этого фактора является важным, так как, по определению, менеджеры в центрах затрат оказывают незначительное влияние на объемы продаж. Если менеджеры в центрах затрат не могут влиять на продажи, то почему воздействие от большего по сравнению с ожиданиями объема продаж должно быть включено в отклонение, используемое для оценки их производительности?

Вторым вводимым в этой главе методом является **анализ отклоне-**

ний. «Отклонение» является бухгалтерским термином для любого отличия между фактическими и предусмотренными сметой расходами. Анализ отклонений относится к вопросам функционального бухгалтерского учета, введенным в предыдущей главе, так как это предполагает выделение факторов, способствующих возникновению отклонений. Большее понимание того, что лежит за определенным отклонением, поддерживает функциональный бухгалтерский учет через усиление ответственности. Глава о гибком бюджетировании и анализе отклонений завершается описанием сравнительного анализа, метода, который в последние годы пользуется повышенным вниманием в качестве инструмента управления.

2) Гибкое бюджетирование

Как только что было отмечено, бюджетные графики, разработанные в предыдущей главе, были основаны на одном наборе расчетных уровней месячной активности, т.е. планируемыми продажам для мучных кондитерских изделий. Недостатком такого статического подхода к составлению бюджета является то, что достигнутый фактический уровень деятельности будет неизменно отличаться от заложенного в бюджет уровня деятельности. Вы можете представить себе ситуацию, когда менеджер ресторана в состоянии точно предсказать количество обедов, которое будет продано в течение года? Расхождения между заложенным в бюджет и фактическим уровнями деятельности приводят к отклонениям в выручке и переменных затратах. Однако, эти отклонения не обязательно дают экономические результаты. Часто каждое наблюдаемое отклонение будет связано с тем фактом, что в большинстве предприятий почти невозможно предсказать объем продаж в предстоящем отчетном периоде.

Чтобы проиллюстрировать эту проблему примером, представьте, что в бюджет ресторана заложено 8,000 дол. США в качестве расходов на продукты питания в период, когда по оценке должно было бы быть продано 1200 обедов. Если для ресторана фактически понесенные на продукты питания расходы составили 8,400 дол. США при 1320 проданных обедах, то разумно ли сделать вывод о плохом управлении стоимостью продуктов питания? При жестком бюджете было бы подчеркнuto, что стоимость продуктов питания на 400 долларов превысила смету (8,000 дол. США – 8,400 дол. США). Однако такое предположение о плохом управлении затратами на продукты питания является весьма ошибочным. Затраты на продукты питания переменны (они увеличиваются в соответствии с объемом достигнутых продаж), поэтому мы должны при-

знать влияние того факта, что ресторан продал больше обедов, чем ожидалось ($[1,320 - 1,200] \div 1,200 \times 100$), но расходы на продукты питания превысили бюджет только на 5 процентов ($[8,400 \text{ дол. США} - 8,000 \text{ дол. США}] \div 8,000 \text{ дол. США} \times 100$). Для преодоления проблемы потенциально вводящих в заблуждение отклонений, которые могут возникнуть при использовании жесткой сметы, мы можем подготовить гибкий бюджет.

Гибкое бюджетирование может быть достигнуто путем подготовки ряда бюджетов для различных уровней продаж. Однако более обычным является гибкое отклонение вверх (если фактический объем продаж выше предусмотренной в бюджете суммы) или вниз (если фактический объем продаж ниже заложенной в бюджет суммы). Результатом гибкого бюджета будет информированность о том, какие расходы и доходы должны присутствовать при фактически достигнутом уровне деятельности. Любые неблагоприятные отклонения в затратах между фактическими экономическими результатами и гибким бюджетом будут связаны с неэффективным использованием ресурсов (например, неэффективностью труда и приобретения материалов и т.п.) или приобретением ресурсов по ценам выше, чем это было определено при формировании первоначального бюджета.

В Приложении 10.1 приводится пример гибкого бюджета, а также расчета отклонений гибкого бюджета. Для понимания того, каким образом гибкий бюджет был подготовлен, первоначально сфокусируемся на первых двух колонках данных, т.е. информации по фактическому и жесткому бюджетам. Так как фактически достигнутый уровень продаж в 1800 номеров составляет 90 процентов от запланированного при составлении жесткого бюджета уровня продаж в 2000 номеров, то гибкий бюджет устанавливается на уровне 90 процентов от жесткого бюджета. Это означает, что все статьи бюджета, которые изменяются в соответствии с объемом продаж (т.е. выручка и переменные издержки), вносятся в гибкий бюджет на уровне 90 процентов величин, предусмотренных в жестком бюджете.¹ Постоянные затраты в гибком бюджете являются неизменными по отношению к значениям жесткого бюджета, так как

1 Альтернативно может быть определена цена за единицу товара или стоимость для каждой строки жесткого бюджета. Эти суммы могут быть затем умножены на достигнутый объем фактических продаж, чтобы получить сумму по гибкому бюджету. Например, цена единицы реализованной продукции в жестком бюджете должна составлять 110 дол. США, так как в бюджет при продаже 2000 номеров был заложен доход в 220,000 дол. США. Умножаем 110 дол. США на фактически достигнутый уровень продаж, т.е. на 1800 номеров, мы находим, что подлежащий включению в гибкий бюджет доход составляет 198,000 дол. США ($110 \text{ дол. США} \times 1,800$).

постоянные затраты рассматриваются в качестве независимых от различных уровней активности. Как только гибкий бюджет подготовлен, то отклонения гибкого бюджета для каждой строки могут быть определены путем вычисления разности между фактическими результатами и величинами гибкого бюджета (последняя колонка в Приложении 10.1). Такие отклонения обозначены «U» (неблагоприятные), если направление отклонений указывает на негативное влияние на фактический уровень прибыли относительно установленного в бюджете, и «F» (благоприятный), если направление отклонения указывает на позитивное влияние на фактический уровень прибыли по отношению к бюджету

Приложение 10.1

Отдел номеров Попларс Отеля

Отчет о выполнении гибкого бюджета – на заканчивающее месяц 30 апреля 20X1 года

	Факт	Жесткий бюджет	Гибкий бюджет (90% жесткого бюджета)	Отклонения гибкого бюджета*
Продажи номеров	1,800	2,000	1,800	
	дол. США	дол. США	дол. США	дол. США
Доход (продажи)	207,000	220,000	198,000	9,000 (F)
Переменные издержки				
Труд	12,015	12,000	10,800	1,215 (U)
Чистящие материалы	<u>5,200</u>	<u>6,000</u>	<u>5,400</u>	<u>200 (F)</u>
Маржинальная прибыль	189,785	202,000	181,800	7,985 (F)
Постоянные издержки	<u>49,000</u>	<u>50,000</u>	<u>50,000</u>	<u>1,000 (F)</u>
Операционная выручка	<u>140,785</u>	<u>152,000</u>	<u>131,800</u>	<u>8,985 (F)</u>

* Разница между фактическими и суммами гибкого бюджета.

U означает неблагоприятные отклонения; F означает благоприятное отклонение.

Относительно доклада об исполнении этого гибкого бюджета могут быть сделаны следующие замечания:

- Отклонение в 9,000 дол. США дохода гибкого бюджета означает, что средний фактический тариф за номер превысил бюджетный тариф.

Если сравнить фактический доход с доходом по жесткому бюджету, мы обнаружим неблагоприятное отклонение в 13,000 дол. США (220,000 дол. США – 207,000) дол. США. Это отклонение обусловлено прежде всего тем, что количество продаж номеров меньше, чем предусмотрено в жестком бюджете, и оно скрывает тот факт, что средняя стоимость номера достигла 115 дол. США (207,000 дол. США ÷ 1,800), выгодно отличаясь от заложенного в бюджет тарифа за номер в 110 дол. США (220,000 ÷ 2,000). Может быть, установка среднего тарифа за номер выше заложенного в бюджете способствовала тому, что количество продаж номеров было меньше заложенного в бюджете.

Переменные трудовые затраты в гибком бюджете имеют неблагоприятное отклонение в 1,215 дол. США. Это означает, что использование трудовых ресурсов было неэффективным и/или фактическая почасовая ставка оплаты в сравнении с заложенной в жесткий бюджет, таким образом, показывает только небольшое неблагоприятное отклонение в 15.

- Чистящие материалы по гибкому бюджету имеют благоприятное отклонение в 200 дол. США. Это означает, что материалы использовались эффективно и/или они были приобретены по средней цене ниже предусмотренной в бюджете.

- Как отмечалось выше фиксированные издержки не являются «гибкими» при составлении гибкого бюджета. Это происходит потому, что они не меняются в зависимости от уровня деятельности за краткосрочный период. Благоприятное отклонение в 1,000 дол. США означает, что связанная с постоянными расходами деятельность осуществлялась эффективно и/или предметы были приобретены по ценам ниже заложенных в бюджете. Так как заработная плата персонала может составлять значительную долю постоянных затрат, может быть, что годовые ставки окладов будут ниже, чем предусмотренные бюджетом или оплачиваемая должность была вакантной в течение некоторого времени месяца.

- В целом гибкий бюджет имеет благоприятное отклонение в операционной выручке в 8,985 дол. США. Основным фактором, определяющим это благоприятное отклонение, является благоприятное отклонение в доходе гибкого бюджета в 9,000 дол. США (номера продавались в среднем по тарифу, который был выше заложенного в бюджет).

2) Анализ отклонений

Мы только что видели, что отклонения по затратам между фактическим и гибким бюджетом может быть связаны с более чем одним фак-

тором. Например, неблагоприятное отклонение гибкого бюджета на рабочую силу в 1,215 дол. США в Приложении 10.1 могло быть связано с неэффективностью производительности труда и/или фактической почасовой ставкой рабочей силы, которая была выше, чем предусматривалось бюджетом. В этом разделе мы проанализируем отклонения, используя метод, приближающий нас к определению причин отклонения. Методика будет проиллюстрирована путем ее рассмотрения в контексте двух конкретных видов отклонений: отклонений в прямых затратах на рабочую силу и отклонений в прямых затратах на материалы. Кроме того, будет показан подход, который может быть применен для анализа отклонений между фактическим доходом и доходом, предусмотренным жестким бюджетом.

а) Отклонения в прямых расходах на рабочую силу

Отклонение между фактическими расходами на рабочую силу и расходами на рабочую силу в гибком бюджете состоит из двух основных элементов: отклонения в тарифе на рабочую силу и отклонения в эффективности труда. Отклонение в тарифе на рабочую силу возникает, когда фактическая ставка заработной платы отличается от предусмотренной бюджетом. Отклонение в эффективности труда возникает в результате при большем или меньшем по сравнению с заложенным в бюджет времени, отводимому на выполнение конкретной задачи.

Рабочий пример отклонения в прямых затратах труда: Для того, чтобы проиллюстрировать отклонение в прямых затратах труда, мы вернемся к примеру, Попларс Отеля, приведенному в Приложении 10.1. Мы можем видеть, что отель на 200 номеров не достиг предусмотренного в бюджете уровня продаж в 2000 номеров. Представьте, что заложенные в бюджете расходы на оплату труда были основаны на ожидаемой ставке заработной платы в 10 дол. США и ожидании, что каждая проданная комната будет требовать 36 минут работы по ее уборке. Кроме того, предположим, что бухгалтерские записи показывают, что в апреле рабочей силой было затрачено 1350 часов при ставке в 8.90 дол. США в час.

Это дает нам достаточно информации для определения отклонений в ставке оплаты труда и его эффективности в Попларс Отеле в апреле месяце. Мы можем использовать системный подход к расчету этих отклонений, применяя матрицу, представленную в Приложении 10.2. Особая сила этого подхода станет очевидной по мере прохождения этого раздела, так как тот же формат матрицы используется во всех анализах отклонений, описанных в этой главе.

Приложение 10.2

Расчет отклонений трудовой ставки и эффективности

Фактические рабочие часы × <u>Фактическая ставка</u>	Фактические рабочие часы × <u>Бюджетная ставка</u>	Рабочие часы по бюджету × <u>Бюджетная ставка</u>
1,350	1,350	1,080
× \$8,90	× \$10,00	× \$10,00
<u>\$12,015</u>	<u>\$13,500</u>	<u>\$10,800</u>
<p>← \$1,485 Благоприятное отклонение ставки труда</p>		<p>← \$2,700 Неблагоприятное отклонение эффективности труда</p>
<p>← \$1,215 Неблагоприятное отклонение в гибком бюджете</p>		

Матрица включает три колонки. В первой колонке мы умножаем фактически отработанное время на фактическую ставку почасовой оплаты, что дает нам фактические совокупные затраты на рабочую силу, т.е. $1,350 \times 8.90$ дол. США = 12,015 дол. США. Во второй колонке мы осуществляем только одно преобразование, заменив фактическую ставку заработной платы бюджетной ставкой, что дает нам $1,350 \times 10$ дол. США = 13,500 дол. США. Перейдя к последней колонке, мы делаем еще одно изменение, заменив фактические часы часами, которые должны были потребоваться для достижения полученного результата. Так как в бюджет заложено, что каждая проданная комната потребует 36 минут (0.6 часа) прямых трудозатрат, а всего было продано 1,800 номеров, мы можем сделать вывод, что должно быть отработано 1,080 часов (0.6×1800). Данные, собранные в третьей колонке, дают нам расходы на рабочую силу по гибкому бюджету, которые составляют 10,800 дол. США ($1,080 \times 10$ дол. США). Важно отметить, что при переходе от колонки один к колонке два и затем от колонки два к колонке три мы делаем только по одному изменению.

Теперь давайте рассмотрим природу информации, представленной в матрице. При переходе от колонки один к колонке два мы поменяли бюджетную ставку оплаты на фактическую ставку оплаты. Это означает, что разница между итогом этих двух колонок связана с дифференциалом ставок оплаты. Соответственно, термин «отклонение трудовой ставки» используется для описания отклонения в 1,485 дол. США между двумя первыми колонками. Это благоприятное отклонение, так как фактиче-

ская почасовая ставка оплаты ниже ставки, предусмотренной в бюджете. При переходе от колонки два к колонке три мы поменяли фактически отработанные часы на часы, которые должны были бы отработаны с учетом количества проданных номеров. Это означает, что любое изменение между этими двумя колонками возникает из-за уровней эффективности труда. Так как мы обнаружили, что фактически отработанное время превышает время, заложенное в бюджет, то мы пришли к выводу, что неблагоприятное отклонение в 2,700 дол. США явилось результатом неэффективности затраченного труда. Сочетание благоприятного отклонения ставки в 1,485 дол. США и неблагоприятного отклонения по эффективности в 2,700 дол. США дает нам неблагоприятное отклонение в гибком бюджете по трудовым затратам в 1,215 дол. США, что было отмечено ранее в Приложении 10.1. Значение того, что показывает этот анализ, обсуждается в случае 10.1 принятия финансового решения «Менеджер отдела номеров и анализ отклонений».

ПРИНЯТИЕ ФИНАНСОВОГО РЕШЕНИЯ В ДЕЙСТВИИ В СЛУЧАЕ 10.1

Менеджер отдела номеров и анализ отклонений

Отклонение гибкого бюджета по трудовым затратам в \$1,215 является самым большим отклонением в затратах, показанных в Приложении 10.1. Мы можем ожидать, что менеджер отдела номеров хотел бы выяснить, что скрывается за этим отклонением, не в последнюю очередь потому, что высшее руководство вероятно, будет считать его ответственным за это.

Предложенный анализ отклонений, такой, как представлен в Приложении 10.2, можно рассматривать как первый шаг на пути обеспечения большего понимания того, что скрывается неблагоприятным отклонением гибкого бюджета по трудовым затратам. Как только менеджер отдела номеров видит, что труд был привлечен по ставке ниже предусмотренной бюджетом, он может задаться вопросом, а не произошло ли это в результате привлечения неподготовленного персонала. Если дело обстояло таким образом, то он может определить главный фактор, который способствовал неблагоприятному отклонению в эффективности труда, и сделать вывод, что продолжающееся привлечение неподготовленного персонала представляет собой ложную экономию.

Если отклонение в ставке за труд возникает в результате более низкой, чем ожидалось, ставки, установленной соглашением в масштабах компании, то для менеджера отдела номеров было бы целесообразно

рассматривать ответственность за отклонение в ставке за труд как возложенную обязанность на то подразделение компании, которое влияло на выработку условий соглашения (наиболее вероятно, подразделение человеческих ресурсов). Это является существенным, потому что выдвигает на первый план то, как анализ отклонений позволил менеджеру отдела номеров перенести часть ответственности за одно «его» отклонение на менеджера из другого отдела. Если, однако, отклонение в ставке на труд возникло в результате того, что руководитель уборки номеров решил набрать трудовые ресурсы по более низкой, чем предусмотрено бюджетом, ставке, то очевидно, что ответственность за отклонение в ставке за труд лежит на службе уборки.

В свете относительно большого неблагоприятного отклонения в эффективности труда, неохваченного анализом отклонений, можно ожидать, что менеджер отдела номеров захочет получить некоторые объяснения от сотрудника, возглавляющего уборку номеров. Может быть, что отклонение возникло из-за чрезмерного числа сотрудников, принятых на работу отделом человеческих ресурсов после оценки предстоящих продаж, включенных в бюджет отделом маркетинга (помните, что фактический объем продаж на 10 процентов ниже, уровня продаж, предусмотренного жестким бюджетом). Если дело обстояло таким образом, то это снова показало бы, как анализ отклонений позволил менеджеру отдела номеров определить, что причинный фактор отклонения гибкого бюджета в затратах на труд лежит далеко за пределами его контроля.

б) Общее отклонение по материалам

Отклонение в прямых материальных затратах состоит из двух элементов: отклонения в цене материалов и отклонения в эффективности использования материалов. Отклонение в цене демонстрирует воздействие не приобретения материалов по установленным в бюджете ценам. Отклонение в эффективности показывает воздействие неиспользования предусмотренных бюджетом стандартных количеств материалов для производства фактического объема достигнутой выработки.

Рабочий пример отклонения в прямых затратах на материалы:

Представьте, что кухня ресторана сделала лотки лазаньи, и было определено, что каждый лоток должен содержать 0.5 кг мяса по цене 5 дол. США за килограмм. Учетные записи показывают, что в течение последнего месяца было произведено 1000 лотков лазаньи и использовано 600 кг мяса общей стоимостью в 2,700 дол. США.

Отклонения в цене приобретения материалов и эффективности ис-

пользования материалов могут быть рассчитаны с использованием подхода, очень похожего на подход, который применяется в расчете отклонений в трудовых затратах (как было отмечен ранее, красота этого подхода заключается в том, что он может быть использован в диапазоне анализа отклонений). Анализ отклонений в прямых затратах на материалы представлен в Приложении 10.3. Приложение 10.3 параллельно Приложению 10.2, единственными отличиями являются замены часов трудозатрат материалами, и то, что в связи с материалами мы говорим о «цене», а не о «ставке». Обратите внимание, как в обеих таблицах мы рассчитываем фактическую стоимость в первой колонке, во второй колонке мы поменяем предусмотренную бюджетом цену (ставку) на фактическую цену (ставку), и в последней колонке мы заменяем заложенные в бюджет материалы (часы трудозатрат) на фактически приобретенные материалы (часы трудозатрат). По предоставленной информации мы можем определить, что фактическая стоимость килограмма мяса составила 4.50 дол. США (т.е. 2,700 дол. США ÷ 600). В интересах полноты анализа фактическая стоимость килограмма была подсчитана и включена в первую колонку; однако, на самом деле этого не требуется, так как общая фактическая стоимость мяса (т.е. общее значение в первой колонке) была указана в информационном сценарии, приведенном выше. Еще раз необходимо отметить, что «предусмотренное в бюджете количество материалов» в третьей колонке относится к количеству материалов, которое должно было использоваться для производства фактически достигнутого объема продукции.

Приложение 10.3

Расчет отклонений в ценах материалов и эффективности их использования

Фактическое к-во материалов	Фактическое к-во материалов	К-во материалов по бюджету
×	×	×
<u>Фактическая ставка</u>	<u>Бюджетная ставка</u>	<u>Бюджетная ставка</u>
600 kgs	600 kgs	500 kgs
×	×	×
<u>\$4.50</u>	<u>\$5.00</u>	<u>\$5.00</u>
<u>\$2,700</u>	<u>\$3,000</u>	<u>\$2,500</u>
← \$300 Благоприятное отклонение цены		\$500 Неблагоприятное отклонение эффективности использования материалов →
← 200 дол. США Неблагоприятное отклонение по материалам в гибком бюджете →		

Из Приложения 10.3 можно видеть, что разница в 300 дол. США возникает между первой и второй колонками. Так как фактическая цена в первой колонке заменяется ценой по бюджету во второй колонке, то очевидно, что эта разница в 300 дол. США связана с ценой материалов. Фактическая цена ниже, чем предусмотренная бюджетом, поэтому отклонение по цене материалов является положительным.

Существует разница в 500 дол. США между второй и третьей колонками. Так как различие между колонками относится к количеству фактически использованного материала и количеству материалов, которые должны были быть использованы для производства 1,000 лотков, то это отклонение относится к «отклонению в эффективности использования материалов». Фактически использованное количество материалов было больше количества, которое должно было быть использовано, поэтому данное отклонение является неблагоприятным.

При дальнейшем исследовании мы могли бы найти, что качество приобретенного мяса было ниже обычного стандарта и это привело к благоприятному отклонению в цене. Если бы это было так, то низкое качество мяса могло, в свою очередь, объяснить неблагоприятное отклонение в эффективности из-за того, что была отбракована большая, чем обычно, часть мяса. Отвечающий за приобретение продуктов питания сотрудник ресторана должен быть привлечен к ответственности за ценовое отклонение. Это мог бы быть шеф-повар или, если ресторан находится в большом отеле с несколькими ресторанами, это мог бы быть менеджер по закупкам. Шеф-повар, который отвечает за подготовку лазаньи должен быть привлечен к ответственности за отклонение в эффективности.

Потенциальная проблема может возникнуть, когда один менеджер отвечает за приобретение продуктов питания, а другой менеджер несет ответственность за приготовление пищи. Может возникнуть тенденция к тому, что менеджеры по закупкам в их стремлении к достижению благоприятного ценового отклонения будут идти на компромисс по качеству приобретаемых материалов. Это будет приводить к негативным последствиям для тех менеджеров, которые ответственны за контроль над эффективностью использования материалов, так как, возможно, придется отбраковать значительную долю некачественных материалов. Высокий коэффициент отбракованного материала будет увеличивать объем используемого материала, что в свою очередь приведет к негативному отклонению в эффективности использования материалов.

Этот сценарий представляет собой хороший пример того, как системы учета могут обеспечить стимулы, которые противодействуют разви-

тию командной культуры путем противопоставления менеджеров. Если этот тип проблемы становится существенным, то может быть предпринята попытка введения стандартов качества для приобретения мяса. В качестве альтернативы, если это не работает, можно рассмотреть передачу функции закупок менеджеру, ответственному за производство (т.е. шеф-повар как это описано в примере с лазаньей).

с) Отклонение в доходах

Анализ отклонения между предусмотренным бюджетом и фактическим доходом может быть применен к любому источнику доходов отеля (продукты питания и напитки, жилые помещения и т.п.). В нижеприведенном примере анализ отклонений в доходах проиллюстрирован в увязке с отделом банкетов.

Рабочий пример отклонений в доходах: Представьте, что в течение последнего квартала отдел банкетов отеля заложил в бюджет обслуживание 9,500 гостей по средней цене в 20 дол. США за человека. По учетным записям мы можем определить, что существует неблагоприятное отклонение по доходам в 22,000 дол. США, т.е. $(8,000 \times 21 \text{ дол. США}) - (9,500 \times 20 \text{ дол. США})$. Однако, два основных отклонения по доходам могут быть выявлены путем повторного применения матрицы, которую мы использовали при анализе отклонений по затратам труда и материалов. Анализ отклонений в доходах представлен в Приложении 10.4, которое показывает, как цена продажи и объем продаж могут быть изолированы друг от друга.



Определение отклонений в цене продаж и объеме продаж может улучшить у менеджера по банкетам понимание факторов, определяющих неблагоприятное отклонение доходах в размере \$22,000. Ответственность за два отклонения будет определяться организационной структурой отеля, поскольку сфера влияния менеджера по банкетам значительно варьируется в зависимости от отеля. Если определение цен на банкет и маркетинг банкетов находятся под влиянием руководителей различных функциональных направлений, то необходимо соблюдать осторожность при осознании степени взаимозависимости между этими двумя аспектами экономических показателей отдела банкетов. Например, установление более высоких цен, скорее всего, приведет к снижению объемов продаж.

d) Анализ других отклонений

Только что описанные анализы отклонений по материалам, труду и доходам могут быть рассмотрены в качестве трех наиболее широко используемых форм анализа отклонений. Они, однако, не представляют собой полный список, поскольку существуют и другие аспекты гостиничной деятельности, которые могут быть исследованы с использованием анализа отклонений. Эти различные аспекты включают переменные и постоянные накладные расходы, структуры продаж (например, долю питания и напитков в продажах жилых помещений), долю рынка и размер рынка. Все эти анализы могут быть проведены с использованием подхода, аналогичного описанному выше. На вопрос, анализ каких отклонений следует проводить, можно ответить, только оценив характер и содержание бизнеса конкретного отеля. Если отель расположен в хорошо определяемом сегменте рынка, а на поддержание и развитие доли рынка выделяются значительные ресурсы, тогда может быть оправдан анализ отклонений доли и размера рынка. При таком анализе сущность прибыли в отклонении между фактической и заложенной в бюджет долей рынка изолирована от сущности прибыли фактической доли рынка, отличающейся от доли рынка, предусмотренной бюджетом. Хотя подробный обзор методов, которые используются в широком диапазоне анализов отклонений, выходит за рамки данной книги, такого рода обзоры можно найти во многих передовых работах по вопросам управленческого учета.

Когда отклонение должно обеспечивать дальнейшее исследование?

Не существует жесткого обобщающего правила, определяющего, когда отклонение заслуживает дальнейшего исследования. Старшие менеджеры видят необходимость в проведении дальнейшего исследования от-

клонений в контексте факторов, имеющих отношение к отелю в определенное время. Небольшое непредвиденное отклонение может привлечь большее внимание старшего менеджера, чем большое ожидаемое. Для элементов, имеющих решающее значение для общей эффективности отеля, небольшое отклонение может рассматриваться в качестве важного. Например, поскольку продажа номеров часто влияет на уровень продаж по другим видам деятельности отеля, то небольшое отклонение в объеме продаж номеров может считаться значительным. Что касается других пунктов, то старшие руководители могут выбрать отслеживание отклонений, которые превышают определенный процент бюджетной величины или превышают определенный размер, выраженный в долларах. Ясно, что 3-процентное отклонение в затратах на труд в 30,000 дол. США может гарантировать более тщательное изучение, чем 10-процентное отклонение в прочих расходах в 2,000 дол. США. Следовательно, на практике часто применяются такие правила как «исследование всех отклонений, превышающих 4,000 дол. США или 10 процентов бюджетной величины».

4) Сравнительный анализ

При анализе отклонений мы занимаемся определением основных факторов, которые приводят к возникновению различий между фактическими и заложенными в бюджет экономическими показателями деятельности отеля. Широкое использование анализа отклонений ясно демонстрирует важность бюджета в качестве контрольного показателя. В последние годы эта философия сравнительного анализа расширена до включения внебюджетных, а также нефинансовых контрольных показателей эффективности. Значительным контрольным показателем, который широко используется в гостиничном бизнесе в течение многих лет, является коэффициент заполнения. Это ключевой показатель эффективности и наблюдается, как некоторые конкурирующие отели делятся информацией об уровне их заполняемости по ночам.

Для многих гостиничных менеджеров, работающих в крупных сетевых организациях, данные, которые представляют высокоэффективные отели сети, могут являться ценными контрольными показателями. На самом деле термин «сравнительный анализ» часто используется для сравнения с наилучшей практикой. Отель с наилучшими экономическими показателями для данного вида деятельности является тем, кто создает стандарт для этой деятельности. Такого рода сравнительный анализ может превратиться в весьма формализованный процесс с высокоэффек-

тивными отелями, которые делятся информацией о том, как были достигнуты их уровни высоких экономических показателей. Для работы этого процесса сравнительного анализа очевидно важным является последовательное использование в каждом отеле методов и мер учета. Кроме того, если важно, чтобы менеджеры в высокоэффективных отелях в полной мере участвовали в процессе сравнительного анализа, делясь секретами своего успеха, необходимо сохранять осторожность, чтобы не связывать значительные вознаграждения управления с соответствующими уровнями экономических показателей. Если большие вознаграждения связаны с соответствующими экономическими показателями, менеджеры из высокоэффективных подразделений будут неохотно делиться информацией, которая могла бы улучшить положение низкоэффективных, так как это могло бы сократить маржу превосходства высокоэффективных подразделений.

Сравнительный анализ также включает в себя сравнение с конкурентами. Хотя такой сравнительный анализ может послужить основой для повышения экономических показателей, конкурентный сравнительный анализ часто компрометируется проблемой доступа к информации, а также несогласованными методами бухгалтерского учета, применяемыми в отелях (например, разные методы учета амортизации, процедуры распределения расходов центральной администрации и т.д.). Одним из способов решения этой проблемы является приобретение среднеотраслевых данных, собираемых такими организациями как «Дан и Брэдстрит» (Dun and Bradstreet) и крупными бухгалтерскими фирмами, такими как «ПрайсуотерхаусКуперс» (PricewaterhouseCoopers). Эти компании собирают данные из отелей и создают агрегированные отчетности по балансам и доходам, а также указатели ключевых экономических показателей. Информация, как правило, квалифицируется в соответствии с трех-, четырех- и пятизвездной категорией отеля и представляется в виде процентного соотношения, т.е. читатель может определить коэффициенты, такие как себестоимость продаж как процент от продаж, трудовых затрат как процент от продаж и т.д.

Важным является определение роли анализа отклонений и сравнительного анализа в контексте. Эти подходы к контролю экономических показателей представляют чуть больше, чем внимание в направлении деятельности функции учета. Определение того, что какой способ действий необходимо использовать в свете наблюдаемых противоречий, является проблемой, требующей управленческого решения. Однако не следует недооценивать важность создания эффективной системы концентрации

внимания. Неспособность обнаружить пожар всегда будет приводить к неспособности потушить пожар. Система учета часто может помочь обнаружить пожар, но для определения того, как пожар может быть потушен, требуется управленческое решение.

5) Резюме

В данной главе мы рассмотрели гибкое бюджетирование, анализ отклонений и сравнительный анализ. Гибкое бюджетирование предполагает корректировки начала годового бюджета в соответствии с достигнутым фактическим объемом продаж. Этот подход особенно оправдан, когда значительная доля зарегистрированных отклонений между фактическими и заложенными в бюджет экономическими показателями возникает в результате сложной природы правильного предсказания объема продаж. Гибкое бюджетирование также особенно уместно в центрах затрат, поскольку менеджеры центров затрат не в состоянии влиять на уровень продаж. Анализ отклонений является техникой, которая помогает менеджеру определить основные факторы, порождающие отклонения. Мы видели, как системный подход может быть использован при анализе отклонений. Кроме того, в этой главе описано, как менеджеры все чаще используют экономические показатели других отелей для сравнительного анализа при оценке экономической эффективности их собственных отелей.

Прочитав эту главу, теперь вы должны знать:

- как создавать гибкий бюджет и достоинства гибкого бюджетирования,
- как менеджер отеля может использовать анализ отклонений в качестве полезного дополнения к бюджетному контролю,
- роль сравнительного анализа в управлении эффективностью.

Использованная литература

Друри К., (2004) *Управление и учет затрат*, 6-е издание, Лондон: Томсон: Глава 18.

Харрис П. (1999) *Планирование прибыли*, 2-е издание, Оксфорд: Баттервор Хейнеманн: Глава 9.

Джагелс М.Г. (2007) *Бухгалтерский учет управления гостиничного бизнеса*, 9-е издание, Хобокен, Нью-Джерси: Джон Уили энд Санс: Глава 9.

Лангфилд-Смит К., Торн Х. и Хилтон Р. (2012) *Управленческий учет: Информация для создания и управления стоимостью*, 6-е издание, Маквайри Парк, Новый Южный Уэльс, Австралия: МакГроу-Хилл: Глава 11.

Шмидгалл Р.Ф. (2011) *Управленческий учет гостиничного бизнеса*, 7-е издание, Ист Лансинг, Мичиган: Учебный институт американских отелей и временного жилья: Глава 10.

Задачи

Задача 10.1

Объясните разницу между жестким и гибким бюджетами и опишите преимущества, связанные с использованием гибкой бюджетной системы, в отличие от жесткой бюджетной системы.

Задача 10.2

Представьте, что менеджер продуктов питания и напитков в отеле принял на работу нового шеф-повара. Шеф-повар ранее не проводил анализ и обратился к вам в связи последним отчетом об экономических показателях кухни, в котором отражено нижеследующее:

Неблагоприятное отклонение в цене материалов: 1,200 дол. США
Благоприятное отклонение в эффективности использования материалов: 800 дол. США
Неблагоприятное отклонение по материалу в гибком бюджете: 400 дол. США.

Требуется:

Разработайте объяснение для шеф-повара, которое бы описывало, что означает каждое из этих отклонений.

Задача 10.3

Карен Брэди, генеральный менеджер Курбсайд Мотор Лодж в Центральной Англии обратилась к вам за советом в связи с ее отчетом экономическим показателям деятельности за последний квартал. Краткая версия отчета выглядит нижеследующим образом:

Отчетный баланс Курбсайд Мотор Лодж За квартал, оканчивающийся 30 сентября 20X1 года

	Факт	Бюджет	Отклонение
Продажи номеров на ночь	12,420	10,800	
	£	£	£
Доход от продаж	1,179,900	1,080,000	99,900 (F)
Переменные затраты:			
Трудовые затраты	84,456	75,600	8,856 (U)
Предметы гигиены в номере	5,216	5,400	184 (F)
Маржинальная прибыль margin	1,090,228	999,000	91,228 (F)
Неизменные издержки	241,000	235,000	6,000 (U)
Операционный доход	£ 849,228	£ 764,000	£ 85,228 (F)

Лодж готовит этот тип ежеквартального внутреннего финансового отчета в течение нескольких лет. Карен слышала, что некоторые гостиничные компании используют гибкий бюджет, метод, с которым она раньше не сталкивалась в своей карьере. Она интересуется, какие идеи можно извлечь из подготовки гибких бюджетов, и является ли это методом, который ей следует ввести в Лодж.

Требуется:

а) Подготовить гибкий бюджет для Курбсайд Мотор Лодж за квартал, завершающийся 30 сентября 20X1 года. Также отметить все отклонения гибкого бюджета и указать, являются ли они благоприятными или неблагоприятными.

б) В связи с подготовленным вами для Курбсайд Мотор Лодж отчетом об исполнении гибкого бюджета, подготовьте для Карен Брэди краткое сообщение с кратким изложением преимуществ гибкого бюджетирования.

Задача 10.4

Что касается предыдущей проблемы, связанной с Курбсайд Мотор

Лодж, то представьте, что вы провели детальный анализ бухгалтерских записей и обнаружили следующее:

- Предусмотренная бюджетом ставка заработной платы составляла 14 фунтов стерлингов в час, а бюджетная норма для уборки номера составляла полчаса за сдаваемый на ночь номер. Фактическая средняя ставка выплачиваемой заработной платы была 15 фунтов стерлингов в час, и 5,630.40 часов было отработано на уборке номеров за квартал, завершающийся 30 сентября 2011 года.

- В гостевой ванной комнате каждого номера предоставлялись предметы гигиены в маленьких прозрачных пластиковых пакетах, содержащих шампунь, кондиционер и мыло. Лодж заложил в бюджет стоимость каждой упаковки средств гигиены в 0.50 фунт стерлингов и предоставление одного пакета со средствами гигиены на сдаваемый на ночь номер. Однако оказалось, что коэффициент один пакет\ на номер\ на ночь был превышен, так как со склада за квартал было выпущено 13,040 пакетов гигиенических средств. Фактическая стоимость пакета с гигиеническими средствами составила 0.40 фунта стерлингов за каждый.

Требуется:

- а) Рассчитать отклонения в трудовой ставке за уборку номера и отклонение в эффективности труда.
- б) Рассчитать отклонения в цене гигиенических средств в номере и эффективности.
- с) Рассчитать отклонения в цене продажи и объеме продажи.

Задача 10.5

В ресторане Тифф'с Бордеакс предлагается завтрак, обед и ужин. В июне в бюджет заложено обслуживание 500 обедов. Заложенный в бюджет доход и переменные издержки на каждое покрытие представлены ниже в Таблице 1. Кроме того, менеджер ресторана включил в бюджет на июнь постоянные затраты в размере 800 евро.

Таблица 1: Заложенные рестораном Тифф’с в июньский бюджет объем покрытий, средний доход и переменные издержки на каждое обслуженное покрытие

	Обслуженные покрытия	Средний доход на покрытие	Переменные издержки на покрытие
Завтрак	100	7 евро	2.5 евро
Обед	150	14 евро	5.0 евро
Ужин	250	25 евро	10.0 евро

Фактические полученные в июне результаты подробно приведены в Таблице 2. Постоянные затраты, фактически понесенные в июне, составили 740 евро.

Таблица 2: Фактический объем обслуженных покрытий, средний доход и переменные издержки на обслуженное покрытие ресторана Тифф’с за июнь

	Обслуженные покрытия	Средний доход на покрытие	Переменные издержки на покрытие
Завтрак	110	6.9 евро	2.20 евро
Обед	100	17.0 евро	5.40 евро
Ужин	300	22.0 евро	9.50 евро

Требуется:

а) Подготовить таблицу исполнения гибкого бюджета за июнь, который бы представил отклонения гибкого бюджета по доходам, а также отклонения гибкого бюджета по переменным затратам отдельно для завтрака, обеда и ужина.

б) Прокомментировать все отклонения, которые могут служить основанием для дальнейшего изучения менеджментом.

Задача 10.6

В условиях растущей местной конкуренции, финансовый директор большого канадского гостиничного комплекса созвал временную рабочую группу с целью выявления предложений по снижению затрат. Один из участников рабочей группы, технический руководитель, высказал мнение, что за последние пару лет комплекс значительно увеличил потребление воды, и это произошло во время увеличения тарифов на воду. Технический руководитель чувствовал, что в результате минимальной ответственности в этой области, очень мало делалось для обеспечения эффективного использования воды. Он рекомендовал, чтобы пять ресторанов гостиничного комплекса по отдельности замеряли расход воды, для того, чтобы контролировать расход воды, и чтобы провести соответствующий бухгалтерский анализ эффективности потребления воды. Временная группа согласилась, что эту инициативу следует поддержать. В течение следующего месяца все рестораны замерили потребление воды и составили бюджеты месячных расходов на воду.

Ежемесячный бюджет расходов на воду в ресторане «Ниагарский водопад» был установлен в размере 600 дол. США. Он был установлен на основании расчета месячного потребления в 60,000 литров воды при тарифе 10 долларов за 1000 литров. При разработке этого бюджета было согласовано, что вода может рассматриваться в качестве переменных затрат, т.е. при удвоении деятельности ресторана потребление воды будет увеличиваться вдвое.

Экономические результаты деятельности «Ниагарского водопада» в первый месяц «учета воды» оказались следующими:

Обслуженные покрытия:	на 10% выше показателей бюджета
Потребленная вода:	90,000 литров
Стоимость 1,000 литров воды:	9.50 дол. США

Требуется:

- Рассчитать отклонение в цене воды и эффективности для «Ниагарского водопада» в первый месяц «учета воды».
- Кто должен быть ответственным за отклонение в эффективности использования воды и кто должен быть ответственным за отклонение в цене воды?

Задача 10.7

Кухня отеля «Амбиенс» в австралийском Голд-Кост заработало себе

хорошую местную репутацию благодаря своим мучным кондитерским изделиям. Она продает кондитерские изделия через тщательно подобранные пекарни, а также через одну из торговых точек своего ресторана. В начале текущего финансового года руководство отеля установило стандарт, по которому производство одного лотка с мучными кондитерскими изделиями должно занимать полчаса рабочего времени. Кроме того, в бюджет было внесено положение, что трудовые затраты должны оплачиваться в размере 14 дол. США в час.

В конце января в отчете об экономических показателях работы кухни было сообщено, что поварами–кулинарами было отработано 120 часов. Им было выплачено 1,440 дол. США и произведено 220 лотков кондитерских изделий.

Требуется:

(а) Рассчитать отклонения в ставке за труд и эффективности. Указать, является ли каждое отклонение эффективным ли неэффективным.

(б) Прокомментировать какие-либо неблагоприятные последствия, которые могут возникнуть из-за обращения шеф-поваром особого внимания на достижение благоприятного отклонения в ставке за труд.

Задача 10.8

Кухня сиднейского отеля «Делюкс» готовит мясные пироги на продажу в одном из ресторанов отеля, а также для реализации местным розничным торговцам мясными пирогами. Она делает тесто, а также мясной соус, идущие на изготовление пирогов. Заложенные в бюджет прямые затраты на один пирог составляют 2.80 дол. США, которые формируются следующим образом:

0.5 кг мяса	<u>1.50 дол. США</u>
-------------	----------------------

100 грамм теста	<u>0.10 дол. США</u>
-----------------	----------------------

6 минут трудозатрат	<u>1.20 дол. США</u>
---------------------	----------------------

Стандартные заложенные в бюджет прямые затраты на единицу продукции 2.80 дол. США

В течение июня было произведено 2,600 пирогов при следующих затратах:

1,400 кг мяса:	3,990 дол. США
----------------	----------------

270 кг теста:	300 дол. США
---------------	--------------

Отработано 280 часов прямых трудозатрат:	4,060 дол. США
--	----------------

Требуется:

(а) Рассчитать отклонения по цене мяса и эффективности его использования. Указать, является ли каждое отклонение благоприятным или неблагоприятным.

(б) Рассчитать отклонения по цене теста и эффективности его использования. Указать, является ли каждое отклонение благоприятным или неблагоприятным.

(с) Рассчитать отклонения цены прямых трудозатрат и их эффективности. Указать, является ли каждое из этих отклонений благоприятным или неблагоприятным.

(д) Видите ли, вы какие-либо недостатки, возникающие, если придавать важное значение достижению благоприятных отклонений в цене мяса?

Задача 10.9 (этот вопрос частично основывается на материале, пройденном в предыдущей главе)

Вал Диззи Эйр является гостиничным комплексом, расположенным неподалеку от горнолыжного холма Квинстаун, Новая Зеландия. Население города удваивается в течение лыжного сезона с июня по октябрь, и объем гостиничной деятельности также удваивается в течение этих месяцев.

Новый управляющий был нанят год назад в рамках инициативы по повышению прибыльности отеля. Среди внедренных новых идей был учет ответственности. Об этом было официально сообщено в меморандуме, прилагаемом к квартальному отчету по затратам, который был направлен руководителям отделов. Ранее данные о расходах представлялись руководителям отделов нечасто. Ниже приводятся выдержки из заявления и первого доклада о затратах, полученного руководителем услуг прачечной.

Новый управляющий подготовил годовой бюджет на 2013 год, а затем разделил его на четыре, чтобы облегчить для менеджеров по видам деятельности предоставление ежеквартальной обратной связи. Руководитель рассмотрел создание бюджета в соответствии со средними затратами за три предыдущих года, надеясь, что создание системы позволит сократить расходы на этот уровень. Однако, из-за быстрого роста цен, окончательно для бюджета 2013 года были выбраны затраты 2012 года, уменьшенные на 3 процента. Уровни деятельности были установлены в объеме, достигнутом в 2012, который был приблизительно равен объему

в каждом году из двух предыдущих.

Отель Вал Диззи Эйр

Отель «Вал Диззи Эйр»

МЕМОРАНДУМ

Кому: Начальнику, Отдел прачечных услуг

От: Управляющего

Дата: 15 октября 20X3 года

Как я говорил вам на нашем последнем совещании руководителей отделов, я ввожу систему ежеквартальных отчетов об экономических показателях. В приложении вы можете найти отчет о ваших показателях за июль, август и сентябрь.

В соответствии с новой системой все руководители отделов будут получать ежеквартальные отчеты, которые будут определять операционные расходы ваших отделов, бюджеты ваших отделов и отклонения между фактическими показателями и показателями, заложенными в бюджет. Выделение отклонений в такой манере позволит вам быстро определить аспекты вашей деятельности, требующие первоочередного внимания. Как вы знаете, бюджет этого года составлен мной на основе экономических показателей прошлого года минут три процента. Я считаю, что это будет являться подходящим основанием для составления нашего бюджета, так как согласуется с философией нашего отеля по поиску путей постоянного совершенствования деятельности. Я надеюсь, что все мы согласны с тем, что всегда есть возможность для улучшения.

Вы увидите, что в докладе затраты вашего отдела значительно превышают заложенные в бюджет (все величины, превышающие бюджетные, указаны в скобках в колонках отклонений). Буду признателен, если бы вы могли подготовить для меня отчет, объясняющий, почему эти отклонения возникли, а также указывающий, что за меры по исправлению положения вы планируете осуществить.

Квартальный отчет об экономических результатах отдела прачечных услуг за три месяца, предшествующих 30 сентября 2013 года

	Факт	Бюджет	Отклонение	Отклонение в %
Количество дней размещения	9,600	8,000	(1,600)	(20%)
Килограммы обрабатываемого белья	100,000	80,000	(20,000)	(25%)
	\$	\$	\$	

Чистящие средства	944	800	(144)	(18%)
Электричество для оборудования прачечной	605	500	(105)	(21%)
Грудовые затраты	9,200	8,000	(1,200)	(15%)
Получающий жалованье контроль	2,995	3,000	5	0.2%
Амортизация оборудования прачечной	425	425	—	—
Эксплуатационные расходы на оборудование	1,650	1,500	(150)	(10%)
Распределенные накладные расходы центрального управления administration overheads	896	800	(96)	(12%)
	<u>\$16,715</u>	<u>\$15,025</u>	<u>\$1,690</u>	

Требуется:

(а) Описать два способа, с помощью которых можно было бы улучшить исполнение установленного бюджета в отеле «Вал Диззи Эйр». Ваш ответ должен относиться к техническим, а также поведенческим аспектам формирования бюджета.

(b) Объясните, продуктивно ли отражает отчет уровень эффективности отдела услуг прачечной.

(с) Переработайте ежеквартальный отчет об исполнении бюджета таким образом, чтобы он обеспечивал более значимую и справедливую оценку его выполнения руководителем отдела услуг прачечной.

Задача 10.10

Ресторан КорнишШэф хорошо известен своими корнуэльскими пирожками. Менеджер ресторана внедрил систему стимулирования, по которой отвечающий за закупки работник получает бонус на основе количества каких-либо обеспеченных благоприятных отклонений в цене приобретения. Шеф-повар, в свою очередь, также получает бонус на основании благоприятных отклонений по трудозатратам и эффективности, связанных с подготовкой корнуэльских пирожков. В ресторане для производства одного лотка пирожков установлены нижеследующие стандарты:

Лучшая часть вырезки (4 килограмма по 3 фунт стерлингов за килограмм): 12 фунт стерлингов на лоток пирожков

Трудовые затраты (3 часа по 10 фунт стерлингов за час): 30 фунт стерлингов на лоток пирожков

В прошлом месяце снабженец приобрел 924 килограмма стейков по цене 2.75 фунт стерлингов за килограмм. За это же время было использовано 924 килограмма мяса и отработано 682 часа при производстве 220 лотков с пирожками.

Требуется:

а) Рассчитать отклонение в цене мяса и в эффективности его использования. Указать, является ли каждое отклонение благоприятным или неблагоприятным.

б) Рассчитать отклонение в эффективности трудозатрат и указать, являются ли оно благоприятным.

с) Определить любые проблемы, которые могут возникнуть в связи с использованием отклонений в цене материалов, в качестве основы для предоставления бонуса отвечающему за снабжение сотруднику.

Задача 10.11

ДекадентДайкири является баром при бассейне на курорте Багама Бич, который специализируется на смешивании дайкири. Бюджет бара на август основывается на следующих прогнозах:

Продажи 9,000 дайкири по цене продажи в 7 дол. США

Себестоимость 1 литр рома стоимостью 18 дол. США на 20 дайкири (ром - наиболее дорогой используемый ингредиент)

Фактические экономические результаты ДекадентДайкирис за август месяц составили:

Продано 10,800 дайкири по цене 7.50 дол. США за каждый

Себестоимость было использовано 515 однолитровых бутылок рома, стоимостью 19 дол. США каждая

Требуется:

а) Подготовить таблицу, демонстрирующую реальные экономические показатели по сравнению с заложенными в бюджет по доходу ДекадентДайкири и себестоимости продаж в августе.

б) Подготовить таблицу, показывающую фактические экономические результаты по сравнению с гибким бюджетом по доходу Декадент-

Дайкири и себестоимости продаж в августе.

c) Что создает лучшую основу для контроля за работой менеджера ДекадентДайкири: фактические показатели по сравнению с бюджетом или фактические показатели по сравнению с гибким бюджетом?

d) Рассчитайте отклонения в цене материала и эффективности использования по рому в августе.

Задача 10.12

Объясните, что значит «сравнительный анализ» и как он может быть использован для улучшения экономических показателей.

ИЗМЕРЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Цели обучения

После изучения этой главы вы должны выработать понимание:

1. Того факта, что измерения в организации обеспечивает мощный сигнал, который будет влиять на то, где и как менеджеры сосредоточат свои рабочие усилия,
2. Четырех недостатков системы измерения финансовых показателей,
3. 11 ключевых вопросов, которые необходимо рассматривать при разработке системы измерения экономических показателей,
4. Четырех размеров баланса в системе измерения экономических показателей,
5. Ключевых характеристик структуры измерения эффективности сбалансированной системы показателей,
6. Четырех измерений производительности, которые структурируют сбалансированную систему показателей,
7. Способ тесной интеграции системы сбалансированных показателей с реализацией стратегии организации,
8. Шагов, связанных с созданием системы измерения экономических результатов системы сбалансированных показателей,
9. Типов измерения экономических результатов, которые могут быть использованы в сфере управления гостиницей.

1) Введение

Широко цитируется изречение : «то, что можно измерить, можно и сделать». Представляется, что это заявление в значительной степени справедливо. Просто рассмотрите способ, которым вы расставляете временные приоритеты в своем подходе к изучению. Сколько усилий вы прикладываете для распределения, которое должно быть включено в вашу общую оценку курса, по сравнению с проблемой домашнего задания, которое не оценивается? Независимо от того, чувствуете ли вы, что чтение конкретной главы этой книги может помочь вам развивать важные навыки управления гостиничным бизнесом, вы, вероятно, не приложите

столько усилий при изучении этой конкретной главы, если ваш преподаватель заявляет, что знание этой главы не будет оцениваться на экзамене. Это отражается на влиянии, которое измерение экономических показателей оказывает на путь, которым вы расставляете приоритеты в своем учебном времени, и должно заставить вас понять, что мы все склонны придавать большее значение вещам, которые получается измерить. Тесная связь между тем, что можно измерить, и тем, что удалось измерить, высвечивает важность тщательного обдумывания того, что должно быть измерено в системе замеров экономических показателей гостиницы.

В измерении экономических показателей существует дополнительная проблема, которая возникает в тех гостиницах, где владелец пользуется услугами компании, специализирующейся на управлении гостиницами. Многие крупные отели действуют таким образом по контракту на управление, заключенному между владельцем гостиницы и гостиничным оператором. Традиционно контракты на управление отелем составлены таким образом, чтобы управляющая компания гостиницы выплачивала вознаграждение, которое основано на приблизительно 3 процентах от валового дохода гостиницы плюс приблизительно 10 процентов от ее операционной прибыли (см. Тёрнер и Гуилдин [2010] о тщательной разработке гостиничных контрактов и некоторых проблемах, из этого возникающих). Широко распространено ощущение того, что в результате способа, которым определяется вознаграждение управляющей гостиницей компании, операторы стремятся максимизировать доходы и прибыль, а владельцы отелей больше заинтересованы в максимизации отдачи от инвестиций. Напряжение, которое может возникать между управляющей компанией, преследующей свои цели, и владельцем гостиницы, преследующим собственные цели, выделяет дополнительную сложность, которая повышает важность тщательной разработки систем измерения экономических показателей в гостиницах.

Взгляды бухгалтеров на меры, которые могут быть включены в систему измерения экономических данных управленческого учета, значительно расширились с 1980-х годов. Примерно в это же время, в профессиональных бухгалтерских кругах имели место обширные обсуждения относительно широко осознаваемых недостатков в традиционных системах управленческого учета. Большая часть этой дискуссии была сосредоточена на представлении, что система учета была слишком ориентирована на ретроспективу, сосредотачиваясь главным образом на том, что уже произошло. Это говорит о ситуации, когда присутствует слишком много управления с помощью «зеркала заднего вида» и недостаточно

управления с учетом долговременных перспектив. Также ощущалось, что бухгалтерские системы имели тенденцию к сосредоточению на себе и своих интересах (в основном, сконцентрированных на внутренних организационных эксплуатационных факторах, таких как достижение контроля над расходами), обращая слабое внимание на внешнюю коммерческую среду организации. В связи с этими дискуссиями существовало мнение, что управленческий учет должен иметь больше стратегическую ориентацию. Такая большая стратегическая ориентация может быть достигнута за счет бухгалтеров управления, все более вовлекаемых в сбор и анализ информации, которая может стать основой для принятия стратегических решений (например, относящаяся к результатам информация, сфокусированная на клиентах, конкурентах и т.д.). Это также может быть достигнуто путем обеспечения того, что системы учета отслеживают аспекты эффективности бизнеса, которые могут дать представление о том, достигает ли бизнес его стратегических целей. Например, если стратегической целью гостиничной сети является создание ценности своего бренда, то система учета гостиничной сети могла быть разработана таким образом, чтобы включать измерение развивающейся ценности своего бренда.

Эта глава описывает главные недостатки, связанные с мерами измерения финансовых результатов, и обеспечивает обзор ключевых проблем, которые необходимо учитывать при разработке системы измерения экономических данных. Она также описывает сбалансированную систему показателей, которая является основой измерения экономических результатов, в последние годы изменившую способ, с которым многие организации подходят к разработке системы измерения экономических результатов.

2) Недостатки традиционных мер измерения финансовых результатов

Было бы понятно, если бы вы подумали: «Почему глава о измерении экономических показателей появилась в последней части этой книги, когда мы уже рассмотрели целый ряд показателей эффективности, например, продажи, себестоимость, прибыль, доход на номер, окупаемость инвестиций, остаточная прибыль и т.п.?» Ответ на этот вопрос заключается в том, что, хотя любой генеральный менеджер отеля будет совершенно прав, говоря вам, что все эти измерения чрезвычайно важны и широко используются для того, чтобы помочь эффективно управлять гостиницей, но их совокупность имеет ряд недостатков. Недостатками

метода измерения финансовых результатов являются следующие:

а) Метод измерения финансовых результатов сфокусирован на результатах, а не причинах. Если система отслеживания финансовых результатов гостиницы показывает снижение уровня продаж, то мы знаем, что не все обстоит хорошо. Однако мы не знаем, какие факторы ответственны за такой плохой результат. Мы не имеем представления о том, какие меры по исправлению ситуации нам следовало бы предпринять, потому что счет продаж представляет собой сводный показатель эффективности, и существует множество факторов, которые могли бы объяснить изменение уровня продаж. В качестве тренера проигрывающей футбольной команды вы бы были не в состоянии изменить ситуацию, если бы вся предоставляемая вам информация сводилась к окончательному счету каждой игры. Только путем сбора дополнительных данных вы в состоянии сформировать свое мнение в отношении того, что ваше внимание должно быть направлено на улучшение физической подготовки команды, способностей защитников играть головой и их чувства позиции, ударного уровня нападающих, замену капитана команды или обратиться к другим факторам, которые влияют на успех команды. Индикаторы финансовой эффективности могут быть подобны финальному счету в спорте. Если мы отмечаем падение уровня продаж, нам потребуется дополнительная информация при принятии решения о том, следует ли нам стремиться к улучшению мотивации персонала, добиваться большей известности бренда, добиваться более высокого качества обслуживания или принимать некоторые другие действия, направленные на исправление плохих результатов продаж. Система измерения экономических результатов, основанная на более широкой базе, будет иметь больше возможностей для выделения факторов, которые вызывают снижение уровня продаж.

б) Система мер измерения финансовых показателей страдает от наличия ретроспективной ориентации. Измерение финансовых результатов имеет тенденцию фокусироваться на эффективности в конкретный период времени, который уже завершился. Более ценной системой измерения экономических результатов является та, которая может дать своевременное указание на вероятную эффективность в будущем. Например, повышение уровня удовлетворенности клиентов предполагает в будущем хорошие показатели из-за увеличения возврата гостей и положительных отзывов. Также улучшение морального состояния сотрудников указывает на вероятные сокращения текучести кадров в будущем и улучшение заботы о клиентах и качества оказываемых услуг.

с) Система финансовых показателей фокусируется на ограниченном измерении эффективности. Система измерений финансовых показателей, очевидно, ограничена измерением тех вещей, которые могут быть измерены в денежном выражении. А как насчет таких факторов, как лояльность клиентов, моральный дух сотрудников и качество поддержки информационных систем? Менеджеры по маркетингу во многих гостиницах скажут вам, что лояльность клиентов является чрезвычайно важным фактором, способствующим общей эффективности отеля. Руководитель отдела человеческих ресурсов гостиницы проинформирует вас о том, что моральное состояние служащих является очень важным, особенно, когда мы имеем дело с бизнесом, где клиент вступает в тесный контакт со многими работниками. Компьютеры и информационные системы являются интегральными компонентами, способствующими эффективной работе любого крупного отеля (просто вообразите радикальные последствия недельного сбоя в компьютеризированной системе резервирования номеров). Несмотря на несомненную важность таких факторов, как лояльность клиентов, моральное состояние персонала и поддержка информационной системы, ни один из этих аспектов эффективности не может непосредственно контролироваться через финансовые показатели.

d) Система измерений экономических показателей может способствовать поведению, рассчитанному на краткосрочную перспективу. Если менеджеры слишком сконцентрированы на краткосрочном периоде, они могут предпринимать шаги, которые могут негативно сказаться на долгосрочном успехе этой гостиницы. Эта проблема является особенно очевидной в гостиничной индустрии из-за частоты, с которой генеральные менеджеры (ГМ) перемещаются внутри гостиничной сети. Во многих сетях нет ничего необычного в том, что ГМ пребывает на управляемом объекте в среднем три года. Если сеть отелей использует такую политику в области управления и делает особый акцент на показателях финансовой эффективности, то это стимулирует менеджеров принимать меры, которые приведут к повышению уровня отчетной прибыли за три года, которые руководят гостиницей, с ограниченной заинтересованностью в достижении долговременной эффективности. Это может означать, что ГМ урезает те финансовые затраты, где очевидно отсутствие быстрого спада. Например, ГМ мог бы сократить затраты на профилактическое техническое обслуживание имущества, урезать расходы на развитие и подготовку персонала, а также сократить затраты, связанные программой лояльности местных клиентов гостиницы, которая была со-

здана предыдущим ГМ. Можно ожидать, что все эти шаги приведут к немедленному сокращению расходов. Отрицательные последствия такого сокращения расходов почувствуются не ранее чем через три года после их введения. Это означает, что инициирующее сокращение расходов ГМ может выглядеть в качестве хорошо выполняющего свои обязанности в связи с увеличением отчетной прибыли, которая совпадает с временем его пребывания на должности ГМ. Он мог бы выглядеть еще лучше после того, как он перемещается в другой отель и начинают реализовывать отложенные негативные последствия предпринятых им шагов. Можно ожидать, что заменивший его ГМ будет страдать от падения доходности, так как должен быть устранен ущерб, который был создан тремя годами ранее предыдущим ГМ, т.е. сокращение расходов на профилактическое техническое обслуживание имущества может вызвать поток механических повреждений. Сокращение в подготовке кадров может вызвать разочарование среди амбициозных сотрудников, которые могут затем решить покинуть отель, а отмененная программа укрепления лояльности клиентов может привести к сокращению продаж постоянным клиентам. В основе этого сценария лежит тот факт, что может пройти несколько лет, прежде чем начнут ощущаться негативные последствия некоторых мер по сокращению расходов. Разница между временем осуществления управленческого решения и временем проявления их результатов высвечивает еще один недостаток системы измерения финансовых показателей.

Важным является то, что организации продолжают использовать систему измерения финансовых показателей, несмотря на связанные с ней проблемы. В этой главе предполагается показать, что система измерения финансовых показателей должна использоваться сбалансированно, с соответствующим уровнем важности, также придаваемой измерению нефинансовых показателей. Факторы, подчеркивающие важность контроля системы измерения финансовых показателей, включают:

- Финансовые показатели объективны, т.е. величина дохода от продаж, созданная организацией, может быть объективно подтверждена, а нефинансовые показатели, такие как учет степени удовлетворенности клиентов, в значительной степени субъективны.
- Внешнее сообщество (акционеры и т.д.) придают большое значение финансовой эффективности организаций, так как это отражается в их опубликованных отчетах о прибылях и в балансах. И является важным, чтобы используемые внешним сообществом для оценки эффектив-

ности организации критерии тщательно контролировались менеджментом организации.

- Банкротство случается, когда организация не имеет достаточно денежных средств для погашения своих обязательств. Фундаментальная важность обеспечения того, чтобы организация не приближалась к порогу банкротства, подчеркивает важность мониторинга ключевых текущих счетов активов и пассивов.

3) Ключевые проблемы при проектировании системы измерения экономических показателей

При оценке качества системы измерения экономических показателей или стремлении ее изменить существует целый ряд проблем, которые должны быть рассмотрены. Одиннадцать ключевых вопросов описаны в этом разделе и обобщены во вставке 11. 1.

Вставка 11.1

11 ключевых проблем при проектировании системы измерения экономических показателей

1) Обеспечение соответствующего баланса в системе

Система измерения экономических показателей должна быть хорошо сбалансирована, используя смесь финансовых и нефинансовых, запаздывания и опережения, объективные и субъективные меры.

