

УДК 657.3(045)
© Сироткина Н.А., 2021

Особенности процесса бюджетирования организаций гостиничной индустрии в условиях пандемии



Наталья Антоновна Сироткина, студентка магистратуры Института онлайн-образования департамента бизнес-аналитики, Финансовый университет, Москва, Россия
Natalia A. Sirotkina, student of Master's program, Institute of Online Education, Department of Business Analytic, Financial University, Moscow, Russia
n.sirotkina1996@gmail.com

АННОТАЦИЯ

В статье рассматривается система бюджетирования в гостиничной индустрии. В частности, автор анализирует методiku бюджетирования капитальных затрат. Делается акцент на затруднительном положении всей отрасли на фоне спада активности из-за пандемии коронавируса и, как следствие, возрастающей необходимости грамотного планирования капитальных затрат. В то же время автор приводит аргументы в пользу потенциальной инвестиционной привлекательности данной отрасли. В статье даются примеры отнесения затрат к операционным и капитальным, учитывая специфику индустрии гостиничного дела. Автор анализирует текущие показатели как отрасли в целом (в разрезе РФ), так и конкретные плановые и фактические показатели гостиниц. Рассматривается связь бюджетирования капитальных затрат и планирования показателей прибыли. В заключение сформулировано предложение по обновлению регламента бюджетирования в гостинице / в группе компаний с целью учета влияния пандемии для согласованности плановых показателей.

Ключевые слова: бюджетирование в организации; капитальные затраты; гостиничное дело; гостиница; пандемия коронавируса; регламент бюджетирования; управленческий учет; основные средства; план-фактный анализ

Для цитирования: Сироткина Н.А. Особенности процесса бюджетирования организаций гостиничной индустрии в условиях пандемии. *Научные записки молодых исследователей*. 2021;9(6):14-26.

Научный руководитель: **Сидорова М.И.**, доктор экономических наук, профессор департамента аудита и корпоративной отчетности факультета налогов, аудита и бизнес-анализа, Финансовый университет, Москва, Россия / Scientific supervisor: **Sidorova M.I.**, Dr. Sci. (Econ.), Professor of the Department of Audit and Corporate Reporting, Faculty of Taxes, Audit and Business Analysis, Financial University, Moscow, Russia.

Feature of the Budgeting Process in the Hospitality Industry During the Pandemic

ABSTRACT

The paper focuses on the budgeting system in hospitality industry. In particular, the author examines the methodology of capital expenditure (CAPEX) budgeting. Also, author emphasizes the current recession of the entire industry due to the coronavirus pandemic and, consequently, the increasing need for accurate planning of capital expenditures. At the same time, the author gives arguments in favor of the potential investment attractiveness of this industry. The article provides examples of attributing costs to operating and capital budgets, taking into account the specifics of the hospitality industry. The research analyzes both the current indicators of the industry as a whole (in the context of the Russian Federation) and Plan&Fact indicators of specific hotels. There have been described the relationship between CAPEX budgeting and income planning. In conclusion, there have been formulated a proposal to update the budgeting regulations in a hotel / in a group of companies in order to take into account the impact of the pandemic for the consistency of planned indicators and costs.

Keywords: budgeting; capital expenditures; hospitality; hotel; pandemic coronavirus; budgeting regulations; management accounting; fixed assets; plan-fact analysis

For citation: Sirotkina N. A. Feature of the budgeting process in the hospitality industry during the pandemic. *Nauchnye zapiski molodykh issledovatelei = Scientific notes of young researchers*. 2021;9(6):14-26.

Введение

Исторически туризм и гостиничная индустрия в России были слабо развиты относительно своего потенциала, уникальных природных и историко-культурных объектов туристического интереса. Подходящей для внутреннего и внешнего туризма инфраструктурой могут похвастаться лишь крупные города.