2) Предотвращение информационной перегрузки системы изменения экономических данных

Слишком большое количество показателей может менеджера отвлекать его от мониторинга информации, критичной для достижения успеха гостиницы. Ни один менеджер не может отвечать более чем за пять критериев.

3) Показатели деятельности должны быть связаны с миссией и стратегией

Индикаторы критериев эффективности должны быть выбраны так, чтобы обеспечить сосредоточение внимания менеджеров на аспектах бизнеса, которые являются ключевыми для достижения целей миссии и стратегии гостиницы.

4) Своевременность отчета по критериям экономической деятельности

Для обеспечения незамедлительной реакции руководства показатели экономической деятельности должны докладываться как можно скорее

5) Будьте осторожны с критериями эффективности, которые могут вызвать нежелательное поведение

Если акцент должен быть сделан к критерию времени уборки номера, то важно будет также отслеживать качество уборки, чтобы избежать стремления персонала сократить время уборки в ущерб ее качеству.

6) Сохранение простоты критериев экономической деятельности

Если персонал не понимает, как рассчитывать показатели критериев экономической деятельности, то он не понимает, какие шаги нужно предпринять, чтобы улучшить измерение этих критериев.

7) Менеджеры должны отвечать только за то, на что они могут влиять

Бессмысленно возлагать на менеджера ответственность за измерения показателей экономической деятельности, если менеджер имеет ограниченные возможности изменять то, что измеряется.

8) Выделение положительных аспектов измерения критериев экономической деятельности

Будьте осторожны в использовании критериев экономической деятельности, которые будут мотивировать, а не демотивировать персонал. В результате лучше говорить, что стакан «наполовину полон», чем «наполовину пуст».

9) Привлечение менеджеров к принятию любого решения об изменении показателей эффективности

Такое привлечение может привести к лучшей разработке критериев экономической деятельности и увеличить вероятность стремления менеджера хорошо выполнять оцененные измерения.

10) Предоставление исходных данных для критериев эффективности

Для повышения осведомленности о том, какие аспекты экономической деятельности могут быть улучшены, используются исходные данные, выделяющие то, чего достигают лучшие исполнители в этом секторе.

11) Обеспечение вознаграждения за достижения целевых показателей критериев эффективности

Для мотивации сотрудников, когда показатель экономической деятельности достигнут или превзойден, многие компании практикуют выдачу вознаграждения, как денежный бонус или выделение акций.

Система критериев эффективности экономической деятельности должна быть хорошо сбалансирована. Существуют четыре ключевых измерения, которые необходимо рассмотреть:

1. Финансовые критерии против нефинансовых. При помощи финансовых критериев отслеживают аспекты деятельности гостиницы в денежном выражении. Нефинансовые критерии эффективности позволяют контролировать те аспекты работы, которые не выражаются деньгами. Маловероятно, что все ключевые измерения критериев деятельности могут быть сделаны в денежном выражении (например, уровень заполняемости, уровень удовлетворенности клиентов и уровень текучести кадров представляют важные неденежные измерения экономической деятельности, которые широко контролируются в гостиничном секторе).

2. Критерии задержки против критериев опережения. Критерии задержки отслеживают те аспекты деятельности гостиницы, которые представляют собой результат уже предпринятых действий. Критерии опережения сфокусированы на измерении действий или факторов, которые приводят к результатам. Например, заполняемость и ущерб при уборке номеров могут рассматриваться в качестве критериев задержки. Что приводит к этим результатам? Заполняемость может определяться лояльностью клиентов, а имущественный ущерб при уборке – недостаточным количеством часов, затраченных на подготовку персонала. Это означает, что лояльность клиентов и часы подготовки персонала являются опережающими индикаторами. Концентрация на опережающих критериях также может помочь предупредить менеджера о том, какие аспекты бизнеса должны быть изменены, чтобы воспользоваться меняющимися возможностями.

3. Внутренние критерии против внешних критериев. Внутренние критерии сфокусированы на людях и факторах внутри гостиничной организации, таких, как сотрудники, системы и процедуры в гостинице. Внешние критерии сосредоточены на людях и факторах за пределами гостиничной организации, таких, как клиенты, акционеры, конкуренты и рейтинговые агентства по оценке качества гостиниц.

4. Объективные критерии против субъективных критериев. При помощи объективных критериев отслеживаются те аспекты деятельности отеля, которые могут быть достоверно измерены. Субъективные критерии деятельности контролируют те аспекты в деятельности гостиницы, которые не могут быть оценены с определенностью. Например, если три консалтинговые фирмы были приглашены для независимой оценки процентного показателя, отражающего моральное состояние

персонала отеля, то весьма вероятно, что все они дадут разные результаты. Мы склонны чувствовать себя более комфортно с объективными показателями деятельности, так как они поддаются независимой проверке, и нет места для спора о более точном измерении. Это предпочтение точного и поддающегося проверке измерения может привести к тому, что организации будут чрезмерно акцентироваться на тех аспектах деятельности, которые поддаются объективному измерению. Однако, этой тенденции необходимо сопротивляться, так как маловероятно, что все ключевые измерения деятельности гостиницы могут быть объективно определены.

Вставка 11.2 выделяет эти четыре различных измерения баланса, которые необходимо учитывать при разработке системы критериев экономической деятельности. В ней также приводятся примеры показателей деятельности, которые являются характерными для каждого отдельного измерения. Тот факт, что системы традиционных бухгалтерских показателей имеют склонность являться весьма неполными и однобокими, становится особенно очевидным, когда мы видим, что они искажены по отношению к характеристикам всех «измерений баланса», перечисленных с левой стороны Вставки 11.2. Говоря иначе, **традиционные бухгалтерские системы измерения экономических показателей** ограничены **финансовыми критериями**, которые могут быть объективно измерены, со склонностью фокусироваться на внутренних факторах и с задержкой после достижения результатов. То есть, они указывают на уже достигнутые результаты, но не в состоянии измерить аспекты эффективности, которые приведут к будущим результатам.

Вставка 11.2

Четыре измерения баланса в критериях эффективности

Финансовые критерии

т.е. себестоимость, валовая прибыль, чистая прибыль, прибыль на инвестиции и т.п.

Нефинансовые критерии т.е. коэффициент заполнения, вес выстиранного белья, текучесть кадров и т.п.

Критерии запаздывающие т.е. доход на одного работника, средняя продолжительность пребывания клиента, продажи по сегменту клиентов, рентабельность собственного капитала и т.п.

Критерии опережающие т.е. воспринимаемое качество обслуживания, участие генерального менеджера в сообществе, процент жалоб, решаемых при первом контакте и т.п.

Внутренние критерии т.е. средний срок работы сотрудников, уровень текучести кадров, ошибки обслуживания, оборачиваемость товарных запасов и т.д.

Внешние критерии т.е. доля рынка, восприятие бренда, лояльность клиентов, цена акций, стоимость номера по отношению к конкуренции и т.д.

Объективные критерии т.е. количество сотрудников с ученой степенью, доля гостей, обедающих дома, оборот мест, доход на номер и т.д.

Субъективные критерии т.е. удовлетворенность клиента, вежливость персонала продуктов и напитков, доступность высшего руководства и т.д.

Следует избегать информационной перегрузки системы измерения эффективности. Менеджеры, которые получают слишком много показателей, могут быть отвлечены от тех аспектов эффективности, которые играют ключевую роль в достижении отелем успеха. Разработка системы оценки эффективности в организации может быть приравнена к разработке приборной панели в кабине большого самолета. Только после поступления очень большого количества информации о положении самолета пилот начнет страдать от информационной перегрузки. Нам следует полностью согласиться с тем, что важно, чтобы пилот снабжался информацией, которая помогла ему выполнить полет быстро и эффективно. При выборе показателей, которые следует выводить на приборную панель, важным является то, чтобы пилот мог легко определить такие факторы, как уровень горючего, высота полета, скорость, расположение других самолетов в непосредственной близости, положение закрылков и т.п. Для пилота нет необходимости получать каждый раз информацию, когда пассажир нажимает кнопку вызова стюардессы на подлокотнике своего кресла. Аналогия с разработкой приборной панели самолета является полезной, поскольку в ней подчеркивается, что при разработке самолета кто-то должен определить, какие показатели относительно состояния самолета должны получаться пилотом, т.е. какие показатели должны выводиться на приборную панель кабины. При рассмотрении системы оценки критериев эффективности деятельности

отеля, мы должны выделить ключевые аспекты эффективности, которые требует частого отслеживания руководством. Высшее руководство может рассматриваться в качестве эквивалента пилота самолета, а ежемесячные отчеты высшему руководству об эффективности являются эквивалентом приборной панели кабины. Многие комментаторы управления считают, что никто из менеджеров не должен нести ответственности за более чем пять показателей.

Система эффективности должна быть связана со стратегией и миссией организации. Осознайте, что в примере с приборной панелью самолета была сделана ссылка на потребность в информации, которая позволит пилоту осуществлять безопасный и эффективный полет. Безопасное и эффективное завершение полета может рассматриваться в качестве миссии пилота. В то время, как миссия пилота может показаться очевидной, полезно заявить об этом, так как мы можем двигаться дальше, чтобы рассмотреть, какую стратегию пилот должен задействовать для выполнения своей миссии. Вероятность выполнения миссии будет повышена, если пилот задействует стратегию полета на высоте, которая минимизирует шансы столкновения в воздухе, стремясь при этом снизить потребление топлива. Вероятность выполнения миссии будет также повышена, если закрылки соответствующим образом приводятся в действие для совершения мягкой и безопасной посадки, которая минимизирует расход топлива. Важно осознать, что только когда мы осознаем нашу миссию, мы можем думать о том, какую стратегию следует задействовать. Как заявлено на самом базовом уровне, если вы не знаете, куда вы идете, то вы не сможете определить, какой выбрать путь. Как только стратегия выполнения миссии определена, мы можем обратиться к определению факторов, которые нам необходимо контролировать для того, чтобы способствовать осуществлению нашей стратегии. Так как полет самолета на определенной высоте является важной стратегией пилота, конструкторы самолета определили, что высотомер должен быть включен в приборную панель. Аналогично, после осознания, что соответствующее положение закрылков является важным для пилота, конструкторы самолета, как само собой разумеющееся, включают индикатор положения закрылков в приборную панель кабины самолета.

Подобно тому, как определение миссии и стратегии является ключевым фактором при проектировании приборной панели в кабине самолета, определение миссии и стратегии гостиницы также является ключом при определении сочетания показателей, которые могут быть использованы для отслеживания экономической деятельности отеля. Если выбранная

рестораном гостинцы стратегия должна увеличивать продажи путем стимулирования большего числа гостей отеля обедать в ресторане, системе оценки экономических показателей будет необходимо регулярно проводить обновление информации о доле гостей отеля, обедающих в ресторане. Связь показателей эффективности со стратегией организации способствует совпадению целей, (т.е. обеспечивает совпадение целей менеджеров с целями организации).

Если принцип увязки показателей эффективности со стратегией не соблюдается строго, некоторые руководители могут невольно решить использовать индикаторы экономической деятельности, чтобы сфокусироваться на аспектах деятельности гостиницы, которые не согласуются с осуществлением выбранной стратегии. Представьте, что вновь назначенный менеджер ресторана прочитал Главу 5 настоящей книги и поэтому знает об обороте мест, как о возможном индикаторе экономической деятельности ресторана. Он стремится продемонстрировать сотрудникам ресторана свою продвинутую подготовку в области гостиничного бизнеса, и он говорит им, что будет тщательно отслеживать оборот мест и стоимость трудовых затрат, два измерения эффективности, которые ранее в ресторане не выделялись. Представьте также, что высшее руководство в гостинце решило, что ресторан должен принять стратегию, которая согласуется с развитием репутации прекрасного ужина. После акцента нового менеджера на обороте мест и минимизации трудовых затрат, на работников кухни оказывается давление, чтобы еда готовилась более быстро, а число официантов и работников кухни в каждой смене сокращается. Через три месяца после начала его работы в должности, менеджер созывает собрание всех работников ресторана и информирует их, что он очень доволен их работой, так как оборот мест увеличился на 15 процентов, а трудовые затраты сократились на 12 процентов. Он увольняет с кухни ворчащих о том, что они теперь так заняты, что снизили стандарты приготовления пищи, а также официантов, жалующихся на то, что они слишком заняты, чтобы обеспечить внимательное обслуживание, к которому привыкли постоянные клиенты. На следующей неделе новый менеджер ресторана уверенно входит в офис ГМ отеля для встречи по поводу окончания его испытательного периода. В начале встречи он обращает внимание ГМ на увеличение оборота мест и сокращении трудовых затрат. ГМ прерывает его и говорит, что несколько его друзей считают, что качество еды и обслуживания в ресторане упали. ГМ также сообщает менеджеру, что два руководителя отделов отеля выразили обеспокоенность тем, что многие постоянные клиенты отеля

заявили, что ресторан больше не является их предпочтительным местом для еды. После жаркой дискуссии ГМ отеля завершает встречу заявлением о том, что менеджер ресторана уволен. Мораль этой истории: соблюдай осторожность при выборе из множества возможных показателей эффективности, приведенных в данной книге. Убедитесь в том, что показатели эффективности, которые вы выбираете, соответствуют стратегии гостиницы, где вы работаете!

Отчет по показателям экономической деятельности в установленные сроки. Измерение эффективности должно представляться сотрудникам как можно ближе к периоду времени, к которому эти показатели относятся. Своевременность отчета означает, что эти показатели имеют большое значение для принятия управленческих решений и позволяют персоналу своевременно принимать меры по исправлению ситуации, если это будет оправдано. В только что описанном примере с уволенным менеджером ресторана было важно, чтобы генеральный менеджер как можно скорее получил информацию о нежелательных экономических результатах менеджера ресторана. Чем дольше менеджер ресторана находился на месте, тем больше вреда было нанесено репутации высокого качества ресторана в глазах его посетителей.

Тщательное рассмотрение вопроса о том, может ли предлагаемый критерий эффективности вызвать нежелательное поведение. Несмотря на связь со стратегией, показатель эффективности может вызвать поведение, которое не согласуется с целями введения этого показателя. В одном из аэропортов Соединенного Королевства признали, что важным аспектом его деятельности является своевременное возвращение багажа пассажирам после прибытия рейса. Соответственно, было решено замерить время, необходимое для того, чтобы первое место багажа с прибывшего рейса попало на ленту транспортера выдачи багажа. К сожалению, этого привело к тому, что члены команды обработки багажа вышвырнули одну из маленьких сумок из трюма прибывшего рейса и затем рванулись размещать ее на ленте транспортера. Концентрация на времени выгрузки и подачи первого места багажа отвлекли внимание обработчиков багажа от других сумок, приведя к тому, что возросло среднее время доставки багажа от прибывшего рейса до ленты транспортера выдачи.

Показатели эффективности должны быть просты для понимания. Критерии эффективности должны легко доводиться до персонала, и они должны легко пониматься. Персонал, который использует или отвечает за конкретные показатели, должен иметь полное понимание того, как эти показатели рассчитываются. Только при таком понимании они

могут определить, какие шаги следует предпринять для улучшения конкретного аспекта производительности, который оценивается через этот критерий. Чтобы усилить важность стремления сотрудников к улучшению конкретных измерений эффективности, показатели экономической деятельности иногда представляются в виде графиков в значимых областях. Для персонала, связанного с продажами конференц-услуг отеля, руководство может определить, что график, показывающий количество делегатов-дней на конференциях, проданных за неделю в течение текущего года, должен быть размещен на видном месте офисной зоны службы продажи конференц-услуг. Было бы важно, чтобы весь задействованный в этой области персонал понимал, как рассчитываются еженедельно продаваемые делегаты/дни. Если 200 делегатов присутствовали на устраиваемой в отеле конференции 1-го, 2-го и 3-го апреля, 150 делегатов присутствовали 4-го и 5-го апреля, и никто не присутствовал 6-го и 7-го апреля, то тогда общее проданное количество делегатов-дней за неделю, начинающуюся с 1-го апреля, составило бы 900.

Менеджеры должны отвечать за то, на что они могут влиять. В идеале мы бы хотели привлекать менеджеров к ответственности только за те показатели в деятельности гостиницы, которые они полностью контролировали. Однако реальностью в жизни организаций является то, менеджеры редко имеют полный контроль над результатами какого-либо конкретного аспекта бизнеса. Поэтому следует соблюдать осторожность, чтобы ограничить ответственность менеджеров теми аспектами деловой деятельности, на которые они имеют значительное влияние. Менеджер будет обоснованно раздосадован, если будет привлечен к ответственности за деловую деятельность, на которую он имеет ограниченное влияние. В качестве аналогии: студенты часто выражают недовольство, когда курсовая оценка зависит от оценки, выставленной за групповую работу. Это связано с высоким уровнем мотивации студентов, у которых имеется ограниченная способность контролировать представленную работу из-за взглядов и действий других членов группы.

Выделяйте позитивные аспекты оценки результатов деятельности. Для того, чтобы мотивировать персонал и избежать его демотивации, показатели экономической деятельности должны заявляться в положительном, а не в отрицательном ключе. Например, в отношении отдела номеров лучше сказать, что заполняемость составляет 80 процентов, а не говорить о 20-процентной доле незанятых номеров. Аналогично, в отношении отдела организации банкетов лучше говорить о 75-процентной доле удовлетворенности клиентов, а не о 25-процентной коэффициенте

неудовлетворенности.

Добивайтесь вовлечения менеджера, если изменяете показатели экономической деятельности. В Главе 9 было отмечено, что можно извлечь выгоду из участия менеджеров в выработке целей из бюджетов. Аналогичное внимание должно быть уделено вовлечению сотрудников в процесс принятия любого решения, изменяющего показатели эффективности, за которые они несут ответственность. Вытекающие из такого участия преимущества включают:

а) Это может привести к выработке более подходящего показателя экономической деятельности, например, менеджер инженерно-технического отдела отеля может иметь лучшее представление о том, какие аспекты выполнения его работы должны замеряться из-за хорошего знания им положения дел, а также из-за знаний, полученных им в результате членства в профессиональной организации инженеров.

б) Большее участие в разработке и внедрении показателей эффективности, вероятно, увеличит шансы того, что менеджеры будут рассматривать показатели как справедливые и соответствующие. В свою очередь это повысит шансы на то, что они будут чувствовать себя более обязанными достичь конкретных целевых показателей оценки эффективности, и сократит шансы рассмотрения ими показателей в циничной манере.

Предоставление данных сравнительного анализа оценки экономических результатов. Как отмечалось в Главе 10, может быть очень полезно, если менеджерам будут предоставляться данные сравнительного анализа, которые отражают стандарты, достигнутые в высокоэффективных отделах гостиниц. Для работающих в составе сети отелей можно очень легко обеспечить предоставление данных сравнительного анализа сестринским организациям. В качестве альтернативы, средние данные по гостиничной индустрии собираются и доступны в целом ряде организаций, таких как Горват, ПрайсуотерхаусКуперс и Дан энд Брэдстрит.

Обеспечивайте вознаграждение за достижение целевых показателей эффективности работы. В дополнении к базовой заработной плате сотрудникам может выплачиваться бонус, если они достигли или превысили целевые показатели эффективности. В то время, как такого рода стимулирующие схемы оплаты были внедрены для управленческого персонала среднего и высшего звена, с 1990-х схемы были расширены и включили работников целого ряда организационных уровней. Вознаграждения членов обслуживающего персонала за эффективность имеет тенденцию выдаваться в форме денежной премии или подарочного сер-

тификата. Многие старшие менеджеры получают значительную часть своего общего вознаграждения путем планов распределения прибыли, которые предусматривают распределение акций компании в соответствии с их относительным уровнем эффективности.

4) Сбалансированная система показателей

Растущая озабоченность в связи с тенденцией систем учета к недостаточной сбалансированности и недостаточной связи с корпоративной стратегией, обеспечивает контекст для изменения сбалансированной системы показателей. Сбалансированная система показателей стала популярной у многих бизнес-консультантов и активно применялась во многих организациях со времени ее разработки Каплан и Нортон (1996). Сбалансированная система показателей прошла значительную эволюцию, хотя многие организации не могли использовать ее в формализованном виде, она привлекла достаточно внимания в бухгалтерской среде, чтобы повлиять на способ подхода бухгалтеров к разработке системы показателей эффективности. После прочтения этой главы вы можете почувствовать, что всеобъемлющие рамки сбалансированной системы показателей не подходят для гостиницы, где вы работаете. Несмотря на это, осознание базовых рамок сбалансированной системы показателей предоставит вам ценный шаблон для работы при изменении системы оценки эффективности работы отеля.

«Сбалансированная система показателей» получила свое название в первую очередь от того, что она структурирована и фокусируется на четырех различных ключевых аспектах организационной деятельности: финансах, клиентах, внутренних процессах обучения и росте. В то время как концентрация сбалансированной системы показателей в этих четырех различных ракурсах, возможно, представляет ее наиболее примечательные особенности, другие ее основные функции включают в себя тесную интеграцию с организационной стратегией и согласованность, которой она достигает, выстраивая причинно-следственные связи системы оценки эффективности. Еще одной характеристикой сбалансированной системы показателей является то, что разработанные для использования на уровнях высшего руководства стратегические показатели нуждаются в переводе в более детализированные оперативные показатели эффективности для более низких организационных уровней. Разносторонний характер сбалансированной системы показателей кратко излагается во Вставке 11.3.

Вставка 11.3

Ключевые особенности структуры сбалансированной системы показателей (ССП)

<p>Структура построена вокруг четырех ключевых аспектов производительности.</p>		<p>Структура построена вокруг четырех ключевых аспектов производительности:</p> <p>Необходимость разработки стратегических целей и показателей эффективности для каждого из следующих ключевых измерений производительности:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) финансы 2) клиент 3) внутренние процессы 4) обучение и рост
<p>Структура на основе стратегии</p>		<p>инженеры ССД:</p> <ul style="list-style-type: none"> • уточнение стратегии; • артикуляция стратегических целей для каждого из четырех ключевых аспектов деятельности; • реализация стратегии, путем концентрации внимания персонала на показателях деятельности, которые связаны со стратегическими целями.
<p>Показатели эффективности, используемые на высших уровнях, переводятся в показатели эффективности, используемые на более низких уровнях организации</p>		<p>Стратегические показатели эффективности должны быть переведены в более узко определенные показатели деятельности, которые, как правило, указывают на нефинансовые оперативные условия для персонала нижнего уровня (например, чистящий материал, оборачиваемость запасов).</p>

Базовое многообразие деятельности, проводимой в гостинице, которое мы описали в Главе 1 (т.е. ориентация обслуживания проявляется в предоставлении жилья, розничная торговля – в продажах через бар, а ориентация производства проявляется на кухне ресторана), требует разработки и применение из набора показателей эффективности, которые выходят далеко за рамки традиционной оценки финансовой эффективности. По этой причине отель, как представляется, является особенно подходящим местом для использования, имеющего широкую основу скоординированного подхода к оценке эффективности, такого, как сбалансированная система показателей.

Первый шаг в разработке сбалансированной системы показателей включает определение миссии и взглядов организации. Заявление о миссии выделяет основную цель организации. В качестве примера заявленной цели группы отелей Марриот можно назвать «заставить людей, находящихся вдали от дома, чувствовать, что они находятся среди друзей и действительно желанны». После определения цели, мы должны определить, какая стратегия будет использоваться для достижения этой цели (то есть, как только мы узнаем, чего мы пытаемся достичь, мы можем определить, как мы собираемся это сделать). Стратегия Марриот, вероятно, включала бы в себя слова, подчеркивающие важность персонала, обеспечивающего гостеприимное обслуживание. Как только определена стратегия, нам необходимо перевести стратегию в конкретные стратегические цели. Стратегическая цель, которая могла бы быть поставлена группой Марриот, заключается в том, что их персонал должен рассматриваться как самый гостеприимный в гостиничном секторе. После определения стратегических целей, мы можем обратиться к определению показателей эффективности, которые должны контролироваться для содействия достижению целей. Если в качестве стратегической цели определено, что персонал должен быть среди самых гостеприимных, то соответствующие показатели эффективности могли бы включать: время, затраченное на подготовку персонала к вежливому и гостеприимному обслуживанию клиентов, рейтинги опроса клиентов в отношении восприятия гостеприимства персонала и самооценку персоналом рейтинга удовлетворенности в результате обслуживания клиентов. Это представляет собой слегка упрощенный обзор того, как миссия и стратегия превращаются в сбалансированную систему показателей, так как стратегические цели и показатели эффективности должны быть разработаны для каждого из четырех ключевых аспектов сбалансированной системы показателей (т.е. финансы, клиенты, внутренние бизнес-процессы, а так-

же обучение и рост). Отношения между формулированием миссии, стратегии, стратегической цели и показателями эффективности сбалансированной системы показателей демонстрируются на Рисунке 11.1.

Четыре ключевых аспекта эффективности сбалансированной системы показателей

Финансовая концепция

Финансовая концепция включает в себя стратегические цели, которые разрабатываются с точки зрения концепции акционеров. Каплан и Нортон предлагают, чтобы цели могли разрабатываться, отвечая на вопрос: «*Для того, чтобы добиться успеха в финансовом отношении, как мы должны представляться акционерам?*». Как только цели определены, может быть выработан набор финансовых мер. Многие возможные финансовые меры уже были широко обсуждены в этой книге, например, затраты отделов, расходы на предоставления номеров на ночь, прибыль гостиницы, прибыль сегмента рынка, доход в расчете на имеющийся номер, прибыль на инвестиции, цена акций и т.д.

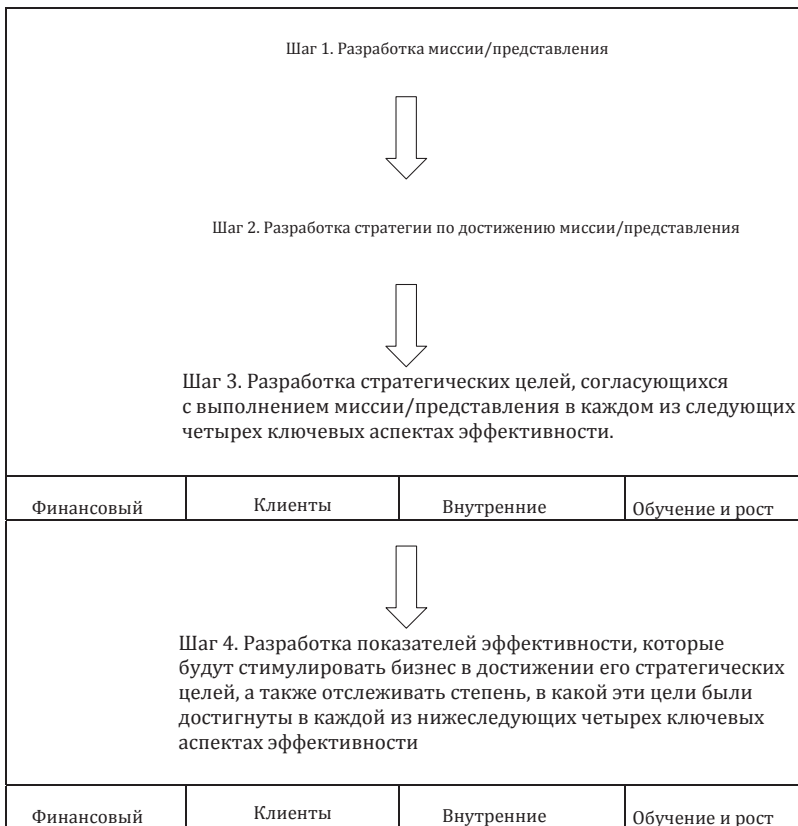
Концепция клиентов

Концепция клиентов включает в себя стратегические цели, которые разрабатываются с точки зрения клиента. Каплан и Нортон говорят о том, что эти цели могут разрабатываться, отвечая на вопрос: «*Для достижения нашей мечты как мы должны выглядеть в глазах наших клиентов?*». Как только эти цели определены, может быть сформирован набор показателей эффективности при работе с клиентами. Возможные показатели эффективности при работе с клиентами включают: лояльность клиентов, доля возвращающихся клиентов, жалобы клиентов, прибыльность клиентов и т.д. Базовое многообразие деятельности, проводимой в гостинице, которое мы описали в Главе 1 (т.е. ориентация обслуживания проявляется в предоставлении жилья, розничная торговля – в продажах через бар, а ориентация производства проявляется на кухне ресторана), требует разработки и применение из набора показателей эффективности, которые выходят далеко за рамки традиционной оценки финансовой эффективности. По этой причине отель, как представляется, является особенно подходящим местом для использования, имеющего широкую основу скоординированного подхода к оценке эффективности, такого, как сбалансированная система показателей.

Первый шаг в разработке сбалансированной системы показателей включает определение миссии и взглядов организации. Заявление о

миссии выделяет основную цель организации. В качестве примера заявленной цели группы отелей Марриот можно назвать «заставить людей, находящихся вдали от дома, чувствовать, что они находятся среди друзей и действительно желанны». После определения цели, мы должны определить, какая стратегия будет использоваться для достижения этой цели (то есть, как только мы узнаем, чего мы пытаемся достичь, мы можем определить, как мы собираемся это сделать). Стратегия Марриот, вероятно, включала бы в себя слова, подчеркивающие важность персонала, обеспечивающего гостеприимное обслуживание. Как только определена стратегия, нам необходимо перевести стратегию в конкретные стратегические цели. Стратегическая цель, которая могла бы быть поставлена группой Марриот, заключается в том, что их персонал должен рассматриваться как самый гостеприимный в гостиничном секторе. После определения стратегических целей, мы можем обратиться к определению показателей эффективности, которые должны контролироваться для содействия достижению целей. Если в качестве стратегической цели определено, что персонал должен быть среди самых гостеприимных, то соответствующие показатели эффективности могли бы включать: время, затраченное на подготовку персонала к вежливому и гостеприимному обслуживанию клиентов, рейтинги опроса клиентов в отношении восприятия гостеприимства персонала и самооценку персоналом рейтинга удовлетворенности в результате обслуживания клиентов. Это представляет собой слегка упрощенный обзор того, как миссия и стратегия превращаются в сбалансированную систему показателей, так как стратегические цели и показатели эффективности должны быть разработаны для каждого из четырех ключевых аспектов сбалансированной системы показателей (т.е. финансы, клиенты, внутренние бизнес-процессы, а также обучение и рост). Отношения между формулированием миссии, стратегии, стратегической цели и показателями эффективности сбалансированной системы показателей демонстрируются на Рисунке 11.1.

Четыре ключевых аспекта эффективности сбалансированной системы показателей



Концепция внутренних процессов

Концепция внутренних процессов касается выработки связанных с процессами задач, которые согласуются с достижением целей в области финансов и работы с клиентами. Каплан и Нортон говорят о том, что эти цели могут разрабатываться, отвечая на вопрос: «*В каких бизнес-процессах мы должны выделяться, чтобы удовлетворить наших акционеров и клиентов?*». Как только цели разработаны, то может быть выработан набор показателей эффективности, связанных с внутренними процессами. Возможные связанные с внутренними процессами показатели эффективности включают: ошибки при выставлении счета клиентам, время оформления заселения, ошибки при обслуживании в ресторане, соблюдение техники безопасности на рабочем месте, участие в местных

сообществах, доступность базы данных о клиентах и т.п.

Концепция обучения и роста

Концепция обучения и роста затрагивает разработку целей функциональных возможностей, которые согласуются с достижением финансовых целей и целей при работе с клиентами. Каплан и Нортон говорят, что эти цели могут разрабатываться, отвечая на вопрос: «*Как мы будем поддерживать свою способность к изменению и улучшению для достижения нашего видения?*» Как только эти цели выработаны (они могут быть краткосрочными и долгосрочными), может быть разработан набор связанных с обучением и ростом показателей эффективности. Возможные показатели, связанные с обучением и ростом эффективности включают: инвестиции в обучение на одного работника, прогулы, индекс мотивации сотрудников, удовлетворенность сотрудников, доля сотрудников, имеющих доступ к настольным компьютерам и т.д.

Обзор развития сбалансированной системы показателей гостиниц представлен в Случае 11.1 Финансовый контроль в действии. Этот обзор проводит различие между показателями эффективности с задержкой и с опережением. Это подчеркивает желательность использования сбалансированных индикаторов с опережением и задержкой. Как уже обсуждалось, опережающие индикаторы фокусируют внимание на факторах, которые влияют на то, будет ли достигнута цель эффективности. Запаздывающие индикаторы фокусируются на степени того, насколько были достигнуты цели эффективности. Финансовые меры склонны относиться к запаздывающим индикаторам, показатели по работе с клиентами представляют сочетание опережающих и запаздывающих индикаторов, в то время как показатели внутренних процессов, а также обучения и роста имеют тенденцию быть опережающими индикаторами.

ФИНАНСОВЫЙ КОНТРОЛЬ В ДЕЙСТВИИ 11.1

Разработка показателей эффективности сбалансированной системы показателей высшим руководством

При помощи приглашенных консультантов по вопросам управления на своем последнем выездном семинаре старших сотрудников высшее руководство сети ЭконоРест разработало структуру сбалансированной системы показателей. Были предприняты четыре нижеследующих шага:

Шаг 1 (Определение миссии) Было согласовано, что корпоративная миссия состоит в том, чтобы развивать клиентскую базу, лояльную

имиджу самобытного бренда, тем самым обеспечивая сильную финансовую отдачу для акционеров ЭконоРест.

Шаг 2 (Определение стратегии для выполнения миссии): Было согласовано, что имиджу самобытного бренда следует базироваться на существующей репутации компании по предоставлению дешевого жилья, и что компания путем поддержания постоянного стандарта качества будет стремиться формировать лояльную и расширяющуюся клиентскую базу.

Шаги 3 и 4 (Определение стратегически целей и показателей эффективности): Были разработаны стратегические цели, соответствующие выполняемой миссии, а затем, чтобы обеспечить достижение стратегических целей, были определены показатели эффективности. Это обобщается ниже путем проведения различий между ключевыми опережающими и запаздывающими индикаторами.

Цели

1. Финансы

Повышение рентабельности;

Увеличение цены акций

2. Клиент

Высокая доля постоянных клиентов

3. Внутренние процессы

Совместимые уроне обслуживания

4. Обучение и рост

Обеспечить, чтобы сотрудники знали, как поддерживать предоставление совместимых услуг Запаздывающие показатели эффективности

Прибыль; Прибыль на инвестиции; Затраты труда на проданный номер; Рост цены акции

Доля постоянных клиентов;

Средняя продолжительность поддержания отношений с клиентом

Доля номеров, отвечающих стандартной презентации;
(определяется проверкой руководства по случайной выборке); время уборки на номер

Коэффициент текучести кадров;

Прогулы Опережающие показатели эффективности

Тренд в средних затратах на уборку номера; Тренд в доле на рынке

Удовлетворенность клиента ценой; удовлетворенность клиента составом оказываемых услуг

Наличие базы данных клиентов; Установленные и соблюдаемые процедуры тренингов; Содержание писем с жалобами клиентов

Количество часов обучения на сотрудника; Индекс мотивации сотрудников

Причинно-следственные связи в сбалансированной системе показателей

Хорошо разработанная сбалансированная система показателей преобразует стратегическое видение в имеющий взаимные причинно-следственные связи набор показателей эффективности, которые направляют менеджеров на достижение стратегических целей. Представьте, что мы решили осуществлять стратегию роста для ресторана и определили, что она будет оцениваться путем контроля роста дохода в соответствии с финансовой концепцией. Если вы уверены, что лояльность клиентов является ключом к росту доходов ресторана, вы можете выбрать контроль лояльности клиентов в концепции клиента. Затем вы определяете, что лояльность клиента определяется по тому, насколько ресторан может разнообразить предложения по меню, поэтому вы контролируете частоту пересмотра меню с точки зрения внутренних процессов. После обсуждения с персоналом ресторана, вы устанавливаете, что удовлетворенность повара работой оказывает значительное влияние на частоту пересмотра предложений по меню, так что вы отслеживаете удовлетворенность повара работой по концепции обучения и роста. Этот краткий сценарий обеспечивает понимание того, как хорошо продуманная серия имеющих причинно-следственные связи показателей может означать, что улучшение показателей эффективности обучения и роста будут перетекать в улучшение эффективности, так как измеряются индикаторами эффективности работы с клиентами и внутренних процессов и в конечном итоге поднимают финансовую эффективность.

Перенесение показателей эффективности высшего менеджмента на низовые уровни организации

Структура сбалансированной системы показателей представляет собой согласованный набор показателей эффективности, которые связаны со стратегическими целями и обеспечивают высшему руководству всеобъемлющий обзор организационной единицы, такой как ресторанная стили-

стикак гостинца. Разработанные для использования на высшем уровне стратегические показатели нуждаются в переводе в более детализированные оперативные показатели деятельности, сфокусированные на операциях на более низких уровнях управления. Фактически сбалансированная система показателей должна быть разработана для каждого организационного уровня. Для усиления поведения, соответствующего достижению стратегических целей, каждая из этих сбалансированных систем должна выверяться для сбалансированной системы показателей на следующем уровне организационной структуры. Системы нижнего уровня будут включать в себя показатели эффективности, которые касаются конкретных возможностей более низкого уровня и стоящих перед ним вызовов. Сверка набора сбалансированной системы показателей, спущенных вниз по организации, может с пользой рассматриваться как серия «каскадных сбалансированных систем показателей».

Применение сбалансированной системы показателей в гостинице

Случай 11.1 уже представил обзор гипотетического отеля, разрабатывающего сбалансированную систему показателей. Вставка 11.4 дает обзор показателей эффективности, рассмотренных для принятия находящейся в США гостиничной сетью, когда эта сеть решила внедрить сбалансированную систему.

Вставка 11.4

Пример показателей эффективности для гостиницы

Финансы	Клиент	Внутренние процессы	Обучение и рост
<ul style="list-style-type: none"> • Операционная прибыль • Прибыль на инвестиции • Рост дохода • Выручка по сравнению с бюджетом • Структура выручки • Эффективность ценообразования • Операционная прибыль по сравнению с прошлым годом • Операционная прибыль в сравнении с бюджетом • Операционная прибыль по сравнению с аналогичной собственностью • Контроль затрат по отдельным позициям 	<ul style="list-style-type: none"> • Удовлетворенность клиента • Удержание клиента • Приобретение новых клиентов • Сегментация рынка • Доля рынка • Прибыльность клиента • Ответная реакция • Уровни обслуживания • Оценка «тайного гостя» 	<ul style="list-style-type: none"> • Ошибки обслуживания • Физическое обслуживание активов • Эффективность капитальных расходов • Практики внутреннего контроля • Соответствие нормам безопасности • Время, необходимое для завершения процессов (например, регистрации, обслуживание в номере, рассаживание и обслуживание за завтраком и т.п.) • Информация о сегменте рынка 	<ul style="list-style-type: none"> • Личный рост сотрудников • Внутренние уровни продвижения по службе • Удовлетворенность персонала • Удержание персонала • Делегирование полномочий персоналу • Стратегические навыки персонала • Уровни тренинга • Частота тренингов • Тренинг персонала для ряда позиций • Доступ персонала к компьютеру • Участие в жизни сообщества и знания, показанные генеральным менеджером

некоторых из преимуществ, вытекающих из внедрения сбалансированной системы показателей, сделан у Хускестейна и Дубоффа (1999) в отчете о принятии группой Хилтон Отель сбалансированной системы

показателей. Эти преимущества сбалансированной системы показателей включают:

1. Принятие сбалансированной системы показателей в масштабах всей организации Хилтон способствовало развитию более последовательной бизнес-культуры группы. Такая последовательность критически важна в бизнесе со многими различными операционными единицами (отелями по всему миру) и высоким уровнем текучести кадров.

2. Система сбалансированных показателей сосредотачивает внимание менеджеров на тех факторах, которые обеспечивают краткосрочный и долгосрочный успех. Предыдущая система оценки эффективности Хилтон основывалась главным образом на финансовой эффективности, которая формировала культуру недальновидного управления, недостаточно связанную с ориентированной на клиента стратегией группы.

3. Сбалансированная система показателей способствовала внедрению философии командной работы на базе гостиницы, так как большое значение придается достижениям всего объекта в отношении удовлетворенности клиента.

4. Система сбалансированных показателей делает осуществление анализа эффективности работы более объективным. Необходимость для высшего руководства делать субъективные оценки при оценке работы подчиненных менеджеров уменьшается из-за ответственности члена команды за взаимно согласованные в масштабе всей компании цели. Тот факт, что показатели эффективности основываются на стратегических целях, также увеличивает внимание членов команды к правомерности процесса анализа эффективности.

5. Применение сбалансированной системы показателей в масштабе всей группы значительно увеличило возможности для использования достижений лучших отелей в качестве эталонных показателей. Философия обмена эталонными данными значительно облегчает распространение решений операционных проблем.

6. Реализация сбалансированной системы показателей способствовала распространению информационной стратегии в масштабах всей организации, а не ограничивала ее ловушкой кабинетов горсточки старших менеджеров.

Хукестейн и Дубофф (1999) предупреждают, что при реализации сбалансированной системы показателей имеются значительные проблемы, и ее успех достигается только после единого ответственного подхода в

рамках всей организации. Для достижения этого требуются значительные согласованные усилия со стороны высшего руководства вместе с постоянным осуществлением передачи информации на всех уровнях управления организации. Несмотря на первоначальные затраты на внедрение сбалансированной системы показателей, Хукестейн и Дубов утверждают, что долгосрочные выгоды для группы Хилтон значительно перевешивают время и ресурсы, которые были затрачены на внедрение этой системы. Дальнейшие исследования обнаружили большое многообразие показателей эффективности, используемых в отелях, и тот факт, что многие гостиницы используют показатели, относящиеся ко всем четырем ключевым аспектам деятельности, в соответствии с которыми структурирована сбалансированная система (Эванс 2005).

4) Резюме

Многие главы этой книги дают понимание путей использования ряда финансовых индикаторов (например, прибыль, доход, прибыль на инвестиции и т.п.) при оценке эффективности. Эта глава представила целенаправленный отчет о проблемах, окружающих разработку системы оценки эффективности. Глава начинается с замечания о том, что критически важным является «правильное» построение сбалансированной системы показателей. Это происходит потому, что осуществление оценки в организации обеспечивает мощный сигнал, который влияет на то, где и как руководители будут концентрировать свои рабочие усилия. В принципе, «что получается измерить, то, получается, удалось сделать».

Установив важность фокусировки главы, был дан набросок четырех недостатков, связанных с показателями финансовой эффективности, т.е., они сосредотачиваются на результате, а не на причине, имеют ретроспективную ориентацию, оценивают ограниченные аспекты эффективности и могут способствовать поведению, ориентированному на краткосрочную перспективу. Эти недостатки делают необходимым разработку интегрированной системы оценки эффективности, включающей тщательно подобранный набор финансовых и нефинансовых показателей эффективности. Было описано одиннадцать ключевых проблем, которые необходимо иметь в виду при разработке такой системы.

Затем в главе дается описание сбалансированной системы показателей, которая была разработана Каплан и Нортон (1996) в результате осознания недостатков в системах оценки эффективности многих организаций. Ключевыми чертами сбалансированной системы показателей является то, что она структурирована по четырем основным аспектам

эффективности, интегрирована с организационной стратегией таким способом, который способствует реализации стратегии, создает интегрированную систему показателей эффективности с причинно-следственными связями и преобразует используемые на высшем уровне руководства показатели эффективности в показатели эффективности для использования на более низких организационных уровнях.

Полезно рассматривать сбалансированную систему показателей в качестве каркаса, потому что она сфокусирована на таких аспектах эффективности, как финансы, клиенты, внутренние процессы, а также обучение и рост, и предоставляет шаблон для определения размаха основной организационной деятельности и достижений, которые требуют измерений. Это подобно общеобразовательному тесту, который может рассматриваться в качестве структуры, содержащей сбалансированный набор вопросов, которые могут быть объединены в группы по математике, истории, географии, науке и т.п. Просто общеобразовательный тест будет считаться несовершенным, если он содержал недостаточные показатели математических способностей, поэтому и система оценки организационной эффективности может рассматриваться в качестве несовершенной, если она содержит недостаточные показатели, связанные с такими аспектами эффективности бизнеса как финансы, клиенты, внутренние процессы или обучение и рост.

В свете представленного в этой главе описания сбалансированной системы показателей очевидно, что у нее имеется много качеств, которые нуждаются в дополнительном сбалансировании. Принимая во внимание диапазон ее свойств, названием, которое бы в большей степени отражало все составляющие элементы сбалансированной системы показателей, должно было быть **связанная со стратегией, иерархически скоординированная, причинно-следственно структурированная и сбалансированная система показателей**. Такое наименование не является в полной мере адекватным и нелегко скатывается с языка. Более краткое наименование «сбалансированная система показателей» для системы оценки эффективности Каплана и Нортон (1996), несомненно, лучше поддерживает значительный интерес, который эта структура вызывает с момента своей разработки в 1990-х.

Использованная литература

Адамс Д. (2006) *Управленческий учет для гостиничного бизнеса, индустрии туризма и развлечений: Стратегический подход*, 2-е издание,

Лондон: Томсон: Глава 8.

Дентон Г.А. и Уайт Б. (2000) «Внедрение сбалансированного подхода к управлению гостиничными операциями», *Квартальное издание администрации отеля и ресторана Корнелл*, том.41, №1, 94-107

Друри К. (2004) *Управление и учет затрат*, 6-е издание, Лондон: Томсон: Глава 23

Эванс Н. (2005) «Оценка сбалансированной системы показателей в качестве инструмента управления для гостиниц», *Международный журнал современного гостиничного бизнеса*, Том.17, №5, 376-90

Хукестейн Д. и Дубофф Р. (1999) «Отели Хилтон: комплексный подход к образованию стоимости для всех заинтересованных сторон», *Квартальное издание администрации отеля и ресторана Корнелл*, том.40, №4, 28-38

Каплан Р.С. и Нортон Д.П. (1996) *Сбалансированная система показателей: Перевод стратегии в действие*, Бостон, Массачусетс: Харвард Бизнес Скул Пресс.

Лангфилд-Смит К., Торн Н. и Хилтон Р. (2012) *Управленческий учет: Информация для создания и управления стоимостью*, 6-е издание, Маквайр Парк, Новый Южный Уэльс, Австралия: МакГроу-Хилл: Глава 14.

Нивен П.Р. (2002) *Сбалансированная система показателей шаг за шагом: Максимальная эффективность и сохранение результатов*, Нью-Йорк: Джон Уили энд Санз.

Тернер М. И Гулдинг К. (2010) «Контракт на управление гостиницей и отсутствие согласованности целей капитальных расходов в эксплуатируемых владельцем» *Журнал исследований гостиничного бизнеса и туризма*, Том 34, №4, 478-511.

Задачи

Задача 11.1

Как организация может оправдать расходы значительного количества времени и ресурсов, развивая систему оценки эффективности?

Задача 11.2

Определите две характерные проблемы, которые возникают при разработке системы оценки результатов работы гостиницы.

Задача 11.3

Определите четыре недостатка традиционных систем оценки финансовой эффективности.

Задача 11.4

Хотя традиционные системы оценки финансовой эффективности имеют недостатки, определите три фактора, которые подчеркивают важность контроля показателей финансовой эффективности.

Задача 11.5

Опишите шесть главных вопросов, которые следует принимать во внимание при разработке системы оценки эффективности.

Задача 11.6

Определите четыре ключевых аспекта баланса, которые необходимо учитывать при разработке системы оценки эффективности.

Задача 11.7

Кратко обрисуйте основные особенности системы оценки эффективности при помощи сбалансированной системы показателей.

Задача 11.8

Определите четыре главных шага, которые следует сделать при разработке сбалансированной системы показателей

Задача 11.9

Опишите четыре ключевых аспекта производительности, которые формируют основу структуры сбалансированной системы показателей.

Задача 11.10

Для настройки управления гостиницей определите пять возможных показателей эффективности по каждому из четырех ключевых аспектов эффективности по сбалансированной системе показателей (всего 20 показателей эффективности).

Задача 11.11

Сеть отелей Конференц-Ча работает в гостиницах, расположенных в большинстве крупных индийских городов, и определила, что она будет осуществлять стратегию приобретения национальной репутации в области проведения конференций.

Требуется:

а) Определить набор стратегических целей, подходящих для гостиничной сети Конференц-Ча. Структурировать стратегические цели в соответствии с четырьмя аспектами эффективности сбалансированной системы показателей.

б) Определите для сети отелей Конференц-Ча набор показателей эффективности, которые соответствуют стратегическим целям, которые вы определили в вашем решении по пункту, а). Структурируйте стратегические цели в соответствии с четырьмя аспектами сбалансированной системы показателей, а также определите, являются ли они опережающими или запаздывающими показателями эффективности.

Задача 11.12

КлабЭскейп является международно признанной гостиничной сетью, которая стремится расширить свое международное присутствие в экзотических местах по всему миру. Сеть осуществляет концепцию курортного ценообразования по принципу «все включено», где все блюда и напитки включены в оплачиваемую стоимость жилья. Отели также предоставляют широкий выбор спортивных и других мероприятий, которые также включены в цену. Предоставляемое размещение является относительно основным, так как не является частью характерного опыта курорта, который сфокусирован на диапазоне предлагаемой деятельности, играх, представлениях и хорошей пище. По своему опыту КлабЭскейп нацелен на отдыхающие семьи высшего сегмента рынка.

Требуется:

а) Определить набор стратегических целей, подходящих для сети гостиничных курортов КлабЭскейп. Структурировать стратегические цели в соответствии с четырьмя аспектами эффективности по сбалансированной системе показателей.

Определить набор показателей эффективности для курортной сети гостиниц КлабЭскейп, который соответствует стратегическим целям, определенными вами в решении по пункту, а). Структурируйте стратегические цели в соответствии с четырьмя аспектами эффективности по сбалансированной системе показателей и также определите, являются ли опережающими или запаздывающими показателями.

ИНФОРМАЦИЯ О СТОИМОСТИ И
ЦЕНООБРАЗОВАНИИ

Цели изучения

После изучения этой главы вы должны проанализировать следующие позиции:

1. Факторы, влияющие на принципы ценообразования.
2. Подходы к цене на основе затрат и ценообразование для службы организации питания (F& B).
3. Подходы к цене на основе затрат и назначение цены за проживание в номерах отеля.
4. Важность переменной стоимости в контексте краткосрочного ценообразования.

1) Введение

Ценообразование является важным и сложным аспектом при принятии решения в гостиничном бизнесе. Выбор в меню ресторана отражает количество блюд с указанием их цены и в меню между обедом и ужином часто существует разница в цене. Что касается размещения, то многие отели предлагают широкий выбор номеров с различными планировками. Цены на такие различные номера нужно указывать в сезон наибольшей нагрузки, а также в спокойные сезоны. Принятие таких ценовых решений более сложно в силу того, что редко можно найти два ресторанных блюда, которые представляют собой те же самые гастрономические впечатления, и не найдётся даже пары отелей, пребывание в которых создаёт то же самое впечатление о проживании. В результате, отель не может проводить прямые сравнения цен в той же мере, как компании, работающие в сфере розничных продаж. Супермаркеты, например, имеют большой объем товаров для назначения цены; тем не менее, они могут провести прямое сравнение цен с конкурирующими торговыми точками, которые предлагают идентичные товары.

Отличающийся тип различных товаров и услуг, реализуемых в гостиничной индустрии, составляет еще один фактор, который усложняет ценообразование. Сравним переменную стоимость с процентом выручки

за номеро-сутки, реализованным с переменной стоимостью по отношению к проценту выручки за бутылку вина, продаваемого через ресторан. Стоимость ещё одних номеро-суток (то есть, переменная стоимость) – это, по сути, стоимость уборки этого номера. Стоимость ещё одной бутылки вина в ресторане – это, по сути, цена приобретения данной бутылки вина. Уборка номера может стоить 10 дол. США, а номера могут иметь тариф от стойки (максимальный тариф без скидок) в размере 120 дол. США, тогда как бутылка вина может стоить 20 дол. США, а цена в ресторане при заказе (из номера) 40 дол. США. Обратите внимание на заметную разницу в проценте рентабельности, связанную с этими двумя продажами.

Информация о стоимости и ценообразовании

Тем не менее, это явное отличие вводит в заблуждение. В этих предоставленных данных о затратах мы исключили упоминание о фиксированной стоимости. Отношение постоянных расходов к переменной стоимости, как правило, значительно выше для услуг по размещению в гостиницах, чем для службы организации питания (F&B). В результате, часто бывает трудно проследить за фиксированной стоимостью в индивидуальных продажах.

Это различие между службой организации питания (F&B) и определением цены на номер является особенно очевидным, когда мы рассматриваем выбор в свободе решения при установлении уровня цен, наблюдаемых в этих двух сферах. Приложение 12.1 показывает, насколько большей бывает свобода решения при установлении уровня цен в случае с номерами. Такая большая свобода решения при установлении уровня цен возникает потому, что предполагается, что отель, как минимум, захочет покрыть свою переменную стоимость. Поскольку переменная стоимость представляет большее соотношение цены продажи за бутылку вина, начальник службы организации питания (F&B) относительно ограничен в плане возможности сделать скидку на цену продажи вина. По причине существенно различных структур затрат в службе организации питания (F&B) и отделе управления номерным фондом гостиницы вопросы ценообразования, возникающие в этих двух сферах гостиничного менеджмента, в этой главе рассматриваются отдельно.

Приложение 12.1

Сравнение решения при установлении цены на вино и номеро-сутки

Бутылка вина Цена продажи: 40 дол. США	↑	Номеро-сутки Цена продажи: 120 дол. США
Прибыль: 10 дол. США	↑	Прибыль: 30 дол. США
Фиксированная стоимость: 10 дол. США		Фиксированная стоимость: 80 дол. США
Переменная стоимость: 20 дол. США	↓	Переменная стоимость: 10 дол. США

Если отель или ресторан имеет много местных конкурентов, то на его объем продаж будут в значительной степени влиять те цены, которые он устанавливает. Отель, который взимает высокие ставки на стоимость номера по отношению к своему местному конкуренту, достигнет более низких уровней загрузки номерного фонда, чем это могло быть при снижении стоимости его номеров. Это означает, что менеджеры номерного фонда вынуждены сталкиваться с необходимостью найти компромисс между стремлением к достижению высокой стоимости номера и поддержанием высоких уровней заполняемости (отеля). Также можно отметить параллель с ценообразованием ресторана. Ожидается, что высокое ценообразование может привести к сокращению количества обслуженных клиентов.

При назначении цен менеджерам, очевидно, необходимо учитывать, какие цены запрашивают конкуренты. Кроме того, определение цены должно учитывать такие факторы, как требуемый имидж и то, считает ли руководство отеля, что назначение низкой цены на конкретную услугу приведёт к большему количеству клиентуры и большим продажам других предложенных услуг [например, с помощью такой услуги, как товар, предлагаемый в убыток для привлечения покупателей] (убыточный лидер). Такие типы аспектов ценообразования попадают в маркетинговое поле деятельности по принятию решений. Так как маркетинг, а также аспекты калькуляции затрат влияют на ценообразование, важно признать в самом начале этой главы, что мы имеем дело со сложной сферой деятельности по принятию решений.

Любой студент, занятый в управлении гостиничным и ресторанным бизнесом, который ищет простую “готовую” формулу расчёта себестоимости для поддержки принятия ценовых решений, вынужден разочароваться. Сложность рассматриваемых аспектов заранее исключает применение любой взятой в отдельности “готовой” аналитической процедуры.

Может быть, это указывает на очевидность упоминания о том, что запрашиваемые цены должны покрывать понесённые издержки. Констатируя, что этот факт является важным, он, тем не менее, подчеркивает, что нам необходимо исходить из системы учётной информации, чтобы определить затраты на товары и услуги в рамках принятия ценовых решений. В дополнение к необходимости подтвердить различные запрашиваемые цены на сравнимые предоставляемые услуги (например, разные пункты меню, предоставленные рестораном, номера различных размеров и т. д.), определяющим фактом торговой деятельности является то, что цены должны покрывать расходы. Сказав это, следует заметить, что гостиничный бизнес характеризуется высоким процентом фиксированных затрат. Такие затраты, как правило, трудно выделить для всех товаров и услуг. Этот фактор, вероятно, означает, что при сравнении с отраслями с более низкими структурами фиксированных затрат индустрия гостеприимства придает меньшее значение анализу затрат на решения по ценообразованию. Хотя учитывание этого фактора может оказаться полезным, мы, однако, должны провести настолько полный анализ затрат, насколько это разумно возможно, чтобы усилить нашу способность принимать обоснованные решения по ценообразованию.

Остальная часть этой главы содержит обзор методов, которые можно учитывать при попытке использовать информацию о стоимости для принятия решений по ценообразованию. Эта глава организована следующим образом. Вначале мы рассмотрим два фактора, влияющие на принятие решения по ценообразованию. Следующий раздел в общих чертах описывает перспективы традиционной калькуляции затрат на ценообразование для службы организации питания (F&B), тарифообразование номера, а также отчисления от ценообразования.

2) Факторы, оказывающие влияние на ценообразование

В этом разделе описан метод ценовой эластичности соотношения спроса и товара или снижение уровня услуги; всё это оказывает влияние на ценовую политику.

Ценовая гибкость спроса

Ценовая гибкость при обслуживании на высоком уровне имеет место там, где изменение цены приводит к относительно высокому изменению спроса на такое обслуживание. Услуга с низкой ценовой гибкостью, с другой стороны, имеет место там, где изменение цены приводит к относительно низкому изменению спроса на эту услугу. Повышенная степень ценовой эластичности обеспечивает потенциал для более творческих подходов к стратегии ценообразования.

Например, если взятый в отдельности отель пришел к заключению, что продажи номеров очень чувствительны к курсу ценных бумаг, снижение стоимости номеров в несезонное время может представлять собой эффективную стратегию повышения уровня заполняемости (номеров) и совокупного дохода. Если же установлено, что стоимость номера является относительно неэластичной ценой, то снижение стоимости номера может не быть соответствующей стратегией, так как это не приведет к значительному увеличению заполняемости (если отель работает в удаленном городе без конкурентов; соответственно, скорее всего, это приведёт к низкой ценовой эластичности).

Товар или услуга рассматривается в качестве гибкого по цене, если процентное изменение в цене приводит к большему процентному изменению спроса. Например, представьте, что в отеле установили, что при стоимости номера в 120 дол. США он поддерживает средний уровень продаж 500 номеро-суток в неделю. Кроме того, также определили, что, если отель увеличивает свою стоимость номеро-суток на 10 процентов до 132 дол. США, то это приведёт к 15-ти процентному снижению спроса, то есть, продажи упадут до 425 номеро-суток в неделю. Так как процентное изменение спроса больше процентного изменения в цене, номера можно охарактеризовать в качестве эластичных по цене. Ценовая гибкость спроса обычно определяется с использованием следующей формулы:

Информация о себестоимости и ценообразовании

Ценовая эластичность спроса

$$= \frac{\text{процент изменения в требуемом количестве}}{\text{процент изменения в цене}}$$

Если эта формула дает значение больше 1, спрос является эластичным по цене. Если формула дает значение меньше 1, то спрос является неэластичным.

Большинство вступительных микроэкономических текстов обеспечивает более подробное обсуждение характера ценовой эластичности спроса. Применительно к целям этого текста, важно, чтобы студенты, изучающие управленческую отчетность в гостиничном и ресторанном бизнесе, имели общее представление о концепции ценовой эластичности, поскольку она представляет важное контекстуальное рассмотрение при определении ценовой стратегии для конкретного товара или услуги. Изучение роли ценовой эластичности спроса в контексте учёта доходов приводится в Главе 16.

Несохранимость товара или услуги

Стратегии ценообразования должны учитывать ту степень, при которой у товара короткий срок годности или услуга является ограниченной. Чтобы проиллюстрировать вопрос о коротком сроке годности, давайте сравним бутылку вина и свежее пирожное с кремом, которые доступны для покупки в кафе, примыкающем к фойе гостиницы. В то время как эти два товара продаются через один и тот же контрольно-кассовый аппарат (ККА), менеджер будет оправдан в применении различных стратегий ценообразования для этих двух товаров. Предположим, что единица переменной стоимости приготовления пирожных составляет 1,20 дол. США, и что сразу же после их получения на каждое пирожное устанавливается цена по 4 дол. США. Давайте также предположим, что, если пирожное не продано к концу дня после его получения, его придётся выбросить как отходы. На следующий день после приготовления пирожного, если оно не продается ко времени закрытия кафе, его доходный потенциал заработка будет потерян навсегда. Соответственно, менеджера можно оправдать в снижении розничной цены на пирожные на 0,5 дол. США в час, прежде чем кафе должно закрыться. Исходя из своего опыта, это приводит к наибольшему количеству продажи пирожных, и менеджер оправдывает свои действия, заявляя следующее:

«Если бы я не сбросил цену, то ни одно пирожное не было бы продано в последний час срока годности. Лучше получить убыток в размере 0,70 дол. США на пирожное (1,20 дол. США переменная стоимость – 0,5 дол. США дохода), чем 1,20 дол. США, которые я фактически потерял бы, если выбросить (пирожное) в мусорное ведро. Что бы вы предпочли, 0,5 дол. США или 0 дол. США в кассу для пирожного?»

Бутылка вина не подвергается порче, как пирожное с кремом. Закрытие кафе в определенный день не означает, что теряется последующий

доходный потенциал бутылки вина. Соответственно, обоснование для снижения цены на пирожные с кремом до такой степени, которая ниже их переменной стоимости, к бутылке вина не относится. Этот вопрос об ограниченном сроке годности является особенно актуальным в индустрии гостеприимства. Многие из того, что производится на кухне ресторана, имеет ограниченный срок годности. Кроме того, номера и залы для проведения совещаний можно рассматривать в подобном свете. Если в отдельно взятые сутки номер не продается, доходный потенциал заработка от этой отдельно взятой номеро-сутки будет потерян навсегда. Так как вероятность этого возникающего убытка увеличивается по мере того, как подходят непроданные номеро-сутки, то стимул для снижения стоимости номера увеличивается. Таким образом, проводя параллель, например, между пирожным с кремом, лучше получить некоторый доход, чем не получить никакого дохода за номер.

Этот пример с номером, тем не менее, отличается в одном ключевом отношении от примера с пирожным с кремом. Продажа номера создает последующие затраты, то есть, в этом номере нужно провести уборку. Поэтому, в отличие от примера с пирожным, там, где наблюдалось поступление некоторого дохода, что лучше, чем поступление без дохода; ситуация по определению стоимости в номере не должна устанавливаться ниже переменной стоимости на обслуживание номера. Эта разница появляется из-за того, что продажа пирожного не создаёт последующих затрат.

Это рассмотрение цен на скоропортящиеся товары и ограниченные услуги необходимо провести в контексте маркетинговых проблем. По мере приближения конечного срока хранения в вопросах дисконтирования нужно соблюдать осторожность. Высокая цена дисконтирования может привести к дискредитированию имиджа отеля. Это также может привести к тому, что клиенты, которые знают об установившейся практике, отложат на более поздний срок свою покупку, пока не будет предложена цена со скидкой.

3) Традиционно применяемые методы ценообразования

В этом разделе мы сначала рассмотрим вопросы ценообразования на продукты питания и напитки. Далее следует описание методов, касающихся определения стоимости номера. Этот раздел заканчивается обсуждением маргинального ценообразования, которое имеет дело с важным характером переменной стоимости в ситуациях краткосрочного

ценообразования.

а) Определение стоимости продуктов питания и напитков

Ценообразование «издержки плюс» широко применяется в управлении службой питания или рестораном. Этот подход предусматривает определение расходов, прослеживаемых в вопросах с продуктами питания и напитками, на которые нужно установить цену и получить продажную цену кратным прибавлением к себестоимости накладных расходов и прибыли, чтобы определить цену продажи. По сравнению с определением цены блюд в меню ресторана, определение цены напитков на основе надбавки (к цене) является относительно простым. Это связано с тем, что подаваемые напитки часто содержат всего один купленный ингредиент; иногда они содержат два ингредиента, но редко более трех ингредиентов. Однако, ситуация очень отличается при расчёте стоимости продуктов одноразового приема пищи в меню ресторана. Питание может включать в себя множество ингредиентов, а определение стоимости и количества каждого используемого ингредиента может быть трудным. Это связано с тем, что некоторые ингредиенты готовятся с применением кухонного труда, а некоторые из них подвержены сезонным и суточным изменениям стоимости. По этой причине, при определении затрат на питание обычной практикой является ограничение применения стоимости к основным используемым ингредиентам.

Ценообразование «издержки плюс» отдельно взятого блюда меню будет проиллюстрировано на указанном ниже рассчитанном примере. Представьте, что анализ был проведен с целью определения стоимости ингредиентов на ужин в ресторане Marseille's Poisson с рыбным меню. Этот анализ привел к подготовке графика, представленного в Приложении 12.2.

Приложение 12.2

Ресторан Poisson – Стоимость ингредиентов, используемых в рыбном салате

Ингредиент	Стоимость, евро
Рыба	2,00
Картофельный салат	0,18

Салат из зелени и листьев салата (салат-латук, помидоры и т.д.)	0,28
Рис	0,14
Рогалик (булочка) и масло	0,20
Всего	2,80

Предполагается, что ресторан Poisson имеет ценовую стратегию надбавки на свои расходы по ингредиентам, кратную 8. Из Примера 12.2 видно, что на ингредиенты в рыбном салате была установлена стоимость в 2,80 евро. Цену, которая должна быть назначена, можно подсчитать, как указано ниже:

Стоимость ингредиентов в блюде × кратное число “издержки плюс” = Цена,

то есть, $2,80 \text{ евро} \times 8 = 22,40 \text{ евро}$

По причине маркетинговых соображений, таких, как отношения с клиентами в разных ценовых диапазонах, цены, запрашиваемые конкурентами на аналогичные блюда и т. д., руководство может округлить от “неоткорректированной цены” 22,40 евро до цены, которая согласуется с его маркетинговой стратегией по ценообразованию. Например, ресторан может иметь стратегию установления своих цен на 5 центов ниже ближайшего округлённого Евро. Это означало бы, что неоткорректированная расчётная цена может быть округлена до 21,95 евро или округлена до 22,95 евро. Изменение на этом примере ценообразования может вызвать включение в анализ стоимости всего одного основного ингредиента. Такой подход может быть оправдан по нескольким основаниям. Во-первых, это упростит анализ стоимости. Во-вторых, основной ингредиент составляет большую часть совокупных расходов на все продукты. В-третьих, вполне возможно, что стоимость основного ингредиента является более волатильной, чем других ингредиентов, в результате чего изменения в ценах ресторана должны отражать изменения в стоимости основного ингредиента. Если цена должна быть определена из расчёта лишь одного основного ингредиента, то очевидно, кратное количество “издержек плюс” будет больше, чтобы ресторан получил тот же самый уровень валовой, прибыли за питание. Возвращаясь к примеру, показан-

ному в Примере 12.2, при условии, что ресторан Poisson использует подход «затраты плюс» к ценообразованию, исходя только из одного основного ингредиента, то можно использовать кратное (число) 11. Применение этого кратного (числа) к стоимости подаваемой рыбы обеспечивает следующий расчет неоткорректированной цены:

Стоимость основного ингредиента × кратное издержек плюс = Цена

то есть, 2,00 евро × 11 = 22,00 евро

Тема применения кратного к стоимости для определения желаемой цены поднимает вопрос, который часто беспокоит студентов, изучающих бухгалтерский учёт. Процентная надбавка на стоимость – это не то же самое, что и процент валовой прибыли. Первая касается процента от стоимости, тогда как последний затрагивает процент от цены продажи. Это различие можно проиллюстрировать на простом примере. Представьте, что ресторан покупает вино на розлив по 16 дол. США за бутылку и устанавливает цену в меню 20 дол. США. Стоимость с торговой наценкой, выраженная в процентах, составляет 25 процентов (4 дол. США ÷ 16 дол. США × 100). Тем не менее, чистая валовая прибыль в процентном отношении составляет 20 процентов (4 дол. США ÷ 20 дол. США × 100). Из этого примера видно, что если услуга продается с торговой наценкой в 24 процента стоимости, то ресторан получает меньше прибыли, чем за обслуживание с 20% от чистой валовой прибыли.

в) Определение стоимости номеров

Для определения стоимости номеров можно использовать множество подходов на основе затрат. В данной работе кратко изложены три таких подхода. Во-первых, можно использовать подход методом проб и ошибок, известный как “правило тысячи”. Во-вторых, там, где в отеле есть несколько номеров разного размера, определение цены может быть основано на размере номера. В-третьих, управление гостиничным хозяйством может определить требуемый уровень прибыли как функцию инвестиций, и попытаться вернуться к той цене, которая должна взиматься, чтобы обеспечить желаемый уровень прибыли.

Правило тысячи для стоимости номера

Правило тысячного подхода для установления стоимости номера изложено в общих чертах посредством рассчитанного примера в текстовой Вставке 12.1.

Вставка 12.1

Правило тысячи к установлению стоимости номера

Один показатель широкого разброса в определении цены номера, который указывали в течение многих лет в этой индустрии, – это “правило тысячи”. Это правило предусматривает установление цен на номера по курсу 1 дол. США за каждую 1000 дол. США капитала, вложенного в номер. Например, предположим, что полная стоимость здания отеля со 100 номерами составляет 15 000 000 дол. США, и, что 20 процентов инвестиций в инфраструктуру относится к деятельности по обслуживанию, не связанной с размещением в номерах, как например, служба организации питания (F&B). При распределении 12 000 000 дол. США, инвестированных в жилищный фонд, (80 процентов от 15 000 000 дол. США) в целом по этим 100 номерам мы можем определить, что инвестиции в каждый номер должны составлять 120 000 дол. США ($12\,000\,000 \text{ дол. США} \div 100$). Использование 1 дол. США, взимаемого за каждую 1000 дол. США инвестированной формулы, приведет к тому, что тарифы на номер в отелях будут устанавливаться на уровне 120 дол. США ($120\,000 \text{ дол. США} \div 1000$).

Этот метод следует рассматривать как довольно расплывчатый подход приближенного подсчёта, так как он не в состоянии решить такие основные вопросы, как сезонность спроса и время, на которое инвестиция была вложена в конкурирующие отели. Если менеджер в отеле, который был построен до периода высокой инфляции по затратам на строительство, применил это правило тысячи при установлении тарифов на номера, то маловероятно, что конкурирующий отель, построенный с учетом периода высокой инфляции, может выжить, также применяя ту же самую стратегию ценообразования. Если второй отель применил бы правило тысячи, он бы получил повышенные тарифы и потерял бы значительную часть клиентуры по отношению к своему конкуренту.

Метод относительного размера номера для установления стоимости номера

Метод относительного размера номера для ценообразования объясняется примером во Вставке 12.2

Подход к требуемой норме доходности для установления цены номера

Вставка 12.2

Метод относительного размера номера для ценообразования

Представьте, что отель Britannica в Лондоне имеет 20 номеров, что составляет 125 квадратных метров и 40 номеров, что составляет 100 квадратных метров. Оба типа номеров работают при 70-ти процентном уровне заполняемости. Менеджер номерного фонда стремится получить прибыль в размере £1 474 200 за те 360 дней, в течение которых отель будет открыт в следующем году. Исходя из размера номера, по какой процентной ставке должны быть установлены цены на номера?

Обратите внимание, что в этом отеле 20 больших номеров, что на 25 процентов больше, чем 40 небольших номеров, поэтому, в зависимости от размера номера будет отдано распоряжение о стоимости, которая на 25 процентов выше, чем та, которая взимается за небольшой номер. Ключ к решению этой проблемы в том, чтобы определить, сколько квадратных метров будет продано за средние номеро-сутки, а затем определить, по какой цене за квадратный метр нужно требовать оплату, чтобы обеспечить желаемый уровень дохода.

Общее количество квадратных метров, которое будет продано за средние номеро-сутки:

Количество номеров	Квадратных метров	Заполняемость	Общее кол-во проданных кв. метров
20	× 125	× .7	= 1,750
40	× 100	× .7	= <u>2,800</u>
			4,550

Средняя выручка, требуемая за сутки, это плановая годовая выручка, разделенная на количество дней, в которые открыт отель в течение года:
 $\pounds 1\,474\,200 \div 360 = \pounds 4\,095$

Надбавка к стоимости за каждый квадратный метр – это средняя выручка, необходимая за сутки, разделенная на общее количество проданных квадратных метров:
 $\pounds 4,095 \div 4,550 = \pounds 0,9$.

Поскольку на каждый квадратный метр требуется назначить стоимость по $\pounds 0,9$ за сутки, эти 20 больших номеров должны получить среднюю стоимость $\pounds 112,50$ ($125 \times \pounds 0,9$), а эти 40 номеров меньшего размера должны получить среднюю стоимость $\pounds 90$ ($100 \times \pounds 0,9$).

Мы можем проверить, является ли это решение правильным при проведении расчёта, при условии, что он обеспечивает эти $\pounds 1\,474\,200$ плановой годовой выручки:

Количество номеров	Заполняемость	Тариф, £	Годовые операционные дни	Совокупный доход, £
20	× .7	× 112.50	× 360	= 567,000
40	× .7	× 90	× 360	= <u>907,200</u>
				<u>£1,474,200</u>

Этот подход предусматривает определение того, какая стоимость номера должна взиматься, чтобы получить годовой доход, достаточный для покрытия всех издержек и налогов и, кроме того, обеспечить достаточный уровень прибыли, чтобы собственники получили запланированный возврат по инвестиции. В США этот подход широко известен как “формула Губбарта”. Его также иногда рассматривают как подход “вверх дном” к установлению стоимости номера после того, как будет определена требуемая доходность владельцев (то есть, чистая прибыль отеля, который находится в последней строке отчета о прибылях и убытках); эта методика предусматривает продвижение вверх элементов, упомянутых в отчёте о прибыли и убытках, завершающееся в срок, указанный в первой строке отчета, то есть, выручка от продаж. Эта методика будет проиллюстрирована указанным ниже рассчитанным примером.

Представьте, что отель Comfort Assured в Виннипеге имеет 180 номеров с активами в 10 млн. дол. США и денежные обязательства в 7 миллионов дол. США. Владельцы отеля стремятся получить 14% годового дохода по своей инвестиции. Отель облагается 40 процентным налогом и платит 9 процентов от процентной ставки за кредит в размере 6,75 млн дол. США. Прочие фиксированные расходы, которые включают в себя администрирование, амортизацию и энергию, составляют в итоге 2 млн. дол. США в год. Отдел продуктов питания и напитков приносит 400 000 дол. США прибыли до вычета постоянных расходов. Отель планирует в среднем заполняемость на 65 процентов и открыт 365 дней в году, то есть, в год продается 42 705 номеро-суток ($180 \times .65 \times 365$). Управление номерным фондом подсчитало переменные затраты на бытовое обслуживание (номеров), которое составляет 15 дол. США за каждый проданный номер.

Расчеты, необходимые для определения средней стоимости номера, необходимые собственникам для получения своей целевой прибыли на инвестицию (ROI), показаны в Приложение 12.3. Как уже отмечалось, ключ к пониманию этого графика обусловлен оценкой, которую он представляет повышением цен посредством отчёта о прибылях и убытках отеля. Такой подход связан с тем, что в этом графике мы не стремимся подсчитать прибыль (которая указана в последней строке традиционного отчета о прибылях и убытках); вместо этого мы определяем уровень доходов (то есть, первая строка традиционного отчета о прибылях и убытках), который является достаточным, чтобы обеспечить целевой уровень прибыли.

Приложение 12.3

Применение необходимой нормы доходности для установления стоимости номеров

Описание количества	нужного	Калькуляция	Сумма, \$
Чистая прибыль, необходимая для получения от целевой прибыли собственников на инвестицию (ROI)		Чистый капитал собственников \times 14%: ($\$10\,000\,000 - \$7\,000\,000$) \times .14	420 000
Необходимая прибыль до вычета налогов		Необходимая прибыль \div (1 – ставка налога): ^a $\$420\,000 \div (1 - 0.4)$	700 000

Необходимая прибыль до вычета налога и процента	Добавленный процентный доход: $\$700\,000 + (0,09 \times \$6\,750\,000) =$ $\$700\,000 + \$607\,500 = \$1\,307\,500$	1 307 500
Необходимая прибыль до вычета всех фиксированных расходов	Добавленные фиксированные затраты: $\$1\,307\,500 + \$2\,000\,000 = \$3\,307\,500$	3 307 500
Прибыль, предусмотренная от номеров	Удерживаемая прибыль, полученная от других управлений: $\$3\,307\,500 - \$400\,000$	2 907 500
Предусмотренный совокупный доход от номеров	Добавленные переменные затраты на бытовое обслуживание (проданные номера \times \$15): $(42\,705 \times \$15) + \$2\,907\,500 = \$640\,575 + \$2\,907\,500 = \$3\,548\,075$	3,548,075
Средняя предусмотренная стоимость номера	Совокупный доход, необходимый от номеров \div количество номеров, проданных за год: $\$3\,548\,075 \div 42\,705$	\$83,08

Эти 83.08 дол. США, рассчитанные в Приложении 12.3 для отеля Comfort Assured, можно использовать в качестве запланированной средней стоимости номера, так как этого достаточно, чтобы обеспечить собственников их запланированной прибылью на инвестицию (ROI.). Если в отеле имеется ряд одно- и двухместных номеров, а администрация хотела бы взимать дополнительную плату в размере 15 долларов за двухместные номера, мы можем определить, что цена должна взиматься за каждый тип номера. Представьте, что 60 из 180 номеров отеля Comfort Assured являются двухместными, и что оба типа номеров имеют среднюю заполняемость в 65 процентов. Это означает, что отель будет продавать в среднем 39 двухместных номеров в сутки ($0,65 \times 60$) и 78 одноместных номеров в сутки ($0,65 \times 120$). Цена должна запрашиваться за каждый номер, и может быть определена при решении следующего уравнения, в котором “p” представляет собой цену, которая должна запрашиваться за одноместные номера, и “p + 15” – это цена, которая должна запрашиваться за двухместные номера.

Следует обратить внимание, что средняя требуемая суточная выручка от номеров =

9 720,75 дол. США

(то есть, $3\,548\,075 \text{ дол. США} \div 365$).

$78p + 39(p + 15) = 9\,720,75$

$78p + 39p + 585 = 9\,720,75$

$117p = 9\,135,75$ p = 78,08

Поэтому цену на одноместные номера нужно назначать в среднем в размере 78,08 дол. США, а на двухместные номера цену нужно назначать в среднем в размере 93,08 дол. США (78,08 дол. США + 15 дол. США).

Другие вопросы по стоимости номера

Тогда как подходы на основе затрат, изложенные выше, можно считать полезными в качестве основы для установления цены на номера в долгосрочной перспективе, в краткосрочной перспективе противоположная ситуация наблюдается в отеле, имеющем низкой уровень заполняемости, где агрессивные подходы к ценообразованию могут быть оправданы. В такой ситуации управляющий гостиницей, возможно, захочет узнать, какая самая низкая цена может взиматься за номер. Описание маржинальной цены, представленное в следующем разделе, будет полезным для управляющего, подыскивающего самую низкую стоимость номера, которая согласуются с тщательным коммерческим обоснованием.

Прежде чем рассматривать маржинальную цену, мы, тем не менее, должны рассмотреть понятие установления окончательной стоимости номера, относящееся к максимизации совокупного дохода от номера по всем различным сегментам рынка, а также по всем сезонам наибольшей и наименьшей заполняемости. Для дальнейшего изучения этой идеи позвольте нам вернуться к понятию среднего дохода с номера (RevPar), которое было введено в главе 5. Оно затрагивает поиск оптимального баланса между максимизацией заполняемости и средней стоимостью, назначенной за номер. Очевидно, более высокий уровень заполняемости можно получить за счет снижения средней стоимости номера, и наоборот. Этот фактор подчеркивает относительную незавершенность оценки уровня заполняемости и оценки средней стоимости номера в качестве показателей эффективности. Как показывает рассчитанный пример в текстовой вставке 12.3, объединение обеих оценок посредством расчёта результатов по среднему доходу с номера (RevPar) является более полным показателем эффективности.

Вставка 12.3

Метод Revpar: детальная оценка эффективности продаж номеров

Какой из указанных ниже результатов представляет лучшее маркетинговое достижение для отеля на 200 номеров в Чикаго:

☀ Ночь вторника при заполняемости на 65 процентов и средняя стоимость номера \$90, или

☀ Ночь среды при заполняемости на 70 процентов и средняя стоимость номера \$83 (допускаются одинаковые уровни спроса на номера по событиям вторника и среды)?

Тот факт, что как заполняемость, так и оценка средней стоимости номера передают только неполную картину эффективности, можно рассмотреть, перемножив их друг на друга, чтобы вычислить средний доход номера (revpar), который представляет более полную картину эффективности. Средний доход номера указывает полученный доход от всех номеров в этом отеле независимо от того, будут ли они проданы или нет.

Заполняемость в ночное время	Уровень заполняемости		Средняя стоимость номера		Revpar (средний доход с имеющегося номера)
Вторник	0,65	×	\$90	=	\$58,50
Среда	0,70	×	\$83	=	\$58,10

Очевидно, что из этих двух результатов предпочтителен уровень заполняемости на 65% при средней стоимости номера \$90, так как он обеспечивает более высокий средний доход номера. Это означает, что отель получает на \$80 больше дохода (200 номеров × \$0,4) за ночь вторника по сравнению с ночью среды. И наоборот, этот вопрос можно рассмотреть, сравнив совокупный доход, полученный в условиях этих двух сценариев.

Ночь вторника обеспечивает доход по всем номерам в сумме \$11 700 (130 номеров × \$90).

Ночь среды обеспечивает доход в 11 620 дол. США (140 номеров × 83 дол. США).

В качестве показателей оценки средний доход номера (revpar) предпочтителен по отношению к совокупному доходу, так как он способствует сравнениям сопоставительного анализа по всем отелям с различным количеством номеров. Однако, следует признать, что максимизирующий средний доход (revpar) не обязательно означает максимизацию прибыли. В ситуации предоставления скидок на основные номера более высокий средний доход с номера ассоциируется с увеличением заполняемости и может привести к низкому уровню валового дохода, если повышенный совокупный доход не превышает дополнительные затраты на обслуживание и электроэнергию, соотносимые с повышенным уровнем деятельности отеля. Хотя повышенные затраты на управление номерным фондом являются результатом повышенных уровней заполняемости, также будет увеличиваться и прибыль от службы организации питания, полученная от продаж этой службы, возникающих в результате возрастающего уровня заполняемости. Кроме того, большая последующая рентабельность может являться результатом благоприятного словесного стимулирования, обеспечиваемого новым гостям. Все эти факторы необходимо учитывать при использовании системы по оценки эффективности, которая придаёт большое значение максимизации среднего дохода номера. Когда отель использует данные, характеризующие спрос в рыночном сегменте как часть попытки максимизировать средний доход номера в долгосрочном периоде, это обычно представлено как практика управления доходами.

Такой подход к ценообразованию прокомментирован в принятии финансовых решений в задании 12.1 “Менеджер по Продажам и Маркетингу и управлению доходами”. Гораздо более детальное исследование разработок “управление доходами” представлено в Главе 16.

ПРИНЯТИЕ ФИНАНСОВЫХ РЕШЕНИЙ В ЗАДАНИИ 12.1

Менеджер по Продажам и Маркетингу и управлению доходами

Применение стратегий ценообразования, предназначенных для повышения среднего дохода с номера (revpar), часто рассматривают как “управление доходами”. Управление доходами включает в себя продажи и управление маркетингом при разработке тарифных планов, которые признают такие факторы, как связано ли бронирование с сезоном наибольшей или низкой нагрузки, будним (рабочим) днём или выходными, а также особенностью рыночного сегмента клиентуры, (например, брони-

рование туристическими группами в сравнении с одиночным временным постояльцем). Отличительная особенность управления доходами относится к сосредоточению усилия на повышении среднего дохода с номера (revpar), а не просто к попытке максимизировать уровни заполняемости. Чтобы проиллюстрировать подход к управлению доходами для принятия решения, рассмотрим случай для отдела бронирования, взвешивающего, следует ли осуществлять предварительные продажи номеров туроператору. В отеле 200 номеров и плата за оказываемые услуги составляет \$80 за номер при предварительном бронировании за исключением номеров, назначенных туроператорами, которым предоставляется 25% скидка. Туроператор хочет заказать 30 номеров на трое суток в срок за два месяца. Отель уже продал 170 номеров на трехдневный рассматриваемый срок, а отдел продаж ожидает, что если продажа туроператору не производится, то 80 процентов остальных номеров будут продаваться по полной стоимости для постояльцев. Отдел бронирования может определить, должны ли производиться продажи туроператору, сравнивая планируемый доход с бронированием и без бронирования для туроператора.

Доход за ночь, если продажа производится туроператору

170 номеров продано за \$80	13 600
30 номеров продано за \$60	1 800
	=====
	\$15 400

Доход за ночь, если продажа производится туроператору

194 номера проданы за \$80	\$15 520
----------------------------	----------

Так как доход больше, если продажа не осуществляется туроператору, отдел бронирования не должен резервировать номера для туроператора.

Это представляет довольно упрощенный пример. Тем не менее, он показывает, что, поскольку управление доходами предусматривает попытку подогнать цену к факторам спроса, то эффективность в значительной степени зависит от обеспечения развитой системы прогнозирования. Это ключевой фактор для отделов продаж и маркетинга отелей. Однако, следует заметить, что сегодня службы управления доходами обычно высоко компьютеризированы. Компьютерное программное обеспечение по управлению доходами может отслеживать такие данные, как: уровни заполняемости по сегментам рынка, число случаев аннулированного бронирования, часть случаев “неявки”, а также неполученный доход по высокой клиентской цене, вытесненной низкой клиентской ценой.

с) Применение маржинального ценообразования

Маржинальное ценообразование – это особый тип ценообразования по принципу «затраты плюс прибыль», наценка добавляется к услуге или переменной стоимости продукта. Хотя маржинальное ценообразование может применяться в отношении номеров, ресторана и бара, здесь оно будет исследоваться в контексте операций, связанных с проведением конференций и организацией банкетов. Применение маржинального ценообразования в этой сфере является особенно уместным в силу того, что относительно легко определить переменные затраты, связанные с проведением конференций и банкетов (то есть, стоимость подаваемых дополнительных лёгких закусок и горячих блюд). Кроме того, управление маржинальной ценой может обеспечить полезную перспективу в отношении принятия ценовых решений по конференциям и банкетам в периоды избытка свободных номеров (например, в период низкого спроса на конференции). Маржинальное ценообразование позволяет менеджеру по конференциям определить, какую самую низкую цену можно назначить, обеспечивая положительное увеличение прибыли от проведения конференций. Такая агрессивная ценовая политика может быть особенно актуальной в период избытка свободных номеров, если применяется любое из следующих условий:

- а) Конкуренты очень агрессивны в ценообразовании в отношении помещений и оборудования для проведения конференций;
- б) Проведение конференции в отеле даёт увеличение прибыли, полученной от использования других помещений, например, номера и отделы службы организации питания (F&B);
- с) Проведение отдельно взятой конференции обладает потенциалом стимулирования продаж для последующей конференции в будущем.

Вставка 12.4

Применение маржинального ценообразования

Представьте, что организатор Европейской конференции обратился в отель Мюнхена в связи с проведением предложенной конференции, на которой должны присутствовать 200 делегатов (организатор оценивает присутствие не менее 150 и не более 250 делегатов). Если подыскивается ценовое предложение, в котором организатор должен подтвердить при-

сутствие ровно 200 участников, переменную стоимость можно подсчитать по общему урону этой конференции, как указано ниже:

Поэтому стоимость двух резервных сотрудников представляет дополнительные издержки на конференцию, кроме прибавленной стоимости с учетом количества участников.

Переменная стоимость за участника, присутствующего на предполагаемой конференции

Утреннее угощение (лёгкие закуски) (€1 на 1 человека × 200 участников)

Ланч/обед (€5 на 1 человека × 200 участников)

Чай после обеда (€1 на 1 человека × 200 участников)

Полная переменная стоимость конференции

Переменная стоимость проведения конференции с 200 участниками	€
Утреннее угощение (лёгкие закуски) (€1 на 1 человека × 200 участников)	200
Ланч/обед (€5 на 1 человека × 200 участников)	1 000
Чай после обеда (€1 на 1 человека × 200 участников)	200
Стоимость 2-х дополнительных резервных сотрудников	<u>300</u>
Полная переменная стоимость конференции	€1 700

При калькуляции себестоимости по предельным затратам часто утверждают, что пока взимается цена, которая превышает переменную стоимость, происходит положительное увеличение по отношению к фактической прибыли. В этом случае, анализ переменной стоимости, проводимый по уровню «на участника» приведет к исключению внепланового (временного) труда. Так как эти два дополнительных временных сотрудника представляют приростные затраты на проведение конференции, если ценообразование основано на приведенном выше анализе «на участника», то дополнительная надбавка должна была бы учитываться для того, чтобы покрыть приростные затраты на резервных сотрудников.

Если же организатор конференции подыскивает предложение цены на основе «за одного участника», анализ переменной стоимости должен быть изменён, так как стоимость дополнительных резервных сотрудни-

ков не изменяется в зависимости от количества участников (предполагается, что наличие двух резервных сотрудников было бы необходимо независимо от того, имеется ли в наличии 150 или 250 участников).

Из примера в текстовой вставке 12.4 очевидно, что единица анализа влияет на то, как мы смотрим на переменные затраты (то есть, в этом примере мы провели анализ на уровне всей конференции, а также и на уровне отдельно взятых участников). Пока этот агрессивный подход к ценообразованию может быть оправдан в краткосрочной перспективе (в целях использования потенциала, который в противном случае был бы бесполезным), или на основе одного или более из трех факторов, перечисленных выше, то следует заметить, что его не следует рассматривать как долгосрочную стратегию ценообразования. В долгосрочной перспективе фиксированные, а также переменные затраты должны покрываться, если прибыль является результатом. Несмотря на это, можно найти оправдание для проведения конференции по цене, которая приведёт к убытку в службе организации конференций при условии, что усиленная деятельность при проведении конференции оказывает положительное влияние на суммарную рентабельность отеля за счет возросшего объёма продаж в службе организации питания (F&B) и продаж номеров.

4) Заключение

В связи с предметом изучения этой книги, подходы к ценообразованию, описанные в этой главе, имеют финансовую направленность. Как отмечалось во вступительной части, предоставление достоверной финансовой информации является обязательным в такой чувствительной к ценам сфере, как например, в ресторанно-гостиничный бизнес. Такая чувствительность к цене, несомненно, возникнет у некоторых менеджеров, непроинформированных о соответствующем финансовом анализе, устанавливающем цены ниже себестоимости. Значимость информации о стоимости для ценообразования становится особенно очевидной, когда мы признаём, что установление цен ниже переменной стоимости подразумевает, что чем больше мы продаем, тем больше мы несём убытков. Тем не менее, нам следует помнить, что предоставление информации о стоимости является только частью информации управления, необходимой для установления информированного ценообразования. Факторы маркетинга, которые могут включать такие вопросы, как ценообразование конкурента, приобретение имиджа, возможность тактики убыточ-

ных цен на наводящий товар и т. д., также необходимо учитывать при разработке стратегии ценообразования.

В этой главе мы рассмотрели, как такие факторы, как порча (продуктов), влияют на ценовую политику. Мы также увидели, как подходы “издержки плюс” к ценообразованию могут быть использованы в условиях службы организации питания (F&B).

Из-за высокой фиксированной структуры затрат, связанных с обеспечением проживания, ценообразование, связанное с номерами, является немного более сложным. Были рассмотрены некоторые подходы к установлению цены на номера, включающие в себя базисные цены по размеру номера и необходимую доходность. Кроме того, важность управления доходами была описана в контексте продаж в отеле и маркетинговой функции. Прочитав эту главу, вы должны теперь знать:

- смысл эластичности спроса по цене и значимость порчи продукта, и снижение уровня обслуживания при приближении решений по ценообразованию;
- как подход “издержки плюс” может быть использован в ценообразовании службы организации питания (F&B);
- как применять “правило тысячи” при установлении цены на номера в отелях;
- как применять подход “относительного размера номера” к установлению цен на номера;
- как применять подход необходимой доходности к установлению цен на номера в отелях;
- что означает управление доходами;
- важность поддержания положительной маржинальной прибыли (то есть, покрытие переменной стоимости) при дисконтировании цен.

Справочная литература

Adams, D. (2006) *Управление Финансовой Отчетностью для Индустрий Гостеприимства, Туризма и Досуга: Стратегический Подход*, 2-е издание, Лондон: Thomson: Глава 5.

Harris, P. (1999) *Планирование Прибыли*, 2-е издание, Оксфорд: Butterworth Heinemann: Глава 6. Jagels, M.G. (2007) *Финансовый Учёт Гостиничного Бизнеса*, 9-е издание, Hoboken, NJ: John Wiley & Sons: Глава 6.

Kotas, R. (1999) *Финансовый Учёт для Гостиничного Бизнеса и Туризм-*

ма, 3-е издание, International Thomson Publishing: Глава 8.

Schmidgall, R.F. (2011) *Управленческий Учёт в Гостиничном Бизнесе*, 7-е издание, East Lansing, MI: American Hotel & Lodging Educational Institute: Глава 8.

Задачи

Задача 12.1

Описать разницу между философией маржинальной цены и философией управления доходом при установлении цен.

Задача 12.2

а) Используя пример, объясните, что такое порча, когда речь идет о продукте или о снижении уровня обслуживания.

б) Почему порча является ключевым понятием при приближении принятия решений о цене?

Задача 12.3

Отель Aberdeen's Thrifty имеет 40 номеров и исторически обеспечил среднюю заполняемость на 55%. Активы этого отеля имеют балансовую стоимость 450 000 фунтов стерлингов, и собственники считают, что активы должны давать 15 процентов прибыли после налогообложения. Предположим, что налог считается по ставке 50 процентов.

В отеле есть несколько постоянных расходов, к ним относятся 9 процентов, начисленных на 250 000 фунтов стерлингов банковского кредита, 40 000 фунтов стерлингов на амортизацию оборудования и инвентаря и другие фиксированные затраты в размере 65 000 фунтов стерлингов в год. Управляющий отелем считает, что в следующем году снова будет достигнут 55-процентный уровень заполняемости, и оценивает, что такой уровень активности приведет к 85 000 фунтов стерлингов операционных затрат.

Требуется:

Предположив, что отель открыт 365 дней в году, рассчитать стоимость номера, которая должна быть назначена, чтобы обеспечить собственников их целевым уровнем прибыли.

Задача 12.4

Менеджер номерного фонда в новом отеле на 90 номеров в Техасе

подошел к вам, чтобы обратиться за советом о том, какие цены на номера нужно назначить. Этот отель, который будет открыт в течение 365 дней в году, имеет следующие три типа номеров:

Количество номеров	Тип номера	Размер
30	Эконом-класса	60 кв. метров
30	Двухместный	80 кв. метров
30	Люкс	110 кв. метров

Бухгалтерский баланс отеля указывает, что в здание было вложено 18 000 000 дол. США. Тридцать процентов здания обслуживается исключительно для деятельности, не связанной с размещением гостей, такой как служба организации питания (F& B).

Требуется:

а) согласно подходу “правила тысячи” (1 дол. США плата за каждую вложенную 1000 дол. США), – узнать, какой должна быть средняя назначенная цена номера;

б) предположим, менеджер номерного фонда планирует, что каждый тип номера обеспечит 70%-ный уровень заполняемости. Если отель стремится получить совокупный доход в размере 3 066 000 дол. США от номеров в следующем году, и желает установить цены на номера с учетом их размера, узнать, какую цену должен назначить отель за каждый свой номер?

Задача 12.5

Указанная ниже информация относится к семейному владению рестораном Adelaide:

Оклад менеджера:	55 000 дол. США в год.
Процент:	Кредит \$100 000 не погашен; годовая процентная ставка 8%.
Амортизация:	Оборудование и мебель с балансовой стоимостью \$120 000 списывается по 25% от балансовой стоимости.
Лицензия:	5 000 дол. США в год.
Страховка:	6 000 дол. США в год.

Хозяйственное управление:	4 000 дол. США в год.
Прочие оклады:	28 000 дол. США в год.
Переменные затраты:	75% дохода.
Целевая прибыль от основной деятельности до уплаты налога:	50% от инвестиции собственников в 120 000 дол. США.

Требуется:

а) Узнать, какой объем продаж должен обеспечить ресторан, чтобы получить свою целевую прибыль от основной деятельности до уплаты налога?

б) Ресторан закрыт на три недели каждый год. В остальное время года (предположим, 49 недель) он открывается каждый день, кроме понедельников. Ресторан рассчитан на 50 посадочных мест, и в среднем даёт доход от посадочных мест 2 раза в день за неделю и 3 раза в день по субботам и воскресеньям. Какая должна быть средняя цена блюд, чтобы получить целевой уровень прибыли?

Задача 12.6

Менеджер, ответственный за установление цен на товары в магазине сувениров, расположенном в фойе отеля, обсуждает стратегию ценообразования с продавцом. Эти два человека договорились о политике активного ценообразования для определенного набора товаров. При обсуждении ценообразования продавец-консультант привык говорить о надбавке к стоимости на конкретный процент. Менеджер, тем не менее, более осведомлен в отношении “валовой прибыли”; это термин, которым часто пользуются на совещаниях руководства в отеле. Помощник указал, что на основе его опыта в других ситуациях мерчандайзинга минимальная приемлемая наценка к стоимости составляет 25 процентов. После обсуждения на последнем ежемесячном совещании управления менеджер предполагает, что чистая валовая прибыль в 20% является приемлемой для позиций лидера (товар, продаваемый по сниженной цене для привлечения покупателей). Менеджер, тем не менее, понимает, что использует другую терминологию по отношению к той, которой пользуется помощник. В результате этого он решил позвонить в бухгал-

терию, чтобы уточнить разницу между “процентом торговой наценки к стоимости” и “процентом чистой валовой прибыли”.

Требуется:

Посредством гипотетического примера показать, приведут ли 25 процентов торговой наценки к большей прибыли, чем 20 процентов чистой валовой прибыли.

Задача 12.7

Ресторан Hamilton’s Carvery имел воскресный оборот посадочных мест на уровне 5, назначив цену 40 дол. США за своё фирменное блюдо от обеда до ужина “все вы можете съесть жаркое”. Шеф-повар рассматривает повышение цены на фирменное блюдо до 45 дол. США и считает, что воскресный объём продаж посадочных мест снизится до уровня 4,5.

Требуется:

Для предлагаемого изменения цены определить, является ли цена за воскресное фирменное блюдо “все, что вы можете съесть” эластичной или неэластичной.

Задача 12.8

Ресторан Bristol’s Severn Bridge использует ценообразование по принципу «затраты плюс прибыль» в качестве средство для определения, какие цены нужно назначить на блюда меню. Ниже определены результаты недавнего анализа стоимости ингредиентов, используемых в традиционном ужине с ростбифом. Этот ресторан применяет политику наценки к стоимости своих ингредиентов на кратное число 8.

Ингредиент	Стоимость, £
Говядина	1,68
Картофель	0,24
Морковь	0,16
Горошек	0,14
Брюссельская капуста	0,20
Йоркширский пудинг	<u>0,10</u>
Всего	£2,52

Требуется:

а) Узнать, какую цену ресторан должен назначить за ужин с ростбифом, если он желает получить надбавку к цене, кратную 8.

б) Ресторан рассматривает применение простого подхода к своим расчетам надбавки за блюда меню. При таком упрощенном подходе цена будет установлена только на основной ингредиент при каждом приёме пищи и цена будет установлена с использованием пересмотренной кратной надбавки к стоимости. Если ресторан хочет получить тот же уровень рентабельности от своего ужина с ростбифом, то, какое кратное число надбавки он должен установить к стоимости основного ингредиента?

Задача 12.9

Отель BonVivant в Квебеке имеет 200 номеров. Он устанавливает свои цены на номера в соответствии с политикой начисления 120 дол. США за ночное время деловым клиентам и 90 дол. США за ночное время для групповых бронирований. В отеле установили, что большинство гостей останавливается в отеле на три ночи. Менеджер пытается определить, нужно ли выполнить предварительное бронирование за четыре недели для группы из 40 человек; он подыскивает размещение на ночь 20-го, 21-го и 22-го июня. 80 номеров на эти три ночи были уже забронированы деловыми клиентами, а последние модели покупательского поведения приводят к выводу о том, что 90 процентов оставшихся 120 номеров также будут проданы для деловых клиентов.

Требуется:

Определить, отвечает ли интересам отеля групповое бронирование для компании из 40 человек.

Задача 12.10

Недавно был построен отель PyramidsPlaza на 140 номеров, расположенный рядом с объектом для проведения предстоящей Всемирной выставки в Каире. Как ожидается, отель должен получить значительную прибыль на инвестицию после открытия выставки, однако, Генеральный Менеджер стремится получить прибыль и в другие годы. Генеральный Менеджер рассчитал указанные ниже операционные расходы на следующий год:

Переменные операционные расходы на проданный номер	£6
Фиксированные расходы:	
Оклады и заработная плата	£350 000
Хозяйственное управление	74 000
Прочие расходы	<u>280,000</u>
Полные фиксированные расходы	£704,000
	и

Генеральный Менеджер считает, что если на номера назначена цена в диапазоне от 42 фунт стерлингов до 48 дол. США, то 32 000 номеро-суток будет продано в следующем году. На все номера нужно назначить цену по той же самой ставке. Капитал, вложенный в отель, составляет 1 920 000 дол. США, и целевая прибыль на инвестицию Генерального Менеджера составляет 30 процентов.

Требуется:

Узнать, какую стоимость нужно установить на номер, чтобы получить 30-ти процентный целевой доход на инвестиции?

Узнать, сколько ночей на размещение в гостиничном комплексе нужно будет продать, чтобы не понести убытков, если стоимость номера будет установлена в размере 50 фунт стерлингов за ночь?

Задача 12.11

В городе Перт, Австралия, вскоре должен открыться отель PoshPlace на 200 номеров. Предполагается, что отель будет финансироваться за счет займа (кредита) в размере 6 000 000 дол. США под годовые 12%, а собственники будут инвестировать 2 000 000 дол. США. Собственники будут стремиться получить 15-ти процентную годовую прибыль на свои инвестиции. Отель будет открыт 365 дней в году, и ожидается, что он получит средний уровень заполняемости в 70%. Прибыли отеля будут облагаться налогом по ставке 40%.

Ожидается, что фиксированные расходы отеля составят указанные ниже суммы:

Страхование	180 000 дол. США
Амортизация	200 000
Администрация	150 000
Информационные системы	100 000
Трудовые ресурсы	50 000
Расходы на маркетинг	140 000
Обслуживание недвижимого имущества	200 000
	1 020 000 дол. США

Предполагается, что отдел продуктов питания и напитков будет приносить ежегодную прибыль в размере 150 000 дол. США, и, что переменные затраты на уборку номера составят 12 дол. США за проданные номеро-сутки.

Требуется:

Рассчитать минимальную среднюю стоимость номера, которую отелю PoshPlace нужно будет назначить для того, чтобы обеспечить собственникам отеля прибыль 15 процентов на свои инвестиции, которую они стремятся получить.

Задача 12.12

Объяснить, что означает “ценовая гибкость спроса” и описать, ожидаете ли вы изменения в ценовой эластичности в течение года для отеля, который очень зависит от выраженного сезонного характера спроса.

УПРАВЛЕНИЕ ОБОРОТНЫМ КАПИТАЛОМ

Цели обучения

После изучения этой главы у вас должно сформироваться правильное восприятие:

1. способа, по которому бюджетирование наличных средств представляет важный инструмент управления наличностью,
2. причин того, что прибыль - не то же самое, что наличные средства,
3. факторов, которые необходимо учитывать при предоставлении кредита клиенту,
4. роли классификации активов по срокам ожидаемых поступлений в управлении кредитными операциями,
5. способности экономического размера заказа (EOQ) формировать решения о покупке,
6. использования преимущества предложения поставщика о скидке за предварительную оплату,
7. дилеммы риск-доход в кратковременном плане - против долгосрочного финансирования оборотного капитала.

1) Вводная часть

Рабочий капитал был определен в Главе 5 как оборотный капитал минус текущие обязательства. В этой главе мы исследуем вопросы управления финансами, связанные с основными элементами, составляющими оборотный капитал и текущие обязательства, т.е., наличные средства, ожидаемые поступления, остатки запасов и кредиторская задолженность.

Первоначально, мы выделим различие между движением наличных денежных средств и прибылью. Важно четкое понимание этого различия. Прямой причиной банкротства не является неспособность бизнеса извлекать прибыль. Банкротство происходит тогда, когда компания не имеет достаточно наличных средств для покрытия кредиторской задолженности, подлежащей оплате. Мы выделим это различие между движением наличных средств и прибылью за счет проработки механизмов

подготовки **бюджета денежных средств**. Бюджет денежных средств считается особенно важным, поскольку он предполагает планирование превышения поступлений над расходами и дефицита. Знание того, когда будет излишек наличности, позволяет формировать планы инвестирования. Знание времени прогнозируемого дефицита наличности позволяет осуществлять кратковременные заимствования до возникновения недостачи наличных средств. Неспособность спрогнозировать срок возникновения недостачи наличных средств приводит к дорогостоящим кредитным заимствованиям или, что еще хуже, банкротству.

Применительно к **управлению ожидаемыми поступлениями**, мы рассмотрим факторы, которые следует изучить при принятии решения, стоит ли продлять кредит клиенту. Кроме того, будет рассмотрена природа и использование классификации долговых активов по срокам. После этого будет описан экономичный размер заказа (EOQ), который является инструментом, способным пролить свет на оптимальный размер заказа на покупку для **товарных запасов**.

Применительно к **управлению кредиторской задолженностью**, будет рассмотрена методика, позволяющая вам определить, стоит ли принять предложение поставщика о скидке за предварительную оплату. Эта методика не только полезна при управлении кредиторской задолженностью, но также она представляет исключительно важное аналитическое средство для любого управляющего, рассматривающего возможность предоставления корпоративному клиенту скидки за предварительную оплату.

Наконец, будут изучены вопросы, касающиеся различных подходов к финансовым инвестициям отеля в оборотный капитал. Мы увидим, что дилемма риск-доход предвосхищает вопрос, в каком объеме следует рассматривать кратковременные заимствования относительно долговременных. Если отель использует относительно большой процент кратковременного финансирования, они будут снижать его расходы (т.е., повышать его доход), но снижать его чистый рабочий капитал (т.е., повышать его риски), и наоборот.

2) Управление денежной наличностью

Важно понимать, что чистое движение ликвидности не то же самое, что прибыль, полученная в какой-то период. Настораживающей реальностью является то, что многие коммерческие директора обладают пренебрежительным восприятием этого фундаментального аспекта бухгалтерского учёта, как результат, банкротства предприятий часто

обусловлены неспособностью руководителей признавать угрожающий кризис ликвидности (ликвидность предполагает способность исполнять краткосрочные финансовые обязательства в то время, когда они подлежат исполнению). Часть этой проблемы возникает из тенденции менеджмента придавать незначительное значение управлению денежной наличностью, из-за обманчивого сосредоточения на прибыли. Такую управленческую тенденцию можно понять, когда мы признаем широкое использование прибыли, как ключевого индикатора эффективности коммерческой деятельности.

Требую регулярной и внимательной подготовки бюджетов денежных средств, мы сможем противостоять этой тенденции к “ограниченности в отношении прибыли”. Это потому, что бюджеты денежных средств:

1. Позволяют выявлять периоды, в которые предполагается дефицит наличности. Неспособность прогнозировать такие периоды не только потенциально дорого стоит, она может представлять провал коммерческих планов. Если отель неожиданно оказывается на мели и нет возможности немедленно найти кредитора, ему придется либо ликвидировать некоторые активы, быстро организовать какое-то долговременное финансирование, или объявить дефолт по обязательствам, подлежащим погашению. Попытка срочно погнаться за любым из этих двух вариантов скорее всего приведет к дорогостоящим результатам. При прогнозировании периодов дефицита наличности, однако, можно провести заблаговременные переговоры с кредитным учреждением (напр., банком) и избежать кризиса, добившись кратковременной возможности получения займа. Своевременное принятие таких мер позволит отелю не только сильно повысить свои шансы на получение займа на выгодных условиях, но в крайних случаях предотвратить финансовый крах.

2. Позволяют выявлять периоды, в которые предполагается избыток наличности. С помощью прогнозирования избытка наличности можно подготовить планы, касающиеся оптимального инвестирования такого избытка наличности.

Необходимость в бюджетировании наличности особенно очевидна в гостиничном бизнесе в связи с наличием определенной сезонности, испытываемой во многих объектах недвижимости (смотри обсуждение в Главе 1). Так как четкое бюджетирование наличности является ключевым элементом эффективного управления денежной наличностью, в этом разделе мы вплотную рассмотрим вопросы подготовки бюджета денежных средств. Прорабатывая этот пример, укрепится ваше понимание

того, чем наличность отличается от прибыли. Хотя оно является важным средством управления, вы не должны пугаться идеи бюджета наличных средств. Во многих случаях он очень сходен с вашей выпиской с банковского счёта, т.е., он устанавливает остаток денежных средств на начало периода, приводит притоки и оттоки наличных средств, и показывает остаток денежных средств на конец периода. Для минимизации любого чувства утрашения, перед тем, как проработать этот пример, почему бы не сделать быстрый предварительный просмотр бюджета денежных средств, представленный в Приложении 13.5.

Для примера бюджетирования денежных средств возьмем BackWoods Retreat, отель, расположенный в г. Банф, Канада. Отель предлагает размещение, обед, бар, а также помещения для проведения семинаров.

Сью Джордж, Главный управляющий отеля BackWoods, желает переориентировать маркетинг помещений отеля для проведения семинаров, обратив внимание на рынок конференций и корпоративов малых компаний. Согласуясь с этим, были завершены планы по ремонту двух конференц-залов отеля и оснащению их современной технологией проведения презентаций.

После двух встреч с бухгалтером отеля, были разработаны два прогнозных отчёта о прибылях и убытках, представленные в Приложении 13.1, на январь, февраль и март следующего года. При составлении этого прогнозного отчета предполагалось, что помещения отеля для проведения семинаров будут отремонтированы в течение декабря этого года, и что первые конференции будут проданы в январе следующего года. Продажи конференции, ресторана или бара невозможно будет осуществить в декабре, пока проводятся ремонтные работы. В соответствии с более высокими ценами, которые будут взиматься по окончании ремонта, прогнозы показывают более высокие показатели рентабельности, чем те, которые были получены отелем в прошлом. Сью Джордж особенно воодушевлена прогнозируемой прибылью и хотела бы составить планы на инвестирование наличности, полученной в этот период. Именно в связи с этим она просит вас подготовить бюджет денежных средств на период января - марта.

Приложение 13.1

Прогнозный отчёт о прибылях и убытках отеля BackWoods Retreat за январь, февраль и март

	Январь		Февраль		Март	
Прибыль						
Конференции	\$ 34,000		\$ 36,000		\$ 40,000	
Ресторан и бар	<u>16,000</u>		<u>17,000</u>		<u>20,000</u>	
		\$ 50,000		\$ 53,000		\$ 60,000
Расходы						
Пища и питье	8,000		9,000		10,000	
зарплата рабочих и оклад служащих	7,000		7,400		7,800	
Поставки	1,000		1,100		1,200	
Электричество	400		400		400	
Страховка	500		500		500	
Реклама	2,000		2,000		2,000	
Амортизация	<u>3,000</u>		<u>3,000</u>		<u>3,000</u>	
		<u>21,900</u>		<u>23,400</u>		<u>24,900</u>
Прибыль		\$ 28,100		\$ 29,600		\$ 35,100

Кроме прогнозного отчета о прибылях и убытках, была собрана информация, приведенная в Приложении 13.2, чтобы помочь вам в подготовке бюджета денежных средств отеля BackWoods.

Информация, относящаяся к прогнозу отеля BackWoods по движению денежных средств

(i) Приход: Ожидается, что выгодные условия кредита будут продлены для целевых корпоративных клиентов при продвижении новых помещений для конференций отеля. Прогнозируется, что 5 процентов дохода от конференций будут получены в месяц, предшествующий конференции в виде авансового платежа. Сорок процентов дохода от конференций будут получены во время проведения семинара, а оставшиеся 55

процентов будут получены в тот месяц, который следует за конференцией. В апреле прогнозируется получить 42 000 дол. США за счет продажи конференций. В прошлом 40 процентов продаж в ресторане и баре проводилось за наличные, а 60 процентов было взыскано и собрано в месяц, следующий за продажей. Ожидается, что это соотношение наличных к кредиту для продаж ресторана и бара будут продолжаться.

(ii) Закупки продуктов и напитков: Запасы продуктов и напитков пополняются часто. Это означает, что закупки продуктов и напитков за месяц приблизительно равны расходам на продукты и напитки на месяц. Кредит на один месяц берется на закупки продуктов и напитков.

(iii) Зарплаты, оклады и оплата товарно-материальных ценностей: Зарплаты, оклады и ТМЦ оплачиваются в тот месяц, когда они начислены как расходы.

(iv) Платежи за электричество: Электричество оплачивается поквартально. Расходы за квартал оцениваются в сумме 1200 дол. США, а первый ежегодный платеж проводится в марте.

(v) Оплата страховок: Ежегодный страховой платёж в сумме 6000 дол. США проводится в феврале.

(vi) Платежи за рекламу: Чтобы продвигать информацию о новых помещениях отеля для проведения семинаров, будет запущена основная рекламная кампания стоимостью 5000 дол. США в месяц в течение первых месяцев этого года. В мае, вслед за начальным периодом интенсивного продвижения, реклама вернется к традиционному уровню отеля в 500 дол. США в месяц. Это означает, что 24000 дол. США будет потрачено на рекламу в течение года ($[4 \times 5000 \text{ дол. США}] + [8 \times 500 \text{ дол. США}]$). Бухгалтер отеля предполагал, что для целей отчёта о прибылях и убытках разумно распределить пропорционально эти 24000 дол. США в равном размере на весь год со ставкой 2000 дол. США в месяц. Он защищал такой подход на том основании, что продажи на весь год смогут выиграть от дополнительной заметности на рынке, достигнутой во время первоначальной интенсивной рекламной кампании. Вся реклама оплачивается за месяц предоставления услуги.

(vii) Платежи по основному капиталу должны происходить вслед за оценочным периодом, в течение которого должны проводиться тесты, с таким расчётом, чтобы понять, что новое оборудование для презентаций отвечает требованиям поставщика, оплата последнего взноса в 150 000 дол. США за оборудование помещения для семинаров будет проведена в феврале. Расходы, связанные с этим ремонтом, были включены в статью амортизации в прогнозном отчёте о прибылях и убытках отеля

BackWoods за январь - март.

(viii) Открытие остатка на банковском счёте: Прогнозируется, что отель BackWoods будет поддерживать остаток на банковском счёте в 6000 дол. США на начало января.

Отчёты о прибылях и убытках, представленные в Приложении 13.1, вместе с прогнозируемыми денежными поступлениями и данными платежей, указанными в Приложении 13.2, дают вам достаточную информацию для подготовки бюджета денежных средств отеля BackWoods на следующий январь, февраль и март. Самый простой способ составить бюджет денежных средств включает разбивку задачи на следующие три этапа:

1. Подготовка графика прогнозируемого прихода по месяцу,
2. Подготовка графика прогнозируемых расходов (платежей) по месяцу,
3. Подготовка ежемесячного бюджет денежных средств в виде консолидации графиков месячного прихода и платежей, а также расчетных денежных остатков на начало бюджетного периода.

Теперь мы проработаем каждый из этих этапов поочередно для отеля BackWoods Retreat.

График прогнозируемых денежных поступлений отеля BackWoods

Подготовка графика денежных поступлений может быть неоднозначной, когда наблюдается значительное изменение в период действия кредита, взятого клиентами. В случае с отелем BackWoods Retreat, мы имеем поступления за конференцию, полученные тремя взносами (5 процентов в месяц перед продажей, 40 процентов в месяц продажи и 55 процентов в месяц, следующий за продажей). Кроме того, мы имеем 40 процентов поступлений от ресторана и бара, совпадающих с месяцем продажи (т.е., продажа за наличные) и 60 процентов поступлений, полученных через месяц после продажи.

Наилучший способ работы с этой слегка неловкой схемой получения денег состоит в разработке таблицы с месяцами в столбцах и типами поступлений в строках. Типы поступлений классифицируются согласно периоду взятого кредита (напр., месяц перед продажей, месяц продажи, кредит одного месяца, и т.д.). График прогнозируемых денежных поступлений отеля BackWoods представлен в Приложении 13.3. Большинство людей считают более легкой подготовку этого графика, перемещаясь вдоль строк (т.е., учитывая каждый тип поступления поочередно), а не вниз по столбцам. Общий месячный приход находится прибавлением

месячных поступлений по конференциям к месячным поступлениям от ресторана и бара. Итог, представленный в виде окончательного столбца, не требуется строго; однако, он предоставляет полезный пример того, что сумма строк равна сумме столбцов.

Приложение 13.3

График прогнозируемых денежных поступлений для BackWoods Retreat

	январь	февраль	март	итого
Продажи конференций	\$ 34,000	\$ 36,000	\$ 40,000	
Задаток (5% продаж след. месяца)	\$ 1800	\$ 2000	\$ 2100 ^a	\$ 5900
40% получен. в месяц продажи	13600	14400	16000	44000
55% получен. в месяц после продажи	0	18700	19800	38500
Общие поступления от конференций	<u>\$ 15400</u>	<u>\$ 35100</u>	<u>\$ 37900</u>	<u>\$ 88400</u>
Продажи ресторана и бара	\$ 16000	\$ 17000	\$ 20000	
40% продаж за наличные	\$ 6400	\$ 6800	\$ 8000	\$ 21200
60% получены в месяц после продажи	0	9600	10200	19800
Общие поступления от рест. и бара	<u>6400</u>	<u>16400</u>	<u>18200</u>	<u>41000</u>
Итоговые все поступления	<u>\$ 21800</u>	<u>\$ 51500</u>	<u>\$ 56100</u>	<u>\$ 129400</u>

График прогнозируемых денежных расходов отеля BackWoods
 В соответствии с графиком прогнозируемых денежных поступлений, можно составить график денежных расходов, расположив месяца в столбцах, а тип движения наличных средств – в строках. График прогнозируемых денежных расходов отеля BackWoods представлен в Приложении 13.4. Ключ к точному прогнозированию денежных поступлений, а также денежных расходов лежит в использовании тщательно разработанных графиков, подобно тем, что представленных в Примерах 13.3 и 13.4. Если ваш график хорошо подготовлен, сбор требуемых данных становится относительно простым занятием. Теперь внимательно проработаем Пример 13.4, что позволит понять, что вы способны видеть, как была определена каждая статья расходов. Опять

же, вы посчитаете самым легким работать с таблицей по принципу “построчно”, а не “по столбцам”. Статьи расходов представлены в Приложении 13.4 в той же последовательности, что и в Приложении 13.2.

Приложение 13.4

График прогнозируемых денежных расходов для отеля BackWoods Retreat

Расходы	Январь	Февраль	Март	Итого
Продукты и напитки (оплачиваются в месяц, следующий за покупкой).	\$ 0	\$ 8000	\$ 9000	\$ 17000
Зарплата рабочих и оклад служащих (оплачиваются в месяц возникн. расходов).	7000	7400	7800	22200
Товарно-матер. ценности (оплачиваются в месяц возникновения расходов).	1000	1100	1200	3300
Электричество (оплачивается ежеквартально).			1200	1200
Страховка (оплачивается ежегодно).		6000		6000
Реклама (оплачивается в месяц проведения рекламы).	<u>5000</u>	5000	<u>5000</u>	15000
Окончательный платёж в рассрочку за оборудование для презентаций.		<u>150000</u>		<u>150000</u>
Итоговые расходы	\$ 13000	\$ 177500	\$ 24200	\$ 214700

Бюджет денежных средств отеля BackWoods

Как только графики прогнозируемых денежных поступлений и расходов подготовлены, составление бюджета денежных средств становится относительно простым делом. В бюджете денежных средств мы определяем поток чистой наличности каждого месяца, вычитая полные расходы месяца из суммы денежных поступлений. Затем мы добавляем остаток денежных средств на начало периода, чтобы определить прогнозируемые денежные остатки на конце каждого месяца. Это тот подход, который был использован при подготовке бюджета денежных средств отеля BackWoods, представленного в Приложении 13.5.

Приложение 13.5

Бюджет денежных средств отеля BackWoods Retreat

	Январь	Февраль	Март	Итого
Валовые денежные поступления ^а	\$ 21 800	\$ 51 500	\$ 56 100	\$ 129,400
Минус Общие денежные расходы ^б	<u>13 000</u>	<u>177 500</u>	<u>24 200</u>	<u>214 700</u>
Чистые свободные средства	8 800	(126 000)	31 900	(85 300)
Плюс остаток денежных средств на начало периода ^с	<u>6 000</u>	<u>14 800</u>	<u>(111 200)</u>	<u>6 000</u>
Остаток на конец отчётного периода	<u>\$ 14 800</u>	<u>\$ (111 200)</u>	<u>\$ (79 300)</u>	<u>\$ (79 300)</u>
(отрицательный остаток в скобках)				

а: Из Примера 13.3.

б: Из Примера 13.4.

Денежная наличность по отношению к прибыли

Очень важно отметить, что, хотя отель BackWoods считается рентабельным по итогам квартала (смотри Пример Exhibit 13.1), предполагается, что за этот же период его денежные остатки сократятся. Взглянув на ежемесячные отчёты о планируемых прибылях и убытках, Генеральный Менеджер отеля BackWoods предвидел рост денежных остатков за квартал. Удивительно, как часто в бизнесе вы встречаете ложное представление о том, что наличные средства приравниваются к прибыли. Этот пример, однако, должен дать вам четкое понимание, почему **движение наличных средств – это не одно то же самое, что прибыль**. Если у вас сохраняется продолжающаяся неопределённость по этому вопросу, вам следует обратиться к Вставке 13.1, в которой дается общее представление некоторых из основных причин того, почему прибыль не то же самое, что денежная наличность.

Вставка 13.1

Почему прибыль не то же самое, что и наличность?

Доход по отношению к денежным поступлениям	Мы признаем доход в момент оказания услуги, а не в момент получения наличных. Когда продажа осуществляется в безналичной форме, формируются предстоящие поступления, а поступления отстают от дохода. Для отеля BackWoods, поскольку 55% продаж конференций и 60% продаж через ресторан и бар осуществляются в кредит, денежные поступления будут иметь тенденцию отставать от дохода.
Закупки по отношению к платежам	Чтобы содействовать развитию торговли, многие поставщики продляют кредит. Поставщик продуктов и напитков отеля BackWoods продлевает кредит на один месяц. Это означает, что платежи отстают от закупок.
Заработная плата рабочих и оклады служащих	Оплата труда сотрудников осуществляется по окончании работ или рабочего периода. Хотя большинство оплачиваемых сотрудников получают расчет еженедельно, тем не менее, оплата отстает по времени от срока выполненной работы, что считается повременной статьей расходов. Это еще больше заметно для сотрудников на окладах, особенно в тех странах, где обычно существуют выплаты месячных окладов.
Электричество	Во многих странах электричество оплачивается на ежеквартальной основе. Это означает, что существует минимум на три месяца расхождение между некоторыми внесёнными расходами на электричество и оплатой за него.
Страхование	Страхование и арендная плата осуществляются авансом до занесения соответствующих расходов в отчёт о прибылях и убытках. В случае страхования, оплата осуществляется на год вперед, как часть расходов.
Бухгалтерский учёт основных средств (т.е., амортизация)	Одна из наиболее значительных причин, вызывающих расхождение между наличными средствами и прибылью, возникает в связи с учётом амортизационных отчислений. Этому есть две причины: 1) Основные средства могут быть очень дорогостоящими позициями; 2) Значительным может быть отставание по времени. Если основные средства обесцениваются в течение 10 лет, часть стоимости активов отстает на 10 лет от фактической их оплаты.
Долгосрочное финансирование	Когда компания дает распоряжение о предоставлении ссуды или увеличивает свой акционерный капитал, сразу же возникает большая определенная нагрузка на движение наличных средств. Так или иначе, единственное влияние на отчёт о прибылях и убытках касается ежегодных расходов на обслуживание долга по займу.

Полное понимание того, что прибыль — это не то же самое, что наличные средства, важно по двум причинам:

1. Оно указывает на то, что мы должны подготовить прогнозные отчёты о движении ликвидности в дополнение к прогнозному отчёту о прибылях и убытках.

2. Оно указывает на потенциальную возможность того, что прибыльные фирмы могут становиться банкротами. Многие рентабельные предприятия расширяются очень быстро. Этот период расширения может оказаться очень опасным этапом в жизни организации, так как расширение означает отток средств в активы, такие как ожидаемые поступления, подотчётное имущество и основной капитал. Движение наличных средств, связанное с расширением, может приводить к кризису ликвидности, т.е., расширяющаяся фирма может остаться без денег. Просто взгляните на пример высокорентабельного отеля BackWoods Retreat. Вложения отеля в активы привело к появлению отрицательного кассового остатка в феврале. Если бы руководство отеля BackWoods не позаботилось о составлении плана доходов и расходов наличными и не дало распоряжение о предоставлении ссуды для покрытия своего периода прогнозируемого дефицита денежной наличности, его неспособность платить кредиторам могла выдвинуть его с рынка. Это четко показывает, как рентабельные фирмы могут стать банкротами. **Если обеспечите сохранение достаточной денежной наличности, вы обеспечите сохранение свое бизнеса.**

3) Управление дебиторской задолженностью

Одной из ближайших статей в денежных активах является дебиторская задолженность. Это потому, что при нормальном ведении дел дебиторская задолженность станет наличными средствами в краткосрочной перспективе. Существуют два вида затрат, связанных с предоставлением кредита клиентам:

1) Издержки торговой компании, неспособной вложить денежную стоимость совокупной продажи в свой банк, т.е. в результате неполучения денежных средств во время продажи, продавец откажется от некоторых банковских процентов по счету (или, если продавец имеет банковский овердрафт, он понесет дополнительные расходы по уплате процентов).

2) Расходы, связанные с потерей доходов из-за некоторой дебиторской задолженности, оказываются безнадежными для взыскания.

Эти расходы могут вызвать у вас вопрос, почему компании предоставляют кредит.

Ответ: потому что кредит облегчает торговлю. Значительные объемы продаж будут потеряны, если кредит не был продлен. Трудно предположить 5-ти звездочный отель, не позволяющий клиентам использовать кредитные карты для оплаты счетов. Это показывает, насколько мы приспособлены ожидать предоставления кредита каждый раз, когда мы покупаем услугу у отеля. В дополнение к продажам кредитных карт многие крупные отели имеют корпоративных клиентов, которые покупают в кредит.

Расходы, связанные с коммерческим кредитом, означают, что отели должны провести уравновешивающее действие по кредиту, т. е. они должны обеспечить срок кредитования, продленного не на слишком долгий период и не на слишком малый. Кроме того, отель должен обеспечить, чтобы кредит предоставлялся только кредитоспособным клиентам. Широко признается, что кредитный менеджмент пять С обеспечивает полезный перечень факторов, которые следует учитывать при принятии решения о предоставлении кредита конкретному клиенту. Принцип пять С включает характер, потенциал, капитал, условия и гарантийное обеспечение; они описаны в текстовой вставке 13.2.

Вставка 13.2

Пять С кредитного менеджмента

Следующие проблемы нужно оценивать при рассмотрении того, стоит ли продлевать клиенту коммерческий кредит:

1. *Характер*: склонен ли клиент к своевременной оплате счетов?
2. *Потенциал*: имеет ли клиент потенциал (возможность) управлять успешным бизнесом?
3. *Капитал*: имеет ли клиент достаточный чистый оборотный капитал и долгосрочный капитал для покрытия счета, подлежащего оплате?
4. *Условия*: существуют ли какие-нибудь определенные экономические условия, которые могут влиять на потенциал платёжеспособности клиента? Кроме того, должны быть такие особые обстоятельства, как низкая заполняемость в мёртвый сезон, которая может заставить отель рассмотреть возможность продления кредита менее кредитоспособным клиентам.

Гарантийное обеспечение: имеет ли клиент активы, которые могут быть ликвидированы относительно легко в случае кризиса ликвидности, который угрожал своевременному возмещению счета, подлежащего оплате?

При оценке стратегии и эффективности в отношении дебиторской задолженности на счетах отеля, может быть полезным определить среднее количество дней кредита, который он предоставляет клиентам. В Главе 5 мы увидели, что возможно спрогнозировать оборачиваемость средств на счёте дебиторов и среднее количество дней кредита, авансированного компанией, если мы можем определить её уровень продаж в кредит и среднее сальдо дебиторской задолженности. Например, представьте, что отель HighTowers в Лондоне произвёл продаж в кредит на сумму 2 835 000 фунт стерлингов в течение самого последнего календарного года, и, что сальдо дебиторской задолженности на конец этого года составило 270 000 фунт стерлингов. Разделив продажи в кредит на сальдо дебиторской задолженности, можно определить оборот неоплаченных счетов дебиторской задолженности отеля HighTowers, как указано ниже:

$$\frac{\text{Продажи в кредит}}{\text{Сальдо дебиторской задолженности}} \text{ то есть, } \frac{2\,835\,000}{270\,000} = 10,5$$

Разделив 365 дней (т.е., количество дней в году) на оборот неоплаченных счетов дебиторской задолженности, можно определить среднее количество дней, на которые продлён кредит, как указано далее:

$$\frac{\text{Дни в году}}{\text{Сальдо дебиторской задолженности}} \text{ то есть, } \frac{365}{10,5} = 34,8 \text{ дней}$$

Для тех, кто работает в компании, более детальный анализ сальдо дебиторской задолженности может быть проведен при подготовке графика “Учёта Счётов по Срокам Оплаты”. Образец такого графика представлен на Приложении 13.6. Этот график предусматривает разбивку итогового сальдо дебиторской задолженности отеля HighTowers на то количество дней, в которые каждая сумма задолженности не погашена в срок. При рассмотрении графика предположим, что в данный момент мы находимся в конце декабря, и что отель HighTowers проводит политику продления срока предоставления кредита на 30 дней. Это означает, что кредит, возникающий вследствие продаж в декабре, можно характеризовать как текущий, то есть, он пока ещё не считается просроченным.

Приложение 13.6

График учета по срокам оплаты Дни просрочки

	Current	0-30	31-60	61-90	Over 90	
Период продаж	<u>Декабрь</u>	<u>Ноябрь</u>	<u>Октябрь</u>	<u>Сентябрь</u>	<u>Август</u>	<u>Итого</u>
Дебиторская задолженность	£4900	£490	£1400	£140	£70	£7000
Процент от общей суммы	70%	7%	20%	2%	1%	100%

За исключением 31-60 дней на просроченные счета, график показывает фактически типичное распределение по времени сальдо дебиторской задолженности. Чтобы получить 20% сальдо дебиторской задолженности, имеющейся в период 31-60 дней, категория просрочки является основанием для некоторых опасений. Оперативное управляющее воздействие по решению этого вопроса может быть оправдано. Может так случиться, что один большой счет является предметом спора, или один или более должников испытывают проблемы с ликвидностью.

Если более подробно, можно подготовить график учёта счётов по срокам оплаты, который отдельно анализирует дебиторскую задолженность по срокам оплаты каждого отдельного взятого счёта. Большинство автоматизированных систем бухгалтерского учета имеют возможность обеспечить график учёта счётов по срокам оплаты в таком формате.

Как только проблемные счета будут определены, можно инициировать ряд мер, направленных на получение денег за неоплаченные долги. Эти меры представлены в текстовой вставке 13.3. Если учетная информация очень большая, можно проинформировать о некоторых начальных мерах в отношении стратегии сбора средств, которая оказалась бы наиболее подходящей. К их числу относятся:

- 1) Определение возникновения задержки платежа у клиента.
- 2) Определение хронологии платежей этого клиента.
- 3) Определение, является ли это клиент крупным клиентом, который может рассматривать дела в другом месте, если по кредиту возникает значительное разногласие.
- 4) Определение наличия персонала, способного ускорить платёж посредством своих контактов в фирме-должнике.

Вставка 13.3

Методы сбора дебиторской задолженности

Указанные ниже методы сбора дебиторской задолженности изложены в таком порядке, в каком они обычно используются применительно к отдельно взятому счету:

1. *Письма*: как только счет становится просроченным в течение ряда дней, может быть отправлено вежливое напоминание об этом. После наступления назначенного срока, если платёж не предвидится, может быть отправлено второе письмо в более резких выражениях.

2. *Телефонные звонки*: в дополнение к письмам, можно сделать один или более телефонных звонков заинтересованному сотруднику по работе с кредиторской задолженностью. Такая методика может быть особенно эффективной, если распорядитель кредитов обладает хорошими навыками проведения переговоров и широкими деловыми контактами.

3. *Поездки на места*: посещение должника может быть эффективной контрмерой для синдрома “чека в пересылке”, так как платёж можно произвести на месте. Однако, это целесообразно только в том случае, когда должник расположен поблизости от компании, заинтересованной в возмещении.

4. *Коллекторские агентства*: существует растущее количество компаний по финансированию счётов к получению (факторинговые компании), которые специализируются на урегулировании кредитов и взыскании долгов. Так как это может представить собой дорогостоящий способ для взыскания дебиторской задолженности, его можно использовать лишь в случае, если ни один из рассмотренных выше методов не был успешным.

Судебный иск: его можно считать самой решительной мерой в стратегии взыскания долгов. Он требует больших затрат и может привести компанию-должника к банкротству. Пусть хоть и успешный, можно ожидать, что этот судебный иск ухудшит отношения с дебиторской фирмой и станет концом торговых отношений

Управление материальными запасами

Сравнив выбор сбалансированного решения, которое нужно выполнить при определении того, будет ли продлен срок кредита клиентам, в

управлении запасами нужно соблюдать осторожность, чтобы убедиться в том, что не слишком мало и не слишком много запасов сохраняется. Отель, который держит низким уровень запасов, подвергается риску испытать дефицит. Это может привести к немедленной потере продаж и, возможно, что более важно, также может существенно повредить репутации клиента (например, клиент в ресторане становится недовольным, когда нескольких блюд в меню нет в наличии). Если запасы сохраняются слишком долго, этот отель будет испытывать высокие затраты на формирование и хранение запасов, которые включают в себя:

1. Альтернативная стоимость денежных затрат, привязанная к запасу, т. е. деньги, вложенные в запасы, можно рассматривать как деньги, которые могли бы приносить проценты, если бы они были вложены в банковский счёт.
2. Затраты на хищения.
3. Затраты вследствие ухудшения состояния скоропортящихся продуктов.
4. Стоимость страхования материальных запасов.
5. Расходы на обработку, т. е., если сохраняются большие объемы запасов, дополнительные затраты могут возникнуть в результате проблем, связанных с хранением, размещением и перемещением запасов.
6. Расходы на содержание и финансирование складских площадей.

Правильный объем запасов, который нужно сохранять, в значительной степени является предметом оценочного суждения. Один способ проинформировать о таком суждении – это проконтролировать оборачиваемость запасов. Как отмечалось в Главе 5, это можно подсчитать, разделив себестоимость продаж на средний уровень запасов. Если отель является частью сети отелей, полезным примером может быть оценка скорости оборачиваемости товарных запасов, чтобы выявить членов этой сети, поддерживающих относительно высокие или низкие уровни запасов.

Второй аспект управления запасами, который поддается анализу, – это вопрос о том, сколько запасов нужно заказывать при оформлении заказа на покупку. Модель экономного размера заказа – это метод, позволяющий нам определить оптимальный объем заказа для заказов на покупку. Хотя теоретически эта модель представляется правильной, она требует довольно ограничивающих допущений. Несмотря на это, модель можно применять во многих ситуациях и она показывает, как работники отдела снабжения должны пытаться добиться баланса между минимизацией за-

трат на хранения товарно-материальных запасов и расходов по обработке заказов и отгрузок. Модель приводится в Вставке 13.4.

Вставка 13.4

Применение модели экономного заказа (EOQ) для определения объема заказа

Модель EOQ предполагает:

- Размер спроса на рассматриваемую статью запасов относительно предсказуемый
- Затраты по административному предписанию не изменяются в зависимости от объема обработанного заказа.

Экономный заказ можно рассчитать, применив следующую формулу:

$$EOQ = \sqrt{2 \times U \times O \div C}$$

где:

U = Использование за период времени (тот же самый период времени, как и используемый для издержек хранения запасов)

O = Стоимость оформления заказа и получения заказа.

C = Издержки хранения запасов на единицу учета запасов в период времени (тот же самый период времени, как и используемый для обращения).

Пример:

Представьте, что ресторан Elite Restaurant в Нью-Йорке предлагает развернутое меню с пятью видами марочных вин. Ящик вина в среднем стоит отелю Elite \$360. Прошлый опыт показывает, что этот ресторан продает за год 750 ящиков вина. После обсуждения с управляющим службой закупок и коммерческим директором отеля Elite, бухгалтер отеля Elite подсчитал, что расходы на оформление заказа и получение партии вина составляют \$30. Так как этот ресторан держит любой избыток чистого оборотного капитала в виде рыночных ценных бумаг, которые дают доход 5 процентов в год, бухгалтер посчитал, что стоимость хранения одного ящика вина на год должна составлять \$18 (т.е., \$360 × 5 percent).

Экономичный размер заказа (EOQ) для запаса вина в ресторане Elite можно подсчитать, как указано далее:

$$\sqrt{(2 \times 750 \times \$30 \div \$18)} =$$

$$\sqrt{2\,500} = 50 \text{ ящиков/заказ.}$$

Применяя метод экономичного размера заказа (ЕОQ), мы определили, что, если ресторан Elite заказывает своё вино в объеме поставки, равному 50 ящикам, то сумма его годовых расходов на хранение и оформление заказа будет сведена к минимуму.

5) Управление кредиторской задолженностью

Управление кредиторской задолженностью можно рассматривать как оборотную сторону управления дебиторской задолженностью. По дебиторской задолженности банковские проценты, которые могли быть получены, теряются из-за денежных средств, которые имеют отношение к продаже, осуществляемой заказчиком. По кредиторской задолженности мы можем получить банковские проценты от хранения денег, которые имеют отношение к уже сделанным покупкам. Тем не менее, следует позаботиться о том, чтобы не злоупотреблять сроками предоставления кредита, продлённого поставщиками. Отношения с надёжным поставщиком могут стать ключевым источником преимущества перед конкурентами. Характеристики надёжного поставщика предусматривают готовность:

1. Выполнять срочные заказы;
2. Обслуживать поставки по специальным заказам;
3. Поддерживать высокое качество товаров и предоставляемых услуг;
4. Обеспечивать гибкие условия предоставления кредита.

Один конкретный вопрос, который может возникнуть в связи с управлением кредиторской задолженностью, – это скидки, предоставляемые поставщиком за досрочную оплату счета. Этот тип торговой скидки обычно указан с использованием такого сокращения, как “1/10 net 30”. Это означает, что покупатель может вычесть 1 процент скидки от суммы по счету, если оплата производится через десять дней после начала срока кредита (обычно, это дата выставления счета), а если скидка не принята, сумма по счету подлежит уплате в течение 30 дней после начала срока кредита.

Метод, позволяющий вам оценить, нужно ли принять скидку, описан в разделе «Принятии финансового решения в варианте действия 13.1».

Принятие финансового решения в варианте действия 13.1

Финансовый директор определяющий, стоит ли принимать торговую скидку

В большинстве организаций управление кредиторской задолженностью по счетам подпадает под юрисдикцию финансового директора.

Вопрос, который нужно решить по кредиторской задолженности, это вопрос о том, принимать ли скидку по предоплате, предлагаемую некоторыми поставщиками. Этот вопрос можно проанализировать, просмотрев предоплату как предоставление ссуды, которая дает реализованный доход. Мы можем определить эффективную годовую норму прибыли по этому авансу относительно легко следующим образом.

Представьте, что компания British Airways получила счет на оплату £1000 и условия предоставления кредита 2/10 *net* 45 от одного из своих контрактных поставщиков продуктов питания. Это означает, что компания ВА может либо заплатить £980 за 10 дней, либо £1000 за 45 дней. Предварительно оплатив £980 за 35 дней раньше, чем нужно, компания ВА получит доход в размере £20 (т.е., £20, сэкономленных на оплате счета). Чтобы определить, что это означает в понятиях годовой нормы прибыли, мы должны переместить эти £20 дохода на аванс £980, чтобы переместить его с 35-дневного срока на 365 дней, т. е.:

$$\frac{£20}{£980} \times \frac{365}{35} = 0,213 \text{ (или 21,3\%)}$$

В этом расчете использовалась фактическая денежная сумма. Кроме того, можно использовать следующие общие формулы:

$$\frac{\% \text{ предложенной скидки}}{100 - \% \text{ предложенной скидки}} \times \frac{\text{Дни в году}}{\text{Разница в днях конечного срока платежа}}$$

Эту общую формулу можно применять к приведенному выше примеру, как представлено ниже:

$$\frac{2}{98} \times \frac{365}{(45 - 10)} = 0,213 \text{ (или 21,3\%)}$$

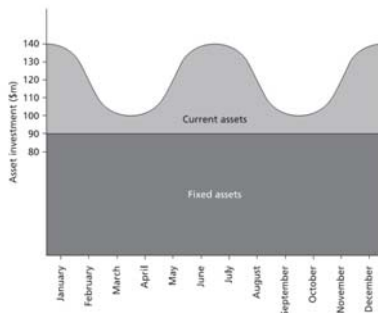
Для этого примера финансовый директор заключит, что, если у компании ВА достаточно денежных средств, чтобы гарантировать предоплату, и если она получает меньше 21,3% по годовому проценту на любую удерживаемую денежную наличность, то эта компания должна принять скидку и получить преимущество эффективной 21,3% годовой нормы прибыли. Если компания ВА не имеет достаточных денежных средств и должна занимать деньги, чтобы принять скидку, то, пока стоимость одалживания не будет меньше 21,3 процента, в её интересах занять £980 и воспользоваться преимуществом предложенной скидки с розничной цены.

б) Управление оборотным капиталом

Как отмечалось во введении к этой главе, чистый оборотный капитал определяется как краткосрочные оборотные активы – краткосрочные обязательства. До сих пор мы рассматривали решение вопросов, возникающих в связи с основными элементами оборотного капитала, т. е. денежные средства, дебиторскую задолженность, запасы и кредиторскую задолженность. Обратимся теперь к рассмотрению более целостного понимания управления оборотным капиталом. Управление оборотным капиталом может быть особенно важным пониманием финансового менеджмента в отелях, так как высокий уровень сезонности передает высокую волатильность оборотного капитала. В условиях сезона наибольшей нагрузки отель будет иметь относительно высокий уровень текущих активов. Причина этого в том, что:

- понадобятся более высокие уровни денежной наличности для поддержания уровней выше средних ежедневных оплат закупок;
- в результате возникнет повышенная дебиторская задолженность из приведенных выше средних уровней продаж;
- понадобится большой объем запасов, чтобы поддержать уровни активности выше среднего.

Рис. 13.1 отображает инвестицию в фиксированные и краткосрочные активы для курортного отеля, который испытывает сезон наибольшей нагрузки в середине лета и в середине зимы. Обратите внимание, что фиксированные активы отеля остаются неизменными на протяжении года. Его краткосрочные активы, однако, демонстрируют значительную волатильность, высоко поднимаясь в условиях сезона наибольшей нагрузки, и понижаясь в условиях сезона незначительной нагрузки. Именно эта неустойчивость в краткосрочных активах приводит к волатильности общей базы активов отеля.



Инвестиция, январь, февраль, март, апрель, май, июнь, июль, август, сентябрь, октябрь, ноябрь, декабрь
 Текущие активы, фактические активы

Рисунок 13.1 Влияние сезонности на инвестиционный капитал

Ключевой вопрос управления оборотным капиталом, который возникает согласно Рисунку 13.1, затрагивает структуру текущих обязательств и долгосрочный капитал, которые нужно использовать для финансирования базы колеблющихся активов отеля. В финансовой литературе широко признается, что долгосрочные активы (т. е. фиксированные активы) должны финансироваться за счет долгосрочного капитала.

Поэтому, для ситуации отеля, изображенной на Рисунке 13.1, минимальная сумма долгосрочного финансирования, которое должно возрасти, составляет 90 млн. дол. США. Из Рисунка 13.1 также видно, что постоянный объем финансовых средств, необходимых в течение года, составляет 100 млн. дол. США (совокупные активы никогда не упадут ниже 100 млн. дол. США), и можно будет подготовить вариант действия для финансирования всей этой постоянной части активов с долгосрочным капиталом.

Вопрос о том, какой процент базы перемещающихся краткосрочных активов должен финансироваться за счет краткосрочных обязательств, сводится к прибыли в сравнении с риском принятия компромиссного решения. Причина в том, что, как объясняется во Вставке 13.5, относительно высокое отношение краткосрочных обязательств к долгосрочному капиталу означает стратегию высокой доходности/высокого риска, а относительно низкое отношение краткосрочных обязательств к долго-

срочному капиталу означает стратегию низкой доходности/низкого риск. Хотя все менеджеры хотят видеть повышенные уровни прибыли, очевидно, что нужно соблюдать осторожность, чтобы не подвергнуть опасности платежеспособность организации и не стать слишком зависимым от финансирования краткосрочного обязательства.

Вставка 13.5

Соотношение между доходностью и уровнем риска в финансировании краткосрочного обязательства

Фактор прибыли: Краткосрочные обязательства дешевле для финансирования, чем долгосрочный капитал. Кредиторская задолженность по счетам и начисленная зарплата обычно не имеют стоимости, связанной с ними. К тому же, не говоря о сроках, когда существует широко распространенное ожидание по поводу того, что процентные ставки снизятся в будущем, это представляется нормальным для краткосрочных ставок ссудного процента, которые должны быть ниже ставок долгосрочного ссудного процента.

Фактор риска: Если отель увеличивает свои краткосрочные обязательства по отношению к долгосрочному капиталу, его чистый оборотный капитал снизится. Чистый оборотный капитал – это ключевой индикатор способности фирмы оплачивать свои долги в течение короткого срока. Увеличение чистого оборотного капитала означает повышенный риск в связи с низким покрытием краткосрочного актива по краткосрочным обязательствам.

Влияния высокого финансирования краткосрочных обязательств: Соединяя аспекты прибыли и риска по краткосрочным финансовым обязательствам, мы можем заключить, что относительно высокое соотношение краткосрочного и долгосрочного финансирования оказывает положительное влияние на прибыль и риск.

Влияния низкого финансирования краткосрочных обязательств: Также следует, что относительно низкое соотношение краткосрочного и долгосрочного финансирования оказывает отрицательное влияние на прибыль и риск.

При рассмотрении этого вопроса о краткосрочном финансировании в сравнении с долгосрочным финансированием, при условии, что к финансированию осуществляется агрессивный подход, следует заметить, что не все дополнительные инвестиции в краткосрочные активы должны финансироваться за счет краткосрочных кредитов. Это связано с тем, что часть дополнительных оборотных инвестиционных активов, возникающих в условиях сезонов наибольшей нагрузки, будет финансироваться спонтанно более высокими краткосрочными обязательствами, которые также возникают в условиях сезонов наибольшей нагрузки. Такое спонтанное финансирование происходит из-за более высоких уровней деловой активности, которое будет стимулировать увеличенные балансы кредиторской задолженности по счетам, и более высокие балансы средней начисленной зарплаты за счёт повышения уровней закупок и постоянной занятости персонала.

7) Заключение

В этой главе мы рассмотрели вопросы управления, связанные с основными счетами, которые включают оборотный капитал, т.е. денежные средства, товарно-материальные ценности, кредиторскую задолженность. Особенно важным фактором этой главы касается объяснения того, как движение наличных средств не совпадает с прибылью.

Прочитав это главу, вы должны узнать:

- что бюджетирование денежных средств представляет собой важный фактор управления денежными средствами;
- чем денежные средства отличаются от прибыли;
- какие вопросы нужно рассматривать при принятии решения о предоставлении кредита новому клиенту;
- как график учёта счетов по срокам оплаты может способствовать идентификации счетов клиентов, требующих особого внимания;
- как применение модели экономического размера заказа (EOQ) может помочь сократить затраты, связанные с управлением запасами;
- как проанализировать условие о том, принимать ли предложение поставщика о скидке за предоплату по кредиторской задолженности;
- какая существует дилемма риск-доход (соотношение между доходностью и уровнем риска) при принятии решения о том, какое соотношение краткосрочного и долгосрочного капитала должно использоваться для финансирования оборотных активов инвестиций.

Справочная литература

Adams, D. (2006) *Управление Финансовой Отчетностью для Индустрий Гостеприимства, Туризма и Досуга: Стратегический Подход*, 2-е издание, Лондон: Thomson: Глава 7.

Gitman, L.J., Juchau, R. and Flanagan, J. (2011) *Принципы Управления Финансами Предприятия*, 6-е издание, Frenchs Forest, NSW: Pearson Education Australia: Глава 14.

Jagels, M.G. (2007) *Финансовый Учёт Гостиничного Бизнеса*, 9-е издание, Hoboken, NJ: John Wiley & Sons: Глава 11.

Kotas, R. (1999) *Финансовый Учёт для Гостиничного Бизнеса и Туризма*, 3-е издание, International Thomson Publishing: Глава 18.

Langfield-Smith, K., Thorne, H. and Hilton, R. (2012) *Управленческий Учёт: Информация для Создания и Ведения Оценочной Стоимости*, 6-е издание, Macquarie Park, NSW, Australia: McGraw-Hill: Глава 9.

Задачи

Задача 13.1

Объяснить, почему движение денежных средств в течение определенного периода времени может отличаться от прибыли за тот же самый период времени.

Задача 13.2

Определить пять факторов, которые нужно оценить при рассмотрении вопроса о продлении коммерческого кредита для нового клиента.

Задача 13.3

Отдел маркетинга отеля CrownJewel в Сингапуре запланировал следующие объемы продаж во второй половине текущего финансового года.

Запланированные объёмы продаж отеля CrownJewel (в тысячах \$)

	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь
Номера	630	660	600	540	500	600
Ресторан и бар	90	100	80	70	60	80

Большинство продаж номеров в отеле CrownJewel произведено для корпоративных клиентов. Прошлый опыт показывает, что 10% от продаж номеров получено от оплаты наличными, 50% получено в течение

месяца, следующего за продажей, 35% получено за два месяца после продажи, и 5% – от продаж крупной компании, которой требуется три месяца для оплаты счетов. В прошлом 30% (прибыли) от продаж ресторана и бара были получены за наличный расчет, а 70% были начислены и получены в течение месяца после продажи.

Требуется:

Подготовить график, показывающий прогнозируемые поступления денежных средств в октябре, ноябре и декабре.

В связи с оценками продаж в отеле CrownJewel, представленными в предыдущей Задаче, прошлый опыт показал, что переменные затраты на номер составляют 20 процентов дохода от номеров. 60 процентов этих переменных затрат оплачиваются в тот месяц, когда возникают расходы, а остальная часть выплачивается в следующем месяце.

Переменные затраты ресторана и бара включают в себя заработную плату, продукты питания и напитки. Заработная плата составляет 10% от доходов ресторана и бара и выплачивается в том месяце, в котором понесены убытки. Стоимость продуктов питания и напитков составляет 15% от доходов ресторана и бара. В связи с политикой создания запасов в отеле CrownJewel, 40% продуктов питания и напитков приобретается за один месяц до продажи. Остальная часть приобретается в месяц продажи. Все продукты питания и напитки приобретаются у одной и той же компании, которая продлевает одномесячный коммерческий кредит.

Этот отель имеет фиксированные расходы в размере \$15000 в месяц, которые оплачиваются в течение того месяца, когда они начислены. Кроме того, этот отель рассчитывает, что проведёт поквартальную оплату за электроэнергию в размере \$3000 в ноябре, и его ежегодный страховой взнос в размере \$7500 подлежит к оплате в декабре.

Требуется:

Подготовить график, показывающий прогнозируемые денежные расходы отеля CrownJewel за октябрь, ноябрь и декабрь.

Задача 13.5

Используя свои решения для двух предыдущих задач, подготовить бюджет денежных средств отеля CrownJewel за октябрь, ноябрь и декабрь. Было подсчитано, что этот отель получит положительный кассовый остаток в размере 12000 долларов США на 30-е сентября.

Задача 13.6

Гостиница ShireLodge оказывает услуги по организации очных конференций в парке Yorkshire Dales Англии. Главный управляющий гостиницы озабочен движением наличных средств в следующие несколько месяцев, в особенности тем, что скоро наступит срок оплаты страховки.

Следующие оценки доходов и расходов были подготовлены для первых четырех месяцев 20X2 года:

	Январь	Февраль	Март	Апрель
Выручка от продаж конференций	£10 000	£12 000	£13 000	£14 000
Фиксированные расходы:				
Зарплаты	£4 000	£4 000	£4 000	£4 000
Техническое обслуживание	£500	£500	£500	£500
Страхование	£420	£420	£420	£420

Было рассчитано, что продажи в декабре 20X1 года составят 8 000 фунт стерлингов. Предыдущие поступления денежных средств показывают, что 10 процентов от всех продаж получены в месяце, предшествующем продаже, в виде задатка. 50 процентов всех продаж собраны в месяц продажи, а 40 процентов продаж собраны в месяц, следующий после продажи.

Переменные затраты составляют 15 процентов прибыли. Девяносто процентов переменных затрат оплачены в месяц продажи, с которой они связаны, а остатки оплачиваются в месяц, предшествующий продаже (закупка некоторых продуктов и прочих предметов при подготовке к конференциям). Фиксированные расходы по зарплатам и техническому обслуживанию оплачиваются в момент их начисления. Страховка оплачивается дважды в год, в январе и июле. Оценивается, что 1-го января 20X2 года гостиница будет иметь на своем банковском счете 4200 фунт стерлингов.

Требуется:

Подготовить бюджет денежных средств, показывающий поступления, затраты и остаток денежных средств на начало периода и на конец периода по каждому из трех первых месяцев 20X2 года.

Задача 13.7

Обзор бухгалтерских книг по дебиторской задолженности отеля CreatureComforts в г. Окленде показывает следующую информацию на конец года.

Отель CreatureComforts – Анализ срока дебиторской задолженности на дату 31/12/X1

Месяц продажи	Дебиторская задолженность	%
Июль	\$ 2594	1
Август	13 448	5
Сентябрь	2782	1
Октябрь	7890	3
Ноябрь	26 300	10
Декабрь	<u>210 000</u>	<u>80</u>
Итоговый баланс на конец года	\$263 014	<u>100</u>

Распорядитель кредитов полагает, что отчет точно отражает пропорцию сальдо дебиторской задолженности на конец года, которую можно отследить по месяцам, в которые осуществлялись продажи на условия кредита. Сорок процентов годового объема продаж отеля в 6 000 000 дол. США составляют продажи в кредит. Отель выдает кредит на срок 30 дней.

Требуется:

- Используя остаток средств на счёте на конец года, оценить эффективность системы сбора кредиторской задолженности отеля.
- Если пиковый сезон отеля длится с ноября по январь, определить, как эта дополнительная информация влияет на ответ по пункту а).
- Подготовить график кредиторской задолженности по срокам оплаты, чтобы получить дополнительное представление о состоянии сальдо дебиторской задолженности отеля. Какие дальнейшие наблюдения можно сделать по классификации активов с учётом временных категорий.

Задача 13.8

Отдел прачечного обслуживания отеля TartanDays в Эдинбурге заказывает концентрированное моющее средство для стирки белья в 10-килограммовых коробках. Каждая коробка стоит 32 фунта стерлингов. 20 фунтов стерлингов стоит разместить, обработать и принять заказ на моющее средство для стирки белья, и отель TartanDays рассчитал, что хранение коробки моющего средства в запасе год может стоить 2 фунта стерлингов. Отель расходует 25 коробок моющего средства в месяц.

Требуется:

Узнать, каков экономичный размер заказа (EOQ) моющего средства для отеля TartanDays?

Задача 13.9

В Торонто пиццерия Roma Pizzeria продает разнообразные пиццы. Самая крупная статья хранящихся запасов – это сыр. Хозяин обращается к вам за советом в связи с размером заказа, который надо разместить при заказе сыра. Вы подтвердили следующее:

- Сыр заказывается головками при цене 20 дол. США за головку.
- Пиццерия Roma в настоящее время размещает заказ у своего поставщика сыра каждые две недели, и средний размер заказа составляет 500 головок. Пиццерия Roma придерживается политики повторного заказа сыра в таком интервале времени, чтобы запас сыра сокращался до 40 головок на момент прибытия новой партии.
- Деньги, не вложенные в товарно-материальные ценности, могут быть инвестированы в банковский счет, чтобы заработать для пиццерии Roma 5 процентов в год.
- Сыр доставляется холодильным транспортом и стоимость заказа, отгрузки и приема партии составляет 30 дол. США.

Требуется:

- a) Узнать, каков экономичный размер заказа (EOQ) для пиццерии Roma при условии, что в году 52 недели.
- b) Узнать, какова текущая сумма расходов пиццерии Roma за доставку и заказ сыра при условии, что в году 52 недели.
- c) Узнать, сколько пиццерия Roma сможет сэкономить всего на расходах за доставку и заказ сыра, если изменит размер своего заказа на экономичный размер (EOQ).

Задача 13.10

Ресторан “MouthWatering” в г. Йоханнесбург обратился к вам за помощью в определении того, следует ли принять условия чистой торговой скидки величиной “1/10 net 30”, предложенные его основным поставщиком продуктов. В настоящее время ресторан инвестирует избыточную ликвидность в ликвидные ценные бумаги, зарабатывая в среднем 8 процентов годовой прибыли.

Требуется:

Выполнить анализ, чтобы показать, следует ли ресторану MouthWatering принять предложенную торговую скидку.

Задача 13.11

Ресторан Feast’N’Run предоставляет контрактные услуги по организацию питания для кампусов нескольких университетов и колледжей. Один из его основных поставщиков предлагает торговую скидку на условиях “1/10 net 40”. В прошлом ресторан Feast’N’Run брал кредит в среднем на 50 дней, когда погашал свои торговые счета. Главный бухгалтер считает, что такая политика не нарушает отношения с любым из своих поставщиков и предлагает продолжить её, кроме случаев предварительной оплаты для получения скидки. Ресторан Feast’N’Run финансирует свои инвестиции в оборотный капитал в виде кратковременного одалживания, которое приносит годовой доход, равный 9,5 процента.

Требуется:

Выполнить анализ, чтобы показать, следует ли ресторану Feast’N’Run принять предложенную торговую скидку.

Задача 13.12

Le SlopeVerticale, французский лыжный гостиничный комплекс, предоставляющий размещение, ресторан, бар, лыжный магазин и центры проката оборудования. Руководство комплекса рассчитывают получить такие активы в следующем году:

<u>Месяц</u>	<u>Текущие активы</u>	<u>Основной капитал</u>	<u>Совокупные активы</u>
Январь	€ 60 000	€ 1 000 000	€ 1 060 000
Февраль February	60 000	1 000 000	1 060 000
Март	60 000	1 000 000	1 060 000
Апрель	40 000	1 000 000	1 040 000

Май	6 000	1 000 000	1 006 000
Июнь	2 000	1 000 000	1 002 000
Июль	2 000	1 000 000	1 002 000
Август	2 000	1 000 000	1 002 000
Сентябрь	2 000	1 000 000	1 002 000
Октябрь	6 000	1 000 000	1 006 000
Ноябрь	40 000	1 000 000	1 040 000
Декабрь	60 000	1 000 000	1 060 000

В отношении стоимости финансирования этих активов, процент не выплачивается на остаток торговой кредиторской задолженности или начисленную заработную плату, которые колеблются в течение года. В любое время совокупность этих двух счетов обычно составляет 60 процентов оборотного капитала. Остаток вложений гостиничного комплекса SlopeVerticale в активы пополняется за счет:

- Долгосрочного финансирования, стоящего в среднем 10 процентов в год.
- Плавающего краткосрочного банковского кредита, имеющего размер процентной ставки в 6 процентов в год (используемого для покрытия любого дефицита финансов).

Требуется:

а) Если долгосрочное финансирование гостиничного комплекса SlopeVerticale составляет 1 000 000 евро:

1. Основываясь на предоставленных прогнозах по активам, определить плавающий краткосрочный банковский кредит, требуемый на каждый месяц года.

2. Определить итоговые затраты на финансирование гостиничного комплекса SlopeVerticale на год.

б) Если долгосрочное финансирование гостиничного комплекса SlopeVerticale составляет 1 020 000 евро:

1. Определить плавающий краткосрочный банковский кредит, требуемый на каждый месяц года.

2. Определить итоговые затраты на финансирование гостиничного комплекса SlopeVerticales на год.

с) Каковы дилеммы риск-доход, связанные с различными вариантами финансирования, определенными в пунктах а) и б).

Принятие инвестиционных решений

Цели обучения

После изучения данной главы, вы должны иметь представление о:

1. Возможности применения техники инвестиционной оценки учетной нормы возврата, периода окупаемости, чистого текущего дохода и внутренней нормы возврата,
2. Сравнительных достоинствах техник оценки инвестиций,
3. Значении выражения «стоимость денег во времени»,
4. Возможности определения приведенной стоимости денежного потока в будущем с использованием таблиц дисконтирования.

1) Введение

Данная таблица фокусируется на аналитических методах, которые могут быть использованы для оценки достоинств долгосрочных инвестиционных предложений. Процесс нормирования средств по предложению долгосрочного инвестирования часто называется «бюджетированием капитала». В контексте финансового менеджмента, термин «капитал» используется при обозначении долгосрочных средства (мы говорим о компании «поднимающая капитал», когда она выпускает больше акций или берет долгосрочный долг. В главе о бюджетировании было отмечено, что «бюджет» относится к планам на предстоящий год. Отсюда следует, что «бюджетирование капитала» относится к долгосрочному бюджетированию, т.е. принятию решения относительно к инвестированию основных средств, таких как оборудование прачечной или кухни, или к решению ремонта номеров. Так как большая пропорция средств отеля основные средства, то очевидно, что бюджетирование капитала является **важной областью принятия решений для менеджеров отелей**.

Глава построена вокруг следующих инвестиционно-оценочных техник:

- учетная норма возврата,
- период окупаемости,
- чистая текущая стоимость,
- внутренняя норма возврата.

2) Учетная норма возврата

Вставка 14.1

Нахождение учетной нормы возврата инвестиционного предложения

Учетная норма возврата (УНВ) может быть рассчитана по следующей формуле:

$$\text{УНВ} = \frac{\text{Средняя годовая прибыль, произведенная инвестицией}}{\text{Средняя инвестиция}}$$

Обычно, УНВ показывается как процентное соотношение, поэтому умножьте формулу на 100.

Вообразите, отель KiwiStay в Окланде оценивает его капиталовложение на 1 января 2010 года, торговый автомат напитков стоимостью 8 000 долларов, который увеличит учетные прибыли на 1000 долларов в 2010 году, на 2000 долларов в 2011 году и 3000 долларов в 2012 году. Подсчитано, что автомат будет продан в конце 2012 за 2000 долларов.

Расчет средней годовой прибыли, произведенной инвестицией, относительно легкий. Мы подсчитали его как 2000 долларов, взяв среднюю прибыль за 2010, 2011, 2012 годы $((1000+2000+3000) \div 3)$.

Средние инвестиции - немного сложная концепция для понимания. Попробуйте представить ее как «Среднее количество денег, вложенное в основное средство в течение его срока эксплуатации». В начале 2010 года видно, что 8000 долларов было вложено в средство (т.е. первоначальные инвестиции). В конце срока эксплуатации средства, видно, что эффективно инвестировано 2000 долларов, так как это является суммой, которая может быть получена, если средство будет продано. Так как средство стоит 2000 долларов в начале срока службы и 8000 долларов в конце срока службы, средняя стоимость за период службы 5000 долларов. Это средняя точка между 8000 долларов и 2000 долларов, и может быть подсчитана как: $[(8,000 + 2,000) \div 2]$.

Так как средняя годовая прибыль равна 2000 долларов и средние инвестиции в средство 5000 долларов, УНВ может быть рассчитано как $\text{УНВ} = 2000 \div 5000 \times 100 = 40\%$

При первом рассмотрении УНВ может выглядеть концептуально привлекательной. Однако, в ней есть недостатки. Недостатки включают:

1. УНВ не учитывает период инвестирования. Представьте отель, решающий взять ли инвестиционный опцион в 40% со сроком службы 3 года, описанный в Вставке 14.1, или второй инвестиционный опцион 8000 долларов со сроком службы 10 лет и УНВ 38 %. Оба возврата очень высоки. Соответственно, у нас возникает вопрос, хотели бы мы сделать инвестиции с высоким возвратом за 3 года, или инвестиции с очень высоким возвратом за 10 лет? Давайте представим, что отель производит средний возврат 12% на его средства. Инвестирование в 10-летнее средство предоставляет 38% УНВ, он сможет получать свой средний возврат на семь лет дольше, чем если будет инвестировать в 3-летнее основное средство, которое предоставляет 40% УНВ. В данном случае видно, что 10-летний инвестиционный опцион с 38% УНВ предпочтителен, чем 3-летний опцион с 40% УНВ.

2. УНВ основывается на учетных прибылях. Эти цифры включают нормирование денежных потоков по различным учетным периодам (н-р, амортизация). В результате, прибыли не «реальны» в материальном смысле. Они не представляют ничего, кроме бухгалтерского «учета» производительности. Денежные потоки, однако, реальны, и являются коммерческой реальностью расчета времени денег, входящих и выходящих из организации, а не бухгалтерского учета, который мы должны внести в модель принятия решений.

2) Окупаемость

Исследования практики капитального бюджетирования освещают популярность техники оценки инвестирования по окупаемости среди менеджеров отелей (н-р Гилдинг и Ламинмаки 2007). Популярность окупаемости может заключаться в том, что это интуитивно привлекательный подход, который относительно прост для понимания. В дополнение, окупаемость может быть использована для более сложных техник оценки инвестирования. Применение подхода окупаемости для оценки предложения вложения капитала показана в Вставке 14.2.

Вставка 14.2

Расчет окупаемости инвестиционного предложения

Окупаемость может быть рассчитана как:

Окупаемость = Время на возврат наличности, инвестированной в основное средство.

Пример окупаемости 1:

Вообразите, что инвестирование 20,000 долларов увеличит производственные денежные притоки на 5000 долларов на каждые 8 лет срока службы основного средства.

Окупаемость = 4 года

(4 года займет на возврат 20 000 долларов).

Пример окупаемости 2:

Инвестирование на 1 января 2010 года 10 000 долларов увеличит притоки производственной наличности на 3,000 долл. в 20X0 году, 4,000 долл. в 20X1 году и 6,000 долл. в 20X2.

Окупаемость = 2.5 года

(После 2х лет, 7,000 долл. 10,000 долл. инвестиций будет окуплено. Так как производственный приток наличности в 3м году 3000 долл., предполагается, что последние 3000 долл. будут окуплены в середине 2012 года).

1. Он не учитывает денежные потоки после периода окупаемости. Второй из двух примеров, представленных во Вставке 14.2 имеет более быструю окупаемость; однако, первый пример показывает денежные потоки за весь срок службы. В первом примере окупаемости, отметьте, если бы плановые производственные денежные потоки были бы 100 000 долл. в каждые последние четыре года срока инвестиций, период окупаемости все равно был бы 4 года.

2. Он не показывает временную стоимость денег, 1 долл. сегодня не имеет той же ценности, что 1 долл. через год. Окупаемость рассматривает денежные потоки в различные временные периоды, как если бы они имели одинаковую стоимость.

2) Чистая приведенная стоимость (ЧПС)

ЧПС основывается на концепции, что 1 долл. в один период времени не равен 1 долл. в другой период времени (1 долл. \neq 1 долл. через год). Если 1 долл. мог бы быть инвестирован на банковский счет, чтобы зара-

ботать 10%, тогда нам будет безразлично иметь 1 долл. сейчас или 1.1 доллар через год.

Особенность того, что 1 долл. сегодня не имеет той же стоимости, которую имеет 1 долл. через год, не рассматривается в методах учетной нормы возврата и окупаемости. Отметим, что в примерах выше не было сделано попытки регулирования стоимости будущих доходов (в примере СНВ), или будущих денежных потоков (в примере окупаемости) с целью приведения их на одну линию с денежными потоками на начало срока проекта.

Техника оценки инвестирования ЧПС включает нахождение сегодняшней стоимости будущих денежных потоков, связанных с предложением инвестирования. Когда сегодняшняя стоимость входящих потоков проекта выше, чем сегодняшняя стоимость выходящих потоков проекта, проект описывается как имеющий позитивную «чистую приведенную стоимость». Позитивная чистая приведенная стоимость означает, что проект можно принять; негативная чистая приведенная стоимость (т.е. приведенная стоимость выходящих потоков проекта выше приведенной стоимости входящих потоков) означает, что проект следует отклонить.

Сегодняшнюю стоимость будущего потока можно рассчитать умножением будущего денежного потока на соответствующий коэффициент из Таблицы 14.1 или Таблицы 14.2. Эти таблицы называются «таблицы дисконтирования». Таблица 14.1 показывает коэффициенты приведенной стоимости при нахождении приведенной стоимости одного денежного потока. Таблица 14.2 показывает коэффициенты приведенной стоимости при нахождении приведенной стоимости серии равных денежных потоков (серии равных денежных потоков).

	Year 19%	1%	2%	3%	4%	5%	6%	7%	8%	9%	10%	11%	12%	13%	14%	15%	16%	17%	18%	20%
1	0.990	0.980	0.971	0.962	0.952	0.943	0.935	0.926	0.917	0.909	0.901	0.893	0.885	0.877	0.870	0.862	0.855	0.847	0.840	0.833
2	0.980	0.961	0.943	0.925	0.907	0.890	0.873	0.857	0.842	0.826	0.812	0.797	0.783	0.769	0.756	0.743	0.731	0.718	0.706	0.694
3	0.971	0.942	0.915	0.889	0.864	0.840	0.816	0.794	0.772	0.751	0.731	0.712	0.693	0.675	0.658	0.641	0.624	0.609	0.593	0.579
4	0.961	0.924	0.888	0.855	0.823	0.792	0.763	0.735	0.708	0.683	0.659	0.636	0.613	0.592	0.572	0.552	0.534	0.516	0.499	0.482
5	0.951	0.906	0.863	0.822	0.784	0.747	0.713	0.681	0.650	0.621	0.593	0.567	0.543	0.519	0.497	0.476	0.456	0.437	0.419	0.402
6	0.942	0.888	0.837	0.790	0.746	0.705	0.666	0.630	0.596	0.564	0.535	0.507	0.480	0.456	0.432	0.410	0.390	0.370	0.352	0.335
7	0.933	0.871	0.813	0.760	0.711	0.665	0.623	0.583	0.547	0.513	0.482	0.452	0.425	0.400	0.376	0.354	0.333	0.314	0.296	0.279
8	0.923	0.853	0.789	0.731	0.677	0.627	0.582	0.540	0.502	0.467	0.434	0.404	0.376	0.351	0.327	0.305	0.285	0.266	0.249	0.233
9	0.914	0.837	0.766	0.703	0.645	0.592	0.544	0.500	0.460	0.424	0.391	0.361	0.333	0.308	0.284	0.263	0.243	0.225	0.209	0.194
10	0.905	0.820	0.744	0.676	0.614	0.558	0.508	0.463	0.422	0.386	0.352	0.322	0.295	0.270	0.247	0.227	0.208	0.191	0.176	0.162
11	0.896	0.804	0.722	0.650	0.585	0.527	0.475	0.429	0.388	0.350	0.317	0.287	0.261	0.237	0.215	0.195	0.178	0.162	0.148	0.135
12	0.887	0.788	0.701	0.625	0.557	0.497	0.444	0.397	0.356	0.319	0.286	0.257	0.231	0.208	0.187	0.168	0.152	0.137	0.124	0.112
13	0.879	0.773	0.681	0.601	0.530	0.469	0.415	0.368	0.326	0.290	0.258	0.229	0.204	0.182	0.163	0.145	0.130	0.116	0.104	0.093
14	0.870	0.758	0.661	0.577	0.505	0.442	0.388	0.340	0.299	0.263	0.232	0.205	0.181	0.160	0.141	0.125	0.111	0.099	0.088	0.078
15	0.861	0.743	0.642	0.555	0.481	0.417	0.362	0.315	0.275	0.239	0.209	0.183	0.160	0.140	0.123	0.108	0.095	0.084	0.074	0.065
16	0.853	0.728	0.623	0.534	0.458	0.394	0.339	0.292	0.252	0.218	0.188	0.163	0.141	0.123	0.107	0.093	0.081	0.071	0.062	0.054
17	0.844	0.714	0.605	0.513	0.436	0.371	0.317	0.270	0.231	0.198	0.170	0.146	0.125	0.108	0.093	0.080	0.069	0.060	0.052	0.045
18	0.836	0.700	0.587	0.494	0.416	0.350	0.296	0.250	0.212	0.180	0.153	0.130	0.111	0.095	0.081	0.069	0.059	0.051	0.044	0.038
19	0.828	0.686	0.570	0.475	0.396	0.331	0.277	0.232	0.194	0.164	0.138	0.116	0.098	0.083	0.070	0.060	0.051	0.043	0.037	0.031
20	0.820	0.673	0.554	0.456	0.377	0.312	0.258	0.215	0.178	0.149	0.124	0.104	0.087	0.073	0.061	0.051	0.043	0.037	0.031	0.026

Year	1%	2%	3%	4%	5%	6%	7%	8%	9%	10%	11%	12%	13%	14%	15%	16%	17%	18%	
1	0.990	0.980	0.971	0.962	0.952	0.943	0.935	0.926	0.917	0.909	0.901	0.893	0.885	0.877	0.870	0.862	0.855	0.847	0.840
2	1.970	1.942	1.913	1.886	1.859	1.833	1.808	1.783	1.759	1.736	1.713	1.690	1.668	1.647	1.626	1.605	1.585	1.566	1.547
3	2.941	2.884	2.829	2.775	2.723	2.673	2.624	2.577	2.531	2.487	2.444	2.402	2.361	2.322	2.283	2.246	2.210	2.174	2.140
4	3.902	3.808	3.717	3.630	3.546	3.465	3.387	3.312	3.240	3.170	3.102	3.037	2.974	2.914	2.855	2.798	2.743	2.690	2.639
5	4.853	4.713	4.580	4.452	4.329	4.212	4.100	3.993	3.890	3.791	3.696	3.605	3.517	3.433	3.352	3.274	3.199	3.127	3.058
6	5.795	5.601	5.417	5.242	5.076	4.917	4.767	4.623	4.486	4.355	4.231	4.111	3.998	3.889	3.784	3.685	3.589	3.498	3.410
7	6.728	6.472	6.230	6.002	5.786	5.582	5.389	5.206	5.033	4.868	4.712	4.564	4.423	4.288	4.160	4.039	3.922	3.812	3.706
8	7.652	7.325	7.020	6.733	6.463	6.210	5.971	5.747	5.535	5.335	5.146	4.968	4.799	4.639	4.487	4.344	4.207	4.078	3.954
9	8.566	8.162	7.786	7.435	7.108	6.802	6.515	6.247	5.995	5.759	5.537	5.328	5.132	4.946	4.772	4.607	4.451	4.303	4.163
10	9.471	8.983	8.530	8.111	7.722	7.360	7.024	6.710	6.418	6.145	5.889	5.650	5.426	5.216	5.019	4.833	4.659	4.494	4.339
11	10.368	9.787	9.253	8.760	8.306	7.887	7.499	7.139	6.805	6.495	6.207	5.938	5.687	5.453	5.234	5.029	4.836	4.656	4.486
12	11.255	10.575	9.954	9.385	8.863	8.384	7.943	7.536	7.161	6.814	6.492	6.194	5.918	5.660	5.421	5.197	4.988	4.793	4.611
13	12.134	11.348	10.635	9.986	9.394	8.853	8.358	7.904	7.487	7.103	6.750	6.424	6.122	5.842	5.583	5.342	5.118	4.910	4.715
14	13.004	12.106	11.296	10.563	9.899	9.295	8.745	8.244	7.786	7.367	6.982	6.628	6.302	6.002	5.724	5.468	5.229	5.008	4.802
15	13.865	12.849	11.938	11.118	10.380	9.712	9.108	8.559	8.061	7.606	7.191	6.811	6.462	6.142	5.847	5.575	5.324	5.092	4.876
16	14.718	13.578	12.561	11.652	10.838	10.106	9.447	8.851	8.313	7.824	7.379	6.974	6.604	6.265	5.954	5.668	5.405	5.162	4.938
17	15.562	14.292	13.166	12.166	11.274	10.477	9.763	9.122	8.544	8.022	7.549	7.120	6.729	6.373	6.047	5.749	5.475	5.222	4.990
18	16.398	14.992	13.754	12.659	11.690	10.828	10.059	9.372	8.756	8.201	7.702	7.250	6.840	6.467	6.128	5.818	5.534	5.273	5.033
19	17.226	15.678	14.324	13.134	12.085	11.158	10.336	9.604	8.950	8.365	7.839	7.366	6.938	6.550	6.198	5.877	5.584	5.316	5.070
20	18.046	16.351	14.877	13.590	12.462	11.470	10.594	9.818	9.129	8.514	7.963	7.469	7.025	6.623	6.259	5.929	5.628	5.353	5.101

Разработанный пример, который освещает расчет учетной нормы возврата показан в Вставке 14.1.

Вставка 14.3

Использование таблиц дисконтирования для расчета будущих потоков приведенной стоимости

Пример дисконтирования 1

Предполагая ставку процента 10%, какова сегодняшняя стоимость денежного потока 300 долл. за 4 года?

Ответ: Во-первых, отметьте, что мы имеем дело с одним денежным потоком, поэтому мы возьмем Таблицу 14. 1 (Коэффициенты приведенной стоимости для одного денежного потока). В этой таблице, двигайтесь по рядам до ряда 10%. Затем двигайтесь ниже до ряда 4 года. Коэффициент, который вы найдете, 0,683. Это означает, что, если мы умножим 300 долл. на 0,683, мы найдем сегодняшнюю стоимость (или приведенную стоимость) денежного потока 300 долл. через 4 года.

В расчете, приведенном ниже термин «ПС» - это сокращение от «приведенная стоимость» и используется для освещения факта, что использованный коэффициент был взят из таблицы «приведенная стоимость одного потока». Первая цифра после термина «ПС» относится к соответствующей ставке процента, и вторая цифра после термина относится к соответствующему числу лет. Мы нашли приведенную стоимость 300 долл. через 4 года как 204.90 долл.

$$\text{Приведенная стоимость} = 300 (\text{ПС}10\%, 4\text{г}) = 300 \times 0.683 = 204.90$$

Пример дисконтирования 2

Предполагая, что ставка процента 12%, какова сегодняшняя стоимость получения годового платежа 400 долл. за каждые 5 следующих лет? Предположим, что первый платеж производится в 1 год.

Ответ: Во-первых, отметьте, что во втором примере мы имеем дело с серией равных денежных потоков, поэтому мы возьмем Таблицу 14.2 (Приведенная стоимость для аннуитета). Эта таблица была составлена на основе того, что первый денежный поток ряда равных денежных потоков произойдет в один год от сегодняшнего дня. Тем же образом, как и в первом примере двигаемся по рядам до ряда 12%. Затем двигаемся вниз по рядам по ряду 5 лет. Коэффициент, который вы найдете 3,605. В рас-

чете ниже, термин «ПСА» - это сокращение от «приведенная стоимость аннуитета» и используется для освещения факта, что коэффициент взят из таблицы «коэффициента приведенной стоимости для аннуитета».

Приведенная стоимость = $400 \text{ (ПСА}_{12\%, 5\text{л}}) = 400 \times 3.605 = 1,442$ долл.

Ознакомившись с тем, как можно использовать таблицы дисконтирования, мы теперь можем приступить к расчету ЧПС инвестиционного предложения. Для этого, нам нужно изолировать все природные денежные потоки от принятия решения по инвестированию (включая денежные потоки измененного налогообложения), затем привести данные потоки к приведенной стоимости. Помните, если предлагаемая инвестиция имеет позитивную ЧПС, то она приемлема. Если она имеет негативную ЧПС, она должна быть отклонена. Если мы выбираем между взаимоисключающими проектами, выберите проект с более высокой ЧПС. Два примера, которые иллюстрируют определение ЧПС инвестиционного предложения, описаны в Вставке 14.4.

Вставка 14.4

Нахождение чистой приведенной стоимости инвестиционного предложения

ЧПС проекта определяется вычитанием его первоначальной инвестиции из приведенной стоимости денежных потоков, которые проект будет производить.

ЧПС пример 1: Предлагаемая инвестиция 20 000 долл. увеличит чистые денежные потоки на 5 000 долл. в каждый из 8 следующих лет. Рассматривая предложения, компания подсчитала, что инвестиция требует 12% возврата для принятия данного предложения.

$$\begin{aligned}\text{ЧПС} &= -20,000 + 5,000 \text{ (ПСА } 12\%, 8\text{л)} = \\ &= -20,000 + 5,000 (4.968) = \\ &= -20,000 + 24,840 = 4,840 \text{ долл.}\end{aligned}$$

ЧПС позитивно, поэтому предложение приемлемо.

ЧПС пример 2: Инвестиция на 1 января 2010 года 10 000 долл. увеличит денежные притоки на 3000 долл. в 2010 году, 4000 долл. в 2011 году, 6000 долл. в 2012 году.

$$\begin{aligned} \text{ЧПС} &= -10,000 + 3,000 (\text{ПС } 12\%, 1\Gamma) + 4,000 (\text{ПС } 12\%, 2\Gamma) + \\ &6,000 (\text{ПС } 12\%, 3\Gamma) = \\ &-10,000 + 3,000 (.893) + 4,000 (.797) + 6,000 (.712) = \\ &-10,000 + 2,679 + 3,188 + 4,272 = 139 \text{ долл.} \end{aligned}$$

ЧПС позитивно, поэтому предложение приемлемо.

Ставка дисконта при расчете ЧПС

Ставкой дисконта при расчете чистой приведенной стоимости проекта является стоимость капитала с учетом риска. По этому вопросу было проведено много финансовых исследований и обсуждений. Излагая проще, стоимость капитала – это средняя стоимость (в процентах) средств капитала, привлеченных компанией. Ее расчет показан в Вставке 14.5.

Вставка 14.5

Расчет стоимости капитала

Стоимость капитала может быть определена как средняя стоимость долгосрочного финансирования фирмы. Она широко используется как ставка дисконта при расчете ЧПС.

Представьте, что отель группы Trafalgar в Великобритании привлек капитал 1,000,000 евро. 400,000 евро составляет долгосрочный долг с годовой ставкой 8%. 600,000 было привлечено в акциях. Акционеры ожидают годовой возврат 12% на их инвестиции. Из таблицы ниже видно, что расчет стоимости капитала Trafalgar требует использование доли, отражающей относительный размер каждого долгосрочного источника финансирования (т.е., акции - 60 % капитала, долг - 40 % капитала). Умножая стоимость каждого источника финансирования на его долевой коэффициент, и суммируя продукты, мы найдем взвешенную среднюю стоимость капитала группы как 10.4 %.

	Стоимость	Относительный размер источника капитала (доля)	Стоимость × доля
Акции (0.6м ев.)	12 %	0.6	7.2 %
Долг (0.4м ев.)	8 %	0.4	3.2 %
Стоимость капитала			10.4 %

10.4 % стоимости капитала, рассчитанной для группы Trafalgar во Вставке 14.5, могло бы быть соответствующей ставкой дисконта при оценке инвестиционных предложений компании с учетом риска. При оценке инвестиции с большим риском к стоимости капитала необходимо добавить надбавку за больший риск, потому что инвесторы избегают риска и хотят получить компенсацию с помощью большого возврата, если группа отелей предложит профиль с большим риском. Подобно этому, если рассматривается нижнее среднее вложение капитала с риском, чистая приведенная стоимость должна рассчитываться с использованием ставки ниже 10.4 процентной стоимости капитала. Читатели в поиске большей информации по стоимости капитала найдут более широкое обсуждение, посвященное теме, в ознакомительных книгах о корпоративных финансах.

Комментарии по ЧПС

В интересах упрощения мы описывали будущие денежные потоки, как будто они происходили в конце года, а не в течении года. Данный подход широко используется и означает, что если рассматриваемое инвестиционное предложение входит в типичную модель денежных потоков крупного первоначального капиталовложения, последующего приростным чистым притокам, чистая приведенная стоимость проекта будет немного занижена.

В теории, ЧПС – предпочитаемая техника оценки. Если компания планирует проект с ЧПС 5м долларов, и рынок акций работает эффективно, стоимость компании должна увеличиться на 5м долларов. Это потому что сегодняшняя стоимость всех будущих финансовых потоков увеличится на 5м долларов.

5) Внутренняя норма возврата

Подобно ЧПС, техника оценки инвестиций по внутренней норме возврата (ВНВ) также базируется на дисконтирующих денежных потоках в будущем. Расчет ВНВ проиллюстрирован в разработанном примере во Вставке 14.6.

Вставка 14.6

Нахождение внутренней нормы возврата инвестиционного предложения
Внутренняя норма возврата (ВНВ) = ставка дисконта, которая равняет приведенную стоимость притоков проекта с приведенной стоимостью его оттоков, т.е. ставка дисконта, которая приводит ЧПС проекта к нулю.

Если ВНВ предлагаемого проекта выше, чем стоимость капитала компании с учетом риска, проект приемлем.

Пример ВНВ:

Представьте, что предлагаемая инвестиция 20 000 долл. увеличит денежные поступления на 5000 долл. в каждый из последующих 8 лет. Компания, рассматривающая инвестиции, подсчитала, что требуется 12% от суммы возврата, что бы это предложение было приемлемо.

Метод, выбранный для нахождения ВНВ предлагаемой инвестиции, генерирующей будущие равные годовые притоки (аннуитет), включает установление «уравнения ЧПС», равного нулю. Затем мы определяем, какая ставка дисконта дает нулевую ЧПС.

Расчет ВНВ:

$$0 = -20,000 \text{ долл.} + 5,000 \text{ долл.} \cdot (\text{ПСА ВНВ}, 8\text{л}),$$
$$20,000 \text{ долл.} \div 5,000 \text{ долл.} = (\text{PVA ВНВ}, 8\text{л}), 4 = (\text{ПСА ВНВ}, 8\text{л}),$$

В таблице ПСА в ряду 8 года, 4 находится между 18% и 19%.

ВНВ = i между 18% и 19%. Проект приемлем, так как ВНВ > 12 %

Данный пример представляет относительно легкий расчет ВНВ, так как денежные потоки находятся в форме аннуитета. Там, где потоки не являются аннуитетом, необходимо находить решение методом проб и ошибок. Это включает испытание различных ставок дисконта, пока не будет найдена одна, которая приводит к нулевой ЧПС. Если у вас есть усовершенствованный карманный калькулятор, он сможет подсчитать ВНВ, а иначе это будет долгим занятием!

Подход ВНВ для оценки инвестиций имеет следующие недостатки:

1. В некоторых случаях, где денежные потоки проекта включают будущие денежные оттоки, две различные ставки дисконта могут привести нулевой ЧПС (т.е., две ВНВ для одного проекта).

2. В проекте одного потока, ситуации приемлемости или неприемлемости, ЧПС и ВНВ дают одно значение (т.е., если $\text{ВНВ} >$ требуемой нормы возврата, ЧПС будет > 0). В случае нескольких потоков, однако, ЧПС и ВНВ могут дать конфликтующие значения, т.е. проект с самой высокой ЧПС не обязательно будет проектом с самой высокой ВНВ. Если возникает такая ситуация, следует дать предпочтение значению ЧПС, так как это теоретически предпочтительная техника.

Несмотря на недостатки ВНВ (которые не так значительны, как недостатки УНВ и окупаемости), она широко используется на практике. Это может быть потому, что менеджеры лучше понимают норму возврата предлагаемой инвестиции, чем чистую приведенную стоимость проекта.

б) Интеграция четырех техник оценки инвестиций

В принятии решения о бюджетировании капитала, многие отели используют более одной техники оценки инвестиций, описанной в предыдущем разделе. Гилдинг и Ламминмаки (2007) исследовали Австралийские отели и обнаружили, что 21% использовали два метода, 11% использовали 3 метода и 13% использовали все четыре метода, описанных в данной главе.

Принятие финансового решения в случае 14.1 разработано для подчеркивания факта, что большинство организаций использует более одной техники оценки инвестиций. В дополнение, он освещает, что техники оценки инвестиций могут быть использованы при рассмотрении инвестиций с экономией затрат.

ПРИНЯТИЕ ФИНАНСОВОГО РЕШЕНИЯ 14.1

Главный инженер и оценка инвестиций

Представьте главного инженера отеля Bermuda Beach рассматривающего вопрос модернизации старой системы кондиционирования воздуха. Вложения в новую систему планируются 250 000 долларов, и было подсчитано, что оно сэкономит отелю 75 000 долларов расходов на электричество и ремонт в каждый из следующих пяти лет. Инвестиции будут амортизироваться по норме 50000 долларов в год, и не будут иметь остаточную стоимость в конце пятого года срока службы. Отель имеет 10% стоимость капитала и работает в налоговой гавани (т.е. без обложения налогами).

Если бы главный инженер знал, что финансовый отдел отеля использует ряд техник инвестиционной оценки, он мог бы определить финансовую целесообразность предложенной инвестиции расчетом ее УНВ, окупаемости, ЧПС и ВНВ следующим образом:

Учетная норма возврата (Годовая прибыль ÷ Средняя инвестиция × 100) УНВ = $(75,000 \text{ долл.} - 50,000 \text{ долл.}) \div 125,000 \text{ долл.} \times 100 = 20 \%$

приведенная стоимость

$$\begin{aligned} \text{ЧПС} &= -250,000 + 75,000 (\text{ЧПС } 10\%, 5\text{г}) \\ &= -250,000 + 75,000 (3.791) \\ &= -250,000 + 284,325 = 34,325 \text{ долл.} \end{aligned}$$

Внутренняя норма возврата

$$\begin{aligned} 0 &= -250,000 + 75,000 (\text{ПСА ВНВ}, 5\text{г}), \\ 250,000 \div 75,000 &= (\text{ПСА ВНВ}, 5\text{г}), \end{aligned}$$

$3.33 = (\text{ПСА ВНВ}, 5\text{л}),$

В таблица ПСА, в ряде 5 года, мы находим 3.33 соответствует между 15% или 16%.

ВНВ поэтому между 15% или 16%.

Из вышеуказанного анализа главный инженер мог бы определить, насколько модернизация кондиционирования финансово приемлема, потому что ее ЧПС позитивна, а ВНВ выше стоимости капитала. Бюджетирование капитала, однако, не всегда проводится рационально.

Может быть, отель Bermuda Beach имеет избегающего рисков генерального менеджера, который не желает разрешить капитальные затраты, не соответствующие прогнозной окупаемости менее, чем за три года. Так же может быть, что предложение будет отклонено если оно совпадет с годом других привлекательных инвестиционных проектов. В то время, как предложение может быть финансово приемлемым, главный инженер вскоре осознает, что оно не может быть одобрено, если отель не имеет достаточно финансовых средств.

7) Заключение

В данной главе мы ознакомились с основными финансовыми техниками, которые могут быть использованы для оценки инвестиционных предложений. Теперь вы должны знать:

- как подсчитать учетную норму возврата, период окупаемости, чистую приведенную стоимость и внутреннюю норму возврата предлагаемой инвестиции,
- сравнительную ценность этих четырех техник инвестиционной оценки,
- что означает «временная ценность денег»,
- как можно определить приведенную стоимость с помощью таблиц дисконтирования.

Литература

Eyster, Jr., J.J. and Geller, A.N. (1981) “Решение капитальных инвестиций: Техники, используемые в гостиничной индустрии”, *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, May, 69–73.

Guilding, C. and Lamminmaki, D. (2007) “Сопоставительный анализ практик капитального бюджетирования в отелях с практиками, применяемыми в не-отельных компаниях”, *Journal of Hospitality & Tourism*

Research, Volume 31, No. 4, 486–503.

Harris, P. (1999) *Планирование прибыли*, 2nd edition, Oxford: Butterworth Heinemann: Chapter 12. Jagels, M.G. (2007) *Учет правления гостиницами*, 9th edition, Hoboken, NJ: John

Wiley & Sons: Chapter 12.

Langfield-Smith, K., Thorne, H. and Hilton, R. (2012) *Управленческий учет: Информация для создания и управления стоимостью*, 6th edition, Macquarie Park, NSW, Australia: McGraw-Hill: Chapter 21.

Schmidgall, R.F. (2011) *Управленческий учет в гостиничной индустрии*, 7th edition, East Lansing, MI: American Hotel & Lodging Educational Institute: Chapter 13.

1. Задачи

Задача 14.1

Опишите сильные и слабые стороны использования метода окупаемости в бюджетировании капитала.

Задача 14.2

а) В этой главе были описаны четыре техники оценки инвестиций: 1) Учетная ставка возврата, 2) Окупаемость, 3) Чистая приведенная стоимость, и 4) Внутренняя норма возврата. Какая из них является теоретически предпочитаемой техникой оценки инвестиций?

В зависимости на ваш ответ на а), опишите, почему техника, которую вы определили является теоретически предпочитаемой техникой оценки инвестиций?

Задача 14.3

Майкл Джонсон получил возможность инвестирования в финансовые ценные бумаги, которые дадут ему 600 долларов прибыли за пять лет. Принимая во внимание, что подобные инвестиции с учетом риска имеют годовой возврат 8%, какую стоимость Майкл должен внести для возможной инвестиции сегодня?

Задача 14.4

а) Какова сегодняшняя стоимость ряда денежных потоков, дающих 500 долларов в конце каждого из следующих 8 лет. Предположите ставку процента 8%.

б) Какова сегодняшняя стоимость ряда годовых денежных потоков, дающих 500 долларов в начале каждого из следующих 8 лет (т.е. первый

денежный поток произойдет сегодня). Предположите ставку процента 10%. (Подсказка: помните, что таблица ПСА составлена на основе, что первый денежный поток произойдет через 1 год)

Задача 14.5

Вам даны два ряда денежных потоков, определите какой из них, А или В, имеет наибольшую приведенную стоимость. Предположите ставку процента 12%. (Подсказка: помните, что таблица ПСА составлена на основе, что первый денежный поток произойдет через 1 год)

Год ^а	Ряд А, долл.	Ряд В, долл.
1	3,000	3,500
2	3,000	3,500
3		3,500
4	3,000	3,500
5	3,000	
6	3,000	
7	3,000	3,500
8	3,000	3,500

^а Предположите, год 1 относится к потоку, происходящему в 1й год, год 2 относится к потоку в 2-й год, и т.д.

Задача 14.6

Как часть годового цикла бюджетирования капитала, отель Welsh Westmede решает, какое из инвестиционных предложений, А или В, более финансово оправдано. Инвестиционное предложение А требует первоначальное вложение 36 000 евро. Подсчитано, что 3 000 евро этого первоначального вложения останутся в конце пятилетнего срока инвестиций. Инвестиция В также требует первоначальное вложение 36 000 евро. Подсчитано, что остаточная стоимость через пять лет будет равна 7000 евро.

График ниже представляет сроки подсчитанных увеличений производственных потоков отеля Westmede и производственную прибыль в результате инвестиций.

Год	Инвестиция А		Инвестиция В	
	Чистые денежные притоки	Увеличенная прибыль*	Чистые денежные притоки	Увеличенная прибыль*
1	14,000	6,400	5,000	0
2	12,000	4,900	7,000	800
3	10,000	3,400	15,000	8,400
4	8,000	1,900	18,000	10,400
5	8,000	2,400	13,000	5,400

*Годовые амортизационные выплаты по новой инвестиции приведут к тому, что производственные прибыли будут меньше производственных денежных потоков.

Требуется:

- Рассчитайте учетную норму возврата двух инвестиционных предложений.
- Подсчитайте окупаемость двух инвестиционных решений.
- Подсчитайте чистую приведенную стоимость для двух инвестиционных решений, предполагая, что компания имеет требуемую норму возврата 12%. Предположите, что обе остаточные стоимости не облагаются налогом в конце их срока.
- Какая из возможностей предпочтительна?

Задача 14.7

Отель Green Park в Эдмонтоне рассматривает покупку нового прачечного оборудования за 200 000 долларов. В настоящий момент отель делает аутсорсинг прачечных услуг. Финансовый директор отеля подсчитал, что при покупке прачечного оборудования, годовые денежные потоки в размере 50 000 долларов будут экономиться в каждом из пяти следующих лет, по окончании этого срока оборудование будет иметь нулевую остаточную стоимость. Стоимость капитализации отеля равна 10%.

Требуется:

- Какова приблизительная внутренняя норма возврата прачечного оборудования.
- В свете вашего ответа на вопрос а), рекомендовали ли бы вы отелю инвестировать в прачечное оборудование?

Задача 14.8

а) Представьте, что вы пытаетесь найти ВНВ инвестиционного проекта, который имеет увеличивающиеся расчетные будущие денежные притоки в каждом из восьми следующих лет. Вы взяли ставку дисконта 12% и обнаружили, что это приводит к позитивной ЧПС для инвестиционного проекта. Объясните, является ли ВНВ проекта больше или меньше 12%.

б) Ваш отель рассматривает два варианта капитального ремонта имеющегося ресторана. Ресторан будет либо декорирован как Итальянский ресторан, что требует установки печи для пиццы, отапливаемой дровами, либо как Британский паб, что требует установки большого барного оборудования. Было подсчитано, что вариант Итальянского ресторана обеспечит ВНВ 16% и ЧПС 420 000 долларов. Вариант Британского паба даст ВНВ 17% и ЧПС 350 000 долларов. Объясните, какой из вариантов предпочтительнее с точки зрения финансовой перспективы.

Задача 14.9

Отели Viking с крупной международной сетью ресторанов структурированы в семи географических подразделениях по всему миру. Вскоре после присоединения к компании, Главный исполнительный директор Европейского подразделения информировал Генеральных менеджеров Европейских отелей Viking, что он желал бы улучшенной производительности по прибыли. Данный руководитель Европейского подразделения верит в децентрализованную политику и желает дать Генеральным директорам отелей значительную автономию в управлении отелями по своему усмотрению.

Через восемнадцать месяцев после прихода Главного исполнительного директора Европейского подразделения, он обратил внимание на производительность группы отелей Бирмингема и Манчестера. Оба отеля смогли увеличить свой возврат на капитал после некоторого расширения основных средств отеля в Бирмингеме и сокращения основных средств отеля в Манчестере. График ниже показывает производительность двух отелей.

	Отель Бирмингема		Отель Манчестера	
	20X2	20X1	20X2	20X1
Чистая операционная прибыль	144,000	60,000	228,000	288,000
Привлеченный капитал	2,400,000	1,500,000	1,200,000	1,600,000
Возврат на привлеченный капитал	6 %	4 %	19 %	18 %

В дополнение к финансовому заключению о производительности отелей, Генеральный менеджер каждого отеля предоставляет Главному Исполнительному директору письменный комментарий с описанием финансовой производительности. Следующее представляет выписки из комментариев, предоставленных Генеральными менеджерами отелей в Бирмингеме и Манчестере.

Генеральный менеджер отеля в Бирмингеме прокомментировал:

Мы смогли увеличить наши операции в этом году после завершения расширения восточного крыла отеля. Данное расширение уже доказало свою успешность с более чем удвоенной операционной прибылью и возврат на привлеченный капитал увеличенный с 4% до 6%. Я и высшее руководство отеля уверены, что возможно дальнейшее расширение и что в следующем году мы снова сможем увеличить возврат на привлеченный капитал до 7%.

Генеральный менеджер отеля в Манчестере прокомментировал:

2012 год был годом рационализации. Мы смогли продать некоторые площади отеля, которые мы использовали под ресторан, бар и ночной клуб. Это имело позитивный эффект на наш возврат привлеченного капитала. Дальнейшее увеличение в возврате на привлеченный капитал возможно, так как мы сможем продать другие основные средства со ставкой возврата ниже средней.

Требуется:

В свете стоимости капитала Viking, которая равна 12 %, объясните, дают ли действия двух отелей повод для беспокойства. (Подсказка: рассмотрите возврат на привлеченный капитал приобретенных средств в Бирмингемском отеле и возврат на привлеченный капитал средств, проданных в Манчестерском отеле.)

Задача 14.10

Лена, менеджера складов в большом Австралийском отельном комплексе, попросили защитить его мнение о модернизации используемой в настоящий момент компьютеризируемой информационной системы. Он посетил компанию, работающую с недавно разработанным программным обеспечением «Суперсклад» и вернулся под сильным впечатлением. Сейчас ему необходимо подготовить инвестиционное предложение для финансовой группы, которая анализирует все предложения

капитальных затрат.

Лен определил, что модернизация будет стоить 40 000 долларов. Необходимо будет также оплатить годовую лицензию программного обеспечения. Лен рекомендует, что бы лицензионное соглашение было заключено на пять лет, так как компания-изготовитель программного обеспечения предлагает «подпишитесь на 5 лет и делайте оплату только 5 000 долларов в год – экономия 10% от стандартного размера платежа». Согласно развитию компьютерных технологий, считается, что программное обеспечение обесценится через пять лет. По этой причине, политика компании рассматривает инвестицию со сроком службы пять лет.

Лен полагает, что новая система позволит ему уменьшить работу клерка по вводу данных в старую компьютерную систему на 25 часов в неделю. Эта работа производилась временным работником, который стоил компании 15 000 долларов в неделю. Он также полагает, что будет достигнута большая точность от улучшенного учета и это уменьшит вложения в средние запасы на 10 000 долларов.

Требуется:

- а) Определите окупаемость данной инвестиции без учета налога
- б) Предполагая 40% налоговую ставку и списывание капитальных затрат на компьютерное оборудование сразу после пятилетнего периода налогообложения, используйте ЧПС для определения приемлемости предлагаемой компьютерной модернизации . Отель имеет 10% капитализацию.

Задача 14.11

Генеральный директор Eating Extravagance Ltd попросил у вас совета по двум инвестиционным возможностям, которые он рассматривает. Каждая инвестиция требует первоначального вложения 40 000 долларов и приведет к следующим годовым денежным притокам за шестилетний период.

Год	Альтернатива 1	Альтернатива 2
1	\$ 2,000	\$ 16,000
2	8,000	13,000
3	10,000	11,000

4	12,000	8,000
5	16,000	6,000
6	24,000	4,000

Требуется:

- а) Подсчитайте окупаемость для каждой инвестиционной инициативы. На основе метода окупаемости укажите предпочитаемую инициативу.
- б) Подчитайте чистую приведенную стоимость каждой альтернативы, предполагая, что генеральный менеджер использует ставку дисконта 10% во всех расчетах ЧПС.
- с) На основе ваших расчетов, прокомментируйте какая, если есть, альтернатива должна быть выбрана.

Задача 14.12: Анализ ситуации часовни Stellar Views

Введение

Это случай рассмотрения реальной инвестиции в крупном Австралийском отеле. Цифры были изменены и изменено название отеля с целью обеспечения анонимности. Случай описан частично как иллюстрация трудности оценки будущих денежных потоков, когда отель рассматривает инвестиции в новую деятельность, которая сильно отличается от существующей деятельности. Учебники, которые описывают капитальное бюджетирование, часто дают расширенное рассмотрение различных техник оценки, но уделяют мало внимания к проблеме производства оценок денежных потоков предлагаемой инвестиции.

Описание ситуации

Отель Stellar Views расположен в популярном туристическом районе Австралии. Отель состоит из двух зданий, расположенных рядом с пляжем. Основное здание имеет 25 этажей и второе здание 6 этажей. Меньшее из зданий имеет большую плоскую крышу с легким пешеходным переходом из большого здания. На крыше установлены два теннисных корта, которые использовались десять лет и требуют капитального ремонта. Теннисные корты предоставлялись как бесплатная услуга для гостей отеля.

Руководство Stellar Views рассматривает демонтаж кортов и замену ее на свадебную часовню на 100 мест. Руководство полагает, что имеет-

ся значительный потенциальный спрос на эту услугу, особенно в связи с возможностями фотосессий, которую может предложить расположение часовни. В дополнение к обслуживанию местных жителей, часовня будет нацелена на многих японских посетителей, которые приезжают в регион для проведения свадеб. Часть обоснования большого ожидаемого спроса относится к изменению в наборе услуг бракосочетание/прием/проживание, который запрашивается в настоящий момент на рынке бракосочетаний. В прошлые годы, было типично иметь отдельные места для бракосочетания, свадебного торжества и проживания, бронированного до и после свадьбы. После консультации с японским туроператором, руководство Stellar Views определило, что пары находятся в поиске места, где на одном участке можно провести регистрацию бракосочетания, прием гостей и проживание. Вопросы удобства и затрат являются основными факторами, которые лежат в основе этих изменений. Одно место проведения означает, что пары выиграют на пакетированных ценах и также сэкономят дополнительные затраты на найм лимузина и церковных декораторов.

Руководство отеля привлекло консалтинговую группу для подсчета первоначальных затрат строительства часовни и спроса на свадебные церемонии. Было подсчитано, что часовня будет стоить 1 000 000 долларов. График ниже представляет оценки спроса консалтинговой компании. Оценки спроса основываются на том, что оплата церемонии будет стоить 550 долларов. Эта цена церемонии также покрывает предоставление цветов, церковных скамей, топиарных деревьев и красной дорожки.

	Планируемый спрос на церемонии*						
	Янв и фев	Март и апрель	Май и июнь	Июль и авг.	Сен. и окт.	Нояб. и дек.	Всего
Местный рынок							
Пятница	0	0	2	0	4	17	
Суббота	6	16	14	7	40	1093	
Воскресенье	<u>0</u>	<u>2</u>	<u>4</u>	<u>0</u>	<u>8</u>	<u>1</u>	<u>15</u>
Итого	<u>6</u>	<u>18</u>	<u>20</u>	<u>7</u>	<u>52</u>	<u>12</u>	<u>115</u>

	Планируемый спрос на церемонии*						
	Янв и фев	Март и апрель	Май и июнь	Июль и авг.	Сен. и окт.	Нояб. и дек.	Всего
Японский рынок							
Понедельник	0	1	2	0	2	0	5
Вторник	0	3	10	0	8	3	24
Среда	0	3	10	0	8	3	24
Четверг	0	3	9	0	8	3	23
Пятница	<u>0</u>	<u>1</u>	<u>1</u>	<u>0</u>	<u>2</u>	<u>0</u>	<u>4</u>
Итого	<u>0</u>	<u>11</u>	<u>32</u>	<u>0</u>	<u>28</u>	<u>9</u>	<u>80</u>
Итого церемонии	<u>6</u>	<u>29</u>	<u>52</u>	<u>7</u>	<u>80</u>	<u>21</u>	<u>195</u>

* Плановый спрос на церемонии основывается на предлагаемой оплате церемонии 550 долл.

Отель также запланировал, что каждая церемония будет иметь переменные издержки 100 долл. и что годовые фиксированные затраты, связанные с поддержанием часовни и окружающих садов будут равны 10 000 долл. Далее, было подсчитано, что 90% японских церемоний приведут к свадебным приемам и проживанию гостей в отеле. Было подсчитано, что каждый японский прием в отеле приведет к выручке 2000 долларов. Каждая из 90% японских церемоний, которые приведут к проживанию дополнительного количества гостей в отеле, приведет к дополнительным 1 000 долларам прибыли от проживания, заработанным отелем.

По отношению к церемониям, забронированным местными жителями, подсчитано что 20% заказчиков понадобится прием в отеле и эти приемы дадут 5000 долларов за прием. Далее, подсчитано, что в среднем церемония приведет к продаже добавочных 15 номеров, которые дадут дополнительную выручку 100 долларов за номер. Финансовый директор отеля определил, что целесообразность инвестиции в часовню будет оценена с использованием ставки дисконта 14%.

Требуется:

- Подготовьте ЧПС анализ предлагаемой инвестиции в часовню

для руководства Stellar Views. Предположите, что руководство отеля считает, что график планируемого спроса, представленный выше, будет применим в первые пять лет после строительства часовни. В дополнение руководство считает, что доход, вырученный от приемов и проживания, связанного с церемониями, будет постоянным в первые пять лет. При расчете ЧПС не рассматривает денежные потоки после пяти лет.

b) Опишите, считаете ли вы предложенную инвестицию в часовню рискованной. По отношению к ставке дисконта, которую необходимо использовать при расчёте ЧПС часовни, считаете ли, что Stellar Views должен использовать стоимость капитала?

c) Какие источники информации отель может использовать по отношению к определению первоначальных расчетов стоимости строительства часовни?

ДРУГИЕ ФИНАНСОВЫЕ ПРОБЛЕМЫ В УПРАВЛЕНИИ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Изучение цели

После изучения этой главы Вы должны развить оценку повышения стоимости активов:

1. самая соответствующая финансовая цель для компаний это следовать цели,
2. что подразумевается под «теорией агентских отношений»,
3. задачи и цели менеджера, которые могут отличаться от целей акционера,
4. как возникают несовместимые цели, когда владельцы отелей нанимают на работу сотрудников сервиса,
5. работа фондовых рынков и природа индекса фондового рынка,
6. как оценить акции на основе спроектированного потока дохода, который будет обеспечен,
7. процедура, принятая компаниями в выплате дивидендов,
8. политика платежа по дивидендам, которую компания может проводить,
9. как установленные затраты способствуют операционной компании и финансовой зависимости,
10. как более высокие уровни рычагов показывают больший риск для компании.

1) Введение

Эта глава обеспечивает широкое развертывание по нескольким темам финансового менеджмента, которые не рассматриваются ни в одной главе этой книги. Это продемонстрирует, как менеджеры, преследующие цель увеличения

прибыли на акцию, могут не служить интересам акционеров. Связанное

с этим также покажет, как у менеджеров могут быть личные карьерные цели, которые находятся не на одном уровне с целями акционеров. Отчетливость целей акционера и менеджера будет исследована, используя концептуальный подход, который широко упоминается как “теория

агентских отношений”.

Теория агентских отношений будет также использоваться, чтобы продемонстрировать несовместимые проблемы и цели, которые могут возникнуть,

когда владелец отеля не следит за услугами гостиничного оператора.

Мы также кратко исследуем природу торговли акциями и факторов, которые затрагивают стоимость акций. Опираясь на данные факторы, мы исследуем процедуру по выплате дивидендов, принятую компаниями, а также альтернативную политику выплаты дивидендов, которую они могут использовать. Наконец, будет введено понятие рычагов. Рычаги касаются способа, в котором большие пропорции фиксированных расходов приводят к большей изменчивости дохода, предоставленного акционерам. Поскольку изменчивый доход акционера представляет проявление риска, мы видим, что уровень рычагов компании несет последствия для стоимости акций (более высокие уровни риска восприняты отрицательно фондовым рынком). Мы рассматриваем возможности компании в получении и изменении уровня своих рычагов.

2) Какой должна быть наиважнейшая бизнес цель в финансовом менеджменте?

Максимизировать прибыль (прибыль в расчёте на акцию ПРА)?

Многие менеджеры думают, что наиважнейшая финансовая цель компаний состоит в том, чтобы максимизировать прибыль. Распространено измерение уровня прибыли компании с точки зрения прибыли на акцию (ПРА). ПРА вычисляется, беря доход компании (прибыль), доступный акционерам и деля его на количество акций компании. Это вычисление ПРА может быть сделано в течение любого промежутка времени; однако, чаще всего вычисляется ежеквартально (в течение трехмесячного периода) или год.

Поскольку ПРА - показатель эффективности широко котируемой компании, понятно, что многие менеджеры будут держать максимизацию ПРА как цель финансового менеджмента номер один. Мы будем видеть несколько оснований для того, чтобы считать эту цель несоответствующей. Три фактора, показывающие, что преследование максимизации ПРА - несоответствующая цель: 1) ПРА плотно не охватывает выбор времени финансовой прибыли; 2) ПРА не охватывает потоки наличности; и 3) ПРА не признает риск. Теперь объяснение каждого из этих недостатков ПРА по очереди.

Что касается недостатков ПРА в том, что вытекает из сроков выдачи коэффициента возврата на капитал, обратите внимание на то, что ПРА

указывает на прибыль на одну акцию (прибыль), заработанную компанией в течение определенного периода времени. В любом периоде времени есть простор для заработка. Эта проблема выбора времени ПРА объяснена на примере вставки 15.1.

Второй недостаток ПРА касается отказа ПРА захватывать потоки наличности. ПРА основана на вычислении системы учета прибыли; это не основано на измерении системы учета потока наличности. Мы видели в Главе 13, что прибыль не то же самое, что поток наличности, когда мы разработали бюджет потока наличности для отступления BackWoods и нашли, что в период января-марта, бизнес, как предполагалось, заработает прибыль в размере 92,800 долларов США, в то же время перенося снижение банковского сальдо 85,300 долларов США.

Как поток наличности может отойти от прибыли? Существенным фактором, способствующим разнице между прибылью и денежными потоками, является способ подсчета бухгалтерами фиксированных активов. Если мы заплатим 500,000 долларов США за фиксированный актив, наличные деньги немедленно будут снижаться в то же время, когда мы заплатим за фиксированный актив; однако, в годовом отчете о прибыли этого не будет заметно. Если определено, что стоимость актива будет обесцениваться более чем десять лет, в том же году, что актив был куплен, прибыль будет снижена только на 50000 долларов США годового обесценивания для данного актива (предполагается, что актив был приобретен на начало года), а не 500 000 долларов США стоимость активов. Это показывает, что в году, в котором актив был куплен, несоответствие в 450,000 долларов США возникает между прибылью, о которой сообщают годовой отчет (в пострадавших от обесценивания отчислений в размере 50,000 долларов США) и фактическим потоком наличности (затронутый оплатой в размере 500,000 долларов США поставщику долгосрочного актива).

Вставка 15.1

Важность выбора времени возвращения ПРА

Этот обработанный пример показывает важность времени, когда ПРА достигнута компанией.

Предположите, что сеть отелей Fortress и сеть отелей Soft Pillow - компании управления гостиничным хозяйством аналогичного размера с тем же самым количеством акций в обращении. На основе следующих данных, которая из двух компаний управления гостиничным хозяйством

выступила лучше с точки зрения ПРА?

Компания	Прибыль в расчете на акцию				
	Год 1	Год 2	Год 3	Год 4	Итого
Fortress Hotel Group	\$1.70	\$2.00	\$2.40	\$2.80	\$8.90
Soft Pillow Hotel Group	\$2.85	\$2.40	\$2.00	\$1.60	\$8.85

По данной таблице ясно у сети отелей Fortress работа ПРА поставлена гораздо, поскольку заключительная колонка показывает нам, что ее полный ПРА за четырехлетний период на 0.05 долларов США больше, чем ПРА, достигнутый сетью отелей Soft Pillow.

Отметьте, однако, что сеть отелей Soft Pillow обеспечивает больший ПРА в первые годы. Теперь вспомните понятие временной стоимости денег, которые были описаны в предыдущей главе. Это понятие указывает, что 1 доллар США, полученный сегодня, стоит больше чем 1 доллар США, полученный через год. Предположите, что два инвестора владеют тем же самым количеством акций в этих двух компаниях, и компании выплатили весь доход как дивиденды. Если оба акционера повторно инвестировали эти суммы в банковский счет, приносящий 5-процентные доходы, тот, который вложил капитал в сеть отелей Soft Pillow, накопит больше денег после оплаты четвертого дивиденда. Это показывает, что рациональный инвестор предпочел бы поток, прибыли, обеспеченной сетью отелей Soft Pillow, потоку прибыли, обеспеченной сетью отелей Fortress.

Это ясно показывает, что высокие доходы, полученные в начале предпочтительнее высоких доходов, полученных позднее. Этот простой пример подчеркивает важность учета времени ПРА, а не только абсолютный размер ПРА.

Итак, что должно быть более важным для цели финансового менеджмента: максимизация потока денежных средств или максимизация прибыли? Ответ заключается в том, что в предыдущей главе, мы отметили, что увеличение чистой приведенной стоимости является теоретически предпочтительным инвестиционным оценочным методом. Фундаментальным для инвестиционного оценочного подхода чистой приведенной стоимости является принцип максимизации сегодняшней ценности ожидаемых будущих потоков денежных средств (не прибыли!), следуя логике капитальных расходов. В то время как увеличенное проектирование прибыли могло бы предположить, что

лучшие времена впереди, реализация лучшего времени происходит только однажды, управляя увеличением притоков денежных средств. Реальное возвращение, которое акционеры зарабатывают на свои инвестиции, являясь денежными дивидендами, которые они получают. Строго говоря, это не прибыль, которая финансирует оплату денежных дивидендов, это - операционный поток денежных средств компании, который отправляет оплату дивидендов. Помните, прибыль - не больше, чем “исполнительная история”, в которой произвольные факторы, такие как обесценивание, играют значительную роль. Нет никакой произвольности в определении потока денежных средств. Деньги в банке очень реальны в том смысле, что это может быть объективно проверено, и это - деньги на банковском счете компании, которые компания использует, чтобы выплатить дивиденды. В свете этого широко согласовано, чтобы лучше всего служить акционерам, компании сосредоточились на увеличении приведенной стоимости их запланированных потоков денежных средств.

Третий недостаток ПРА касается того, что **ПРА не признает риск**. Основной принцип в финансовой теории касается компромисса риска/возвращения. Этот принцип обычно считает, что большая прибыль может быть получена, если ты идешь на большие риски. Если Вы когда-нибудь будете искать личные финансовые консультации по инвестициям, неизменно Ваш финансовый советник спросит Вас, с каким уровнем риска Вы можете жить. В мире финансов больший риск происходит от большего количества неопределенной прибыли, т.е. большей изменчивости в прибыли и большей оборотной стороны потенциально проигрывающих денег (больший шанс преодоления отрицательного возвращения в любом данном году). Чем больше риска, который Вы готовы принять в Вашем инвестиционном портфеле, тем большего возвращения Вы можете ожидать, зарабатывая за длительный срок. Инвестиции, проводимые за прошлые 100 лет в приносящем проценты счете (низкий риск), заработали бы намного меньше, чем средние портфельные инвестиции риска, которые были на фондовом рынке (более высокий риск, чем приносящий процентный счет). Тем не менее, в то время, как доля инвестиций зарабатывает больше в долгосрочной перспективе, она также обеспечивает намного большую изменчивость в прибыли с большим количеством лет, обеспечивая отрицательную прибыль по сравнению с капиталовложением под проценты.

Возвращение и риск имеют противоречивые воздействия на цену акции. Если компания начнет делать более рискованные инвестиции как

часть усилия увеличить прибыль, результатом будут два конкурирующих фактора, которые влияют на стоимость акции. Любые увеличенные потоки наличности, следующие из большей стратегии риска, окажут положительное влияние на цену акции. Повышенная неуверенность, связанная с большим риском, окажет негативное влияние на цену акции, поскольку существуют инвесторы нерасположенные к риску (т.е., им не нравится риск). Гостиничной компании может удастся увеличить ее ПРА после вхождения в спа сектор гостиничного рынка. Фондовый рынок может рассмотреть это как увеличение профиля рисков компании, однако, если это рассматривает спа процедуры рискованными, чем более условные действия компании. Если отрицательное влияние, связанное с большим воспринятым риском, перевешивает положительное в результате увеличения ПРА, цена акций компании снизится в течение периода, в котором ее ПРА увеличивалась. Это ясно показывает, что максимизация ПРА не обязательно работает в интересах акционеров.

В дополнение к вышеупомянутым недостаткам ПРА Вы должны также знать, что есть конкретная задача в любой попытке использовать ПРА в качестве части сравнения компаний. Предположите, что в конкретном году ПРА для компании ABC составляет 4 доллара США и ПРА для компании XYZ 2 доллара США. Мы не можем сделать вывод из этого, что компания ABC более прибыльная, чем компания XYZ. Во-первых, обратите внимание на то, что, если у компании ABC есть 100 выпущенных акций и компания XYZ, имеет 1,000 акций, чистая прибыль для ABC должна составить только 400 долларов США (100 акций \times 4 доллара США) по сравнению с XYZ Прибыль в размере 2,000 долларов США (1,000 акций \times 2 доллара США). Во-вторых, предположите, что во время 2011, акции ABC продавались приблизительно за 50 долларов США, в то время как акции в XYZ торговались за 10 долларов США. Доходы, указанные в качестве возврата инвестиций владельца (это иногда называется коэффициент доходности и рассчитывается путем деления ПРА по цене акций), составляют 8 процентов для компании ABC ($4 \div 50 \times 100$), и 20 процентов для компании XYZ ($2 \div 10 \times 100$). ПРА может быть с пользой использован как часть анализа тенденции одной компании (предполагающей, что количество выпущенных акций остается постоянным), и ПРА особенно полезен в сочетании с ценой акций, чтобы дать нам отношение цены акции к доходу (Отношение цены к прибыли).

Отношение цены к прибыли вычислено следующим образом:

Цена/Доход (Ц.Д.). отношение = Рыночная цена за акцию ÷ Прибыль на одну акцию

В отличие от ПРА, отношение цены к прибыли может использоваться в качестве анализа компании. Высокий ЦД для компании относительно ее конкурентов в той же самой промышленности может быть вызван любым из следующих двух факторов:

1. Вкладывающее капитал сообщество ожидает увеличения ПРА компании в будущем, и это приводит к повышенному спросу на его акции, который, в свою очередь, увеличивает цену акции (прошлый доход имеет только интерес для инвестора то, что они обеспечивают признак ожидаемого будущего дохода),

2. Вкладывающее капитал сообщество чувствует минимальный риск относительно компании. Поскольку инвесторы против риска, увеличение уровней риска приведет к уменьшению спросу на акцию, которые, в свою очередь, приводят к уменьшенной цене акции.

Максимизация благосостояния акционера?

Цель менеджеров компании должна состоять в том, чтобы максимизировать благосостояние акционеров, как считают финансовые комментаторы. Благосостояние акционера максимизируется, когда цена акции максимизируется. Это показывает, что менеджеры должны установить оптимальное равновесие в управлении компромиссом риска/возвращения капитала их компании, который был описан, поскольку и риск, и возвращение несут последствия для цены акции компании.

В то время, как максимизация благосостояния акционера обычно принималась как соответствующая корпоративная финансовая цель, в последние годы наблюдается все большее признание, сделанное другими заинтересованными сторонами компании. Среди этих других заинтересованных сторон сотрудники, клиенты и также более широкое общество. Более широкое общество, в особенности, стало более значительной группой заинтересованной стороны в свете подспудно надвигающегося увеличения экологической осведомленности. Компании теперь считаются намного более ответственными за любой ущерб, который они могут причинить физической среде. Это расширение ответственности перед заинтересованными сторонами кроме акционеров видело повышение более широкой бухгалтерской инициативы, которая стала широко называемой «Принцип триединства». В то время, как годовые отчеты компании традиционно сосредоточены главным образом

на отчетности финансовых показателей, рост принципа триединства видел расширение центра в совмещении получения прибыли с социальной эффективностью работы и экологической эффективностью. Социальная эффективность сосредотачивается на воздействии компании на общество, которое включает клиентов, сотрудников, поставщиков и более широкое общество. Социальная эффективность сосредотачивается на воздействии компании на окружающую среду, которая включает землю, воду, воздух, экосистемы и также людей.

Эта более широкая перспектива заинтересованной стороны не должна быть рассмотрена как перемещение цели максимизации благосостояния акционера, скорее это может быть рассмотрено как выдвигание на первый план других факторов, которые должны рассмотреть менеджеры, поскольку они преследуют только цель максимизации благосостояния акционера. Рассматривая таким образом корпоративное увеличение ответственности, приданное ряду заинтересованных сторон вне акционеров, компания установила некоторые ограничения на меры, которые менеджеры компании могут принять, стремясь максимизировать цену акции.

3) Проблемы агентства

В этой секции мы рассмотрим теорию агентских отношений в целом и особые посреднические отношения, которые возникают, когда владелец отеля начинает пользоваться услугами компании для управления гостиничным бизнесом.

Обсуждение привело нас к идее, что менеджеры должны преследовать цели в интересах акционеров компании. Способы, которыми менеджеры на самом деле управляют компаниями, работают действительно в интересах акционеров их компании, однако, здесь имеется проблема, которая была предметом большого финансового исследования. Большая часть этого исследования была построена вокруг модели теории агентских отношений. Теория агентских отношений касается отношений между одной стороной, которая хочет выполнить работу и второй стороной, которая занята проверкой выполненной работы. Сторона, нанимающая вторую сторону, обычно упоминается как “руководитель”, и сторону, которая нанята, чтобы выполнить работу, называют “агентом”. Примеры отношений руководителя/агента включают:

- акционеры (действующие как руководители) назначают совет директоров (действующий как агенты), чтобы управлять компанией;
- совет директоров (действующий как руководители) нанимает

генерального директора отеля (действующего как агент), чтобы управлять отелем;

- генеральный директор отеля (действующий как руководитель) назначает менеджера F&B (действующего как агент), чтобы управлять отделом F&B.

Из этих трех примеров можно заметить, что крупная организация включает множество посреднических отношений. Многие из этих отношений отражают то, что мы находим в стандартной организационной иерархии. Описание многих организационных посреднических отношений охвачено в организационной диаграмме (например, посмотрите рисунок 9.1 в Главе 9). Вы должны теперь прочитать вставку 15.2, чтобы развить Вашу оценку того, как Вы сталкиваетесь с проблемами посреднических отношений в своей повседневной жизни.

Вставка 15.2

Повседневные проблемы посреднических отношений

В вашей повседневной жизни вы испытываете много посреднических отношений. Если у вас будет задание, у вас, вероятно, будет босс. Ваш босс обеспокоен фундаментальной проблемой находить способы, чтобы контролировать вашу производительность, которые могли бы гарантировать, что вы выполняете работу на соответствующем уровне. Каждый раз, когда Вы привлекаете кого-то, чтобы выполнить работу, поставщик услуг действует как агент, и вы действуете как наниматель.

Интересные проблемы возникают для вас каждый раз, когда вы идете, чтобы обратиться к врачу или дантисту. Большинство из нас склонно думать о нашем докторе или дантисте как о превосходящем по положению; в конце концов, они хорошо квалифицированы и занимают позицию, которая имеет высокую поддержку общества. Несмотря на это высокое положение, и врачи и дантисты действуют как агенты для их пациентов, поскольку они предоставляют платные услуги. Это и относится к интересному аспекту посреднических отношений, когда мы приходим к врачу на прием Вы находитесь в выгодном положении, чтобы вынести суждение по качеству обслуживания, предоставленному вам доктором или дантистом? Нужно ли вам поменять своего медицинского или зубного поставщика услуг из-за качества предоставляемой услуги? Ваш вероятный ответ на оба этих вопроса будет «Нет». Теперь, когда мы признаем, что существуют некоторые врачи и дантисты, которые предоставляют вышеупомянутый средний уровень медицинского или

зубного обслуживания, что вы можете сделать, чтобы убедиться, у вас есть врач или стоматолог, который попадает в категорию выше среднего? Здесь находится классическая проблема агентства. Руководитель может испытать затруднения при определении качества услуги, предоставленной ему агентом.

Расходуя ресурсы на пополнение “правильных людей” для медицинского и зубного обучения, затем расходуя ресурсы на продвижение добросовестной этики, сопровождаемой продолжающимся контролем того, поддерживают ли профессионалы соответствующие высокие этические нормы, затраты могут быть описаны как “агентские издержки”, поскольку они понесены, чтобы защитить вас и меня от опасности неэффективной работы наших медицинских и зубных агентов. Общество определило, что эти соответствующие расходы нужно брать на себя для того, чтобы добиться большей уверенности в качестве оказанной медицинской и стоматологической услуги.

Итак, вы видите, что эта проблема агентства проявляется намного меньше в других контекстах. Рассмотрим ситуацию, которая возникает, если Вы решаете нанять кого-то, чтобы навести порядок в вашем доме за три часа в неделю. Есть несколько вещей, которые Вы можете сделать, чтобы оценить качество уборки в доме, которое вы оплачиваете. В конце трехчасовой уборки вы можете осмотреть дом, чтобы оценить, насколько хорошо было все убрано. Вы можете также договориться чтобы хозяин был дома во время уборки, чтобы следить за ней и иметь возможность оценить действия работника за трехчасовой период. В свете факта, что Вы можете справедливо и эффективно измерить качество услуги, предоставленной агентством, рабочие отношения не представляют собой значительных проблем для контролирующего органа агентства.

В контексте компании посреднические отношения, которые особенно интересны для нас, касаются роли менеджеров, действующих как агенты в интересах акционеров, и как руководители в интересах компании. Здесь имеется фундаментальная проблема агентства, поскольку многие менеджеры могут быть более сосредоточены на преследовании собственных личных целей, а не целей максимизации благосостояния акционера. Личные цели менеджеров, которые не обязательно соответствуют целям компании, включают поиск увеличения личн ого благосостояние, досуг и обеспеченность работой и избежание стрессовой работы. Вставка 15.3 обеспечивает разработку того, как отношение к риску может быть источником различных целей, преследуемых менеджерами и акционерами

Несовпадение целей менеджера и акционера

Проблема риска предоставляет нам ясный пример того, как интересы менеджеров и акционеров компании могут быть разрегулированы. Давайте возвратимся, к примеру, к компании, рассматривая возможность расширения ее действия в сектор спа рынка отелей. Предположите, что две компании решили разносторонне развить свои действия в этот потенциально прибыльный подсектор операций отеля. Предположите, что Компания А успешна в управлении этой диверсификацией и что, в результате ее стоимость увеличивается на 1,5 миллиона долларов США. Предположите также, что Компания В не справляется с диверсификацией так успешно и, в результате ее стоимость снижена на 1 миллион долларов США.

Теперь, давайте предположим, что вы владеете 1 процентом акций, выпущенных в обращение в обеих компаниях. Если обе компании делают инвестиции и необходимые для диверсификации в спа операции, то ваш портфель акций увеличится в стоимости на 5,000 долларов США (1 процента от 1,5 миллиона долларов увеличение стоимости компании А минус 1 процент от компании В 1 миллион долларов США снижение стоимости). Заранее перед диверсификацией, вероятно, было бы невозможно сказать, будут ли один, оба или ни одна из этих двух компаний успешны в создании диверсификации с выгодой непредусмотрительности, вы должны быть удовлетворены, что оба приняли решение диверсификации, поскольку это привело к увеличению на 5,000 долларов США вашего благосостояния. Но обратите внимание на то, что вам удалось уменьшить риск вашего общего объема инвестиций, вложив капитал больше чем в одну компанию. Вы извлекли выгоду из того, что финансовые комментаторы именуют как устранение “диверсифицируемый риск”. Диверсифицируемый риск относится к той части инвестиционного риска, который может быть устранен, держа портфель акций. Диверсифицируемый риск касается случайного появления, определенные события компании, такие как забастовка трудящихся, судебный процесс или потеря основного счета. Ваша готовность для компании, в которую вы вложили капитал взять риск, была бы значительно уменьшена, если бы это была единственная акция, которой Вы владели, поскольку тогда бы вы “рисковали всем сразу”. Это более безопасно и менее опасно, чтобы иметь две или больше компаний где вы имеете пакет акций.

Теперь, предположите, что вы - менеджер, работающий в одной из этих двух компаний. Перед принятием решения разносторонне развиться в сектор спа, вы знали бы, что есть некоторый включенный риск убытков, поскольку диверсификация, может оказаться, неудачна. В отличие от рационального акционера, который снижает риск, держа портфель акций, вы не можете разносторонне развить компанию с определенным риском, держа портфель рабочих мест. Для большинства из нас мы можем только иметь одну работу на полную ставку. Если компания, где вы работаете, должна была перенести финансовый спад, вы могли бы потерять свою работу, потерять вашу платежеспособность ипотеки и сильно повредить ваши перспективы карьерного роста. То, что у вас есть одна работа, показывает, что вы рискуете всем сразу, и в результате вы особенно боитесь делать любые шаги, которые могли бы привести к каким либо изменениям.

Этот пример показывает, сколько менеджеров не менее несклонны принятия опасных инвестиций, чем акционеры. Чтобы уменьшить склонность менеджеров, действующих не расположенным к риску способом, некоторые компании вознаграждают своих менеджеров за проявление успешных инициатив, предоставляя им основанные на работе учредительские акции. Выпуск акций компании менеджеру - умная стратегия, поскольку она привлекает менеджеров ближе к перспективе, которая рефлексивна из перспективы, поддержанной акционерами.

Контракты управления гостиничным бизнесом – проблема агентства, связанная конкретно с гостиничной индустрией

Во всем мире многие владельцы отелей обращаются к услугам компании управления гостиничным хозяйством и нанимают специалиста управлять их отелем. Исследование показывает, что во многих странах имеется гораздо больше отелей, которыми управляют посредством договоренности между владельцем и управляющей фирмой, чем есть отелей, которыми управляют их владельцы (Turner и Guilding 2010). Примеры известных компаний управления гостиничным хозяйством, которые управляют гостиничными сетями во всем мире, включают Accor, Hilton, Marriott и Sheraton компании. Эти компании специализируются на работе в отелях, но они не владеют ими.

В случае, где компания управления гостиничным хозяйством занята управлением отелем для владельца, мы видим, что посреднические отношения возникают между владельцем (действующий как руководитель) и управляющей компанией (действующий как агент). В соответствии с типичным договорным соглашением, владелец сохраняет собственность всех активов отеля и зарабатывает любую прибыль, полученную отелем после вычета оплаты гостиничного оператора. Сборы, заработанные производящими фирмами отеля, обычно связываются с уровнем продаж и прибыли, достигнутой отелями, которыми они управляют. Более определенно сбор, полученный оператором, составляет, как правило:

- около 3 процентов от доходов, полученных от отеля, которым управляет оператор (широко упоминается как «базовые платы»), плюс
- около 10 процентов операционной прибыли, полученной от отеля, которым управляет оператор (часто называемый как «поощрительное вознаграждение»).

Turner и Guilding (2010) показывают, что для определения платы за управление это может создать конкретные проблемы. Эти проблемы являются самыми очевидными в связи с принятием решения бюджетирования капитала. Поскольку предприятие, основанное на праве хозяйственного ведения отелем тесно вовлечено в операции отеля, управление в данной фирме будет осведомлено о том, какие активы отеля больше всего нуждаются в обновлении либо замене. Соответственно, управляющая компания отеля будет играть ключевую роль в идентификации аспектов отеля, которые больше всего нуждаются в капитальных расходах. Учитывая, что компания управления гостиничным хозяйством будет мотивирована желанием максимизировать их, нам необходимо выяснить, являются ли идеи капитальных затрат мотивированием максимизации чистой приведенной стоимости (чистый текущий доход) для владельцев.

Факторы предполагают, что путь операторских сборов определен и

может мотивировать операторов продвигать проекты капиталовложения, которые не обязательно согласуются с увеличением чистого текущего дохода владельца:

1. Определенный доходом “основной сбор” представляет поддержку производящим фирмам, чтобы продвинуть большие капиталовложения, которые приводят к значительным увеличениям дохода, независимо от предсказанной доходности проекта.

2. Определенный доходом “основной сбор” демотивирует управляющую компанию отеля рекомендовать проекты капиталовложения, которые вызовут большое снижение расходов, но не окажут влияния на доход. Примером такого проекта капиталовложения было бы решение модернизировать систему кондиционирования воздуха отеля. Старая система кондиционирования воздуха отеля, возможно, стала неэффективной и потребляет большие суммы электричества относительно количества прохладного произведенного воздуха. Эта старая система кондиционирования воздуха может также оказаться дорогостоящей, для поддержания из-за частых поломок и сбоев системы. Это предполагает, что замена старой системы приведет к значительной экономии в электричестве и затратах на обслуживание. Это снижение расходов может быть достаточно большим, чтобы показать, что новые издержки капиталовложения системы кондиционирования воздуха предоставили бы высокий положительный чистый текущий доход владельцам отелей. Все же доход определил “основную плату”, которая внесена гостиничным операторам, обеспечивает их без стимула определить и продвинуть проекты капиталовложения, которые обеспечивают снижение расходов, но никакого увеличения дохода. Соответственно, когда владелец отеля просит, чтобы его предприятие, основанное на праве хозяйственного ведения отеля, составило список пожеланий для проектных предложений капиталовложения для его собственности, появляется возможность обновить идею для модернизации системы кондиционирования воздуха. Однако, при этом такая идея вполне может остаться в прошлом. Вероятность такого сценария усилена тем, что фонды владельца, доступные для капиталовложения, обычно ограничены.

3. “Поощрительное вознаграждение” управляющей компании будет стимулировать для продвижения проекты, которые произведут высокую прибыль, в абсолютном смысле, не уделяя должного внимания сумме инвестиций, необходимых, чтобы произвести прибыль. Рассмотрим случай отеля, оценивающего два взаимоисключающих проекта (взаимная исключительность показывает, что владелец отеля не может вложить капитал в оба проекта). Проект А, как предполагается, предоставит ежегодную прибыль в размере 100,000 долларов США и по-

требует начальных инвестиций 2,000,000 долларов США. Проект В, как предполагается, предоставит ежегодную прибыль в размере 90,000 долларов США и потребует начальных инвестиций 1,000,000 долларов США. Если управляющая компания получает прибыль, определяя поощрительное вознаграждение, она предпочтет Проект А, поскольку он предоставляет на 10,000 долларов США больше, чем Проект В. Однако Проект В обеспечивает 9-процентный инвестиционный риск ($90,000 \text{ долларов США} \div 1,000,000 \text{ долларов США} \times 100$), который выше, чем в проекте А 5-процентный инвестиционный риск ($100,000 \text{ долларов США} \div 2,000,000 \text{ долларов США} \times 100$). На основе инвестиционного риска владелец отеля предпочел бы проект В. Это подчеркивает проблему попытки интерпретировать количество прибыли в изоляции от суммы капиталовложений, требуемой для заработка прибыли.

Это три отличных примера того, как потенциальное расхождение может возникнуть между интересами владельца отеля и законтрактованного гостиничного оператора, и подчеркивают степень, в которой контракты управления гостиничным хозяйством предоставляют стимулы гостиничным операторам, чтобы продвинуть проекты капиталовложения, которые не обязательно оптимизируют интересы владельцев отелей. Очевидно, что существуют недостатки соответствия целей владельца отелей (руководитель) и компании управления гостиничным хозяйством (агент). Значение этой проблемы становится особенно очевидным, когда мы признаем, что гостиничный оператор имеет возможность влиять на то, во что инвестирует капиталовложения владелец отеля, поскольку гостиничный оператор может решить не представить владельцу отеля те идеи капиталовложения, которые не максимизируют интересы оператора.

Этот дефицит соответствия цели между владельцами отелей и операторами относительно принятия решения бюджетирования капитала - хороший пример широко распространенной проблемы агентства в гостиничной индустрии. Вставка 15.4 демонстрирует, что комбинация определенного дохода «основной пошлины» с определенной прибылью «поощрительным вознаграждением» не решает эту проблему соответствия цели. Как объяснено в вставке 15.4, эта проблема агентства была бы уменьшена, если бы, вместо взноса гостиничного оператора, определяемого доходом и прибылью, была основана на прибыли инвестиции, или остаточной прибыли (вычисление «остаточной прибыли» было объяснено в Главе 9).

Вставка 15.4

Проблема с определением платы за заключение договора управления

Предположите, что гостиничный оператор рассматривает, какую из двух взаимоисключающих потенциальных инвестиционных возможностей, проекта А или проекта В, он продвигает владельцу отеля, которым он управляет. Проект А потребует начальных инвестиций 1,000,000 долларов США, и проект В потребует начальных инвестиций 4,000,000 долларов США. Запланированные прогнозы дохода и прибыли, связанные с двумя инвестиционными альтернативами, обрисованы в общих чертах ниже.

	Проект А
	Проект В
	Источник дохода
	Доход от операций
	Источник дохода
	Доход от операций
Год 1	\$500,000 \$200,000 \$800,000 \$320,000
Год 2	\$500,000 \$200,000 \$800,000 \$320,000
Год 3	\$500,000 \$200,000 \$800,000 \$320,000
Год 4	\$500,000 \$200,000 \$800,000 \$320,000
Год 5	\$500,000 \$200,000 \$800,000 \$320,000

Основываясь на типичном традиционном поощрительном вознаграждении в размере 3% от выручки и 10% операционной прибыли, мы находим, что оператор предпочел бы проект В, поскольку это приведет к увеличению комиссионных доходов оператора 56,000 долларов США (3% от 800,000 долларов США + 10% от 320,000 долларов США) в год в течение пяти лет существования проекта В. Это - больше, чем 35,000 долларов США (3% от 500,000 долларов США + 10% от 200,000 долларов США), прогнозируемых дополнительных доходов если бы проект А продолжался.

На основании прибыли на инвестиции (ПИ) и остаточной прибыли (ОП), можно заметить, что проект А обеспечивает более высокое возвращение, как бы то ни было. Проект А обеспечивает ИР 20% ($200,000\$ + 1,000,000 \text{ долларов США} \times 100$) в год, и проект В обеспечивает ИР 8% ($320,000\$ + 4,000,000 \text{ долларов США} \times 100$) в год. Если владелец отеля приписывает 10% как норму возврата прибыли (на основе ее стоимости капитала), вычисляя ОП, мы видим, что у проекта А есть положительный ОП 100,000 долларов США ($200,000 \text{ долларов США} - (0.1 \times 1,000,000 \text{ долларов США})$) в год, и у проекта В есть отрицательный ОП 80,000 долларов США ($320,000 \text{ долларов США} - (0.1 \times 4,000,000 \text{ долларов США})$) в год.

Если оператору нужно было заплатить вознаграждение, которое установлено в 40% от ОП, продолжение проекта А привело бы к увеличению платы доходов оператора 40,000 долларов США (40% от 100,000 долларов США) в год, и преследование проекта В приведет к уменьшению платы доходов оператора 32,000 долларов США (40% от 80,000 долларов США) в год.

Сравнение спроектированных ПИ для этих двух проектов и того, что проект В не удовлетворяет 10% требуемой нормы прибыли владельца, и обеспечивает то, что владелец отеля предпочел бы проект А. Соответствие цели капиталовложения раскручено, если оператор вознагражден на основе ОП (у проекта А больше ОП), но он не раскручен, если бы оператор был стимулирован вознаграждением и прибылью, то он бы продвинул проект В.

Вставка 15.4 была воспроизведена от Turner и Guiding (2010): "Контракты управления гостиничным хозяйством и недостатки владельца - соответствие цели капиталовложения оператора", изданное Sage Publications в Journal of Hospitality & Tourism Research, томе 34, № 4, 478-511. Все права защищены. © www.sagepub.com/journals/foam200848

4) Торговля акциями в котирующихся компаниях

Когда компания основывается, она может поднять свой начальный акционерный капитал созданием публичного размещения акций, что предполагает продажу новых акций для общественности или создание частного размещения, что предполагает продажу новых акций для одного инвестора или группы инвесторов. Делая первичное публичное размещение акций, новая компания развивает проспект, который является документом, который описывает детали предложения, основные сроки, связанные с предложением и также его ключевой финансовой отчетностью. Приобретение недавно выпущенных акций является одним из способов для Вас купить акции в компании. Рынок для новых акций называют первичным рынком.

Затем вы можете продать акции на фондовом рынке, который является, в действительности, подержанным рынком для пакетов акций в компаниях. Таким образом, второй путь для вас, чтобы приобрести акции в компании, купить их на фондовом рынке. Некоторые самые большие фондовые рынки в мире - Лондон, NASDAQ, Нью-Йорк и фондовые биржи Токио.

Вы, скорее всего, слышали об индексе фондового рынка. Это может считаться индикатором средней стоимости всех акций (или определенный набор акций) на фондовом рынке. Предположите, что мы выбираем 100 компаний, которые являются рефлексивными из всех компаний на конкретном фондовом рынке. Мы смогли определить основной день и сказать, что в этот день, цена акций этих 100 компаний, в комбинации с представленным индексом, который мы приняли решение установить в 1,000. Теперь, если в конце следующего года, половина акций, представленных индексом, увеличилась на 10 процентов, и курс акций для другой половины неизменен, в среднем акции увеличатся на 5 процентов. Это приведет к 5-процентному увеличению индекса фондового рынка, т.е. за год он повысится от 1,000 до 1,050. Вы услышите, что финансовые комментаторы иногда говорят, что “индекс местного фондового рынка увеличился на 50 пунктов сегодня, который представляет увеличение 1 процента”. Это означает, что в конце дня, в среднем, ценность акций на фондовом рынке - на 1 процент больше, чем им торговали в конце предыдущего дня. Причина, у нас есть индексы фондового рынка, и нужно просто позволить комментаторам фондового рынка обратиться к единственному числу, описывая среднее движение в курсах акций всех компаний на конкретной фондовой бирже в период определенного времени.

5) Оценка акции

С теоретической точки зрения мы можем сказать, что ценность акции

равна текущей стоимости всех будущих преимуществ, которые акция предоставит для ее владельца. Самой очевидной финансовой выгодой, которую получают акционеры, является поток дивидендов, которые компания выплачивает за его акции. Используя примечание “Принцип стоимости ПС”, которое было введено в последней главе, этот подход оценки может быть указан как уравнение следующим образом:

$$\text{Оценка акции} = Д_1 (\text{ПС}_r, 1\text{yr}) + Д_2 (\text{ПС}_r, 2\text{yr}) + Д_3 (\text{ПС}_r, 3\text{yr}) + \dots \text{ и т.д.}$$

где:

$Д_1$ = дивиденд, ожидаемый в первый год; $Д_2$ = дивиденд, ожидаемый во второй год; и т.д. r = необходимая норма прибыли для акций в оцениваемой компании.

Общепризнано аналитиками фондового рынка, что инвесторы не расположены к риску. Этот фактор стоит за включением “ r ” (требуемая норма прибыли) в уравнении выше. У акционеров есть более высокая необходимая норма прибыли для акции, которая воспринимается как относительно опасная. В действительности инвесторам нужно дать компенсацию, если они приобретают долю. Большие уровни риска увеличат “ r ”. Если “ r ” будет увеличен, но все остальное в уравнении сохранено, стоимость акций (цена акции) уменьшится. Это показывает, что при прочих равных условиях, акции с более высоким риском будут командовать более низкой ценой.

Предположите, что компания А и компания В предоставят те же самые дивиденды за акцию в обозримом будущем. Это заявление, которое рассматривают в изоляции, предлагает, чтобы у акций этих двух компаний была та же самая стоимость. Теперь предположите, что у компании В есть большая пропорция долга в ее долгосрочном капитале, по сравнению с компанией А. Этот более высокий долг сделает, вероятно, прибыль акционерам компании В более изменчивой (см. обсуждение рычагов ниже), и также увеличивает вероятность компании В столкнуться с банкротством. Это показывает, что компания В будет воспринята как более рискованная, и, в результате акционеры потребуют более высокой ожидаемой нормы прибыли, если они должны вложить капитал в компанию В. Высший “ r ” в модели оценки для акций компании В будет иметь эффект сокращения ценности акций компании В относительно акций компании А. Поскольку вы будете в состоянии приобрести акции компании В за более низкую цену, чем акции компании А, доход от ваших инвестиций будет больше, если вы приобретете акции компании В (не забывайте, что было предсказано, что компания А и компания В предоставят те же самые дивиденды за акцию в обозримом будущем

). Вы можете задаться вопросом, почему не все инвесторы покупают акции компании В, если это обеспечит относительно более высокий доход от покупной цены своих акций? Этот вопрос возвращает нас назад – это потому что инвесторам не нравится больший риск, который они чувствуют в компании В.

Теперь вы могли бы думать, что формула оценки акции, обеспеченная выше, не будет работать на акцию, которую вы планируете продать через два года. Это будет означать, что после двух лет вы не будете получать дивиденды. В этой ситуации потоки денежных средств, которые относятся к вам, являются дивидендами, которые вы получите за следующие два года плюс продажная цена акции через два года. Метод оценки все еще работает на эту ситуацию. Это вызвано тем, что оценка акции через два года будет определена, обесценивая будущие дивиденды, которые покупатели акций будут ожидать в то время. Заявленный в другом отношении, у Вашей акции через два года будет та же самая ценность как приведенная стоимость запланированных дивидендов в то время. Техника, которая позволяет вам оценить акцию, которая, как предполагается, продолжит предоставлять постоянный ежегодный дивиденд в будущем, описана в вставке 15.5.

Вставка 15.5

Второ

Есть простая формула (часто называемая “формулой вечности”), которая может быть применена, если считается, что акция продолжит предоставлять тот же самый ежегодный дивиденд неопределенно в будущее.

Инвестиции, которые обеспечивают серию потоков наличности, которые, как ожидают, продолжатся навсегда, упоминаются как “вечность”. Формула для нахождения ценности финансовых инвестиций, которые будут постоянно обеспечивать то же самое возвращение потока наличности каждый год проста, включает деление ежегодного возвращения потока наличности требуемой нормой прибыли процента для инвестиций (указанный как десятичное число). Применение этой формулы к ситуации с оценкой акции дает нам следующую формулу:

Ценность акции, обеспечивает бесконечный ежегодный возврат = Ежегодное возвращение ÷ процент, требуемого ежегодного возвращения (указанный как десятичное число)

Предположите, что акции компании SteadyHotel Management выплачивали ежегодные дивиденды 2 доллара США много лет, и аналитики полагают, что этот образец дивиденда продолжится бесконечно в будущее. Кроме того, предположите, что необходимая норма прибыли акционеров SteadyHotel составляет 10%. Это предполагает, что акции SteadyHotel бесконечны, и мы можем обеспечить оценку акций компании SteadyHotel Management, применив вышеупомянутую формулу следующим образом:

$$\text{Ценность акции компании SteadyHotel} = 2 \$ \div 0.1 = 20 \$$$

Теперь вы задаетесь вопросом, что происходит с этими подходами к оценке, почему цены на акции постоянно меняются и могут даже поменяться до 10 процентов или больше в один день, когда происходит обвал фондового рынка. Значительные обвалы фондовых рынков произошли 29-го октября 1929, 19-го октября 1987 и 29-го сентября 2008. Причиной того, что цены на акции постоянно изменяются, является взгляд инвесторов на риск, который постоянно меняется, поскольку его затрагивают события, происходящие во всем мире на глобальных и местных уровнях. Если компания объявит об избыточности 100 сотрудников, это заслуживает освещения в печати, что будет иметь последствия касательно инвестирования относительно будущих дивидендов в той компании и возможно также дивидендов конкурирующих компаний.

Это также, вероятно, затронуло бы оценку инвесторами риска, связанного с компанией и, в результате изменило бы “г” (требуемая норма прибыли) для компании. Новости о неожиданном увеличении безработицы в крупной экономике, такой, как США, могут вызвать волновой эффект, который может иметь последствия, подобные цунами. Эти скачки могут управлять рынком в течение длительного времени, затрагивая доверие инвесторов во всем мире и неся быстрое негативное воздействие на цены акции, указанные на фондовых рынках на международном уровне.

б) Дивиденды

В этом разделе мы рассмотрим процедуру политики выплаты дивидендов, а также влияние декларации дивидендов на стоимость акций компании. Затем мы рассмотрим вопросы, связанные с развитием политики выплаты дивидендов компании.

Процедура выплаты дивидендов

Этапы выплаты дивидендов компании:

1. Компания объявляет сумму дивиденда за акции и дату, когда инвесторы должны быть зарегистрированы как владеющие акциями (называемую “датой отчета”), чтобы иметь право на получение дивидендов.

2. После объявления компании о намерении выплатить дивиденды, акции входят в период так называемой продажи “включая дивиденд”, что означает “с дивидендом”. Если вы приобретете, пакет акций в течение времени, когда акции объявлены вместе с дивидендом, вы будете иметь право на получение выплаты дивидендов на одну акцию.

3. Акции начнут торговать «без дивиденда» за четыре дня до даты отчета. Поскольку акции постоянно покупаются и продаются, этот четырехдневный период требуется, чтобы предоставить компании время обновить отчет владельцам акций. Инвесторы, приобретающие долю в период без дивиденда, купят его слишком поздно, чтобы быть наделенными правом получить заявленный дивиденд. В день, когда акция начинает торговаться без дивиденда, мы можем ожидать, что курс акций понизится на цену того же дивиденда. В действительности, в тот день, когда акция торгуется, включая дивиденд, любой приобретающий долю не только становится акционером, он также приобретает право вскоре получить известный поток денежных средств, т.е., дивиденд. На следующий день, когда акция входит в период «без дивиденда», покупатель акции больше не получает выгоду дебиторской задолженности дивиденда, он только получает акцию. В то время, когда «выгода» дебиторской задолженности дивиденда потеряна от акции (т.е., день, когда начинается торговля без дивиденда), логично ожидать, что стоимость приобретения акции понизится на цену дивиденда.

4. Акционеры получают свои выплаты дивидендов. В это время больше нет потребности именовать акции торгующимися «без дивиденда», поскольку термин использован, только для того чтобы помочь разделить покупателей, и определить, будет ли приобретение акции нести право получения дивидендов, которое было объявлено, и дальше

Вставка 15.6 обеспечивает обработанный пример этой процедуры выплаты.

Вставка 15.6

Выплаты дивидендов - бухгалтерские последствия и сроки

У компании MagnificentHotel есть 50,000 акций в обращении. После наступления 15-го июля, ее совет директоров объявил, что компания будет выплачивать денежный дивиденд 1.20 долларов США за акцию инвесторам, зарегистрированным как владельцы акциями компании MagnificentHotel 8-го августа (дата отчета) и что дивиденд был бы выплачен 7-го сентября.

Соответствующие счета компании до декларации дивиденда были:

Наличные	\$400,000	Подлежащие оплате дивиденды	\$0
		дивиденды	

Чистая прибыль	\$800,000
----------------	-----------

15-го июля, после декларации дивиденда, обязательство компании выплатить дивиденд было зарегистрировано на счете компании в сумме 60,000 долларов США из “чистой прибыли” (совокупный дивиденд = 50,000 акций × дивиденд в размере 1.20 долларов США за акцию) и, признав сумму ответственностью, компания поместила его на счет “Дивидендов, подлежащих оплате”. Это привело к следующим пересмотренным балансам в соответствующих счетах:

Наличные	Подлежащие оплате дивиденды	
	дивиденды	
\$400,000		\$60000
	Чистая прибыль	\$740,000

Акции компании MagnificentHotel начнут торговать без дивиденда на 4 дня раньше до даты отчета 8-го августа. Это показывает, что любой покупающий акцию в компании 3-го августа или прежде будет наделен правом получить дивиденд. При прочих равных условиях мы ожидали бы видеть понижение на 1.20 долларов США цены акции, когда торговля начнется 4-го августа.

Оплата 1.20 долларов США за акцию дивидендов акционерам 7-го сентября будет означать отток денежных средств в размере \$ 60 000 для компании. Соответственно, на эту дату 60 000 долларов США будут вычтены с «Наличного» счета и удалены со счета “Дивидендов, подлежащих оплате”, что приведет к следующим пересмотренным остаткам на счете:

Наличные	\$400,000	Подлежащие оплате дивиденды	
		дивиденды	\$0
		Чистая прибыль	\$740,000

Декларация дивиденда и платежный график

Декларация дивиденда	Экс-дивидендная дата	Дата выплаты	Выплата дивиденда
15 июля	4 августа	8 августа	7 сентября

Дивидендная политика

Выплаты дивидендов представляют наличное распределение прибыли между акционерами компании. Такие платежи могут быть рассмотрены как альтернативный источник дохода от инвестиций в акции, сделанные акционером. Второй источник дохода для акционеров возникает, когда акционер продает свои акции по цене, которая превышает цену, которую они заплатили, чтобы приобрести акции. Такого рода изменения в цене акций широко известны как “капитальная прибыль”. Если акции проданы за цену, которая является ниже их покупной цены, возникает “капитальный убыток”.

Вопрос, который финансовые теоретики обсуждали в течение многих лет, касается того, что политика совета директоров компании должна стремиться к определению размера дивидендных выплат. Немного об информационной теории дивиденд эффекта. Согласно этому представлению, решение выплатить увеличенный дивиденд акционерам оказывает положительное воздействие на цену акции. Это вызвано тем, что решение выплатить более высокий дивиденд может быть рассмотрено как сигнал намерения компании выплачивать более высокие дивиденды в последующие годы. С другой стороны, уменьшение дивидендов, как полагают, выражает отрицательный сигнал, поскольку оно предполагает, что дивиденды могли бы уменьшиться за последующие годы. Это представление свойственно многим компаниям, проводящим политику только подъема уровня дивидендов, если они уверены, что увеличение уровня дивидендов может сохраняться в последующие годы. По сути дела, компании стремятся избежать негативного влияния на цену акций, что приведет к тому, что они должны понизить размер дивидендов, выплаченных в каждом конкретном году.

Совсем другое представление имеет теория остаточного дивиденда. Согласно этой теории, компания должна использовать все свои фонды, которые не нужны для операций, вкладывающих капитал в положительные проекты с чистым текущим доходом (ЧТД), до тех пор, пока не останется иных возможностей для инвестирования. С этой точки зрения, когда компания вложила капитал во все доступные положительные проекты с ЧТД, любой остающийся избыточный долгосрочный капитал (т.е., остаточные фонды) должен быть распределен как дивиденд его акционерам. Эта теория основана на представлении, что акционер должен быть рад воздержаться от получения дивидендов, пока компания, в которой он владеет акциями, вкладывает капитал в проекты, которые, за длительный срок, произведут прибыль, которая позволит акционерам иметь

эту прибыль, которая превышает их необходимый минимум возвратного капитала (см. вычисление стоимости капитала в вставке 14.5). Если компания может предоставить прибыль акционерам, которые превышают их необходимый уровень доходности, при прочих равных условиях, спрос на акции компании повысится, вызывая увеличение цены акции.

Тесно связана с остаточной теорией дивиденда идея, что финансируя инвестиции в положительные проекты с ЧТД, дешевле использовать нераспределенную прибыль вместо того, чтобы привлечь новое финансирование путем выпуска акций. Это вызвано тем, что у компании есть легкий доступ к фондам, сохраненным в бизнесе, особенно по сравнению с созданием нового капитала путем выпуска акций. Выпуск новых акций приведет к значительным расходам, связанным с управлением новым процессом выпуска акций. Соответственно, использование нераспределенной прибыли, чтобы финансировать капиталовложения предпочтительно для использования нового финансирования акции, поскольку нераспределенная прибыль представляет более дешевый источник собственного капитала.

Применение остаточной теории дивиденда приведет к изменчивым выплатам дивидендов. Выплаты дивидендов будут низкими в те годы, когда компания имеет много проектов с высоким ЧТД для инвестиций, и высокие выплаты дивидендов в те годы, когда компания не имеет таких проектов, или лишь пару, проектов с ЧТД. Как уже отмечалось в этой главе, инвесторы не любят неопределенность и волатильность дивидендов, что представляет собой источник беспокойства. Соответственно, некоторые финансовые комментаторы утверждают, что вместо того, чтобы преследовать остаточную теорию дивиденда, компании должны стремиться предоставить своим акционерам непрекращающийся поток дивидендов. Некоторые из них зашли так далеко, чтобы утверждать, что в условиях низкой прибыли года, новый акционерный капитал должен быть поднят, чтобы финансировать выплату дивидендов по ставке, которая согласуется с дивидендными выплатами, произведенных в предыдущие годы.

Различие в остаточной теории дивиденда и “информационной теории дивиденда” ярко выражено. Применяя остаточную теорию дивиденда, низкая оплата дивидендов соответствовала бы компании, вкладывающей капитал во многие результативные возможности проекта с ЧТД. От большого количества перспективных возможностей с позитивным ЧТД мы должны ожидать, что курсы акций повысятся из-за расширенной ценности компании, которая должна произойти из создания положитель-

ных инвестиций ЧТД. Однако с точки зрения “информационной теории дивиденда”, мы ожидали бы, что курсы акций уменьшатся из-за отрицательного сигнала держателям акций, связанного с понижением дивидендов.

Исследование обнаружило, что на практике поведение финансовых менеджеров и акционеров предполагает, что рынок действительно реагирует на информационный эффект. Было найдено, что многие компании проводят политику по дивидендам, которые приводит к медленному и последовательному уровню роста или оплату стабильного дивиденда, который только поднят, и компания должна быть уверенной, что это может поддержать более высокий уровень выплаты дивидендов.

Есть также эффект клиентуры, который утверждает, что компании не должны изменять свою установленную политику дивиденда. Предположим, что у гостиничной компании А есть традиция выплаты высокого процента прибыли в виде дивидендов, и гостиничная компания В проводила низкую политику выплаты дивиденда. Гостиничная компания А привлечет акционеров, которые предпочитают высокую ставку дивиденда. Если бы они не хотели высокие выплаты дивиденда, они не купили бы акции отеля А. Акционеры гостиничной компании В, как можно ожидать, будут интересоваться получением своей инвестиционной прибыли в форме капитальной прибыли по цене акции, а не дивидендов, иначе почему они приобрели бы акции гостиничной компании В? Если бы любая компания могла изменить свою политику выплаты дивиденда, она могла бы сделаться непривлекательной для существующих акционеров, которые были бы вынуждены продавать свои акции, что в свою очередь привело бы к понижению цены акции.

7) Работа и финансовая зависимость

Рычаги возникают, когда компания несет фиксированные расходы. Фиксированные расходы могут быть разделены на две главные категории. Первая категория касается операционной деятельности компании (например зарплаты, страховка, и т.д.). Вторая категория касается фиксированных расходов, являющихся результатом финансирования долгосрочного капитала компании (например, проценты к выплате по долгосрочной задолженности).

Как будет замечено ниже, фиксированные расходы могут привести к увеличению прибыли (или потере прибыли), заработанной акционерами компании. Фиксированные расходы увеличивают или уменьшают прибыль акционера, и именно эта особенность привела к термину “рычаги”.

широко используемому, чтобы описать степень, до которой структура издержек компании содержит фиксированные расходы.

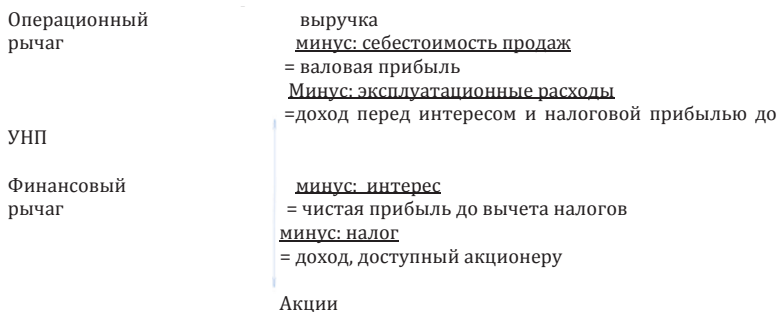
Поскольку рычаги имеют эффект увеличения прибыли акционера, это вызывает большую изменчивость возвращения капитала. Эта большая изменчивость возвращения капитала показывает, что более высокие рычаги обозначают более высокий риск.

Мы исследуем рычаги компании согласно трем уровням рычагов, изображенных на рисунке 15.1. Три уровня рычагов:

- **Операционный рычаг**, который касается отношений между изменениями показателя продаж компании и соответствующим изменением показателя дивидендов до получения дохода и выплаты налогов (прибыль до выплаты налогов и процентов).

- **Финансовый рычаг**, который касается отношений между изменением показателей прибыли до выплаты налогов и процентов (УНП) компании и соответствующим изменением показателей прибыли на акцию (цена акции).

- **Полные рычаги**, которые охватывают рабочие издержки и финансовый рычаг. Это касается отношений между изменением показателей продаж компании и изменением показаний прибыли на акцию.



Вставка 15.1 Различные промежутки рычагов

Операционный рычаг

Управление рычагами заканчивается, когда у компании есть некоторые фиксированные эксплуатационные расходы (например, зарплаты, арендная плата и страховка). Присутствие фиксированных эксплуатационных расходов приводит к процентному изменению в продажах, вызывающих большее процентное изменение в прибыли до выплаты налогов и процентов. Обработанный пример, показывающий эффект операционного рычага в отеле Watery Willow представлен в вставке 15.1.

Таблица 15.1 Операционный рычаг - влияние увеличения продаж до уплаты налогов и процентов

Случай отеля WateryWillow показывает нам, что действующий рычаг как на уменьшение уменьшения, так и на увеличение увеличения продаж. Из вставки 15.1 мы видим, что 20-процентное увеличение продаж WateryWillow по сравнению с его текущими продажами 10,000 одноместных номеров в год привело бы к 52-процентному увеличению прибыли до выплаты налогов и процентов отеля. Мы можем также видеть, что 20-процентное сокращение объема продаж привело бы к прибыли до уплаты налогов и процентов, уменьшающейся на 52 процента.

Единственной причиной, составляющей процентное изменение прибыли до выплаты налогов и процентов, являющееся больше, чем процентное изменение в продажах, является присутствие фиксированных расходов. Если 800,000 долларов США действующих постоянных затрат, существующих в структуре стоимости отеля WateryWillow, должны были быть удалены, и мы должны были повторно вычислить числа во вставке 15.1, мы найдем, что данное процентное изменение в продажах привело бы к тому же самому процентному изменению в прибыли до выплаты налогов и процентов. Это подчеркивает способ, которым фиксированные расходы действуют как рычаг, вызывающий изменение в продажах и изменение в прибыли до выплаты налогов и процентов (ПВПН).

WateryWillow Hotel

	<i>20% уменьшение продаж</i>	<i>Нынешний уровень продаж</i>	<i>20% увеличение продаж</i>
Год.объем продаж номеров на ночь	8,000	10,000	12,000
выручка от реализации	\$1,200,000	\$1,500,000	\$1,800,000
<i>Минус: Переменные затраты</i>	<u>160,000</u>	<u>200,000</u>	<u>240,000</u>
Вклад	1,040,000	1,300,000	1,560,000
<i>Минус: Фиксированные расходы</i>	<u>800,000</u>	<u>800,000</u>	<u>800,000</u>
ПУПН	<u>\$240,000</u>	<u>\$500,000</u>	<u>\$760,000</u>
52%	52% уменьшение ПВПН ПУПН	ПУПН	52% увеличение ПВПН

Мы можем рассчитать числовой индикатор операционных рычагов компании. Операционный рычаг соотносится со степенью, до которой изменения в уровне продаж усиливаются при соответствующем изменении в прибыли до уплаты налогов и процентов, из чего следует, что индикатор операционных рычагов может быть рассчитан в сравнении процентного изменения в продажах со соответствующим процентным изменением в прибыли до уплаты налогов и процентов. Соответственно, индикатор операционных рычагов может быть измерен, применив следующее уравнение:

Изменение процента в ПВПН
степень операционного индекса рычагов = Изменение процента в продажах

Включая числа от примера WateryWillow в эту формулу (независимо от того, берем ли мы случай увеличенных или уменьшенных продаж) мы находим, что индикатор операционных рычагов WateryWillow равен 2.6 ($52 \div 20$).

Если отель WateryWillow должен был предпринять шаги, который увеличат его фиксированные расходы относительно переменных издержек (например, замена случайного сотрудника, который работал в кафе с торговым автоматом кофе), то его фиксированные расходы повысятся, вызывая увеличение его индикатора операционных рычагов. Поскольку высокий показатель индикатора операционных рычагов показывает большую изменчивость прибыли до выплаты налогов и процентов относительно любых изменений в продажах, мы можем рассматривать показатели индикатора операционных рычагов в качестве индикатора риска. Высокий показатель индикатора операционных рычагов показывает степень риска относительно структуры эксплуатационных расходов компании.

Если можно получить данные о себестоимости единицы продукции для компании, может быть использован альтернативный подход к вычислению индикатора операционных рычагов. Предположим, что отель WateryWillow продает свои одноместные номера за 150 долларов США, расходуя 20 долларов США в переменных затратах для каждого проданного койко-суток и его фиксированные операционные затраты составили 800,000 долларов США в год. Используя эти данные (полученные на основании Таблицы 15.1), мы можем применить следующую формулу как альтернативный подход к определению индекса доллара:

$$\text{Индекс доллара на текущих уровнях продаж} = \frac{Q(P-V)}{Q(P-V)-F}$$

Где: Q = количество продаж; P = отпускная цена единицы; V = блок переменных затрат; и F = фиксированные расходы. Используя данные отеля Substituting WateryWillow в этой формуле, мы получаем:

Индекс доллара отеля WateryWillow =

$$\frac{10000(\$150 - \$20)}{10000(\$150 - \$20) - \$800000} = \frac{\$1300000}{\$500000} = 2,6$$

Обратите внимание на то, что этот индекс доллара 2.6 согласовывается с индексом, который мы вычислили ранее, когда мы разделили отношение процентного изменения на прибыль отеля WateryWillow до выплаты налогов и процентов его процентным изменением в продажах.

Финансовый рычаг

Как уже отмечено, финансовый рычаг касается отношений между изменениями показателей прибыли до выплаты налогов и процентов компании и изменением показателей прибыли на акцию (ПОА). Финансовый рычаг приводит к тому, что у компании есть установленные затраты на финансирование. Основным примером фиксированной стоимости финансирования являются проценты по долгу. Подобный подход, который мы приняли, чтобы изучить операционный рычаг, исследует природу финансового рычага, рассматривая деятельность отеля WateryWillow. Отношения между изменениями в прибыли до выплаты налогов и процентов и получающимися изменениями в ПОА для отеля WateryWillow показаны в Таблице 15.2. Предполагается, что отель WateryWillow имеет 20,000 акций, платит 100,000 долларов США в год и облагается 40%-м налогом.

Таблица 15.2 Финансовый рычаг– воздействие прибыли до выплаты налогов и процентов (ПВНП) увеличивается в прибыли за одну акцию (ПОА)

		<i>Отель WateryWillow</i>	
<i>20% ПВНП снизился</i>		<i>Уровень нынешнего 20% ПВНП увеличился</i>	
		<i>ПВНП</i>	
ПВНП	\$400,000	\$500,000	\$600,000
<i>Минус: Интерес</i>	<u>100,000</u>	<u>100,000</u>	<u>100,000</u>
Чистая прибыль до налогообложения	300,000	400,000	500,000

Минус: налог (40%)	<u>120,000</u>	<u>160,000</u>	<u>200,000</u>
Прибыль доступная акционерам	<u>\$180,000</u>	<u>\$240,000</u>	<u>\$300,000</u>
	÷ 20,000	÷ 20,000	÷ 20,000
Прибыль за одну акцию	\$9	\$12	\$15
	25% ПОА снизился		25% ПОА увеличился

В соответствии с работой операционных рычагов, таблица 15.2 показывает нам, что финансовый рычаг действует как для уменьшения, так и для увеличения прибыли до выплаты налогов и процентов. Мы видим, что 20-процентное увеличение текущей прибыли до выплаты налогов и процентов WateryWillow 500,000 долларов США привело бы к 25-процентному увеличению его ПОА. Мы можем также видеть, что 20-процентное снижение прибыли до выплаты налогов и процентов вызывает 25-процентное уменьшение ПОА. Фактором, заставляющим ПОА повыситься на больший процент, чем процентное изменение в прибыли до выплаты налогов и процентов, является присутствие фиксированных расходов, которое в случае финансового рычага является капиталом процентов по задолженности.

Мы можем вычислить индикатор операционного рычага, сравнив процентное изменение в ПОА с процентным изменением в прибыли до выплаты налогов и процентов, которая вызвала измененный уровень ПОА. Степень финансового рычага (СФР) может быть измерена, применив следующее уравнение:

$$\text{Степень индекса фин. рычага} = \frac{\text{процентное изменение в ПОА}}{\text{процентное изменение в ПВНП}}$$

Включая числа из таблицы 15.2 в эту формулу (независимо от того, берем ли мы случай увеличенного или уменьшенного уровня прибыли до выплаты налогов и процентов) мы находим, что СФР индекс WateryWillow равен 1.25 (25 ÷ 20). Поскольку индекс больше, чем 1, мы знаем, что финансовый рычаг должен присутствовать.

Опять же мы можем использовать альтернативную формулу, которая не зависит от наличия данных, относящихся к различным уровням работы. Альтернативная формула для вычисления индекса СФР:

$$\text{Индекс СФР на нынешнем уровне ПВНП} = \frac{\text{ПВНП}}{\text{ПВНП} - \text{Я}}$$

Где: ПВНП = операционная прибыль и налоги; и я = интерес
 Подставив данные отеля Water Willow в эту формулу, мы получаем:

$$\text{Индекс СФР отеля Water Willow} = \frac{\$500000}{\$500000 - \$100000} = \frac{\$500000}{\$400000} = 1.25$$

Полный рычаг

Полные рычаги просто представляют собой комбинацию операционного и финансового рычага. Они отображают влияние фиксированных операционных и финансовых затрат на изменения в продажах и ПОА. Полные рычаги являются результатом фиксированной работы и финансовых затрат и ведут к изменениям в объемах продаж, вызывающих относительно высокие изменения ПОА.

Индекс может быть вычислен путем, согласовывающимся с подходами, используемыми для индикатора операционных рычагов и СФР, применив следующую формулу:

$$\text{Индекс СПР} = \frac{\text{процентное изменение в ПОА}}{\text{процентное изменение в ПВНП}}$$

В качестве альтернативы, в соответствии с другой приведенной выше формулой для расчета индекса операционных рычагов и СФР, мы можем вычислить индекс СФР следующим образом:

$$\text{Индекс СПР на текущих уровнях продаж} = \frac{Q(P - V)}{Q(P - V) - F - I}$$

Где: Q = количество продаж; P = цена продажи единицы; V = блок переменных затрат; F = Фиксированные расходы; и I = интерес.

Наконец, индекс СПР может также быть определен, умножив индикатор операционных рычагов (ИОР) на индекс СФР. Это показывает, что индекс отеля WateryWillow СПР =

$$\text{ИОР} \times \text{СФР} = 2.6 \times 1.25 = 3.35.$$

3.35 индекса СПР показывают, что, если бы текущий уровень продаж одноместных номеров отеля WateryWillow должен был увеличиться на 10 процентов от 10,000 до 11,000, то его ПОА увеличился бы на 33.5 процента (т.е. увеличение процента, которое является в 3.35 раза больше, чем увеличение процента продаж).

Последствия рычагов для создания управленческого решения

Предположите, что у компании WildHotel есть относительно высокий индикатор полных рычагов по сравнению с его конкурентами. Это способствовало бы изменению ПОА, показав высокую неуверенность, поддержанную акционерами относительно их вероятной окупаемости инвестиций. Эта высокая изменчивость ПОА может быть достаточной, чтобы отрицательно повлиять на цену акции WildHotel. В результате этого управление компании может желать уменьшить СПР компании. Эта стратегия может осуществляться путем обращения к:

- а. уменьшению операционных рычагов,
- б. уменьшению финансовых рычагов, или
- с. уменьшению операционных и финансовых рычагов .

Варианты уменьшения операционных рычагов могут быть ограничены технологией, необходимой для операционной деятельности . Например, в контексте отеля вряд ли будет выполнимо прекратить использовать лифт (у которого могут быть высокое обслуживание и производственные затраты), и потребовать, чтобы гости отеля использовали лестницу. Тем не менее, многие отели, вероятно, будут иметь возможности для сокращения операционных фиксированных расходов, особенно в долгосрочной перспективе. Предположите, что оборудование прачечной в WildHotel почти не работает, и управление рассматривает, как заменить оборудование. Возможностью уменьшить операционные рычаги была бы не покупка нового оборудования прачечной, а сотрудничество с прачечной, готовой работа на оплачиваемой основе . Если бы WildHotel решил выбрать эту прачечную, работающую на аутсорсинге, это заменило бы значительные фиксированные расходы переменными издержками . Фиксированные расходы будут включать любую зарплату, заплаченную менеджеру прачечной, расходы на техническое обслуживание прачечного оборудования, уборку помещения для хранения белья и т.д. Затраты на аутсорсинг прачечной должны основываться на объеме выстиранного белья .

В то время как многие компании испытывают технологические ограничения, при которых они могут заменить операционные фиксированные расходы на операционные переменные затраты , такое ограничение не распространяются на изменения уровня финансового рычага. Если компания WildHotel обладает высоким индикатором финансового рычага, она может либо создать новый собственный капитал, либо сохранить большую пропорцию его прибыли и использовать нераспределенную прибыль, чтобы финансировать погашение заемного капитала. В дей-

ствительности компания заменила бы консолидирование долга финансированием акций .

Варианты альтернативных источников финансирования и воздействие на прибыль акционеров

Из вышеупомянутого обсуждения относительно способа, которым долговое финансирование вызовет большую переменность ПОА, будет очевидно, решения об увеличении долгового или акционерного капитала должны приниматься с учетом влияния, которое заемный капитал окажет на уровни дохода акционеров. Способ принятия финансовых решений в ситуации, описанной в 15.1, подает пример компании, которая принимает во внимание вероятное воздействие выпуска акций и заема капитала на доход акционера.

ФИНАНСОВОЕ ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЯ В СЛУЧАЕ ДЕЙСТВИЯ 14.1

Финансовый контролер и финансовые рычаги

Предположите, что у гостиничной сети Nottingham's RobinHood есть £2 миллиона активов и отношение заёмных средств к активам 40 процентов (800,000 фунтов стерлингов в долгах и 1,200,000 фунтов стерлингов в акциях). Это выплачивает 10-процентный годовой процент по своему долгу, в настоящее время достигает ПВНП 15 процентов на активах, используемых, и платит налог компании по курсу 40 процентов. Управление Nottingham's RobinHood рассматривает расширение в 1 миллион фунтов стерлингов в столице, в капитал, что, в соответствии с существующими активами, проектируется, чтобы заработать возвращение 15 центов. Руководство обсуждает, следует ли финансировать расширение 1 миллион фунтов стерлингов за счет размещения дополнительного кредита в размере 10 процентов годовых или для финансирования расширения за счет повышения собственного капитала. Руководство считает, что выдача долга не приведет к проблемам несостоятельности и в первую очередь внимание на своем стремлении максимизировать отдачу владельцев отеля. Воздействие на возвращение владельцев в результате выпуска долговых (вариант финансирования 1) по сравнению с выпуском дальнейшего собственного капитала (дополнительное финансирование 2) подробно описаны в графике, представленном ниже.

Вариант финансирования 1 (долг)

Вариант финансирования 2 (акции)

	£	£
Запланированная доходность активов: 15% от £ 3 миллионов фунтов стерлингов	450,000	450,000
Меньший интерес долга	450,000	<u>180,000</u>
Прибыль до выплаты налогов	<u>80,000</u>	
370,000		270,000
Меньше 40% налогов		<u>108,000</u>
	<u>148,000</u>	
Прибыль после выплаты налогов		<u>162,000</u>
	<u>222,000</u>	
% дохода от инвестиций владельцев		13.5%
	10.1%	

а) Для варианта финансирования 1: 10 процентов от 1,800,000 фунтов стерлингов; для варианта финансирования 2: 10 процентов от 800,000 фунтов стерлингов.

б) Для варианта финансирования 1: $162,000 \text{ фунтов стерлингов} + 1,200,000 \text{ фунтов стерлингов} \times 100$; для варианта финансирования 2: $222,000 \text{ фунтов стерлингов} + 2,200,000 \text{ фунтов стерлингов} \times 100$

Из этого примера видно, что больший возврат на инвестиционных результатах владельцем выбирания варианта долгового финансирования. Это выделяет, как финансовая деятельность отеля может использовать долговое финансирование для “рычага”, или “механизм” возвращается к держателям акции.

Финансовый директор должен остерегаться повысить слишком большой долг, однако, рискнуть импликациями. Высоко воспринятый риск уменьшит значение акции отеля. Относительно многих других отраслей у сектора отеля есть довольно высокий бизнес-риск из-за относительно энергозависимых продаж и относительно высокого процента фиксированных эксплуатационных расходов. В результате финансовые директора отеля склонны быть против принятия высоких уровней финансового рычага.

8) Итоговые сведения

В этой главе мы рассмотрели несколько различных тем финансового менеджмента. Глава началась с рассмотрением того, что представляет соответствующую финансовую цель для компаний. Мы рассмотрели теорию агентских отношений и проблемы соответствия цели, которые могут возникнуть, когда владельцы отелей нанимают гостиничных операторов.

Мы исследовали характер торговли акциями, индексы фондового рынка и принципы оценки акций. Мы рассмотрели, какие шаги должны быть предприняты компаниями при выплате дивидендов, а также вопросы, связанные с выбором политики выплаты дивидендов.

Наконец, мы исследовали природу рычагов. Мы отметили, что рычаги могут быть исследованы на уровне работы с фиксированными расходами или финансирования фиксированных расходов. Большие уровни рычагов приводят к большей изменчивости ПОА, и поэтому большему риску для компании.

Прочитав эту главу, Вы должны теперь знать:

- менеджер должен преследовать финансовую цель увеличения благосостояния акционера, не ПОА
- теория агентских отношений касается отношений между одной стороной, которая хочет получить сделанную работу (руководитель) и второй стороной (агент), который была нанята первой стороной для выполнения работы

- определен способ оплаты труда гостиничных операторов, который может создать проблемы соответствия цели между владельцами отелей и операторами

- акция может быть оценена после вычисления текущей стоимости ее ожидаемых дивидендов

- теории относительно того, какой подход следует принимать при определении дивидендной политики компании, противоречат друг другу

- чем больше операционный рычаг, тем большей является изменчивость прибыли до выплаты налогов и процентов

- чем больше финансовый рычаг, тем возрастает прибыль за одну акцию.

Ссылки

Gitman, L.J., Juchau, R. and Flanagan, J. (2011) *Principles of Managerial Finance*, 6-ое издание, Frenchs Forest, NSW: Pearson Education Australia (Главы 1, 12 & 13).

Moyer, R.C., McGuigan, J.R., Rao, R. and Kretlow, W.J. (2012) *Contemporary Financial Management*, 12-ое издание, Mason, OH: South-Western (Главы 1, 7 & 15).

Petty, J.W., Keown, A.J. Scott, D.F. and Martin, J.D. (2009) *Financial Management*, 5-ое издание, Frenchs Forest, NSW: Pearson Education Australia (Главы 1, 15 & 17).

Turner, M. and Guilding, C. (2010) “Hotel management contracts and deficiencies in owner- operator capital expenditure goal congruency”, *Journal of Hospitality & Tourism Research*, Том. 34, No. 4, 478–511.

Задачи

Задача 15.1

Представьте три причины почему Provide three reasons почему стремление к максимизации благосостояния акционера предпочтительнее стремления к максимизации ПОО.

Задача 15.2

a. Объясните различие между остаточным дивидендом и информационными теориями эффекта относительно урегулирования политики выплаты дивидендов

b. На практике компании склонны придерживаться остаточной тео-

рии дивиденда или информационной теории эффекта, устанавливая политику выплаты дивиденда?

с. Что говорит нам эффект клиентуры относительно определения политики выплаты дивидендов?

Задача 15.3

Какие три измерения отчетности отражены в тройной отчетности в нижней строке?

Задача 15.4

Для каждого из следующих посреднических отношений определите, какая сторона - руководитель и какая сторона - агент.

1. Отношения совета директоров с акционерами компании.
2. Отношения Менеджера Food & Beverage с менеджером ресторана.
3. Отношения доктора с пациентом.
4. Отношения биржевого маклера с инвестором акции.
5. Отношения члена парламента с избирателями в его электорате.

Задача 15.5

Вы предсказали, что будете в состоянии продать свои 100 акций сиднейской гостиничной компании BlissfulEscape через три года за 25 долларов США за каждую. До продажи акций вы полагаете, что компания выплатит вам дивиденд в размере 2\$ за акцию в конце каждого из следующих двух лет. У акционеров в гостиничной компании BlissfulEscape есть 10 процентов требуемой нормы прибыли. На основе этой информации обеспечьте, оценку текущей стоимости ваших совокупных инвестиций в акции компании BlissfulEscape (факторы текущей стоимости представлены в Таблице 14.1 и 14.2).

Задача 15.6

Reliable Hotel Management Company Нью-Йорка последовательно выплачивала ежегодный дивиденд 6.00 долларов США много лет, и все признаки предполагают, что эти выплаты продолжатся еще много лет. Аналитики считают необходимой норму прибыли 12 процентов для акционеров компании. Используйте формулу бесконечности, чтобы развивать оценку Reliable Hotel Management компании.

Задача 15.7

Предположите, что гостиничный оператор рассматривает одну из

двух потенциальных инвестиционных возможностей, проект А или проект В, который продвигает владелец отеля. Проект А потребует начальных инвестиций 500,000 долларов США, а проект В потребует начальных инвестиций 2,000,000 долларов США. Запланированные прогнозы дохода и прибыли, связанные с двумя инвестиционными альтернативами, обрисованы в общих чертах ниже.

	Проект А		Проект В	
	Доход	Валовая прибыль	Доход	Валовая прибыль
Год 1	\$250,000	\$100,000	\$400,000	\$160,000
Год 2	\$250,000	\$100,000	\$400,000	\$160,000
Год 3	\$250,000	\$100,000	\$400,000	\$160,000
Год 4	\$250,000	\$100,000	\$400,000	\$160,000
Год 5	\$250,000	\$100,000	\$400,000	\$160,000

Размер вознаграждения оператора определяется как 3 процента от валового дохода (базовая плата) и 10 процентов от валовой операционной прибыли (поощрительное вознаграждение).

Требуется:

а) Вычислите влияние на годовое операторское вознаграждение, которое вытекало бы из инвестирования в проект А либо проекта В. На основе этого вычисления укажите, какой из этих двух проектов, вероятно, предпочел бы гостиничный оператор.

б) Вычислите ежегодную прибыль на инвестиции этих двух проектов. На основе этого вычисления, какой проект владелец отеля предпочтет?

Задача 15.8

Ваш кузен приобрел акции французской сети отелей Utopia два года назад. Он говорит вам, что прибыль на одну акцию составляет в настоящее время 2 евро и что цена акции укрепилась за прошлые два года, повышаясь на 25 процентов до 40 евро. У сетей отелей с международным профилем, подобным Utopia, в настоящее время ценовые отношения к доходу составляют в среднем приблизительно 16%. Ваш кузен подвергает сомнению, хорошо ли Utopia выступает относительно ее конкурентов и спрашивает, может ли прибыль за одну акцию и цена акции обеспечить какие-либо идеи работы Utopia.

Требуется:

Используйте информацию, предоставленную, чтобы прокомментиро-

вать относительное финансовое положение и работу Utopia.

Задача 15.9

Степень операционного индекса рычагов отеля А равняется 2, и степень отеля В равняется 4.

Требуется:

а. Если бы проданные одноместные номера на ночь отеля А должны были удвоиться, на сколько процентов увеличилась бы прибыль до выплаты налогов и процентов?

б. Какой из этих двух отелей более рискован относительно его структуры эксплуатационных расходов?

с. Если бы управление в отеле с более рискованной структурой эксплуатационных расходов хотело бы снизить этот риск, какие шаги были бы предприняты?

Задача 15.10

Две компании гостиничной сети, которые предоставляют только услуги жилья, конкурируют на том же самом рынке. Исторически они обеспечили аналогичные нормы прибыли своим акционерам. Информация об этих двух гостиничных компаниях ниже:

- отель Swanky продает 45,000 номеров на ночь в год, имеет среднюю стоимость номера 160 долларов США, ее переменные издержки составляют 15 долларов США за номер на ночь, и у него есть операционные фиксированные расходы 540,000 долларов США в год. Долгосрочный капитал отеля Swanky включает 10,000 акций и заемного капитала 4,000,000 долларов США, который несет 7-процентную процентную ставку.

- отель Swish продает 40,000 номеров на ночь в год, имеет среднюю стоимость номера 155 долларов США, его переменные издержки составляют 10 долларов США за номер на ночь, и у него есть операционные фиксированные расходы 1,040,000 долларов США в год. Долгосрочный капитал отеля Swish включает 5,000 акций и заемного капитала 5,000,000 долларов США, который несет 8-процентную процентную ставку.

Требуется:

а. Друг, который рассматривает акции покупки в одной из этих двух компаний, подошел к Вам и попросил, чтобы Вы исследовали степень операционных рычагов, степень финансового рычага и степень полного анализа рычагов для этих двух компаний.

б. На основе Ваших исследований рычагов, прокомментируйте, в какую из этих двух компаний, кажется, более рискованным вкладывать инвестиции.

Задача 15.11

Операционный индекс рычагов отеля Singapore Tiger равняется 8, и его степень финансового рычага 1.25. Операционный индекс рычагов отеля Singapore Lion 2.5, и его степень финансового рычага равняется 4.

Требуется:

а. У какого из этих двух отелей есть более высокая степень полных рычагов?

б. Если у обоих из отелей есть цель сократить вдвое степень их общего полного рычага, какой из отелей вы верите, имеет больше приоритета для достижения этой цели?

Задача 15.12

У гостиничной сети FrozenIce Канада есть 3 миллиона долларов США активов и долга к активам 30 процентов (900,000 долларов США в долгах и 2,100,000 долларов США в акциях). Она выплачивает 7-процентный годовой процент по своему долгу, в настоящее время достигает прибыли до выплаты налогов и процентов 20 процентов на активах и платит налог частного предприятия в размере 40 процентов. Руководство FrozenIce рассматривает расширение в 500,000 долларов США капитала которое согласовывается с существующими активами и заработает 20-процентное возвращение прибыли до выплаты налогов и процентов. Руководство FrozenIce пытается решить, финансировать ли расширение в 500,000 долларов США посредством подготовки новой ссуды под 7-процентный годовой процент или финансировать расширение посредством повышения большего количества собственного капитала. Руководство полагает, что выпуск долга не приведет к проблемам банкротства и прежде всего сосредотачивается на его желании максимизировать прибыль владельцев отелей.

Требуется:

а. Сравните прибыль от инвестиций владельцев FrozenIce если она привлекает новое финансирование посредством консолидирования долга в противоположность финансированию акции.

б. На основании вашего ответа на а) предоставьте рекомендацию управлению компании, относительно какого финансового подхода они должны придерживаться.

УПРАВЛЕНИЕ ДОХОДАМИ
ЗАДАЧИ ОБУЧЕНИЯ

Изучив данную главу, Вы должны иметь правильное представление о следующем:

1. какие особенности бизнеса составляют основу управления доходами,
2. каким образом управление доходами сосредоточено на установлении соответствующего равновесия между уменьшением потеряннного дохода, в результате не проданных комнат и потеряннного дохода, по причине продажи комнат по ценам, более низким, в сравнении с возможными ценами продажи,
3. как определить потребность отеля в улучшении качества принятия решений в рамках управления доходами,
4. как с целью повышения совокупного дохода можно использовать категории установления цен, наряду с прогнозированием спроса,
5. как контролировать длительность пребывания, повышая, при этом, совокупный доход,
6. как изменения в сроках и объемах групповых бронирований могут привести к увеличению дохода отеля.

1) **Введение**

Понятие «управления доходами», является одним из аспектов управления гостиничным бизнесом, ставшим более известным в последние годы. В крупных отелях старшему менеджеру теперь свойственно иметь функциональное название “менеджер по доходам”.

Иначе говоря, «Управление доходами» рассматривает увеличение общих доходов посредством использования данных по прогнозированию спроса с целью определения стоимости и продолжительности пребывания для группы комнат на определенное время. В случае, если прогнозирование спроса указывает на то, что в определенный день спрос на номеро-сутки будет высоким, необходимо переустанавливать более высокие цены. В случае, если прогнозы указывают

на слабый спрос на номеро-сутки в определенный день, то с целью повышения уровня загрузки, необходимо прибегать к ценовым скидкам.

Потенциал хорошо организованного управления доходами, способного влиять на прибыль, весьма значителен. Кросс (1997) указывает на то, что уменьшение издержек продаж на 5 процентов может повысить прибыль на 3 процента, увеличение объема продаж на 5 процентов может привести к увеличению прибыли на 20 процентов, а также увеличение продажной цены на 5 процентов, возможно, увеличит прибыль на 50 процентов.

Данная политика корректирования цен, в соответствии со спросом очевидна в целом ряду руководств по бизнесу. Например, цены на билеты в театр часто снижены для дневных спектаклей. Цены на билеты для посещения футбольных матчей снижаются, в случае вовлечения команды с небольшим числом поклонников, и продаются по цене выше номинальной стоимости, когда в город приезжают команды, подобные Манчестер Юнайтед. Цены на авиабилеты намного выше в периоды школьных каникул, чем в учебный период.

После отмены государственного регулирования американских авиалиний, 1980-е наблюдали быстрый рост нескольких «бюджетных авиакомпаний» и обширное использование ими методов управления доходами. Данные бюджетные авиакомпании, исходя из растущего числа категорий оплат за перелет, использовали стремительно совершенствующиеся компьютерные технологии для получения информации по установлению цен на места. Факторы, влияющие на указанные цены, включали: насколько заблаговременно был зарезервирован перелет, совпала ли бронь с периодом максимального спроса, а также совпали ли цены, предложенные авиакомпаниями - конкурентами. Поскольку решения по установлению авиакомпанией цен за места весьма изменчивы, в подобной практике мощностъ вычислительной техники имеет значительную силу. В силу существования большого числа постоянно прогрессирующих факторов, таких как, например, объявление конкурентоспособной авиакомпанией о новой сниженной цене за аналогичный перелет – установление цен за места не должно рассматриваться как фиксированная и установленная на долгий срок практика, а скорее, как непрерывная практика, постоянно реагирующая на поступающую информацию о рыночном спросе.

В течение этих первых лет, понятие “управления доходами” обычно использовалось для описания данного требования, основанного на гибком подходе к установлению цен. Однако, сегодня, термин «управление доходами» используется довольно широко, особенно в гостиничном бизнесе.

Управление доходами в гостиничном бизнесе может найти применение в широком спектре услуг, продаваемых отелем, например, размещение по номерам, ресторан, бар и конференц-связь. Снижение цен ресторана на время ланча, практика часов скидок в баре, а также снижение цен на оборудование для конференций в спокойные времена - все это может рассматриваться как проявления принятых решений в рамках управления доходами. Для того, чтобы помочь Вам понять природу и механизм управления доходами, мы упростим ситуацию, только рассматривая управление доходами, в контексте решений относительно продажи номеро-суток. Данное направление особенно уместно поскольку, в действительности, в большинстве отелей, в рамках управления доходами, именно продажам комнат уделяется огромное внимание.

Управление доходами - это комплексные мероприятия, поскольку данный процесс вбирает в себя как маркетинговую отчетность, так и операционный менеджмент. В силу направленности данной книги, мы будем рассматривать принятие решений по управлению доходами, в рамках финансовой перспективы. В данной главе мы исследуем то, какого характера действий необходимо придерживаться для извлечения наибольшей выгоды, применяя хорошо – разработанную систему управления доходами, а также то, насколько прогнозирование спроса заложено в основу механизма управления доходами. После обзора методов оценки потребности организации в управлении доходами, мы рассмотрим спектр конкретных областей применения управления доходами, которые включают установление категорий стоимости номеров, управление длительностью пребывания, а также подходы к управлению групповыми заказами.

2) Особенности бизнеса, направленные на применение системы управления доходами.

Управление доходами не может одинаково применяться ко всем явлениям бизнеса. В данном разделе мы рассмотрим ряд факторов, которые делают некоторые сферы бизнеса более открытыми к применению управления доходами, нежели другие.

Фиксированная вместимость

Во многих бизнес ситуациях компании могут относительно легко адаптировать свою продукцию под постоянно меняющийся уровень спроса. Например, изготовитель лыж увеличивает свой уровень производства наряду с приближением активного зимнего периода продаж, возможно, увеличив число рабочих дней, а затем, с приближением летнего

периода, снижает производство. В этой ситуации, очевидно, что производитель изменяет объем товара, который он поставляет магазинам, наряду с изменениями уровней спроса в течение года.

Теперь рассмотрим случай отеля лыжного курорта с 200 комнатами, который практикует высокий спрос на номеро-сутки, в течение зимних месяцев и относительно низкий спрос в течение летних месяцев. Отель не может изменять поставку номеро-суток в разные сезоны. Отель был построен несколько лет назад, и его количество комнат, доступных для продажи, является фиксированным. Во время пикового зимнего периода, каждый день отель может продать 200 номеро-суток, также, как и в летнее время, только 200 номеро-суток в день. Его вместимость - фиксированная. Исходя из фиксированной вместимости отеля, возникает очевидный стимул повышать стоимость номеров на период живого сезона, а затем, снижать их стоимость на период тихого сезона, с целью реализовать избыточную производительность комнат.

Возможность сегментации рынка

Возможность распределения покупателей по разным категориям, которые основываются на характере спроса, является ключевой особенностью управления доходами. К примеру, мы могли бы выделить разницу в характере спроса между гостями отеля, поездки которых являются деловыми и гостями, прибывшими на отдых с семьями. В силу того, что семьям необходимо планирование отдыха заранее, для данного раздела покупателей обычным является резервирование номеров заблаговременно.

Деловая поездка обычно организовывается более спонтанно за более короткие сроки бронирования номеров. Другие типичные различия в поведении покупателей данных двух сегментов рынка включают тот факт, что деловые гости обладают большей склонностью обедать в ресторане отеля, а также покупать напитки в мини-барах номеров. Гилдинг и др. (2001) показывают то, насколько знание таких различий в поведении покупателей может проинформировать при установлении различной стоимости номеров для различных сегментов рынка.

Если отель рассматривает низкий спрос на номеро-сутки в течение последующих шести месяцев, для него возможна разработка стратегии сниженных цен на номера, предназначенная для гостей из сегмента рынка отдыхающих семей. Для получения доступа к данному рынку, отель может проинформировать агентства по бронированию, о том, что данным отелем предоставляется временное специальное предложение скидок на номеро-сутки, на протяжении данных шести месяцев. Данная

стратегия управления доходами минимизировала бы отрицательные последствия стоимости номеров, оплачиваемой деловыми гостями, которые заселяются спонтанно, поскольку эти гости не забронировали номера за шесть месяцев через турагентства. Данный пример был разработан с целью продемонстрировать то, как можно предложить различные ценовые структуры разным сегментам рынка одновременно.

Объекты с коротким сроком годности

Если продажи автопроизводителя уменьшаются в конкретный день, у производителя нет никакой конкретной потребности в том, чтобы снизить цены на его автомобили, с целью увеличения продаж в тот день. Автомобили, не проданные сегодня, могут просто остаться в запасах готовой продукции производителя, в готовности быть проданными завтра или через некоторое время в будущем. Это объясняется тем, что автомобили представляют собой инвентарный объект, с длительным сроком годности.

Однако, у отеля совсем другая ситуация с инвентарем номеров. Если на сегодня гостиничный номер не был продан, возможность продать этот номер будет потеряна навсегда, поскольку непроданные номеро-сутки сегодня не могут относиться к объектам продажи в более поздние даты. Это усиливает стимул отелей к рассмотрению стратегии снижения цен на номера. Так как непроданные номеро-сутки не могут быть проданы позднее, их относят к «объектам с коротким сроком годности».

Продукт, проданный заблаговременно

Некоторые отели (такие, как придорожный мотель) продают большинство своих номеров, не более, чем за неделю вперед и имеют значительное число бронирований “день-в-день”.

Однако, в отелях, для которых характерен большой объем групповых продаж, бронирование номеров, как правило, осуществляется несколькими месяцами ранее.

Управление доходами больше относится к отелям, где большинство резервов составляют бронирования на долгий срок (т.е. брони, сделанные задолго до самого заселения в номера). В отелях, в которых брони на долгий срок составляют большую часть общего объема бронирований, менеджерам часто приходится решать, принимать ли бронирование от агентств, которые заинтересованы в номерах за несколько месяцев вперед и по сниженной цене. Менеджер должен решить: 1) осуществить бронирование и столкнуться с необходимостью отклонить гостей, бро-

нирующих позднее по более высокой стоимости номера, или 2) отклонить бронирование, подвергая отель вероятной низкой загрузке на протяжении периода рассматриваемых ночей и, следовательно, потерять доход, который предполагался от агентств. Качественная система управления доходами может оказать значительную информационную помощь менеджеру, которому предстоит подобный процесс принятия решения.

Колеблющийся спрос

Если спрос на любой продукт или услугу, которые продаются компанией, постоянен, то необходимость использования системы управления доходами весьма незначительна, поскольку изменения цен в течение года не потребуются. Однако, многие отели противостоят высоко колеблющемуся спросу в течение недель, месяцев и года.

Управление доходами включает управление ценами при колеблющемся уровне спроса. В случае, если спрос на комнаты низкий, можно предпринять попытки увеличения общего дохода за счет снижения стоимости комнат, с целью увеличения уровня занятости. Когда спрос на комнаты высок, общий доход можно увеличить, установив более высокие цены на номера. Система управления доходами может оказать информационную помощь менеджеру, который стремится к определению того, когда и на сколько, необходимо снижать или поднимать стоимость номеров.

Низкие переменные производственные затраты

Первичная переменная стоимость, возникающая тогда, когда отель продает дополнительные номеро-сутки, является стоимостью уборки и подготовки комнаты для нового заселения. В большинстве отелей эта стоимость составляет малую часть той стоимости, которую покрывает гость отеля. Так как выгода достигается с того момента, когда комната заселяется за цену превышающую переменные затраты уборки комнаты, с точки зрения «покрытия себестоимости», менеджер отеля достигает значительного, оставленного на собственное усмотрение, диапазона снижения цены на комнаты.

В таблице 12.1, Главы 12 отмечалось, что процентное соотношение свободы решения при установлении уровня цен для продажи бутылки вина намного меньше, чем диапазон розничных цен для продажи номеро-суток. Это происходит, потому что, по сравнению с продажей номеро-суток, переменные затраты на бутылку вина представляют более значительную пропорцию от своей продажной цены. Диапазон рассмотре-

ния высоких цен с целью урегулирования конечной стоимости номеров указывает на то, что перед менеджером открывается огромный диапазон изменения стоимости номеров, в свете информации, предоставленной системой управления доходами.

3) Прогнозирование спроса

Очень удобно рассматривать систему управления доходами отеля, выделяя две основные цели:

- Цель 1: Минимизация упущенного дохода как результат не проданных номеров.
- Цель 2: Минимизация упущенного дохода как результат проданных номеров по ценам ниже возможных.

Если отель в состоянии одновременно минимизировать эти два источника упущенного дохода, это будет приводить к увеличению его доходов от реализации номеров и, косвенно, увеличению его среднего дохода на номер.

Однако, между данными двумя целями возникает очевидная напряженность. Преследование “Цели 1” наводит нас на то, чтобы сосредотачиваться на снижении стоимости номера, с целью продажи большего числа номеров. Однако, данное сосредоточение в перспективе может помешать нам преследовать “Цели 2”, поскольку снижение стоимости номеров увеличивает вероятность потери дохода, в результате продажи некоторых номеро-суток по ставкам, ниже возможных цен продажи этих же номеров. Точно так же, сосредоточение отеля на “Цели 2” наводит нас на стремление поддерживать стоимость номеров на высоком уровне. Сохранение высокой стоимости номеров увеличит вероятность не достижения “Цели 1”, поскольку более высокая стоимость номеров вызовет некую вероятность того, что гости приступят к поискам альтернативного жилья в конкурирующем отеле. Это говорит о том, что лучшие менеджера по управлению доходами и лучшие системы управления доходами достигают наилучшей практики в установлении соответствующего равновесия между преследованием Целей 1 и 2. Они смогут гарантировать данный процесс так, что акцент на преследовании Цели 1 не повредит преследованию Цели 2, и наоборот.

Достаточно очевидно, что ключевым фактором в установлении соответствующего равновесия между преследованием Целей 1 и 2, является понимание характера спроса на номера на конкретные сутки. Прогнозирование спроса является фундаментальным в управлении доходами.

Решения об установлении цен на номера в определенные сутки могут

приниматься только в том случае, если у нас есть понимание характера спроса на тот номер в те определенные сутки. Качество принятия решения об управлении доходами будет настолько соответствующим, насколько соответствует качество системы прогнозирования спроса, на которой оно базируется.

Важно правильно расценивать разницу между прогнозированием и сметами. Составление смет было представлено в Главе 9. Бюджетная смета, разработанная на основе информации о прогнозировании, доступной во время составления смет, не должна изменяться впоследствии. Позднее она используется, в качестве основания для измерения посредством сравнения фактического финансового результата с планируемы. Прогнозы, однако, не настолько статичны, так как они постоянно изменяются и обновляются. Именно на основе датированной информации по прогнозированию спроса, возможно изменять стоимость номеров, установленную за несколько месяцев вперед.

Прогнозирование продаж номеров, составленное на год вперед, не будет обладать такой же точностью, как прогноз продаж, составленный на неделю. Это объясняется тем, что в течение предстоящего года мы сталкиваемся с большим объемом непредвиденных событий и ситуаций. В результате, долгосрочные прогнозы, как правило, менее подробны. Они предназначены для обеспечения обобщенных особенностей вероятного спроса, на основе относительно обобщенной информации, такой, как, например, предполагаемый спрос туристов и доступный доход людей, составляющих основной рынок отеля. Если спрос сегмента одного рынка, согласно ожиданиям, будет снижен, в сравнении с другим сегментом рынка, это должно учитываться менеджером по управлению доходами, а корректировки стоимости номеров вносятся соответственно.

4) Оценка потребности отеля в управлении доходами

Существуют три подхода, которые можно использовать для оценки потребности отеля в использовании системы управления доходами, иначе говоря, для получения оценки качества системы управления доходами. Итак, эти подходы включают:

- а) Внутренний анализ упущенного дохода;
- б) Проведение сравнительного анализа с “конкурентной группой” по результатам доходности в расчете на номер;
- с) Проведение сравнительного анализа результатов доходности в расчете на номер, на основе купленных данных конкурента.

Рассмотрим теперь по очереди каждый из данных трех подходов к

оценке качества системы управления доходами.

Внутренний анализ упущенного дохода

Можно подготовить внутренний анализ упущенного дохода, сосредоточившись на двух целях, уже упомянутых выше, а именно:

- Цель 1: Минимизация упущенного дохода, в результате непроданных номеров.

- Цель 2: Минимизация упущенного дохода, в результате проданных номеров по ценам ниже возможных.

Ссылаясь на “Цель 1”, в течение предыдущего года, мы могли бы дать оценку тому, насколько низкие ставки наш отель отклонил для дат, когда номера не продавались.

Ссылаясь на “Цель 2”, мы могли бы дать оценку количеству продаж по потенциально высоким ценам (полным ценам), которые были потеряны из-за номеров, проданных со скидкой, в то время, когда наш отель достигал 100-процентного заселения. Таким образом можно было бы объединить эти две оценки, для получения полной оценки

упущенного дохода, в силу суб-оптимального управления доходами. Отношения между данными Цели 1 и 2 и мерами, требуемые для оценки их успеха, продемонстрированы на Рисунке 16.1.

Цели Системы управления доходами	Оценка достижения целей
1. Минимизация упущенного дохода, в результате непроданных номеров.	Дайте оценку тому, насколько низкие ставки наш отель отклонил для дат, когда номера не продавались.
2. Минимизация упущенного дохода, в результате проданных номеров по ценам ниже возможных.	Дайте оценку количеству продаж по потенциально высоким ценам (полным ценам), которые были потеряны из-за номеров, проданных со скидкой, в то время, когда отель достигал 100-процентного заселения.

Рисунок 16.1 Внутренний анализ упущенного дохода

Проведение сравнительного анализа с “конкурентной группой” по результатам доходности в расчете на номер

Можно использовать другой подход к определению того, нуждается ли отель в улучшении системы управления доходами, посредством исследования сравнения доходности с расчетом на номер отеля с доходностью с расчетом на номер ближайших конкурентов. Для проведения данного сравнения отелю необходимо, в первую очередь, определить сеть других отелей в его непосредственной близости, а затем решить, какой из этих отелей обеспечивает сопоставимый уровень обслуживания. Группа отелей, которые находятся в непосредственной близости и предоставляют подобные стандарты обслуживания, упоминается как “конкурентоспособная группа”. Предположите, что мы вовлечены в управление отелем Империял и что у нас есть три других отеля на (отели А, Б и В). Результаты доходности для данной конкурентоспособной группы отелей за последние 30 дней представлены в Таблице 16.1. Если отель стремится представлять тип данных, указанных в Таблице 16.1, наверняка, нам необходимо осуществить некоторую оценку. Однако, следует отметить, что отличительным признаком данного гостиничного сектора является степень используемой практики обмена информацией. Обмен информацией, касательно уровня загрузки широко распространен между конкурирующими группами (Андерсон и Гилдинг 2006).

В Таблице 16.1, колонка “Позиция на рынке” показывает процентное соотношение общее количество комнат, представленных отелями из конкурирующей группы. Колонка “Проданные номера-сутки” показывает общее количество номеров-суток, проданных каждым из отелей за 30-дневный период.

Колонка “Доля номеров-суток” показывает пропорцию от общего количества продаж номеров конкурентоспособной группы, которая была составлена по каждому отдельному отелю. “Доход с номеров” отмечает общий доход с номера каждого отеля. Последняя колонка, “Объем дохода с номера” показывает пропорцию общего дохода конкурентоспособной группы, полученного каждым из отелей.

Из Таблицы 16.1 мы видим, что отель Империял показывает низкие результаты относительно доли проданных номеров-суток (23.58 процента), что понижает его долю в числе номеров внутри конкурирующей группы (25.7 процентов). Относительно дохода, однако, Империял прорывается вперед, поскольку зарабатывает 27.05 процентов от дохода конкурирующей группы, что превышает его пропорцию относительно количества номеров в конкурирующей группе (25.7 процентов).

Мы можем развить данный анализ далее, вычислив ряд индексов относительно загрузки каждого отеля, среднесуточной стоимости номера (ADR), а также доходности в расчете на номер. Для этого нам, прежде всего, необходимо вычислить среднюю занятость всего рынка (первая формула, приведенная ниже), среднесуточную стоимость номера, достигнутую целым рынком (вторая формула ниже) и доходность в расчете на номер достигнутую всем рынком (третья формула ниже).

Таблица 16.1 Сравнительный анализ доходности конкурирующих отелей

Отель	Количество номеров	Позиция на рынке	Проданные номеро-сутки	Доля номеро-суток	Доход с номеров	Объем дохода с номера
Империял	180	25.7%	3,240	23.58%	609,120 долларов США	27.05%
А	150	21.4%	2,835	20.63%	493,290 долларов США	21.90%
Б	170	24.3%	3,468	25.23%	561,816 долларов США	24.94%
В	200	28.6%	4,200	30.56%	588,000 долларов США	26.11%
Общий показатель	700	100%	13,743	100%	2,252,226 долларов США	100%

$$\begin{aligned} \text{Занятость рынка} &= \frac{\text{Номеро-сутки, проданные на рынке}}{\text{Доступные номеро-сутки}} \times 100 \\ \% &= \frac{13,743}{(700 \times 30)} \times 100 \\ &= 65.44\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Среднесуточная стоимость номера на рынке} &= \frac{\text{Доход с проданных номеро-суток на рынке}}{\text{проданные номеро-сутки}} \\ &= \frac{2,252,226}{13,743} \text{ долларов США} \\ &= 163.88 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Доходность в расчете на номер} &= \frac{\text{Доход с проданных номеро-суток на рынке}}{\text{Доступные номеро-сутки}} \\ &= \frac{2,252,226}{(700 \times 30)} \text{ долларов США} \\ &= 107.25 \text{ долларов США} \end{aligned}$$

ИЛИ: Занятость (в десятичной дроби) x Среднесуточная стоимость номера:

0.6544×163.88 долларов США = 107.24 долларов США
(с погрешностью округления)

Индекс пенетрации загрузки вычисляется при помощи деления процентного показателя загрузки каждого отеля на процентный показатель загрузки всего рынка. Если данный индекс превышает 1, это означает, что отель превзошел свою конкурирующую группу, относительно занятости.

Индексы пенетрации загрузки представлены в третьей колонке Таблицы 16.2. Индекс пенетрации загрузки для отеля Империял, составивший менее числа 1, указывает на то, что он отстает от конкурентной группы отелей, относительно уровня занятости.

Индекс пенетрации доходности с расчетом на номер вычисляется путем деления средней стоимости номера отеля на среднюю стоимость номера на рынке. Индексы пенетрации средней стоимости номера представлены в пятой колонке Таблицы 16.2. Индекс пенетрации средней стоимости номера отеля Империял больше чем 1. Это говорит о том, что данный отель превзошел конкурирующую группу отелей, в отношении загрузки номеров.

Наконец, индекс пенетрации доходности в расчете на номер вычисляется путем деления показателя доходности в расчете на номер отеля на показатель доходности в расчете на номер всего рынка. Индексы пенетрации доходности в расчете на номер представлены в последней колонке Таблицы 16.2. Индекс пенетрации доходности в расчете на номер для отеля Империял больше, чем 1. Это указывает на то, что он превзошел конкурирующую группу относительно доходности в расчете на номер. В перспективе для системы управления доходами доходность в расчете на номер представляет самый значительный индикатор успешности в управлении доходами отеля. Это объясняется тем, что, как отмечалось в Таблице 5.1 Главы 5, доходность в расчете на номер представляет комбинацию загрузки отеля и достижений в средней стоимости номера. Так как индекс пенетрации доходности в расчете на номер отеля Империял является самым высоким внутри конкурирующей группы, данный анализ предполагает, что, в целом, отель Империял превосходит всех своих самых непосредственных конкурентов, в отношении управления доходами.

Таблица 16.2 Загрузка конкурирующих отелей, средняя стоимость номера, объем дохода с номера

Отель	Загрузка %	Пене-трация загрузки	Средняя стоимость номера	Пене-трация средней стоимости номера	Доходность в расчете на номер	
Империял	60	0.92	188 долларов США	1.15	112.80 долларов США	1.05
А	63	0.96	174 долларов США	1.06	109.62 долларов США	1.02
Б	68	1.04	162 долларов США	0.99	110.16 долларов США	1.03
В	70	1.07	140 долларов США	0.85	98.00 долларов США	0.91

Анализ, представленный в Таблице 16.2, предполагает, что отель С – имеет самую слабую производительность, поскольку обладает самым низким индексом пенетрации доходности с расчетом на номер. Отель С показал высокий показатель в индексе пенетрации загрузки. Это подразумевает, что его основной целью не должна быть Цель 1 управления доходами, т.е. минимизируя упущенный доход, в результате не проданных номеров, по сравнению с его конкурентами, он достигает высокой пропорции проданных номеров. Однако, отель С имеет очень слабую производительность в индексе пенетрации средней стоимости номеров. Это указывает на то, что в основном ему необходимо придерживаться Цели 2 в управления доходом, а именно, минимизировать упущенный доход в результате проданных номеров по ценам ниже возможных. Как оказалось, отель С может добиться баланса, одновременно, преследуя Цели 1 и 2. Склоняясь больше к свободным номерам по низким ценам, отель С, в результате, пришел к значительному снижению цен на номера.

Проведение сравнительного анализа доходности с расчетом на номер, на основе купленных данных о конкурентах

Некоторые компании собирают и распространяют данные о производительности отелей и гостиничных комплексов на коммерческой основе. Компании, которые предоставляют такую услугу, включают Хорват Консалтинг, Прайсвотерхаус Куперс и Смес Травл Ресерч (в США). Та-

кие данные о производительности можно разбить на категории, согласно особенностям отелей, таким, как звездный рейтинг и вместимость. Вооруженный подобной информацией, менеджер по доходам сможет быстро определить уровень загрузки своего отеля, средней стоимости номера и доходности в расчете на номер, относительно сопоставимых отелей, при этом используя данную информацию, в качестве индикатора в работе по управлению доходами отеля.

5) Требования системы управления доходами

Как уже отмечалось, наличие качественной системы прогнозирования спроса является фундаментальным для управления доходами. А именно, эффективная система управления доходами, с целью прогнозирования продаж номеров, требует данные по различным сегментам рынка за длительный период времени, относительно условий бронирования, ценовой эластичности спроса и характера спроса. Кроме того, стратегия избыточного резервирования отеля должна также поддерживаться системой управления доходами.

Условия бронирования номеров

Характер рынка отелей может оказать значительное воздействие на срок бронирования номеров (т.е., промежуток времени между датой заселения гостей в номер и датой бронирования).

Важно, чтобы отель имел представление о среднем сроке бронирования номеров, поскольку это очень важная информация при приближении периода высокой или низкой занятости.

Предположим, что система бронирования номеров отеля отметила, что 60 процентов номеров были забронированы на конкретные сутки за один месяц вперед. Если отель работает на рынке группового бронирования, он имеет право на представление скидок на рассматриваемые номеро-сутки. Предшествующий опыт указывает на то, что высокая загрузка достигается отелем в случае, когда 80 процентов номеров заказаны за месяц вперед. Однако, если отель работает, прежде всего, на рынке деловых гостей, он имеет право поднять цены на рассматриваемые номеро-сутки, так как предшествующий опыт показывает, что номеро-сутки, как правило, распродаются в случае, если 50 процентов номеров бронируются за месяц вперед.

Результаты изменения цен

Также фундаментальными для системы управления доходами явля-

ются ретроспективные данные относительно влияния, которое изменение цен оказывает на объемы продаж. Если мы снизим цену на номеро-сутки на 10 процентов, на сколько, мы думаем, поднимется уровень продаж?

Отношения между ценой и спросом обычно упоминаются в контексте ценовой эластичности спроса. Это понятие было введено в Главе 12, где отмечалось, что спрос на продукт или сервис считается эластичным, если процентное изменение цены товара приводит к большему процентному показателю в спросе. Например, предположим, что отель обнаружил для себя то, что при стоимости номеров, составляющей 120 долларов США, поддерживает средний объем продаж 500 номеро-суток в неделю. Кроме того, он также пришел к тому, что, если он увеличивает стоимость своих номеров на 10 процентов, до 132 долларов США, это приводит к 15-процентному сокращению спроса, т.е., продажи уровень продаж снижается до 425 номеро-суток в неделю. Поскольку процентные изменения в спросе превышают процентные изменения в цене, спрос на номера можно отнести назвать эластичным. Ценовая гибкость спроса обычно вычисляется, посредством следующей формулы:

$$\text{Ценовая эластичность спроса} = \frac{\text{Процентные изменения в объеме спроса}}{\text{Процентные изменения в цене на товар и услуги}}$$

Если данная формула вычисляет стоимость, превышающую показатель 1, то спрос на продукт или рассматриваемый сервис обладает ценовой гибкостью. Если формула показывает стоимость, ниже 1, продукт или рассматриваемый сервис не эластичен в цене.

Структура спроса сегментов рынка

Многие отели обслуживают несколько рынков одновременно. Поскольку различные каналы распределения объема продаж часто относятся к различным рынкам, отели могут одновременно предлагать различную стоимость номеров различным секторам рынка. Принятие финансового решения в случае действия 16.1 демонстрирует, что различные индексы ценовой эластичности спроса могут относиться к различным секторам рынка. Владеющий подобной информацией менеджер по доходам может подготовить различные ценовые предложения к различным секторам рынка.

Менеджер по доходам и ценовая эластичность спроса

Менеджер по управлению доходами в Курортном отеле Истн Тэмпл в Гонконге обсуждает с коллегами решение об установлении цен на номеро-сутки. В Истн Тэмпл в наличии 249 номеров и он обслуживает два различных рынка: отечественных и зарубежных гостей.

Менеджер по доходам отеля исследует способы увеличения загрузки отеля на время первой недели ближайшего августа. В настоящее время 135 номеров отеля проданы за недельный срок по стоимости, установленной недавно, и составляющей 100 долларов США. Менеджер по доходам предложил введение существенной скидки от обычной стоимости номера на период рассматриваемой недели.

Если не вносить никаких изменений в стоимость номеров отеля, система управления доходами предполагает, что 50 последующих номеро-суток будут проданы внутреннему рынку отдыхающих, и 20 номеро-суток будут проданы рынку зарубежных отдыхающих. Система, также, указывает на то, что в течение рассматриваемой недели, ценовая эластичность спроса на номеро-сутки составит 2.2 для внутреннего рынка и 1.5 для зарубежного. Владеющий данной информацией Менеджер по управлению доходами, решил, что введение 40-процентной скидки для внутреннего рынка отдыхающих составит оптимальное решение для данной ситуации. Он предоставил данную информацию Генеральному Директору отеля. В данном анализе, Менеджер по доходам ограничился на концентрировании внимания только на номеро-сутках, которые должны были быть все проданы, т.е., он проигнорировал уже имеющиеся бронирования, хотя их отменять было нельзя.

Возрастающий ежедневный доход с номеро-суток = доходу с дополнительного внутреннего отдыхающего + доходу с дополнительного зарубежного отдыхающего.

Приростной ежедневный доход с номеро-суток, при отсутствии введения скидок на стоимость номеров:
 $(50 \times 100 \text{ долларов США}) + (20 \times 100 \text{ долларов США}) = 5,000 \text{ долларов США} + 2,000 \text{ долларов США} = 7,000 \text{ долларов США}$

Приростной доход, при введении 40-процентной скидки на внутренний рынок:

Продажи номеров внутреннему сегменту рынка отдыхающих увеличатся на 88 процентов (2.2×40 процентов) при ценовой эластичности спроса равной 2.2. Это означает что, количество купленным внутренним рынком номеров увеличится с 50 до 94, при условии снижения их стоимости 40 процентов, то есть до 60 долларов США.

Так дополнительный ежедневный доход номеро-суток, при введении 40-процентной скидки на стоимость номеров для внутреннего рынка отдыхающих = $(94 \times 60 \text{ долларов США}) + (20 \times 100 \text{ долларов США}) = 5,640 \text{ долларов США} + 2,000 \text{ долларов США} = 7,640 \text{ долларов США}$.

В случае введения 40-процентной скидки для зарубежного рынка отдыхающих:

Продажи номеров зарубежному сегменту рынка отдыхающих увеличатся на 60 процентов (1.5×40 процентов), так как ценовая эластичность спроса здесь равна 1.5.

Приростной ежедневный доход с номеро-суток, при введении 40-процентной скидки на стоимость номеров для зарубежного рынка отдыхающих = $(50 \times 100 \text{ долларов США}) + (32 \times 60 \text{ долларов США}) = 5,000 \text{ долларов США} + 1,920 \text{ долларов США} = 6,920 \text{ долларов США}$.

Поскольку доход максимально увеличивается, при введении 40-процентной скидки на стоимость номеров для зарубежного рынка отдыхающих, такое решение формирует предпочтительный план действий.

Политика избыточного бронирования

Из-за частой отмены бронирования в последние минуты, а также “не - приездов” гостей, многие отели практикуют политику избыточного бронирования. Это означает прием большего числа заказов на определенную ночь, чем отель в состоянии обслужить. Например, отель с 500 комнатами может принять 505 броней на определенную ночь. Исходя из того, что использование практики избыточного бронирования эффективно увеличивает число забронированных номеров, данный фактор необ-

ходимо включать в систему управления доходами отеля.

Вместе с тем, что практика политики избыточного бронирования, вероятно, увеличивает показатели загрузки отеля, она также переносит очевидные риски. В переполненный день, в случае, если ни один гость не отменит заселение и не будет «не появившихся гостей», отель столкнется с раздражением гостей, для которых для которых он не сможет выделить номера. Стратегии, которые можно применить в подобных ситуациях, включают наличие расположения с соседними отелями для возможности заселить неразмещенных гостей, предоставляя им альтернативу размещения, при этом оплачивая размещение перемещенного гостя или предлагая перемещенным гостям другие компенсации.

Управление подобными ситуациями может оказаться достаточно стрессовым для головного штата. Необходимо также принятие мер во избежание отчуждения гостей, которые являются лояльными клиентами. Такие проблемы указывают на то, что до применения практики избыточного бронирования, необходимо тщательно оценить все риски и отрицательные аспекты.

б) Применение категорий тарифов и прогнозирования спроса

Большинство систем управления доходами построено в рамках ценовых категорий. Что касается гостиничных номеров, здесь мы говорим о категориях стоимости номера. Мы могли бы установить систему цен для номеров, согласно которой категория цен 1 относилась бы к номерам, проданным без скидки, категория цен 2 относилась бы к номерам, проданным со скидкой на 1-10 процентов, а категория уровня 3 относилась бы к номерам, проданным со скидкой на 11-20 процентов, и т.д. Вставка 16.1 показывает, как можно использовать категории стоимости номеров, с целью достижения максимального увеличения дохода отеля в конкретные сутки. Она также представляет периодический контроль того, соответствуют ли продажи номеров запланированным объемам продаж и как провал в достижении ожидаемых объемов бронирования в течение конкретных суток может сказаться на ценовых категориях.

Вставка 16.1

Применение ценовых категорий и прогнозирования спроса для достижения максимального дохода

В отеле Эмеральд с 300 номерами клиентская база была разделена

на несколько секторов рынка. На протяжении большей части года, отель работает с четырьмя ценовыми категориями. 2 января, в связи с началом года, отель разработал следующий проект по сегментированным продажам номеров на 1 ноября.

Ценовая категория	Скидки к тарифу за номер	Доступные к продаже номера	Прогнозирование спроса
1	нет	300	90
2	1-10%	210	110
3	11-20%	100	130
4	21-35%	0	150

Чтобы понять приведенные данные, мы должны должны разобраться в 4 категориях цен. Согласно предположениям отеля, 1-го ноября он продаст 90 номеров без введения скидок (ценовая категория 1). Исходя из данных предположений, остается 210 номеров из 300, доступных для продажи по ценовой категории 2 (ценовая скидка на 1-10 процентов). По прогнозам системы управления, доходами, отель продаст 110 номеров по ценовой категории 2, оставляя 100 номеров, доступных для ценовой категории 3. Уровень спроса запланированной ценовой категории 3 составил 130 номеров, не оставив при этом номера для распределения в ценовую категорию 4.

Теперь предположите, что сегодня 1-е октября и система бронирования отеля указала, что следующие бронирования были выполнены на 1-е ноября.

Ценовая категория	Проданные номера	Ожидания по продажам, прогнозируемые за 30 дней до 1 ноября
1	40	80
2	86	82
3	186	126
4	-	-

Средняя колонка данной таблицы отображает количество комнат, уже проданных, а последняя колонка - ожидания по бронированиям номеров на 1-е ноября, уже произведенным за 30 дней до указанной даты, согласно системе по управлению доходами.

Таблица показывает, что, в то время как результаты по ценовым категориям 2 и 3 приблизительно совпали с предположениями, итоги бронирования номеров по ценовой категории 1 оказались на 50 процентов ниже прогнозируемых.

Аналитические последствия: Факт того, что продажи номеров по це-

новой категории 1 оказались значительно ниже ожидаемых, указывает на то, что, если руководство ничего не предпримет, то, вероятно, продаж на 1-е ноября будет недостаточно. Таким образом, руководству отеля Эмеральд необходимо серьезно рассмотреть подготовку нескольких номеров ценовой категории 1, для продажи по более низким ценовым категориям.

7) Контроль за длительностью пребывания

Контроль ценовых категорий сфокусирован на том, чтобы располагать свободными номерами для бронирования в будущем, решая, продавать ли их по сниженным ценам или придержать с целью продажи по высоким ценам в будущем. Однако, мероприятия касательно длительности пребывания сосредоточены на совсем ином. Системы управления доходами должны рассматривать не только тот факт, что бронирование номеров отличается оплачиваемой стоимостью, но также то, что бронирование может отличаться и длительностью пребывания гостей.

Во Вставке 16.2., описан пример того, каким образом управление доходами взаимосвязано с проблемой длительности пребывания.

Вставка 16.2

Управление доходами и длительность пребывания

Предположим, что у нашего отеля остался один свободный забронированный на 20-е июня номер, дата брони которого совпадает с крупнейшим местным спортивным мероприятием. Сразу после даты бронирования, 21-го июня, мы ожидаем большой массовый наплыв гостей, и что наш отель достигнет 60-процентной занятости в ночи 21-го, 22-го и 23-го июня. Наш менеджер по доходам знает, что у нас будет меньше проблем, в случае продажи номера 20-го июня по ценовой категории 1 и цене 200 долларов США. Он также знает, что, если мы отменим данную бронь, есть высокая вероятность того, что мы сможем продать этот номер, в качестве первой ночи из пакета “четырёх ночей по цене в 150 долларов США за ночь”. Нужно ли нам продавать номер 20-го июня, в качестве одиночной продажи за 200 долларов США, или все-таки продать, в качестве первой ночи из пакета “четырёх ночей по цене в 150 долларов США за ночь”?

Если номер будет продан 20-го июня, в качестве одиночной продажи, то доход нашего отеля увеличится на 200 долларов США. Если номер будет продан 20-го июня, в качестве первого дня из пакета четырех ночей,

доход нашего отеля увеличится на 600 долларов США (4×150 долларов США). Это означает, что доход повысится на 400 долларов США (600 долларов США – 200 долларов США), если мы продадим номер, в качестве пакета из “четырёх ночей по цене в 150 долларов США за ночь”, вместо одиночной продажи 20-го июня.

Однако, в данном анализе доходности не хватает одного важного аспекта. Продажа номера на четыре ночи повлекла бы за собой затраты на уборку номеров в течение еще трех дней, в отличии от ситуации, если бы мы должны продали номер на одну ночь. Переменные затраты на уборку номера составили бы 30 долларов США. В таком случае, при продаже номера на 4 суток по 150 долларов США за ночь, доходность бы составила 310 долларов США, вместо 200 долларов США, в случае одиночной продажи (увеличение дохода на 400 долларов США минус три дня дополнительной уборки номера по стоимости 30 долларов США в день). Данный анализ показывает, что отелю выгоднее продать последний номер 20-го июня, в качестве первого дня из пакета “четырёх номеро-суток по цене 150 долларов США. При таком решении увеличение дохода составит 310 долларов США.

Управление длительностью пребывания требует предшествующих данных, касательно вероятного количества забронированных номеров, а также длительности пребывания в течение года. Комплексность данной информации подчеркивает важность наличия компьютеризированной системы управления доходами.

Менеджер по доходам должен знать планируемое количество заселений в определенный день в течение 1 ночи, а также заселения в этот день на 2, 3 ночи и т.д. Согласно с типом анализа, приведенного во Вставке 16.2, это поможет в определении того, оправдается ли отмена бронирования 1 -ночных (или, возможно, 2- или 3 - ночных заказов). Вооруженная подобной информацией, система управления доходами позволит менеджеру предотвратить краткосрочные пребывания, начиная с ключевой даты. Например, менеджер может отменить 1, 2 и 3-дневные заказы, начиная с 25-го июня. При этом он мотивируется тем, что согласно его предположениям, данные краткосрочные бронирования все равно будут замещены недельными бронями, начиная с 25-го июня.

8) Управление групповым бронированием

Большинство менеджеров думает , что управление доходами враща-

ется исключительно вокруг использования прогнозируемых данных, которые определяют, когда необходимо отклонять групповые бронирования по сниженным ценам. В любом случае, есть более тонкая сторона в управлении доходами. Вместо того, чтобы отклонять нежелательные продажи, система управления доходами может заниматься преобразованием нежелательных продаж номеров в желательные продажи.

Теперь мы исследуем два способа, которыми нежелательные продажи номеров могут быть преобразованы в желательные продажи. Во-первых, мы исследуем возможные финансовые последствия заинтересованности туроператора в изменении сроков предлагаемого группового заказа, затем мы рассмотрим возможные финансовые последствия того случая, если туроператор предложит изменить объем предлагаемого группового бронирования. Вставка 16.3 представляет пример того, как отель может извлечь выгоду, убедив туроператора изменить дату запланированного группового заказа.

Вставка 16.3

Изменение сроков группового бронирования

В отель Грейшас Граунд с 250 номерами обратился туроператор, желающий забронировать 60 номеров по цене группового размещения, составляющей 100 долларов США, в определенный день за шесть месяцев вперед до рассматриваемого дня. Система управления доходами отеля предполагает, что в рассматриваемую ночь, в случае отказа от данной групповой брони, отель продаст 225 номеров по цене, составляющей 140 долларов США за каждый.

Менеджер по доходам отеля Грейшас Граунд для окончательного решения принимать данный заказ или нет, проводит следующий анализ:

Доход без группового бронирования: $225 \text{ номеров} \times 140 \text{ долларов США} = 31,500 \text{ долларов США}$

Доход при данном групповом бронировании:

Доход от номеров, проданных не по групповому бронированию: $190 \text{ номеров} \times 140 \text{ долларов США} = 26,600 \text{ долларов США}$

Доход от группового бронирования: $60 \text{ номеров} \times 100 \text{ долларов США} = 6,000 \text{ долларов США}$

Общий доход с данным групповым бронированием = $32,600 \text{ долларов США} (26,600 \text{ долларов США} + 6,000 \text{ долларов США})$.

На основе данного анализа кажется, что групповое бронирование отклонять не нужно, поскольку оно повысит доход на 1,100 долларов США (32,600 долларов США – 31,500 долларов США). Однако предметом беспокойства служит то, что доход при согласовании группового бронирования на 6,000 долларов США (60 комнат по цене 100 долларов США за каждую) превысит всего лишь на 1,100 долларов США доход, предполагаемый при отклонении данного группового бронирования.

Менеджер по доходам Грейшас Граундс умен и решает попробовать другой подход к решению данной задачи. На основе его осведомленности касательно того, что 60-процентная загрузка отеля планируется спустя одну неделю после даты, на которую туроператор хочет произвести бронирование, он отвечает агенту следующее: “Поскольку Вы всегда были очень хорошим клиентом, я хочу дать Вам дополнительные 5 процентов скидки на номера, если Вы перенесете бронирование на одну неделю позже”. Тур оператору нравится то, что он слышит, и он принимает предложение.

Теперь, давайте определим для более поздней даты, возрастающий доход от группового бронирования:

Доход без группового бронирования (60 процентная загрузка отеля):
 $150 \text{ номеров} \times 140 \text{ долларов США} = 21,000 \text{ долларов США}$

Доход при данном групповом бронировании:

Доход от номеров, проданных не по групповому бронированию = 150 номеров \times 140 долларов США = 21,000 долларов США

Доход от группового бронирования с дополнительной 5-процентной скидкой = 60 номеров \times 95 долларов США = 5,700 долларов США

Общий доход с данным групповым бронированием = 26,700 долларов США (21,000 долларов США + 5,700 долларов США).

Отсрочивая групповое бронирование на одну неделю, Менеджер по доходам сумел повысить доход с рассматриваемой ночи на 5,700 долларов США (с 21,000 долларов США до 26,700 долларов США). Так групповое бронирование составляет выгоду в 4,600 долларов США (5,700 долларов США – 1,100 долларов США) при отсрочке на неделю. Это оправдывает действия Менеджера по доходам, решающего к предоставить туроператору стимул в виде 5-процентной скидки на стоимость номера на рассматриваемую, перенесенную на неделю, дату.

Анализ, представленный во Вставке 16.3, представляет всесторонний обзор измененного влияния на доход, что является результатом перемещения группового заказа из периода высокой загрузки отеля в период низкой загрузки. Ключом к задаче, описанной во Вставке 16.3, является тот факт, что если групповое бронирование выполняется в период высокой загрузки отеля, то 35 потенциальных гостей по высокой ценовой ставке за номер будут заменены гостями по более низкой ставке за номер. Анализ, приведенный во Вставке 16.3, на самом деле можно упростить следующим подходом:

Итоги дополнительного дохода при групповом бронировании на более раннюю дату:

Дополнительный доход при групповом бронировании: $60 \text{ номеров} \times 100 \text{ долларов США} = 6,000 \text{ долларов США}$

Упущенный доход при перемещении гостей по высокой ставке за номер: $(140 \text{ долларов США} \times 35) = 4,900 \text{ долларов США}$

Итоги дополнительного дохода, в случае более раннего бронирования = $1,100 \text{ долларов США} (6,000 \text{ долларов США} - 4,900 \text{ долларов США})$

Итоги дополнительного дохода, в случае более позднего бронирования: $60 \text{ номеров} \times 95 \text{ долларов США} = 5,700 \text{ долларов США}$.

Поскольку итоги дополнительного дохода при более позднем бронировании превышают на $4,600 \text{ долларов США} (5,700 \text{ долларов США} - 1,100 \text{ долларов США})$ итоги при более раннем бронировании, более поздний групповой заказ является более предпочтительным вариантом.

Вставка 16.4 представляет пример того, как доход может быть увеличен, при изменении количества номеров, предназначенных групповому бронированию. Данная Вставка показывает, что дополнительный доход можно увеличить, если объем продаж по более высоким ценовым ставкам, замененный продажами по более низким ставкам, уменьшить, посредством снижения количества номеров, предназначенных для бронирования по самым низким ставкам.

Вставка 16.4

Резюме

Изменение объема группового бронирования

Представьте теперь, что в случае, описанном во Вставке 16.3, туроператор отклонил предложение о перенесении группового бронирования на неделю позже. Он объяснил это тем, что не располагает гибкостью сроков, поскольку даты туров уже установлены. Все еще мотивированный желанием избежать замещения 35 гостей снявших номера по высшей цене групповым бронированием, Менеджер по доходам Грейсас Граунд предпринимает следующий ход.

Она говорит оператору: “Хорошо, я думаю знаю способ, которым я смогу удвоить скидки на стоимость номера. Я смогу снизить стоимость на 10 процентов, если Вы сможете уменьшить количество номеров для группового бронирования с 60 номеров до 25”. Туроператор берет день, чтобы удостовериться сможет ли он уменьшить размер группы заказа и, затем, возвращается к Менеджеру по доходам утверждая, что он с удовольствием уменьшит группу до 25 номеров по цене, составляющей 90 долларов США за номер.

Давайте теперь посмотрим, насколько увеличиваются итоги дополнительного дохода, в результате сокращения группы бронирования с 60 до 25 номеров.

Совокупный доход с номера, при бронировании 60 номеров:

Доход от не группового бронирования: 190 номеров \times 140 долларов США = 26,600 долларов США

Доход от группового бронирования: 60 номеров \times 100 долларов США = 6,000 долларов США

Общий доход за ночь = 32,600 долларов США (26,600 долларов США + 6,000 долларов США).

Совокупный доход с номера, при бронировании 25 номеров по стоимости со скидкой:

Доход от не группового бронирования: 225 номеров \times 140 долларов США = 31,500 долларов США

Доход от группового бронирования: 25 номеров \times 90 долларов США = 2,250 долларов США

Общий доход в течение ночи = 33,750 долларов США (31,500 долларов США + 2,250 долларов США).

Данный анализ демонстрирует, что доход при групповом бронировании 25 номеров по стоимости в 90\$, увеличивается на 1,150\$ (33,750\$ – 32,600\$), в сравнении с продажей 60 номеров по цене 100\$ за номер.

Более высокий дополнительный доход при групповой продаже 25 номеров, оправдывает решение

Менеджера по доходам отеля Грейсас Граундс, предложившего 10- процентную скидку, в качестве стимула туроператора сократить количество заказанных номеров.

9) Задачи системы управления доходами Избегать отчуждения клиентов

Клиенты относятся с большим пониманием к управлению доходами в других отраслях. Например, клиенты авиакомпаний, кажется, привыкли к тому, что авиакомпании взимают различную оплату за эквивалентные места во время одного и того же перелета. Для клиентов отеля система управления доходами в гостиничном секторе может оказаться непривычной. Отели следует установить порядки обращения с сердитыми клиентами, которые жалуются на регистратуре, что за беседой у бассейна с другим гостем, они обнаружили, что платят на 20 процентов больше за ночь, чем тот гость и хотят, чтобы управляющий гостиницей объяснил им эту несправедливость.

Минимизировать аспекты отрицательно морально-психологического климата в коллективе

Системы управления доходами значительно уменьшают объемы предположений, связанных с решениями по поводу ценовых ставок на

номера и предложений по групповому бронированию. Это может расстроить менеджера, который привык принимать решения на собственное усмотрение. Так, иногда важно рассматривать систему управления доходами больше как ресурс, а не окончательное решение.

Система премий и материальных поощрений

Многие сотрудники в отделах групповых продаж награждаются на основе достигнутых объемов групповых продаж. Однако, с внедрением системы управления доходами, подобную премиальную систему придется изменить. Это будет вызвано тем, что система управления доходами иногда может сокращать объему группового бронирования. Кроме того, нельзя награждать менеджеров за урони загрузки или уровни ставок, по которым они продали номера. Штат необходимо премировать за результаты доходности в расчете на номер, поскольку данная мера больше направит их работу к основным задачам системы управления доходами.

Повышение квалификации штата

Наряду с появлением новых систем, введением системы управления доходами, требует подготовки кадров, если мы хотим, чтобы система достигала своих потенциальных возможностей. Обычно к наиболее часто обучаемым темам относятся: продажи, бронирование и персонал головного офиса.

Организация работы системы управления доходами

Вместе с тем, что у системы управления доходами должен иметься фокус на уровень качества, она конечно же, должна работать интегрировано с центральной системой бронирования гостиничной сети.

Обязательства высшего исполнительного руководства

Как и любая система, система управления доходами, для безотказной работы и достижения возможного потенциала, в интересах повышения уровня дохода, должна поддерживаться высшим исполнительным руководством. Только в случае, вовлеченности высшего исполнительного руководства в систему управления доходами, она будет оцениваться как важный инструмент и основная концепция.

10) Меры предосторожности в применении концепции системы управления доходами

В то время, как эта глава выделила подходы, которые можно применять для максимального повышения доходов на любой конкретный день. Однако, важно не привести к долгосрочному ущербу, в результате увеличения доходов на конкретную ночь. Примеры подходов максимизации доходов в конкретный день включают:

- Обширное снижение стоимости номеров может очернить образ отеля на высоком рынке.
- Увеличение инвентаря проданных комнат может привести к ситуациям, когда для лояльных гостей отеля может не остаться ни одного номера для бронирования «в последнюю минуту». Если лояльный гость, который совершает обширные деловые поездки, столкнется с невниманием отеля, его лояльность, может превратиться в конкуренцию.
- Если оператор, осуществляющий большие объемы групповых бронирований номеров в данном отеле, сталкивается с отказом, в будущем он может обратиться уже в другие отели.

Также следует отметить, что система управления доходами может оказаться не соответствующей концепцией для применения отелем. Для некоторых отелей может быть уместно, принимать более простые подходы к ценам. Возьмите пример придорожного мотеля, расположенного близко к шоссе, без конкурирующих отелей в непосредственной близости. Такой мотель может испытывать меньший сезонный спрос и, прежде всего, иметь дело с гостями, которые не осуществляют бронирование заранее, а, обычно, остаются только на одну ночь. В этом случае для менеджера мотеля могло бы быть довольно уместно установить одинаковую цену как для продажи первых номеров, так и для последних, поскольку потенциальные гости находят приемлемый вариант и самые выгодные цены. Если гости не «в поисках выгодной цены», мотивация для применения управления доходами в установлении цен на номера устраняется.

При исследовании применения системы управления доходами, мы сосредоточились исключительно на урегулировании стоимости номеров. Нужно отметить, однако, что продажа номеров не преследует только выгоду полученной стоимости с номера. Многие гости едят в ресторане отеля, выпивают в баре, покупают что-то из мини-бара, и т.д. Такие “дополнительные покупки”, которые добавляют выгоду отелю, все берут начало с продаж номеров (Гилдинг и др. 2001). Если отель располагает точными данными, указывающими на то, что один сегмент рынка име-

ет большую склонность к представлению “дополнительных покупок”, чем другой сегмент рынка, у отеля могут возникнуть веские доводы к стремлению включить ценовую разницу, в отношении дополнительных покупок в решения, в рамках системы управления доходами. Если отель располагает точными данными, указывающими на то, что один сегмент рынка имеет большую склонность к представлению “дополнительных покупок”, чем другой, у отеля могут возникнуть веские доводы к стремлению включить ценовую разницу, в отношении дополнительных покупок в решения, в рамках системы управления доходами. Однако, данная задача не должна представлять из себя основной камень преткновения для менеджеров по доходам, но, так как “совокупный доход” с пребывания гостей может легко управляться компьютерными системами управления доходами.

11) Резюме

Данная глава описала природу систем управления доходами и использование различных подходов к управлению доходами с целью увеличения доходов. Мы отметили, что фундаментальное понятие управления доходами касается поиска соответствующего баланса между уменьшением дохода, потерянного, в результате непроданных номеров и уменьшением потерянного дохода, в результате продажи номеров по ценам ниже тех, по которым они могли бы быть проданы.

Прочитав главу Вы должны знать:

- как определить необходимость отеля в улучшении решений по управлению доходами,
- как можно использовать ценовые категории, в сочетании с прогнозированием спроса с целью увеличения общего дохода,
- как продолжительность средств управления пребыванием может быть осуществлена в попытке увеличить общий доход,
- каким образом нужно осуществлять контроль за длительностью пребывания для достижения увеличения дохода,
- каким образом можно изменять объемы группового бронирования для достижения увеличения общего дохода.

Перечень ссылочных документов

Anderson, S.and Guilding, C.(2006) “ Competitor focused accounting applied to a hotel context ”, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 18 , No. 3 , 206 – 18 .

Cross, R. (1997) “ Launching the Revenue Rocket: How Revenue Man-

agement can work for your business”, Cornell Hotel and Restaurant Quarterly, Vol. 38 (2), 32 – 43 .

Forgacs, G.(2010) Revenue Management: Maximizing Revenue in Hospitality Operations , East Lansing, MI: American Hotel & Lodging Educational Institute .

Guilding, C. , Kennedy , D.and McManus , L.(2001) “ Extending the boundaries of customer accounting: applications in the hotel industry ”, Journal of Hospitality & Tourism Research , Vol. 25 (2), 173 – 94. Kimes, S.E. (1989) “ The basics of yield management ”, Cornell Hotel and Restaurant Quarterly , Vol. 30 (3), 14 – 19 .

Quain, W.J.and LeBruto , S.(2007) “ Yield management: choosing the most profitable reservations, ” in Rutherford , D.G.and O’Fallon , M.J. , Hotel Management and Operations , Hoboken, NJ : John Wiley & Sons .

Задачи

Задача 16.1 Объясните почему присутствие низкого уровня переменных затрат является параметром бизнеса, который способствует применению системы управления доходами.

Задача 16.2 Определите пять производственных факторов, которые способствуют применению системы управления доходами.

Задача 16.3 Определите три способа, с помощью которых отель может оценить свою работу по управлению доходами, а также решить, должен ли он применять систему по управлению доходами.

Задача 16.4 Следующая таблица представляет анализ доходов от продажи отеля Классик за последние 30 дней, в сравнении с ближайшими конкурентами.

Отель Классик: Сравнение доходности конкурирующих отелей						
Отель	Количество номеров	Процентная доля на рынке сбыта	Проданные номера-сутки	Доля номеров-сутков	Доход с номера	Доля от дохода с номера
Классик	160	25.00%	3,840	28.26%	460,800 долларов США	23.38%

А	140	21.87%	3,150	23.18%	472,500 долларов США	23.97%
Б	160	25.00%	3,360	24.72%	487,200 долларов США	24.71%
В	180	28.13%	3,240	23.84%	550,800 долларов США	27.94%
Итого	640	100%	13,590	100%	1,971,300 долларов США	100%

Необходимо:

а) Вычислить пенетрацию загрузки, средней стоимости номера и доходности в расчете на номер для отеля Классик.

б) На основе данного анализа определите, насколько хорошо справляется отель Классик с управлением доходами.

с) На основе Вашего ответа, предоставленного в задании а), Какой аспект управления доходами, по Вашему мнению,

обеспечивает самый отличный путь к улучшению работы, для отеля Классик: 1) уменьшение упущенного дохода, в результате не проданных номеров, или 2) минимизация упущенного дохода, в результате продажи номеров по ценам ниже возможных.

Задача 16.5

За прошлый год, отель Ригал достиг уровня загрузки в 68 процентов и средней стоимости номера 140 долларов США за номеро-сутки. Отель Ригал состоит в тесной конкуренции с тремя другими отелями. В течение прошлого года данные четыре конкурирующих отеля достигли загрузки, составляющей 72 процента и средней стоимости номера 124 доллара США.

Необходимо:

а) Вычислить пенетрацию загрузки, средней стоимости номера и доходности в расчете на номер для отеля Ригал.

б) На основе данного анализа, определите, насколько хорошо справляется отель Ригал с управлением доходами.

с) На основе Вашего ответа, представленного в задании а) Какой

аспект управления доходами, по Вашему мнению, обеспечивает самый отличный путь к улучшению работы, для отеля Ригал: 1) уменьшение упущенного дохода, в результате не проданных номеров, или 2) минимизация упущенного дохода, в результате продажи номеров по ценам ниже возможных.

Задача 16.6

Отель Барселона БулФайтер располагает 198 номерами и обслуживает два различных рынка: деловые туристы и отдыхающие туристы. Отель рассматривает попытку повысить свою загрузку на конкретной неделе за срок в четыре месяца. В настоящее время 120 номеров отеля уже проданы, в течение недели с рекламируемой ночной стоимостью номера, равной 120 евро. По прогнозам системы управления, доходами, при отсутствии каких-либо изменений в стоимости номеров, 32 последующие номера будут проданы сегменту деловых туристов, а 20 последующих номеров будут проданы рынку отдыхающих туристов. Система также указывает, что в течение рассматриваемой недели, гибкость цены спроса на номера составит 2.5 для рынка деловых туристов и 1.6 для рынка отдыхающих туристов. Менеджер по доходам отеля рекомендует ввести 30-процентную скидку для деловых туристов. Он предупреждает, однако, что понижение стоимости номеров для данного рынка до 84 евро, приведет к некоторому упущенному доходу от деловых туристов, которые намереваются забронировать номера, так как, в настоящее время, они смогут их забронировать по цене ниже обычной на 36 евро.

Требуется:

Подготовить анализ финансовых данных, с целью определения того, оправдается ли 30-процентная скидка Менеджера по доходам, рекомендованная для деловых туристов.

Задача 16.7

У отеля ЛифайЛодж остался только один непроданный номер, который должны забронировать на 1-е августа.

Однако, отель планирует относительно низкую загрузку в течение последующих шести дней.

Менеджер по доходам ЛифайЛодж уверен, что последний номер, который будет забронирован 1-го августа, мог бы продаться за 250 долларов США. В качестве альтернативы, номер мог бы продаться, в качестве первого дня из трех ночей по 120 долларов США. Переменные затраты

на уборку номера составили бы 25 долларов США за номеро-сутки.

Требуется:

Определить, нужно ли отелю ЛайфиЛодж продавать номеро-сутки 1-го августа, в качестве одиночной продажи за 250 долларов США, или же оставить его для продажи в качестве первого дня из трех ночей по 120 долларов США.

Задача 16.8

В отель ЛагзьюриасЛэйБяк, располагающий 400 номерами обратился туроператор, который заинтересован в бронировании 80 номеров за стоимость группового бронирования, составляющую 75 долларов США. Система управления доходами отеля прогнозирует, что в рассматриваемую ночь, в случае отказа в групповом бронировании туроператору, отель продаст 360 номеров (90-процентная загрузка отеля) по цене 120 долларов США за каждый.

Менеджер отеля попросил, чтобы Вы помогли ему, посредством проведения анализа, для определения того, нужно ли отелю постараться убедить туроператора сдвинуть даты группового бронирования номеров на время сезона низкой загрузки, который начнется, согласно прогнозам, через три недели после рассматриваемой даты.

В течение сезона низкого спроса ЛагзьюриасЛэйБяк редко превосходит 70-процентный уровень загрузки отеля.

Управляющий гостиницей думает, что если туроператору предложить номера для группового бронирования со скидкой по цене 70 долларов США, но на более поздние даты, он, вероятно, принял бы предложение.

Требуется:

Подготовить анализ финансовых данных, с целью определения того, оправдается ли 5-процентная скидка управляющего менеджера туроператору, с целью убедить его перенести групповое бронирование 8-номеров, с периода 90-процентной загрузки отеля, на период 70-процентной загрузки.

Задача 16.9

В отель ГрейтВол, располагающий 300 номерами обратился туроператор, который заинтересован в бронировании 70 номеров по стоимости группового бронирования, составляющую 300 юаней на определенный день за 22 недели до рассматриваемой даты. Система управления доходами отеля прогнозирует, что в рассматриваемую ночь, в случае отказа

в групповом бронировании туроператору, отель продаст 260 номеров по цене 450 юаней за каждый.

Менеджер по управлению доходами отеля знает, что спустя две недели после рассматриваемой даты, загрузка отеля будет составлять 70 процентов, и решает предложить туроператору номера для группового бронирования со скидкой, но с условием перемещения бронирования на две недели. Она знает, что высокая скидка на номера заинтересует оператора, но он не знает какую именно скидку установить для оправдания доходов.

Требуется:

Подготовить анализ, определяющий максимальную скидку на номера, которую менеджер по доходам сможет оправдать при перемещении бронирования на две недели.

Задача 16.10

В отель ПаудаСки г.Осака, располагающий 110 номерами, обратился туроператор, который заинтересован в бронировании 30 номеров по стоимости группового бронирования, составляющую 70000 юаней за каждый номер. Менеджер по управлению доходами отеля прогнозирует, в случае отказа в групповом бронировании туроператору, отель достигнет 80- процентной загрузки, при которой все гости оплатят недельное пребывание по цене, составляющей 100000 юаней. Менеджер по управлению доходами отеля ПаудаСки озадачен необходимостью перемещения гостей, оплачивающих высокую цену за номера, в случае принятия предложения от туроператора. Так, менеджер решает предложить туроператору сниженную до 60000 юаней стоимость номеров, при условии бронирования только 22 номеров.

Требуется:

Подготовить анализ финансовых данных, с целью определения того, оправдается ли предложенная Менеджером отеля ПаудаСки туроператору сниженная до 60000 юаней цена.

Задача 16.11

Отель МайтиОлБлякс в Веллингтоне, располагающий 200 номерами, специализируется на обслуживании гостей, посещающих спортивные соревнования на Региональном Стадионе Веллингтона. Менеджер по доходам отеля только что получил электронное письмо от туроператора, который утверждает, что хотел бы забронировать 50 номеров, на пятницу

и субботу, через четыре месяца, по цене 100 долларов США за номеро-сутки.

Система управления доходами отеля прогнозирует, что в рассматриваемые сутки, в случае отказа в групповом бронировании туроператору 50 номеров, отель достигнет 88-процентной загрузки. Данная загрузка будет состоять из гостей, покрывающих полную стоимость номеров, составляющую 150 долларов США.

Зная то, что многие гости тура по регби не против поделить номера, в случае предоставления скидок, Менеджер по доходам отеля решает предложить туроператору следующие два варианта:

- Суточная стоимость номеров, сниженная до 95 долларов США, если туроператор сможет объединить групповое бронирование и забронировать только 40 номеров.

- Суточная стоимость номеров, сниженная до 90 долларов США, если туроператор сможет объединить групповое бронирование и забронировать только 25 номеров.

Требуется:

а) Подготовить анализ финансовых данных, с целью определения того, оправдаются ли предложенные Менеджером отеля МайтиОлБлякс скидки на номера.

б) Если менеджер был прав в предложении данных вариантов, который из них должен быть предпочтительнее для отеля?

Задача 16.2

Отель БичВью в Рио де Жанейро, располагающий 250 номерами, рассматривает продажу 50 номеров на определенные сутки за четыре месяца до указанной даты, за стоимость, составляющую 200 реалов. Система управления доходами отеля прогнозирует, что в рассматриваемые сутки, в случае отказа в групповом бронировании туроператору, отель продаст 225 номеров по высшей, составляющей 250 реалов.

Менеджер по управлению доходами отеля озадачен необходимостью перемещения гостей, оплачивающих высокую цену за номера, в случае принятия предложения о групповом бронировании. Так, менеджер решает предложить туроператору следующие две опции для группового бронирования.

- Суточная стоимость номеров при групповом бронировании, сниженная до 170 реалов, если туроператор сможет перенести бронирование на две недели позже. Перемещение группового бронирования на две

недели позже будет означать, что отелю не придется перемещать гостей, оплачивающих высокую ставку за номер.

- Суточная стоимость номеров, сниженная до 190 реалов, если туроператор сможет объединить групповое бронирование и забронировать только 25 номеров.

Требуется:

а) Подготовить анализ финансовых данных с целью определения, оправдаются ли финансовые предложения Менеджера отеля.

б) Если менеджер был прав в предложении данных вариантов, который из них должен быть предпочтительнее для отеля?

Решения первых трех задач каждой главы

Глава 1

Введение

Задача 1.1: Решение

а) Функциональная взаимозависимость существует тогда, когда осуществление одной из функциональных областей находится в зависимости от осуществления другой. К примеру, в гостиничном комплексе, в котором преобладает казино, успех продаж номеров наряду с напитками и продуктами питания, зависит от успеха деятельности казино в привлечении клиентов к комплексу.

б) Функциональная взаимозависимость является важным вопросом для проектировщиков гостиничной системы отчетности, поэтому следует позаботиться о том, чтобы менеджер был назначен ответственным только за те аспекты работы отеля, на которые он или она может повлиять. Например, руководители отделов продаж номеров, продуктов питания и напитков не должны нести ответственность за спад в продаже номеров, если это вызвано снижением деятельности казино.

Задача 1.2: Решение

а) Четыре основных вида волатильности продаж в гостиничной индустрии:

1. Экономический цикл индуцированной изменчивости продаж,
2. Сезонная изменчивость продаж,
3. Недельная изменчивость продаж,
4. Суточная изменчивость продаж.

б) Последствия, к которым приводит волатильность, следующие:

1. Экономический цикл индуцированной изменчивости: Высокая восприимчивость продаж в отеле в общих экономических условиях, указывает на важность тщательного прогнозирования экономических циклов в рамках ежегодного бюджетного планирования.

2. Сезонная изменчивость продаж: Приводит к трем видам бухгалтерских последствий:

- Сезонная изменчивость продаж настолько серьезна, что может привести к временному закрытию некоторых курортных объектов. Такая возможность принятия решения о прекращении деятельности указывает на то, что затраты и доходы должны отражаться в записях таким образом, чтобы позволить произвести детальный финансовый анализ всех

плюсов и минусов закрытия.

- Сезонная изменчивость продаж так же представляет конкретные вопросы по управлению денежными средствами. Середний и конечный период сезонов наибольшей загруженности скорее приводят к избыточному остатку денежных средств, в то время как дефицит денежных средств случается в период межсезонья. Из чего следует, что необходимо тщательное планирование наличного бюджета.

- Сезонная изменчивость продаж так же будет влиять на решения дисконтирования цен. Для того, чтобы обеспечить правильное формирование такого решения, необходимо тщательно прогнозировать ежегодный бюджет.

3. Недельная изменчивость продаж: Точное прогнозирование недельной волатильности продаж обеспечит правильное решение руководства в отношении сумм и сроков стоимости номеров, потребности в персонале и продуктов питания.

4. Суточная волатильность: Изменчивость суточного спроса привела к широко используемым ценовым стратегиям, таким как «скидки для ранних посетителей» в ресторанах и «счастливые часы» в барах. Спрос в разное время суток должен быть зафиксирован для правильного формирования решений ценообразования отеля.

Задача 1.3: Решение

Примеры бизнес-решений, требующих использования данных бухгалтерского учета, включают:

(а) Решение менеджера банка о том, следует ли давать заем какой-либо компании.

(b) Решение акционера о продаже акции из-за опасений, что компания, в которую она инвестировала, может обанкротиться.

(с) Потенциальный акционер думает о приобретении акций компании и интересуется ее прибыльностью.

Примеры бизнес-решений, требующих использования данных управленческого учета, включают:

(а) Определить, были ли вовремя собраны счета.

(b) Определить, будет ли иметь бизнес достаточно денежных средств на протяжении следующего года во избежание необходимости привлечения кредитных линий.

(с) Определить, следует ли установить автомат по продаже напитков или автомат по продаже кондитерских изделий в фойе гостиницы.

(d) Определить стоимости номера для достижения целевого уровня прибыли.

(e) Определить, должны ли сезонные отели быть закрыты на время тихого сезона.

(f) Определить, хорошо ли работает менеджер ресторана.

Глава 2

Анализ сделок и подготовка годового финансового отчета

Задача 2.1: Решение

а) Проще говоря, активы — это то, что находится в собственности бизнеса. Чаще всего, активы гостиниц включают: денежные средства, дебиторские счета, авансы, инвентарь, автомобили, фарфор, серебро, стекло, белье, униформы, оборудование, земельные участки и здания.

б) Проще говоря, обязательства включают финансовые долги компании. Основные обязательства включают в себя: заработную плату, кредиторские задолженности и банковские займы.

с) Собственный капитал представляет остаточное требование, которое владельцы имеют на балансе организации и освобожденный от всех обязательств. Собственный капитал увеличивается тогда, когда собственники вносят больше средств в компанию и когда организация получает прибыль.

Задача 2.2: Решение

Уравнение бухгалтерского баланса связано с тем, что активы организации за вычетом обязательств равны собственному капиталу. Так же можно утверждать, что активы равны сумме обязательств и собственного капитала.

В основе первого уравнения лежит понятие о том, что стоимость собственного капитала в бизнесе равна избыточным активам, которые остаются за вычетом обязательств. Смысл второго уравнения заключается в том, что предприятие мобилизует средства, а затем вкладывает их в различные активы.

Задача 2.3: Решение

Анализ финансовых операций отеля SerenitySleep за первые 10 дней июня месяца.

= +	Активы		Обязательства		Собственный капитал	
	Денежные средства и эквиваленты	Долговые обязательства	Счета к оплате	Кредит, задолженность	Капитал	
	Кредитовый баланс	Дебетовый баланс			Прибыль/убыток	
Июнь		20,000			20,000	
		8,000				
		3,000	1,400			
1	900	900				
2						
3	1,400	1,500				1,000
4		6,000				800
5		1,000	1,400			
6		800				
7		1,300		4,500		
8						
9	400	200				
10		1,500				19,200
		3,000		4,500		
		20,700	5,900	5,900	20,860	
= +						

ГЛАВА 3

Учет по системе двойной записи

Задача 3.1: Решение

Нет, совершенно недопустимо и неправильно полагать, что дебетный счет — это хорошо или плохо. На самом деле, дебет наличного или банковского счета может считаться полезным, поскольку это свидетельствует о притоке денег. Тем не менее, дебет расчетного счета означает увеличение счета расходов, что не является выгодным, по мнению предприятия. Исходя из этого, мы можем только лишь утверждать, что дебет счета идет на благо только в том случае, когда мы знаем, какого типа счета это касается.

Задача 3.2: Решение

Нет, в учете по системе двойной записи мы не можем утверждать, что дебет — это плюс, с кредит это минус. Дебетование счета активов обычно представляет плюс, в силу того, что, счета активов чаще всего имеют дебетовый остаток (банковский счет может быть исключением, только если превышен кредит). Счета пассивов (например, кредиторская задолженность) как правило, имеют кредитный баланс, именно поэтому, запись по дебету будет иметь эффект снижения баланса счета.

Задача 3.3: Решение

	4,000	4,000
a)	Банк	Собственный капитал
	5,000	5,000
b)	Пивной инвентарь	Кредиторская задолженность
	450	450
c)	Закуски	Наличные
	1,000	1,000
d)	Оборудование	Кредиторская задолженность
e)	Банк	Доход
	350	350
	150	150
г)	Себестоимость продаж	Пивной запас

ГЛАВА 4

Корректировка и закрытие записей

Задача 4.1: Решение

«Корректировка записей»- это термин, описывающий набор бухгалтерских записей, которые необходимо производить для обновления счетов перед подготовкой годового отчета по прибыли и убыткам. Это «уборка» в счетах, которая на самом деле и является корректировкой, должна быть проделана до закрытия записей. В большинстве случаев, необходимость корректировки записей возникает из-за того, что сроки денежных потоков (приходов или расходов) не совпадают с периодом, когда возможно определить прибыль и расходы. Эта разница между сроками денежных потоков и сроками определения статей прибыли и расходов возникает из принципа накопления, который гласит:

Доход определяется по мере его заработка, а не просто по мере поступления средств,

Расход определяется в период, когда эффективность от сопутствующих расходов становится очевидна.

Закрытие записи предполагает прокрутку всех счетов, заложенных в отчете по прибыли и убыткам (счета расходов включительно) обратно к нулю в конце отчетного года. По этой причине, данные счета называют временными счетами. А счета, которые заложены непосредственно в бухгалтерский баланс, называют постоянными, так как они не сводятся к нулю в конце отчетного года, а иначе, хранят суммы, касающиеся предприятия с момента его создания, а не за текущий год.

Задача 4.2: Решение

	500	500
a)	Телефонные расходы,	Уплачиваемые тел. расходы
b)	Аренда	Начисленная аренда
	2,400	2,400
	1,000	1,000

c) Амортизационные расходы Накопленная амортизация

a) Расходы на зар.плату Начисленная зар.плата

70,000 70,000

1,200 1,200

b) Доход будущего периода Прибыль

c) Доход от аренды Доход будущего периода

400 400

Задача 4.3: Решение

a)

92,000

О.В. 141,500

92,000

1 Наличные средства

Дебиторская задолженность

141,500 92,000

101,000

О.В. 1,320,000

101,000

2 Дебиторская задолженность

Доход

b) Первая запись отражает дебиторскую задолженность за 180 дней согласно баланса:

Резерв по сомнительным долгам Дебиторская задолженность

4,500

О.В. 2,400

141,500

92,000

101,000

4,500

Обзор регистра дебиторской задолженности позволяет определить, что резерв по сомнительным долгам должен иметь кредитно сальдо \$2,080 [(\$84,000 × 0.0075) + (\$44,000 × 0.0125) + (\$18,000 × 0.05)].

Проверка остатка в резерве по сомнительным долгам показывает, что за дебиторской задолженностью в \$4,500, дебетовый остаток ровняется

\$2,100. Для достижения требуемого для закрытия кредитного баланса в размере \$ 2080, необходимо произвести корректировку суммы \$4,180 в резерв по сомнительным долгам. Данная корректировка записи означает, что резерв по сомнительным долгам, прodelьываемый в течение всего года, был недостаточным для отражения истинности сомнительных долгов по итогам года. Предполагается, что через год после того как будут внесены ежемесячные записи в резерв по сомнительным долгам, расходы по безнадежным долгам будут списаны. Соответственно, нам необходимо увеличить расходы по безнадежным долгам, а именно сделать запись \$ 4180 на счет безнадежных долгов.

4,500	2,400	О.В. 12,400
	(4,180)	(4,180)
Резерв по сомнительным долгам		Расход по безнадежным долгам

ГЛАВА 5

Анализ финансовых отчетов

Задача 5.1: Решение

а)

Dupont (ROI)	<u>ПДПН И.Б.</u>	=	<u>ПДПН</u>	×	<u>Доход И.Б.</u>
			Доход		
HoJo:	50 ÷ 250	=	50 ÷ 500	×	500 ÷ 250,
	0.2	=	0.1	×	2
EasyRest	15 ÷ 75	=	15 ÷ 300	×	300 ÷ 75,
	0.2	=	0.05	×	4

б) Деятельность обеих компаний F&B достигла 20% доходности суммарных активов. Тем не менее, методы их достижения были весьма различны. Компания HoJo заработала 10% прибыли и 200% оборота продаж к общему объему продаж, в то время как у компании EasyRest гораздо больший товарооборот (4 или 400%) с меньшим запасом прибыли (5%).

По всей видимости, у компании придерживаются разных политик ценообразования. Наценка в HoJo на себестоимость реализованной продукции составляет 150% (300/200), а EasyRest наценивает себестоимость на 36% (80/200).

Задача 5.2: Решение

$$\text{а) Себестоимость реализации} = 0.6 \times \text{£}28,750,000 = \text{£}17,250,000$$

Средний размер товарно-материальных запасов

$$= \frac{\text{£}400,000 + \text{£}800,000 + \text{£}900,000 + \text{£}200,000}{4} = \text{£}575,000$$

Коэффициент оборота запасов

$$= \frac{\text{£}17,250,000}{\text{£}575,000} = 30$$

Период реализации запасов

$$= \frac{365}{30} = 12.17 \text{ days}$$

б) Как оказалось, компания Enwad имеет меньшее количество запасов жидкости, по сравнению со среднестатистическими компаниями в данной отрасли. Ее запасы переходят в продажу по истечении 12 дней, в то время как, в среднестатистической компании данной отрасли на это уходит 9 дней ($365 \div 40$).

Задача 5.3: Решение

Оборотный капитал, конец года 20X1:

$$(10,800 \text{ дол. США} + 27,000 + 7,500 + 10,400 + 1,500) - (8,400 \text{ дол. США} + 3,600 + 4,500 + 700 + 10,700)$$

$$= 57,200 \text{ дол. США} - 27,900 \text{ дол. США} = 29,300 \text{ дол. США}$$

Оборотный капитал, конец года 20X2:

$$(14,300 \text{ дол. США} + 26,000 + 7,500 + 12,000 + 1,600) - (12,200 \text{ дол. США} + 5,600 + 3,400 + 400 + 9,500)$$

$$= 61,400 \text{ дол. США} - 31,100 \text{ дол. США} = 30,300 \text{ дол. США}$$

Доля оборотных средств, конец года 20X1:

$$57,200 \text{ дол. США} \div 27,900 \text{ дол. США} = 2.05$$

Доля оборотных средств, конец года 20X2:

$$61,400 \text{ дол. США} \div 31,100 \text{ дол. США} = 1.97$$

Коэффициент срочной ликвидности, конец года 20X1:

$$(57,200 \text{ дол. США} - 10,400 - 1,500) \div 27,900 \text{ дол. США} = 1.62$$

Коэффициент срочной ликвидности, конец года 20X2:

$$(61,400 \text{ дол. США} - 12,000 - 1,600) \div 31,100 \text{ дол. США} = 1.54$$

Оборотный капитал показывает незначительное увеличение, однако, незначительно снизились и доля оборотных средств, и коэффициент

срочной ликвидности. По-видимому, увеличение оборотного капитала в значительной степени объясняется увеличением размера бизнеса (при равных условиях, как увеличивается бизнес, так и необходимо увеличение его оборотного капитала, для поддержания того же уровня ликвидности). В целом, мы можем сделать вывод, что произошло незначительное снижение уровня ликвидности ресторана.

Оборот кредиторской задолженности = Продажа в кредит ÷ средняя кредиторская задолженность

Продажа в кредит = 500,000 дол. США × 0.55 = 275,000 дол. США

Средняя кредиторская задолженность = (27,000 дол. США + 26,000 дол. США) ÷ 2 = 26,500 дол. США

Оборот кредиторской задолженности = 275,000 дол. США ÷ 26,500 дол. США = 10.38

Период погашения кредиторской задолженности = 365 ÷ Оборот кредиторской задолженности: 365 ÷ 10.38 = 35.16 дней

Оборот запасов = Себестоимость реализованных товаров ÷ Средний размер запасов

Себестоимость реализованных товаров = 150,000 дол. США

Средний размер запасов = (10,400 дол. США + 12,000 дол. США) ÷ 2 = 11,200 дол. США

Оборот запасов = 150,000 дол. США ÷ 11,200 дол. США = 13.39

Период погашения = 365 ÷ оборот запасов: 365 ÷ 13.39 = 27.25 дней

ГЛАВА 6

Внутренний контроль

Задача 6.1: Решение

Защита активов

Данная задача касается защиты активов организации от хищения, гарантируя поддержание основных средств таким образом, чтобы они могли использоваться эффективно и безопасно (например, надлежащий ремонт лифта отеля), а также обеспечивая хранение товарно-материальных ценностей должным образом, предотвращая их потерю и порчу.

Активизация эффективности работы

В таком трудоемком бизнесе, как отели и гостиницы, набор соответствующего персонала и его обучение может так же сопровождаться ра-

ботой над повышением эффективности деятельности. Введение таких совершенств техники, как наушные устройства связи для банкетного персонала, может значительно облегчить их работу. Правильная система введения технологических достижений в данной сфере деятельности сделает отель одним из первых, кто преуспевает во внедрении новейших технологий, пожиная плоды эффективности их использования.

Ведение точного и достоверного бухгалтерского учета

Даная задача требует, чтобы ежегодные отчеты для внешних сторон, как например, для акционеров компании, были проделаны с максимальной точностью. Пользователи внешних финансовых отчетов нуждаются в гарантии о справедливом отражении экономических событий, повлиявших на организацию. Менеджеры так же нуждаются в достоверной учетной информации для осуществления контроля и поддержания управленческих решений.

Следование принципам деловой политики

Множество компаний проводят внутренние аудиты, которые выполняют две роли внутреннего контроля, включая оценку степени корректности ведения документов. Еще один метод ведения бизнес политики является обучение персонала и ведение видеозаписи процесса работы (запись видео широко распространена, как система внутреннего контроля в казино).

Задача 6.2: Решение

Примеры конкретных обстоятельств, когда возникает необходимость ведения внутреннего контроля в отеле:

- Отель проводит большой объем кассовых операций.
- В отеле высокая текучка кадров.
- Множество действий внутри отеля осуществляется автономно, в относительно небольших единицах. К примеру, если на баре работают два человека, то эффект масштаба, который может способствовать развитию обособленных ролей в соответствии с укреплением внутреннего контроля, отсутствует.
- Сотрудники отеля работают в непосредственной близости к товарно-материальным ценностям и могут совершить хищение.

Данные характеристики означают, что руководство отеля должно серьезно оценить имеющуюся систему внутреннего контроля.

Задача 6.3: Решение

Отель HarbourView Банковская сверка По состоянию на 31 декабря 20X1

Баланс по банковскому отчету	Кредит	34,290
Плюс: Просроченные вклады		<u>1,240</u>
		35,530
Минус: непредставленные чеки		<u>2,170</u>
Баланс по банковской наличности	Дебит	<u>33,360</u> *

* Разработки

Банковская запись из системы бух. учета по методу двойной записи отеля HarbourView.

Наличные на банковском балансе – 31 декабря 20X1	Дебит	33,376	Less:
Bank fees		<u>32</u>	
			33,344
Плюс: Полученный процент банковского счета		<u>16</u>	
Установленный баланс наличных в банке – 31 декабря 20X1	Дебит	<u>33,360</u>	

ГЛАВА 7

Вопросы управления расходами

Задача 7.1: Решение

Диапазон классификации расходов возникает из-за большого разнообразия управленческих решений и контроля ситуаций. В тексте этой главы было отмечено, что классификация расходов, которая может возникнуть, включает себя следующее:

Расходы и альтернативные издержки,
Прямые и косвенные расходы,
Фиксированные и нефиксированные расходы,
Регулируемые и нерегулируемые расходы,
Дополнительные расходы и невозмещаемые растраты.

Альтернативные издержки могут стать серьезной проблемой, если руководство решает выполнить действие, которое приведет к потере прибыли. Вопрос о прямых расходах в сравнении с косвенными, это вопрос при попытке определить прибыльность приносящих доход подраз-

делений, так как расчет чистой прибыли каждого из подразделений потребует распределение косвенных затрат. Многие проблемы вызывают необходимость различия между фиксированными и нефиксированными затратами; один важный вопрос, рассматриваемый в этой главе, относится к стратегии агрессивной ценовой политики в краткосрочной перспективе для покрытия нефиксированных затрат. В бухгалтерском учете важно, что бы менеджеры несли ответственность за расходы, которые они могут контролировать. И наконец, невозмещаемые растраты не имеют никакого отношения к принятию решений; принимающий решение должен акцентировать внимание только на расходы, которые могут затронуть другие имеющиеся решения.

Задача 7.2: Решение

a)

Нефиксированные расходы:

Еда и напитки фунт стерлингов

7.0

Материалы конференции 6.0

Фиксированные расходы $(360 \div 80)$ 4.5

17.5 фунт стерлингов

b)

Нефиксированные расходы: фунт стерлингов

Еда и напитки 7

Материалы конференции 6

Фиксированные расходы $(360 \div 120)$ 3

16 фунт стерлингов

c) Стоимость одного участника снижается при большем их количестве, так как фиксированная стоимость определяется по большему количеству участников.

d) В случае при 120 участниках, стоимость на одного будет равняться 16 фунт стерлингов.

Если прибыль составляет 20 % от дохода, тогда стоимость должна составлять 80% от выручки. При стоимости 16 фунт стерлингов на человека и 120 участниками, доход на одного человека должен составлять $16 \text{ фунт стерлингов} \div 0.8 = 20 \text{ фунт стерлингов}$.

e) Самая низкая цена, которая не приведет к отрицательному эффекту прибыли в этом году, это нефиксированная стоимость, т.е. 13 фунт стерлингов (7 фунт стерлингов + 6 фунт стерлингов).

Задача 7.3: Решение

а) Определение функции переменных затрат:

Когда в прачечной обрабатывалось 20,000 кг. белья (самый высокий уровень активности), стоимость = 22,000 дол. США. Когда в прачечной обрабатывалось 18,000 кг. белья (самый низкий уровень активности), стоимость = 20,400 дол. США.

Дополнительная стоимость 1,600 дол. США (22,000 дол. США – 20,400 дол. США) для того что бы обработать дополнительные 2,000 кг. белья (20,000 – 18,000).

Таким образом, переменные затраты на килограмм составляют 1,600 дол. США ÷ 2,000 = 0.80 дол. США

Определение функции фиксированной стоимости:

Расчет выполнен на основе показателей за июль месяц:

Расходы прачечной HighFlyer за июль месяц составляют 22,000, а переменные затраты - 16,000 дол. США (0.80 дол. США × 20,000 кг.). Поэтому фиксированные затраты прачечной должны быть 6,000 дол. США (22,000 дол. США – 16,000 дол. США).

б) Общая сумма расходов прачечной при обработке 25,000 килограмм белья (25,000 × 0.80 дол. США) + 6,000 дол. США = 26,000 дол. США

Глава 8

Анализ безубыточности

Задача 8.1: Решение

Формат маржинальной прибыли позволяет нам быстро ответить на такие вопросы, как “Что случится с прибылью, если доходы нашего отеля увеличатся на 100000 дол. США?”. Если переменные издержки составляют 20 процентов от доходов, то норма маржинальной прибыли составляет 80%. Это означает, что увеличение доходов на 100000 дол. США приведёт к увеличению на 80000 дол. США по прибыли (0,8 × 100000 дол. США).

Такой формат маржинальной прибыли также можно рассматривать полезным для понимания управлением структурой затрат, так как он определяет положение доходов наряду с теми затратами, которые зависят от уровня полученных доходов.

Задача 8.2: Решение

Анализ безубыточности может быть полезным, если менеджер рассматривает такие вопросы, как:

1. “Сколько единиц нужно продать, чтобы получить уровень безубыточности?”
2. “Сколько нужно продать, чтобы получить наш целевой уровень прибыли?”
3. “Что произойдет с прибылью, если нам удастся увеличить объем продаж на 10 процентов?”

Решения к трём первым задачам в каждой главе

4. “От какого объема продаж в данный момент мы превышаем свой порог безубыточности?”
5. “Если фиксированные расходы увеличатся на \$20000, сколько еще нам придется продать, чтобы сохранить наш существующий уровень прибыли?”

Задача 8.3: Решение

a) HulseyRestaurant (ресторан Hulsey)

Отчет о прибылях и убытках за год, заканчивающийся 31 декабря 2011 года

(План маржинальной прибыли)

	дол. США	Процент	
Доходы от продаж	500000	100,0	
Переменные затраты			
Переменные затраты на продажи	100000	20,0	
Переменные операционные затраты	16000	3,2	
Маржинальная прибыль	384000	76,8	
Фиксированные расходы			
Оклады и заработная плата	144000	28,8	
Маркетинг	10000	2,0	
Аренда	48000	9,6	
Расходы на содержание (отеля)	5000	1,0	

Прочие расходы	10000	2,0
217000	43,4	
Чистая прибыль	167000	33,4

б) Порог безубыточности = Фиксированные расходы ÷ выручка от каждого оплаченного счета = 217000 дол. США ÷ (25 – [5 + 0.8]) = 217000 дол. США ÷ 19,2 дол. США = 11302 блюд в год.

с) Из подготовленного отчета о прибылях и убытках с использованием плана маржинальной прибыли, очевидно, что маржинальная прибыль составляет 76,8 процента.

Увеличение по продажам на 10 процентов представляет увеличение продаж на 50000 дол. США (500000 дол. США × 0,1).

Так как норма маржинальной прибыли составляет 76,8 процента, увеличение продаж на 10% приведет к увеличению на 38400 дол. США по прибыли (50000 дол. США × 0,768).

д) Прибыль = маржинальная прибыль – фиксированные расходы.
(600000 дол. США × 0,768) – 217000 дол. США = 460800 – 217000 = 243800 дол. США.

е) Увеличение доходов на 10 процентов будет означать, что прибыль увеличится на \$50000 (500,00 × 0,1 дол. США).

Иначе говоря, прибыль увеличится на 2,5 дол. США за каждое обслуженное место. При наличии 20000 проданных мест прибыль увеличится на \$50000 (2,5 дол. США × 20000).

Глава 9

Бюджетирование и учёт по центрам ответственности

Задача 9.1: Решение

Учет по центрам ответственности предусматривает подразделение организации на единицы учета (объекты учёта, находящиеся в распоряжении материально-ответственного лица). Для управления это существенно, поскольку возлагает ответственность на руководителей за работу их соответствующие подразделения. Бюджетирование тесно связано с учётом по центрам ответственности, потому что бюджетирование включает выделение ресурсов для подразделений организации.

Кроме того, бюджет придаёт большое значение критериям сравнительного анализа, которые используются при оценке показателей работы

управляющего подразделением.

Поскольку система бюджетирования определяет плановые задания для всех подразделений организации, трудно понять любое важное бюджетирование, возникающее при отсутствии системы учета по центрам ответственности.

Задача 9.2: Решение

На этот вопрос нет одного-единственного “простого” ответа.

Вопросы, на которые можно ответить хорошо аргументированным решением, предусматривают следующее:

- Поскольку Бромвич направила Джо требование на закупку в разумный срок (т. е. в достаточное время для выполнения закупки), было бы нецелесообразным возлагать ответственность на руководителя службы организации банкетов и конференций за неприбытие одной из сторон. Несмотря на эту проблему, может оказаться, что этот руководитель службы организации банкетов и конференций был ответственен за решение по обратной выплате и, следовательно, можно было дать обоснование для отнесения минимум части недополученных доходов на её отдел. Можно также возразить, что, учитывая важность этой стороны, в большинстве случаев Максин следовало бы уточнять информацию с Джо несколько раз.

- Следующее логическое обоснование можно разработать для отнесения всех недополученных доходов на счёт отдела снабжения:

1. Во всей организации начальник отдела снабжения – это тот, кто наиболее тесно связан с ролью обеспечения своевременной доставки.

2. Джо можно критиковать за то, что он не нанял еще одного представителя персонала, а Максин за то, что не отслеживала заказ, пока Джо был в отпуске.

3. Джо мог попросить передать по факсу копию накладной, когда ему сообщили о том, что осуществляется поставка.

4. Джо следовало проинформировать Максина заранее о возможной проблеме с поставкой.

5. При выдвигании требования от отдела Джо принять потери он мог бы соблюдать большую осторожность при оформлении заказа одноразовых специальных деталей в дальнейшем.

- Также можно утверждать, что недопустимо обвинять Джо (это действительно была вина поставщика), так как представляется, что он вполне мог бы предпринять все разумные усилия для обеспечения своевременной поставки.

- Джо и Максин могли попытаться требовать возмещения части потерь от поставщика. По крайней мере, это бы напомнило поставщику о стоимости его ошибок.

- Данный случай, по-видимому, является ситуацией, указывающей на то, как может быть неуместным использовать систему учёта по центрам ответственности в качестве системы пропорционального распределения обвинений, а не системы “определения того, кто должен иметь возможность объясниться”.

Задача 9.3: Решение

1) в первую очередь нужно заметить, что система учета по центрам ответственности воспринимается как система “распределения вины”. Это крайне нежелательно, поскольку это может вызвать неприязнь, которая скорее вредна, чем полезна. Правильно используемая система ответственности подчеркивает информацию, а не обвиняет. Если менеджеры чувствуют, что их бьют по голове, когда происходят неблагоприятные отклонения, то они, вероятно, рассматривают эту систему как средство бюрократии, и начинают придумывать способы, чтобы подорвать ее. Когда цифры используются в каком-то смысле, который подчеркивает информационную роль системы ответственности, менеджеры, скорее всего, должны быть открыты для обсуждения с коллегами в поиске средств улучшения показателей. Планирование межведомственного совещания руководителей после получения ежемесячных отчетов об исполнении сметы может быть одним из способов уделять основное внимание информационному аспекту системы учета по центрам ответственности.

2) Бухгалтер может согласиться с тем, что в будущем заработная плата за использование “ножами для рубки теста” будет отнесена на счёт расходов по содержанию в размере \$9 в час и, что будет произведена коррекция в бухгалтерской проводке за последний месяц. Премию \$4,50 можно отнести на счёт “потерь от неиспользованных мощностей”, которые относятся к отделу службы организации питания (F&B), потому что именно директор этой службы решил оставить этих сотрудников. Менеджеру нужно было сказать, что в его силах было вычесть \$9 в час за работу из жалования сотрудников, находящихся под его руководством.

Тот факт, что это не тот персонал, которому отдается предпочтение, можно отметить в примечании к ежемесячному отчету.

3) Теоретически, бухгалтер может утверждать, что \$4,50 (или даже целых \$13,50) представляют инвестиции в активы:

а) именно инвестиции на сегодняшний день принесут накопления в будущем (т. е., привлечение предпочтительного поварского персонала);

б) именно инвестиции на сегодняшний день дадут экономию в будущем (т. е., нет необходимости тратить дополнительные средства, набирая и подготавливая новый квалифицированный поварской персонал).

Из-за консерватизма бухгалтеры, тем не менее, не стремятся принять эту точку зрения. При этом важно различие. “Издержки” имеют тенденцию к рассмотрению в отрицательном свете, в то время как “инвестиции” имеют свойство рассматриваться позитивно.

ГЛАВА 10

Гибкое финансовое планирование и анализ отклонений

Задача 10.1: Решение

В статической системе финансового планирования бюджет бывает жестким в том смысле, что он не изменяется после того, как станет известен фактический объем продаж. Хотя этот подход широко используется, некоторые менеджеры находят его полезным при изменении бюджета в сторону повышения или понижения в соответствии с фактическим объемом достигнутых продаж. Неспособность точно прогнозировать объемы продаж – это основной фактор, вызывающий значительные различия между статическим бюджетом и фактическим показателем. Однако, в условиях гибкого финансового планирования, результат отеля, продающего больше или меньше первоначально запланированного объема, исключается из различий между фактическим и прогнозным показателем. Исключение этого фактора имеет существенное значение, поскольку, по определению, менеджеры в центрах финансовой отчётности оказывают незначительное влияние на объемы продаж.

Недостатком обособления отклонений между фактическим показателем и статическим бюджетом является то, что большую часть отклонений можно объяснить тем, что практически невозможно правильно оценить объем продаж, который произойдет в предстоящий отчетный период.

Отклонения, происходящие в результате того, будет ли организация загружена сильнее или слабее, чем ожидалось, в действительности, не отражают показатели работы большей части управленческого персонала. Если бы нам пришлось рассмотреть отклонения в статическом бюджете до крайнего значения, мы бы увидели, что можно получить очень благоприятные отклонения переменной стоимости, если бы в нашем отеле никто не остановился! Чтобы исключить результат фактического объема продаж, отличающийся от заложенных в бюджете объемов продаж, мы можем составить гибкий бюджет. В гибком бюджете статические показатели пересчитываются так, как если бы был известен фактический объем продаж в то время, когда был сформирован бюджет.

Задача 10.2: Решение

Это неблагоприятное отклонение в цене материалов на 1200 дол. США означает, что стоимость тех продуктов, которые использовались на кухне в предыдущем месяце, оказалась на 1200 дол. США больше того, что указывают бюджетные данные.

Благоприятное отклонение на 800 дол. США по использованию продуктов питания означает, что в предыдущем месяце кухонные продукты использовались более эффективно, чем это было заложено в бюджете. Например, снижение количества продуктов, выброшенных за негодностью из-за низкого качества, или снижение количества пищевых отходов, выброшенных из-за чёрствости, это два фактора, способствующих благоприятному отклонению по использованию продуктов. Такая эффективность, полученная в прошлом месяце, стала причиной того, что кухня уложилась в бюджет в 800 дол. США в плане эффективности по использованию продуктов.

Неблагоприятное отклонение в гибком бюджете по использованию продуктов – это просто отклонение чистой цены продуктов и отклонение по эффективности (использования) продуктов. Тот факт, что мы имеем 400 дол. США неблагоприятного отклонения по эффективности в прошлые месяцы, означает, что для того объёма продаж, который мы фактически получили на кухне, стоимость использованных продуктов составляет на 400 дол. США больше, чем должна быть получена в соответствии с данными, заложенными в бюджет.

Задача 10.3: Решение

а) Так как летний коттедж осуществил продажи номеров на 15% боль-

ше, чем было заложено в бюджете ($[12420 - 10800] \div 10800 \times 100$), мы можем подготовить гибкий бюджет за счет увеличения доходов и показателей переменной стоимости, указанных в статическом бюджете, на 15%. Простой способ сделать это – умножить их на коэффициент 1,15.

Отчёт о Выполнении Гибкого Бюджета в Коттедже Curbside Motor Lodge за Квартал, Заканчивающийся 30 сентября 2011 года

Фактический по гибкому бюджету	Бюджет	Гибкий бюджет	Отклонения
Продано номеро-суток	12420	10800	12420
Фунт стерлингов		Фунт стерлингов	Фунт стерлингов
Доходы (от продаж)	1 179 900		1 080 000
242 000 62100 (U)			1
Переменные затраты:			
Труд	84 456	75 600	86 940
Удобства в номере	5 216	5 400	2 484 (F)
Маржинальная прибыль	1 090 228		6 210
58 622 (U)			994(F)
Фиксированные затраты	241 000	235 000	999 000
000 (U)			1 148 850
Коммерческая прибыль	849 228	764 000	235 000
			6
			913 850
			64 622 (U)

б) Недостаток обособления отклонений между фактическими показателями и статическим бюджетом в том, что большую разницу можно объяснить тем, что практически невозможно правильно оценить объем продаж, которые произойдут в предстоящий отчетный период. Отклонения, возникшие в результате в организации, которая будет загружена сильнее или слабее, чем ожидалось на самом деле, не отражают работу многих менеджеров. Если бы нам пришлось рассмотреть отклонения в статическом бюджете до экстремального значения, мы бы увидели, что можно получить очень благоприятные отклонения переменной стоимости, если бы в нашем отеле никто не остановился! Чтобы исключить результат фактического объема продаж, отличающийся от заложенных в бюджете объемов продаж, мы можем составить гибкий бюджет. В гибком бюджете статические показатели бюджета пересчитываются так, как если бы был известен фактический объем продаж в то время, когда был сформирован бюджет.

Отчет об исполнении гибкого бюджета обеспечивает очень разные аналитические оценки управления по отношению к оценкам, предусмотренным для отклонений от статического бюджета, рассчитанного посредством традиционного отчета об исполнении бюджета Curbside. Степень этих различий подчеркивается в приведенной ниже таблице.

Curbside: сравнение статического бюджета и отклонения от гибкого бюджета

Отклонения от статического бюджета	Отклонения от гибкого бюджета		
Доходы		(от продаж)	(F) (U)
Труд	(U) (F)		
Переменные затраты:			
Удобства номеров	(F) (F)		
Маржинальная прибыль	(F) (U)		
Фиксированные затраты	(U) (U)		
Коммерческая прибыль	(F) (U)		

- Отклонение от неблагоприятного гибкого бюджета по доходу означает, что номера должны были продаваться ниже цены, заложенной в этот бюджет. Этот факт не был очевидным из отклонения от статического бюджета.

- Отклонение от благоприятного гибкого бюджета по труду означает, что труд выполнялся неэффективно, или стоимость труда была ниже цены, заложенной в этот бюджет. Этот факт не был очевидным из отклонения от статического бюджета.

- Объема неблагоприятного дохода при отклонении гибкого бюджета достаточно, чтобы вернуть благоприятное отклонение от статического бюджета маржинальной прибыли в неблагоприятное отклонение от гибкого бюджета. Это влияние также очевидно на уровне операционной прибыли.

ГЛАВА 11

Определение эффективности

Задача 11.1: Решение

Похоже, что существуют веское обоснование пословицы “то, что оценивается то и получается”. Рассмотрение студенческого подхода к изучению поддерживает эту точку зрения. Студенты склонны прилагать множество усилий при выполнении заданий, имеющих пометку по отношению к домашним задачам без пометки. Похоже, что у людей есть сильная тенденция уделять больше внимания тем вещам, которые оцениваются. Эта тесная связь между тем, что оценивается, и тем, что удалось, подчеркивает важность тщательно обдумывания, что следует включить в систему оценки эффективности работы отеля.

Задача 11.2: Решение

Многие отели пользуются услугами специальной компании по ведению гостиничного бизнеса. Так работают многие крупные отели, с управлением по контракту, заключенному между собственником отеля и оператором отеля. Напряжение, которое может возникнуть между центром внимания компании по ведению гостиничного бизнеса и её собственником, подчеркивает дополнительный фактор сложности, повышающий важность тщательной разработки системы, по оценке эффективности работы отеля.

Основное разнообразие деятельности, осуществляемой в отеле, описание которой приводилось в Главе 1 (т.е., с ориентацией на предоставление клиентам услуг, прослеживающийся в обеспечении проживания, с ориентацией на розничные объемы продаж, отражающиеся в продажах бара и с производственной ориентацией, прослеживающийся в кухнях ресторана), требует разработки и применения комплекса мер повышения качества работы, которые далеко выходят за рамки мер повышения финансовых показателей деятельности.

Другие возникающие проблемы состоят в том, что группы гостиничных компаний должны управлять географически разбросанными низестоящими подразделениями (например, гостиницами) и работать в секторе, где в обслуживающем персонале наблюдается очень высокая текучесть кадров.

Задача 11.3: Решение

(а) Оценка финансовых показателей с центром внимания на результатах, а не причинах. Если в отеле система оценки финансовых результатов указывает на снижение уровня продаж, мы знаем, что не все хорошо. Однако, мы бы не знали, какие факторы объясняют этот плохой финансовый результат. Мы не были бы способны принимать корректирующие действия, так как отчёт о продажах представляет собой совокупный технико-экономический показатель высокого уровня; а также существует множество факторов, которые могли бы объяснить изменение уровня продаж. Система оценки показателей на широкой основе должна иметь больше возможностей, чтобы выделить факторы, лежащие в основе снижения уровня продаж.

(б) Оценки финансовых показателей страдают от ретроспективной ориентации. Оценки финансовых показателей, как правило, сосредоточены на результате деятельности в конкретный период времени, который уже закончился. Более важная система оценки показателей - это такая система, которая может обеспечить рекомендации по предполагаемой деятельности в будущем. Например, в перспективе, повышение уровней удовлетворения клиентуры предполагает высокие показатели в связи с увеличением доходов от пребывания постояльцев и от положительного поощрения живым словом. Аналогично, повышение трудовой дисциплины сотрудника даёт основания надеяться на вероятное снижение в будущем текучести кадров и повышение внимания и качества предоставляемых услуг.

(с) Оценка финансовых показателей с центром внимания на ограниченную аналитику результатов. Очевидно, что оценки финансовых показателей ограничены по отношению к оценке тех вещей, которые можно учитывать в денежном выражении. Менеджеры по маркетингу в отелях признают, что лояльность клиентуры – это очень важный фактор, способствующий общим показателям отеля. Менеджеры отдела кадров признают, что трудовая дисциплина сотрудников, в частности, очень важна, так как клиентура вступает в контакт со многими сотрудниками отеля. Компьютеры и информационные системы – это ключевые составляющие, способствующие эффективным результатам любого крупного отеля (можно просто рассмотреть серьезные последствия недельного сбоя в компьютеризированной системе бронирования отеля). Несмотря на

бесспорную важность таких факторов, как лояльность клиентуры, трудовая дисциплина сотрудников и поддержка информационной системы, ни один из этих аспектов эксплуатации отеля не может быть проконтролирован с использованием финансового показателя.

(d) Оценка меры финансовых показателей может способствовать краткосрочному целенаправленному поведению. Если менеджеры уделяют слишком много внимания краткосрочной перспективе, они могут предпринимать шаги, которые могут нанести убытки долговременному успеху отеля. Этот вопрос является особенно очевидной проблемой в гостиничном бизнесе из-за частоты перемен, которые Генеральные Менеджеры (GMs) испытывают при переезде на новое место работы в сети гостиниц. Во многих сетях это не является необычным для GM тратить в среднем по три года на каждый объект недвижимости. Если сеть отелей выполняет свои обязанности при такой политике управления и уделяет особое внимание финансовым показателям, для менеджеров есть стимул принять меры, которые приведут к увеличению прибыли в течение трех лет их работы в отеле; при этом долгосрочная эффективность отеля вызывает у них незначительное беспокойство. Это может означать, что Генеральный Менеджер экономит на таких финансовых затратах, в которых не наблюдается прямых рисков потерь. Например, GM может сократить расходы на профилактическое обслуживание, сократить расходы на обучение и подготовку персонала, а также снизить расходы, связанные с локальной программой лояльности клиентуры, которая была создана предыдущим GM. Все эти шаги, как можно ожидать, приведут к быстрому снижению затрат. Негативные последствия таких сокращений расходов могут не возникать до трех лет после того, как они были реализованы.

Это означает, что GM, инициирующий расходы, может казаться хорошо выполняющим свою работу, что объясняется увеличенной отчётной прибылью, относящейся к тому периоду, когда он был GM. Он вполне мог бы выглядеть даже лучше, но отсроченные негативные последствия тех шагов, которые он предпринял, начнут проявляться после того, как он уедет.

ГЛАВА 12

Информация о стоимости и ценообразовании

Задача 12.1: Решение

Маржинальная цена касается покрытия переменных затрат на обеспечение положительных результатов для выручки. Это особенно уместно при наличии такого быстро изнашивающего товарно-материального запаса, как номера. Если номер не продан на отдельно взятую ночь, и это рассматриваемое ночное время истекает, то эти отдельно взятые номеро-сутки никогда не могут быть проданы в будущем. Философия маржинальной цены полагает, что лучше получить хоть какую-то выручку, чем вообще никакой, прежде чем истечёт время непроданных номеро-суток. В результате, маржинальную цену можно рассматривать как менталитет “последней минуты”, который может сыграть свою роль по мере того, как истекает время номеро-суток. С этой точки зрения маржинальная цена представляет попытку получить отчисление от товарно-материального запаса, который нужно принести в жертву (либо по причине истечения времени или в случае с продуктами питания, если их запас слишком старый для продажи).

Управление доходами – это не философия “последней минуты” определения цены номеров. Управление доходами включает продажи и управления маркетингом по разработке тарифных планов, которые также учитывают такие факторы, как относится ли бронирование к спокойному сезону или к сезону наибольшей нагрузки, к будням или выходным дням, а также к рыночному сегменту клиентуры, (например, групповое бронирование в сравнении с отдельно взятым временным постояльцем). В отличие от маржинальной цены, которая уделяет большое внимание формированию цены, покрывающей переменные затраты, управление доходами сфокусировано на повышении среднего дохода на номер. Вопросы, направленные в управление доходами, предусматривают: стоит ли бронировать тур со скидкой, которая должна быть произведена на будущий период, когда бóльшая часть запаса номеров отеля за рассматриваемый период уже продана.

Задача 12.2: Решение

а. Если продажи производителя автомобилей в определенный день вялые, у производителя нет особой необходимости снизить цены на свои автомобили в попытках продать больше в этот день. Автомобили, не

проданные сегодня, можно просто оставить в запасе готовой продукции этого производителя автомобилей в готовности к продаже на завтра или в другое время в будущем. Это связано с тем, что автомобили представляют собой непортящиеся единицы складского учёта.

Ситуация с товарно-материальным запасом номеров отеля совершенно иная. Если сегодня вечером право пользования номером в отдельно взятом отеле в этот вечер не продано, возможность продать право пользования будет потеряна навсегда, так как непроданные сегодня номеро-сутки не могут быть помещены в запасы для продажи на более позднюю дату. Это повышает стимулирование для отелей для того, чтобы рассмотреть стратегию дисконтирования (предоставления скидки) на стоимость номеров по мере того, как приближается время непроданного блока мест на номеро-сутки. Так как непроданные номеро-сутки не могут быть проданы в будущем, они представлены как крайне “ограниченные”.

- б. Стратегии ценообразования должны учитывать ту степень, при которой продукт питания является скоропортящимся или происходит снижение уровня обслуживания. Чтобы проиллюстрировать это, сравним бутылку вина и свежее пирожное с кремом, которые есть в наличии для приобретения из кафе, расположенное рядом с фойе отеля.

Из-за различий в сроке годности этих двух продуктов, менеджер будет оправдан в применении различных стратегий ценообразования для двух продуктов.

Предположим, что единица переменной стоимости приготовления пирожных составляет \$1,20, и что сразу же после их получения за каждое пирожное устанавливается цена по \$4. Давайте также предположим, что если пирожное не продано к концу дня после его получения, его придётся выбросить как отходы (например, пирожное – скоропортящийся продукт). На следующий день после приготовления пирожного, если оно не продается ко времени закрытия кафе, его доходный потенциал заработка будет потерян навсегда. Соответственно, менеджера можно оправдать в снижении розничной цены на пирожные на \$0,5 за один час до закрытия кафе.

Бутылка вина не подвергается порче, как пирожное с кремом. Закрытие кафе в определенный день не означает, что теряется последующий доходный потенциал бутылки вина. Соответственно, обоснование для снижения цены на пирожные с кремом до такой степени, которая ниже их переменной стоимости, к бутылке вина не относится.

Задача 12.3: Решение

Совокупные расходы

Банковский кредит (£250 000 под 9%)	22 500
Амортизационные отчисления	40 000
Прочие фиксированные затраты	65 000
Прочие издержки	85 000
Совокупные затраты	£212 500

Владельцы, претендующие на получение прибыли после уплаты налога = $£450\,000 \times 0,15 = £67\,500$.

До вычета налога на прибыль необходимо получить прибыль, чтобы заплатить налог на прибыль в размере £67 500, равную £135 000 (налог составляет 50%). Совокупный доход, который необходимо получить до вычета налога на прибыль, составляет £135 000=

Валовые издержки + желаемая прибыль до вычета налога, т. е., $£212\,500 + £135\,000 = £347\,500$.

Стоимость номера = Валовый доход ÷ Количество номеров-суток, проданных за год.

Количество номеров-суток, проданных за год = $40 \times 0,55 \times 365 = 8\,030$
Стоимость номера = $£347\,500 \div 8\,030 = £43,27$

ГЛАВА 13

Управление оборотным капиталом

Задача 13.1: Решение

Существенный фактор, способствующий различию между прибылью и движением наличных средств – это метод, посредством которого бухгалтеры отчитываются по фиксированным активам. Если мы платим \$500 000 за фиксированный актив, денежные средства сразу же снизятся в то время, когда мы платим; однако, отчётная прибыль не подвергнется влиянию почти в той же степени, как и за тот год, когда этот актив был приобретен. Если установлено, что стоимость актива должна снижаться в течение десяти лет, в тот год, когда покупается актив, отчётная при-

быль снизится только на \$50 000 ежегодных амортизационных отчислений в отношении актива (предположим, актив был приобретен в начале этого года), а не эти \$500 000 стоимости актива. Это означает, что в этом году этот актив приобретен, а расхождение в \$450 000 возникает между отчётной прибылью (она влияет на сумму амортизационных отчислений \$50 000) и движением фактических денежных средств (оно влияет на сумму \$500 000 платежа по фиксированному активу поставщика).

Другие факторы, объясняющие различие между прибылью и движением денежных средств, предусматривают:

- Признание дохода во время предоставления услуги, а не тогда, когда деньги получены.
- Если поставки оплачиваются в кредит, между закупками и платежами возникнет отставание.
- Труд сотрудников оплачивается после завершения работы или рабочего периода.
- Во многих странах счета на электроэнергию оплачиваются поквартально. Это означает расхождение, минимум, в три месяца между некоторыми понесенными расходами на электроэнергию и оплатой за электроэнергию.
- Страхование и арендная плата осуществляются авансом до занесения соответствующих расходов в отчёт о прибылях и убытках.
- В случае страхования, оплата осуществляется на год вперед, как часть расходов.
- Когда компания отдаёт распоряжение о предоставлении ссуды/кредита или увеличивает свой акционерный капитал, происходит быстрое большое положительное влияние на движение денежных средств. Единственное влияние на отчет о прибылях, тем не менее, затрагивает годовые расходы на выплату процентов по кредиту.

Задача 13.2: Решение

При рассмотрении вопроса о продлении товарного кредита клиенту нужно оценить следующие вопросы:

1. Характер: есть ли у клиента предрасположение к своевременной оплате счетов?
2. Возможности: есть ли у клиента возможности успешно заниматься

предпринимательской деятельностью?

3. Капитал: достаточного ли у клиента оборотного и долгосрочного капитала для покрытия счета, подлежащего оплате?

4. Условия: существуют ли какие-либо определенные экономические условия, которые могут повлиять на платёжеспособность потенциальных клиентов? Кроме того, могут быть особые обстоятельства, такие как низкая заполняемость в межсезонье, что может заставить рассмотреть вопрос о предоставлении кредита менее кредитоспособным клиентам.

5. Гарантийное обеспечение: есть ли у клиента активы, которые могут быть ликвидированы относительно легко в случае кризиса ликвидности, который угрожал бы своевременному возмещению счета, подлежащего оплате.

Таблица прогнозируемых поступлений денежных средств для отеля CrownJewel в (тысячах \$)

	Октябрь	Ноябрь	Декабрь	Итого		
Продажа номеров	\$ 540	\$ 500	\$ 600			
10% продажи за наличные		\$ 54	\$ 50	\$ 60	\$ 164	
50% получено за месяц после продажи		300	270	250	820	
35% получено за 2 месяца после продажи			231	210	189	630
5% получено за 3 месяца после продажи			31,5	33	30	94,5
Итого поступлений от продажи номеров	\$ 616,5	\$ 563	\$ 529	\$ 1 708,5		
Продажи ресторана и бара	\$ 70	\$ 60	\$ 80			
30% продажи за наличные		\$ 21	\$ 18	\$ 24	\$ 63	
70% получено за месяц после продажи		56	49	42	147	
Итого поступлений от ресторана и бара	77	67	66	210		
Итого всех поступлений	\$ 693,5	\$ 630	\$ 595	\$ 1 918,5		

ГЛАВА 14

Принятие решений об инвестициях

Задача 14.1

Метод оценки длительности периода окупаемости является интуитивно привлекательным и относительно простым для понимания. Окупаемость можно использовать как изначальный механизм отбора до использования более утонченных методов по оценке инвестиций, особенно

когда отель рассматривает инвестицию в страну с высоким риском, который зависит от высокой изменчивости валютного курса. Такая изменчивость может стать мотивацией для менеджера заявить следующее: “Если мы не вернём наши деньги в течение трех лет”, – я не хочу осуществлять эту инвестицию.

Метод оценки длительности периода окупаемости имеет ряд недостатков. Есть два основных недостатка подхода к окупаемости:

1. Он не учитывает какое-либо движение денежных средств, возникающих после периода окупаемости. Второй из двух примеров, представленных во Вставке 14.2, имеет быструю окупаемость, однако, первый пример обеспечивает наибольшую продолжительность притока денежных средств. В первом примере окупаемости, если прогнозируемый приток денежных средств составлял \$100 000 в течение каждого из последних четырех лет срока инвестиций, то окупаемость продлится еще четыре года.

2. Он не в состоянии признать временную ценность денег, т. е., \$1 сегодня не имеет такой же цены, как \$1 год назад. Окупаемость относится к движению денежных средств, возникающих в разные периоды времени, как будто они имеют ту же самую стоимость.

Задача 14.2: Решение

а) Теоретически предпочтительной оценкой инвестиций является метод оценки по чистой приведенной стоимости (Net Present Value approach).

б) Метод оценки чистой приведенной стоимости не страдает от любых очевидных недостатков. Если компания берет на себя обязательство по проекту с чистой приведенной стоимостью в размере \$5 млн., а рынок акций работает эффективно, то стоимость компании должна увеличиться на \$5 млн. Это связано с тем, что сегодняшняя стоимость всех будущих потоков денежных средств компании увеличивается на \$5 млн.

Недостатки средней нормы рентабельности (ARR) включают: средняя норма

1. Она не учитывает период (функционирования) инвестиции. Предположим, что отель решает, стоит ли брать опцион на 40% инвестиции

ARR с трехлетним сроком, или опцион на инвестицию \$8000, который имеет десятилетний срок и ARR на 38 процентов. Подход к ARR посоветовал бы взять трехлетний проект, так как он имеет наивысший ARR. В случае инвестирования в десятилетний актив, который обеспечивает 38% ARR инвестор смог бы увеличить свою среднюю норму прибыли (ARR) по активам на семь лет дольше, чем от инвестирования в трехлетний актив, который обеспечивает ARR в 40%. Соответственно, из этого следует, что десятилетний опцион инвестиции ARR на 38% предпочтительнее по отношению к трехлетнему опциону ARR на 40%.

2. Средняя норма рентабельности (ARR) основана на балансовой прибыли. Эти цифры подразумевают некоторое распределение движения денежных средств в разные отчетные периоды (например, амортизация). В результате, прибыль не является “реальной” в материальном смысле. Она представляет собой не более чем “отчет” бухгалтера о проделанной работе. Движение денежных средств, тем не менее, является реальными, и мы должны включить в модель решения именно коммерческую реальность срока поступления и изъятия денежных средств в организации, а не отчет бухгалтера.

Ниже указаны два основных недостатка подхода к окупаемости:

1. Она не учитывает любое движение денежных средств, возникающих после периода окупаемости. Второй из двух примеров, представленных во вставке 14.2 данной книги, имеет быструю окупаемость; однако, первый пример обеспечивает наибольшую длительность поступления денежных средств. В первом примере окупаемости, если прогнозируемое поступление денежных средств было \$100 000 в каждом из последних четырех лет срока инвестиции, то срок окупаемости продлится еще четыре года.

2. Она не признает временную стоимость денег, т. е. \$1 сегодня не имеет такой же стоимости, как \$1 через год. Окупаемость использует движение денежных средств, возникающих в разные периоды времени, как будто они имеют ту же самую стоимость.

Подход внутренней нормы рентабельности (BHP/IRR – Internal Rate of Return) к оценке инвестиций имеет следующие недостатки:

1. В некоторых случаях, когда движение денежных средств проекта включает исходящие потоки денежных средств в проекте, две разные ставки дисконта могут привести к нулевому чистому дисконтированно-

му доходу ЧДД (NPV – Net Present Value) (т. е., две ВНР на один проект).

2. В отдельно взятом проекте, имея возможность принять или отклонить ситуацию, ЧДД и ВНР будет давать один и тот же показатель (т. е. если $ВНР >$ требуемой нормы доходности, чистый дисконтированный доход будет > 0). Однако, при ранжировании проектов ЧДД и ВНР могут подавать непонятые сигналы, то есть, самый высокий ЧДД проекта не обязательно будет самым высоким ВНР проекта. Если возникает такая ситуация, предпочтение нужно отдать показателю ЧДД, так как, теоретически, это предпочтительная методика.

Задача 14.3: Решение

Текущая стоимость = \$600 (PV, 5 лет) = $\$600 \times 0.681 = \$408,60$

ГЛАВА 15

Другие аспекты управления финансами

Задача 15.1: Решение

Ниже указаны три причины, объясняющие, почему EPS/Earning Per Share (доход в расчёте на акцию) является недостаточным целевым показателем:

- Вопрос распределения по срокам (начальные высокие доходы EPS предпочтительны по отношению к последним доходам EPS).
- Неспособность EPS охватить движение денежных средств. Период высокого EPS может быть периодом слабого движения денежных средств.
- EPS не признает риски. Компания может принять на себя рискованный проект, который увеличивает её EPS; однако, в результате возросших рисков для компании это может привести к снижению стоимости акций.

Задача 15.2: Решение

а. Теория остаточного дивиденда указывает, что компания должна использовать весь имеющийся долгосрочный инвестируемый капитал в положительной чистой дисконтированной стоимости (ЧДС) проекта,

пока не останется никаких возможностей положительной ЧДС проекта. В соответствии с таким ходом мыслей, как только компания инвестирует во все имеющиеся положительные проекты по ЧДС (NPV), остающиеся излишки долгосрочного капитала (т. е., оставшиеся средства) должны быть распределены в качестве дивидендов своим акционерам. Применение этого подхода приведет к значительной изменчивости дивидендов, выплачиваемых акционерам. Теория информационного влияния на дивиденды указывает, что решение о выплате дивидендов акционерам передает положительное влияние на стоимость акций. Это происходит потому, что решение выплатить повышенный дивиденд можно рассматривать, как сигнал флагом о намерении компании выплатить высокие дивиденды в ближайшие годы. И наоборот, считается, что снижение дивидендов обеспечивает отрицательный сигнал, поскольку, это говорит о том, что дивиденды могут снизиться в ближайшие годы. Такое мышление приводит к тому, что во многих компаниях проводят политику только повышения уровня дивидендов, если они уверены, что в будущем повышенные дивиденды могут сохраниться.

б. Полученные результаты практического исследования допускают, что в практическом плане компании склонны придерживаться теории информационного влияния при определении дивидендной политики.

с. Влияние клиентуры говорит о том, что какой бы не была политика, принятая компанией в отношении выплаты дивидендов, нужно продолжать применять эту политику. Причина этого состоит в том, что инвесторы, которые купили акции в компании, могут быть привлечены к этому на основании осуществления политики выплаты дивидендов.

Задача 15.3: Решение

Предоставление отчетности по тройному критерию делает акцент на:

- отчетности о финансовых показателях,
- отчетности по социальной эффективности и
- отчетности по экологической эффективности.

ГЛАВА 16

Управление доходами

Задача 16.1: Решение

Низкие переменные затраты на продукт или услуги означают контролируемый уровень назначения высоких цен.

Контролируемый уровень назначения высоких цен означает, что существует значительный предел для изменения цены с учетом информации, предоставленной системой управления доходами.

Задача 16.2: Решение

Пять организационно-экономических характеристик вынуждают экономисту создать условия для применения управления доходами.

- Неизменная степень надёжности предприятия
- Возможности сегментирования рынков
- Скоропортящиеся товарно-материальные запасы
- Продукты, проданные заранее
- Колеблющийся спрос
- Низкие переменные затраты

Задача 16.3: Решение

Ниже указаны три подхода, которые отель может принять для оценки эффективности управления доходами:

- а) Внутренний анализ упущенной выручки;
- б) Анализ эффективности Среднего дохода на номер (RevPar) по сравнению с другими отелями, работающими в рамках той же самой конкурирующей группы;
- в) Определение эффективности Среднего дохода на номер за счет приобретения данных о рынках, касающихся отелей с аналогичным профилем.

Предметный указатель

подотчетность 6, 207-8; *см. также* учёт на основе персональной ответственности

средняя норма рентабельности (ARR) 261-2, 270 управление кредиторской задолженностью по счетам 239, 250-1

дебиторская задолженность 48

график учёта счетов по срокам оплаты 238, 247-8

управление дебиторской задолженностью 238, 246-8

оборачиваемость средств на счёте дебиторов 71-2, 73, 247

концепция наращивания 48

начисленные расходы 51-2

коэффициент срочной ликвидности 75-6

фактические затраты по труду 5, 6

корректирующие записи 47, 48-66;

отчётность за поставки 53-5;

безнадежные и сомнительные счета 56-7;

расходы оплаченные, но еще не понесённые 49-51;

амортизация 57-9;

расходы, понесенные, но не оплаченные (начисленные расходы) 51-2;

доход заработанный, но еще не полученный 53;

доходы будущего периода 52-3;

примеры с решением 49-59

административные центры 158-9

административные средства управления 90

предварительные заказы (бронирование) 310

агентские издержки 285

агентские вопросы 279, 283-90

теория агентских отношений 279, 283-90

Американский Образовательный Институт Гостиниц и Гостиничного Обслуживания 11

оборот активов 71-3, 74-5, 161

активы 21, 22-7, 34, 35, 156-7; учётная стоимость 161;

краткосрочные обязательства 40–1, 75, 76, 252–3;
первоначальная стоимость 27, 28;
страховой платёж 28;
рыночная цена 161;
переоценки, от 21; охрана средств, от 90, 91;
оценочная стоимость, от 9, 162;
см. также основной капитал
направление внимания 164, 191
аудиты, внутренние 93–4
средние издержки на единицу продукции 123, 125
среднесуточная стоимость номера (ADR) 78; индекс заполняемости 313,
314
средняя стоимость номера 78
средние затраты на человека 80, 81 безнадежные долги 56–7
бухгалтерский отчёт, 20–2, 24–7, 40, 47, 48, 155;
сбалансированность 22–4; формат 26–7;
основные разделы 21
34
карта сбалансированных показателей 8, 208–15, 216
счета в банке: комиссионный сбор 98;
процент 98
банковская выверка 10, 97–104
банкротство 202, 238, 245
принятие решения о цене банкета 231–2
сопоставительный анализ 164, 190, 191, 203, 208, 215
учётная стоимость 161
время выполнения закупки 310, 315
возвращённые чеки (чеки, не принятые к оплате банком) 98 безубыточ-
ность 5, 10
анализ безубыточности 123, 139–47 уровень сложности бюджета 166
роли бюджета 163–5
осознанное искажение бюджетного прогноза 169

плановые показатели бюджета 164, 166–7, 168–9
бюджетная стоимость труда 5, 6
бюджетирование 154–5, 163–73; поведенческие аспекты от 166–9; гибкий 181, 182–4; управление персоналом 165; участие менеджера 168–9; и оценка показателей 164, 167–8; политические аспекты, от 169; статические 181, 182; технические аспекты от 169–73
капитал: издержки, от 267–8;
долгосрочные 252–3; *см. также* чистый оборотный капитал
принятие решений о капиталовложениях 260, 287, 288–9
доход от прироста капитала/утраченный капитал 295
денежные средства: внутренний контроль, от 91–2, 94–5, 97–104;
малая (касса)» 104–6
кассовый счёт 34, 35–6
бюджет денежных средств 238, 239–43
движение наличных средств: и доход на акцию (EPS) 280, 282; и различие прибыли 238, 244–5, 280;
выписка из банковского счёта 20
управление денежными средствами 4, 239–45 соотношение между наличностью и оборотом 73 закрытие счетов 47–8, 59
система связи и подготовка бюджета 164 компании 13, 15–16, 36
конкурентная группа 313–15
положительная заполняемость 78 компьютерные
программные средства управления 94 принятие ценовых решений по конференции
231–2 маржинальная цена 137–9, 160 норма маржинальной прибыли 139
маржинальная стоимость 231–2
регулируемые издержки 118, 128
акционерные компании 15
калькуляция стоимости 6 стоимость капитала 267–8
статьи расхода 157, 158–9, 181, 191 система классификации расходов 118–29 объекты затрат 116–17
ценообразование «издержки плюс» 223–4 издержки реализации 13
отклонения от нормативных затрат 184–8

анализ взаимосвязи себестоимости, объема и прибыли (CVP) 137–53 за-
траты 7, 116–36; регулируемые (затраты) и
нерегулируемые 118, 128; косвенные 118, 119;
фиксированные 5, 6, 117–18, 122–8, 139, 140, 147, 219–20, 296;
исторические 27, 28; дифференцированные 128–9;
косвенные 118, 119–22; на оплату труда 5, 6, 174, 185–7;
возможность 118–19;
инвестиции 118;
предельные
(затраты) 128–9;
переменные 117–18, 122–8, 139, 140, 147, 219–20, 231–2, 310
коэффициент покрытия 77
обеспечение финансового покрытия за час работы сотрудника 80 регули-
рование кредитов 246–8,
кредиты 8, 33–43
статический анализ 67 соотношение оборотного капитала 75–6
текущие активы 40–1, 75, 76, 252–3
текущие обязательства 41, 75, 76, 252–3
лояльность/удовлетворение клиентуры 201, 202, 204, 210, 214, 318, 325
дебеты 8, 33–43
отношение заёмных средств к активам (коэффициенты платёжеспособ-
ности) 77 отношение заёмного капитала к собственному 77
финансирование долга 298, 301–2
принятие решения 117–18;
востребованные качественные и поведенческие факторы, 128
спрос: прогнозирование и управление 4–5, 6,
307, 308, 310–11, 318–19; сегменты и модели рынка от 221–2;
ставки за номер и 4–5, 307, 310, 311, 316–17;
изменчивость 11, 310
амортизационные отчисления 128; накопленные 59;
фиксированный актив 5,
48, 57–9; методы 58

прямые затраты 118, 119
вклады в безналичной форме 98
общее отклонение по прямым трудозатратам 184–6 прямое отклонение по материалам 187–8
дисконтирование 220, 222–3, 307–8; предоплата 11, 239, 250–1; тарифы за номера 6, 78, 222–3, 307, 309, 310, 311
таблицы дисконтирования 263–7 независимые
центры финансовой отчетности (ЦФО) 158, 163–4
диверсифицируемый риск 286
дивиденды 21, 36, 39, 281, 293–6
документальные процедуры 92–3
двойной учёт 8, 19, 33–46; пример с решением 36–41
сомнительные счета 56–7
изъятия 21, 36
формула Дюпона 70
скидка к цене за предоплату 11, 239, 250–1 прибыль до уплаты процентов и налогов (ЕБИТ) 68, 70, 71, 73–4, 296, 297, 298–9
доход на акцию (EPS) 280–3, 296, 298–9, 300
изменчивость экономического цикла 3
экономичный размер заказа (EOQ), модель 238, 249–50
эффективность: по использованию материалов 187, 188; операционная 90;
амортизация 59; предоплаченный 49–51, 76 отнесенный на расходы по закупкам 51
финансовая отчетность 7, 8, 19, 20
финансовая зависимость 296, 298–300, 301–2
оценки финансовых результатов 200–2, 204, 214, 216
финансовая стабильность 68, 75–7 анализ финансовых отчетов 67–88
финансовые отчеты 19–32, 40
оборачиваемость основных средств 72

фиксированные активы 5, 40, 41, 280; амортизация 5, 48, 57–9; инвестиция в 5, 252–3

фиксированная производительность 308–9

фиксированные расходы 5, 6, 117–18, 122–8, 139, 140, 147, 219–20, 296

счета движения средств 34

ресторанная служба (F&B) ценообразование 220, 223–4 запас продуктов питания 4

прогнозирование 164, 166; спрос 4, 6, 307, 308, 310–11, 318–19

угроза мошенничества 107–9

функциональная взаимозависимость 3, 6

доля заёмного капитала *см.* журнал учёта операций леввереджа 42

главная бухгалтерская книга 34, 42

совпадение целей /несовпадаемость 206, 279, 285–6, 288–9

валовый доход 160

чистая валовая прибыль (GPM) 70–1, 106, 224 групповое бронирование 310, 321–3; изменение объема, от 323;

изменение временной привязки, от 321–2

«минимаксный» метод 123–4

стоимость приобретения 27, 28

Ассоциация Отелей Нью-Йорк Сити 11

контракт на управление гостиничным бизнесом; 287–90; определение комиссии 288, 289–90

Формула Губберта 226

управление кадрами 10, 165

системы стимулирования 324

доходы 12

отчёт о прибыли 1–2, 8, 12–13, 20–2, 25, 34, 40, 47, 48, 155

косвенные затраты (непрямые) затраты 118, 119–22

теория информации о влиянии на дивиденды 295, 296

вложения 156–7
страхование 28, 93
предоплаченное страхование 48, 49–51 процент, счёт банке 98
внутренний контроль 89–115; процедура банковской
выверки 97–104; денежных средств 91–2, 94–5,
97–104; материала 96; целей 90; и платежной
ведомости 96–7; принципов 91–4; закупок
95–6; фактов кражи и угроз мошенничества 89, 90, 95, 107–9
внутренняя норма прибыли (ВНП) 269–70, 271 изменчивость внутрису-
точных продаж 4
управление товарно-материальными запасами 238,
249–50
система учёта запасов 10; periodic 53, 54, 55, 96;
непрерывный (метод) 55
движение товарных запасов 72, 73
инвестиция: текущие активы 252–3; фиксированные активы 5, 252–3
оценка инвестиции 11, 260–78; учётная норма прибыли (ARR), подход
261–2, 270; внутренняя норма доходности (ВНД), подход 269–70, 271;
чистая текущая стоимость (NPV), подход 263–8, 270, 281; подход к оку-
паемости
262–3, 271
инвестиционные центры 157, 160–3
ротация должностей 94
бухгалтерские проводки 42
ключевые характеристики гостиничная индустрия 2–6 затраты на оплату
труда 5, 6, 184–6
график бюджета трудовых затрат 173
эффективность труда 5
производительность труда 6, 80
ставка заработной платы 5
отклонение по цене рабочей силы 184, 185, 186
предложение труда 10
показатели оценки опережения и отставания 204, 212, 213

изучение и соответствующие показатели оценки 212, 214
директивы длительности пребывания 307, 319–20
уровень использования заёмных средств (левередж)
77, 280, 296–303
денежные обязательства 21, 22–7, 34; текущие 41, 75, 76, 252–3; долго-
срочные 41, 76–7; краткосрочные 75–6
обязательства: ограниченные 15–16; неограниченные 14, 15
степень ликвидности 239; анализ 75–7; кризис 239, 245
долгосрочный капитал 252–3
долгосрочные обязательства 41
управленческий учёт 7
сегменты рынка 309, 316–17 доля и размер рынка 189 маркетинг 220
маркетинговые центры ответственности 158, 159
главный бюджет 155
отклонение по использованию материалов 187, 188 отклонение по цене
материалов 187–8
основные цели компании 210
мотивация, роль бюджета, см. на 164, 166
чистая балансовая стоимость (NBV) 58
чистая текущая стоимость (NPV) 263–8, 270, 271, 281,
287–8, 295, 296
маржа чистой прибыли 71, 106
чистые доходы 13
чистый оборотный капитал (ЧОК) 252, 253
нерегулируемые переменные затраты 118, 128
уровень заполняемости 6; и анализ безубыточности 140–2; как показа-
тель оценки 77–9, 80, 190, 204,
228, 229; и тарифы на номера 220, 223, 228, 307,
310; и переменные затраты 127
показатель заполняемости 313, 314, 315 в межсезонный период закрытия
127–8
операционный левередж 296, 297–8, 300, 301
эффективность работы 90

оперативные меры 68, 77–8
организационная структура 155–6
организационные формы 13–16
затрачиваемые средства 118
результаты 156–7;
привлечение внешних ресурсов 10, 128, 129
стратегия избыточного резервирования 317–18
накладные (косвенные) расходы 118, 119–22
собственный (акционерный) капитал 21, 22–7, 34, 40, 48
отчет о движении собственного капитала 20, 24, 25, 40, 48
Оплаченная занятость 78
распределение партнёрств 13, 14–15
окупаемость 262–3, 271
платёжная ведомость 96–7
индексы заполняемости 33–15
оценка результатов 5, 6, 8, 11, 199–218;
размеры сальдо of 203, 204–5;
карта сбалансированных показателей 8, 208–15, 216;
сопоставительный анализ 164, 190, 191, 203, 208, 215;
бюджеты и 164, 167–8;
клиентский 201, 202, 204, 210, 214;
оценка финансовых результатов 200–2, 204, 214, 216
избыток информации 203, 205;
внутренние меры в сравнении с внешними 204; в инвестиционных центрах 161–3; ключевые вопросы в разработке систем 202–8; показатели отставания и опережения 21, 204, 213;
изучение и связанное с ростом
212, 214; связанный с целью и стратегией 203, 206–7; привлечение менеджера к изменению мер 2–8, 203;
не-финансовые меры 201, 202, 204; цель в сравнении с субъективными мерами 204; положительные размеры, от 203, 208; процессный 211, 214; ресторанный 80–1; премии за достижение целей 203, 208; связанный с номерами 77–80, 190, 204, 228, 229–30;

простота 203, 207; своевременный отчёт 203, 207
система периодического учёта запасов 53, 54, 55, 94
несохраняемость продуктов 4–5, 6, 222–3, 309
постоянные счета 48
непрерывная система учёта запасов 55, 96
формула непрерывного учёта запасов 292
небольшая наличная сумма 104–6
планирование 164
политические аспекты бюджетирования 169
предоплаченные расходы 49–51, 76
текущая стоимость (PV) 267
отношение цена доходы (PE отношение) 282–3
ценовая гибкость спроса 221–2, 316–17
ценообразование 4, 6, 78; выручка 231–2; и информация о стоимости 219–37; издержки-плюс 223–4;
ресторанная служба (F&B) 220, 223–4; краткосрочный 127–8; *см также* дисконтирование; тарифы на номер
принципиальные/агентские отношения 284–9
процессные показатели оценки 211, 214
несохраняемость продуктов 4–5, 6, 222–3
график производственного бюджета 171–2
производительность, труда 6, 80
прибыль 7, 12, 21, 22, 24; подотчётность 6; распределение 20; до вычета налога 160; и отличие движения денежн. средств 238, 244–5, 280; общее количество 160; максимизация 280–3; удерживаемые (нераспредел. доходы) 9, 21, 36, 40, 41, 295; *см. также* анализ безубыточности (CVP)
центры прибыли 157, 159–60
отчёт о прибыли и убытках 12
маржа прибыли 70–1, 74–5, 106, 162, 224
ограниченность прибыли
показатель прибыли 13, 68–75
плановая норма прибыли 146–7
покупки, внутренний контроль 95–6
график бюджетов закупок 172
вопросы качества 129

коэффициент срочной ликвидности 75–6
тариф от стойки (без скидок) 78, 313
анализ соотношений 67–88
анализ методом регрессии 123
необходимая норма прибыли 226–8, 291
информация о модели бронирования 315
теория остаточного дивиденда 295–6
остаточный доход 162–3, 228, 290
учёт на основе персональной ответственности
128, 154, 155–63, 181
центр ответственности 155, 156, 157–61 показатели оценки ресторана
80–1 чистая прибыль/прибыль 9, 21, 36, 40, 41, 295; прибыль на инвестицию (ROI)
10, 27–8, 67, 68–75, 161–2, 288, 289–90
revenue 21, 34, 47–8, 48; заработанные, но ещё не
полученные 53; утраченный 312; чистый 13;
незаработанный 52–3
центр доходов 157, 159
управление доходами 229–30, 307–30; и прогнозирование спроса 310–11,
318–19; определение потребности отеля для 311–15; и групповое брони-
рование 310, 321–3; вопросы реализации 324; длительность пребывания
319–20; системные требования 315–18; применение категорий
тарифов 310–11, 318–19 средний доход с номера
(Revpar) 78, 79, 228, 229, 230, 311;
Сравнительный анализ эффективности 313–15;
индексы заполняемости 313, 314, 315
доход на одного сотрудника за час работы 80 отклонение по доходу 188–9
уровень доходов за рабочее место 80, 81
премиальные системы 167, 203, 208, 324
склонность к риску 285–7; диверсифицируемый 286; дилемма риск-до-
ход 282, 283
заполняемость номеров, *см. также* тарифы на номера 11, 79, 221, 224–
30, 233, 309;

средний 78, 79, 228; подход снизу вверх 226; категории 318–19; и спрос 4–5, 307, 310, 311, 316–17; дисконтирование 6, 78, 222–3, 307, 309, 310, 311; и сегменты рынка 309; и уровни заполняемости 220, 221, 228, 307, 311; тариф от стойки (без скидок) 78, 312; подход к относит. размеру номера 225–6; подход к требуемой норме доходности 226–8; подход правила тысячи 224, 225; и переменные затраты 128, 221; коэффициент доходности номера 79; показатели эффективности номеров 77–80, 190, 204, 228, 229–30

правило тысячи 224, 225

запас безопасности 142–3

затраты на оклады 5, 6

затраты на заработную плату 169–70; затраты 13; уровень, нужный для получения целевой прибыли 146–7; изменчивость 3–4, 6, 170

изменчивость сезонных продаж 3–4

сезонность 127–8

доход от рабочего места 80, 81

сегментация рынков 309, 316–17

разделение обязанностей 92, 95 стоимость обслуживания за номер 80

акционерный капитал 36, 40, 290

торговля акциями 290–1

стоимость акций 291–3

акционеры: и менеджеры, отклонение от цели 285–7; максимизация накопленного богатства 283

акции 15, 36, 290; *см. также* доход на акцию (EPS)

краткосрочное ценообразование 126–7

привязанные к временной точке счета 34

отчет по социальным вопросам 283

индивидуальные предприниматели (единоличные предприниматели) 13, 14, 36

платёжеспособность 75

сотрудники 10, 165; вознаграждение и системы стимулирования 167, 203, 208, 324;
обучение 324 индексы рынка ценных бумаг 290–1 невозмещаемые затраты 128–9
поставщики: скидка по предоплате 11, 239, 250–1;
отношения 250 с
расходы на материалы 55
запас вспомогательных материалов 54, 55
закупки у поставщиков 53–5
двусторонний счёт 35–6
временные счета 48
кража 89, 90, 95, 107–9
временная стоимость денег 263 коэффициент покрытия процента 77
распределении по времени возврата на капитал 280–1
мера общего риска 296, 300
анализ тенденции развития 67
оборотный баланс 39–40
отчет тройной критерий 283
коэффициенты оборачиваемости 71–3, 74–5
доходы будущих периодов 52–3
Единая Система Счетов для Гостиничной Индустрии 1–2, 11–13
неограниченная ответственность 14, 15
переменные затраты 117–18, 122–8, 139, 140, 147, 219–20, 231–2, 310
анализ отклонений 10, 181–2, 184–90, 191
изменчивость: спрос 11, 310; продажи 3–4, 6, 170;
чистый оборотный капитал 252
заработная плата 48, 51–2
изменчивость продаж за неделю 4
чистый оборотный капитал 75, 238–59;
чистый 252, 253;
изменчивость 252

письменная процедура 92
управление доходами 308
нулевой остаток 47