Тем не менее вплоть до 2020 г. в сфере туризма и гостиничной индустрии наблюдался устойчивый положительный тренд активности (рис. 1). В 2018 г. он был подкреплён чемпионатом мира по футболу – событием мирового масштаба – однако положительный тренд продолжился, в 2019 г. вклад туризма в ВВП страны составил 4%. По данным Федерального агентства по туризму, в 2019 г. объём туристических услуг составил 179,8 млрд руб., что на 4,5% превысило значение предыдущего года, а по сравнению с 2010 г. этот показатель увеличился на 80%¹. В 2019 г. распоряжением Правительства Рос-

сийской Федерации была утверждена Стратегия развития туризма на период до 2035 года. Была создана корпорация Туризм.РФ для развития инвестиционных проектов в сфере гостеприимства.

Несмотря на сложности, которые возникли в сфере гостиничного бизнеса в связи с распространением коронавирусной инфекции COVID-19, в прогнозируемом будущем мы можем ожидать восстановление и оживление данной сферы, а также рост инвестиционной активности в фазе «дешевого рынка» и благодаря поддержке государства.

Однако пандемия все еще оказывает существенное и, главное, непредсказуемое влияние на гостиничную индустрию. Поэтому особое внимание стоит уделить прогнозированию рисков и эффективному планированию, а основным методом планирования на предприятии является бюджетирование. Целью данной работы является выявление слабых мест в процессе бюджетирования в гостиницах в условиях пандемии.

Обзор научной литературы

В научной литературе тема бюджетирования в гостиничном деле освещена мало, особенно

¹ Федеральное агентство по туризму. Статистика. URL: <https://tourism.gov.ru/contents/analytics/statistics> (дата обращения: 21.11.2021).



Рис. 1. Количество человек, размещенных в гостиницах РФ по годам

Источник: составлено автором по данным Федерального агентства по туризму.

бюджетирования капитальных затрат. В основном в работах делается упор на бюджетирование операционных затрат по стандартам USALI: в рамках данной тематики можно отметить работы Е.В. Кlicheвой [1, с. 130], Г.А. Кубаткиной [2, с. 16] и С.В. Панковой [3, с. 14].

Влияние пандемии на бизнес-модели гостиниц рассматривают в своей работе, опубликованной в *International Journal of Hospitality Industry*, ряд европейских ученых во главе с М. Брейером [4, с. 3]. В работе кризис рассматривается как пусковой механизм для инноваций в гостиничном бизнесе, а также подчеркивается важность сохранения лояльности постоянных гостей.

При написании данной работы также использовались аналитические материалы консалтинговых агентств Cushman&Wakefield² и JLL³, которые специализируются на рынке недвижимости, в том числе гостиничной, и регулярно публикуют исследования рынка.

Бюджет гостиницы

Бюджетирование подразумевает выполнение планирования, учета, контроля, анализа и регу-

лирования всех видов деятельности организации с целью оптимизации финансовых планов в течение отчетного периода для выполнения задач, поставленных бенефициарами. Гостиничная сфера как любая другая индустрия имеет свои особенности формирования системы бюджетов и управленческого учета.

Как правило, бюджет гостиницы состоит из трех составляющих: операционный бюджет, сформированный по стандартам USALI (содержит информацию о планируемых доходах и расходах), финансовый бюджет (содержит информацию о движении денежных средств) и бюджет капитальных затрат (CAPEX). Важность CAPEX бюджетирования обусловлена необходимостью регулярного и своевременного обновления основных средств организации. Капитальные затраты, как правило, существенны по своей стоимости и оказывают весомое влияние на денежный поток, соответственно, к их планированию стоит подходить стратегически.

Когда речь идет о группе компаний (когда существует управляющая/владельческая компания сети отелей), возникает также вопрос множественного согласования бюджетов. Как правило, лимиты для бюджетов спускаются сверху вниз, для достижения целевых показателей в разрезе всей группы. Консолидация же происходит снизу-вверх: каждая отдельная гостиница формирует свою потребность на период и предоставляет ее в управляющую компанию.

² C&W IQ. Обзоры рынка России. URL: <https://www.cwrussia.ru/cwiq/> (дата обращения: 21.11.2021).

³ JLL. Гостиничный рынок Москвы и Санкт-Петербурга. Итоги 2020 года. URL: <https://www.jll.ru/ru/аналитика-и-тренды/исследования/hotel-market-in-moscow-and-st-petersburg-results-of-2020> (дата обращения: 21.11.2021).

ОРЕХ/САРЕХ

Подробнее остановимся на отнесении категорий расходов к ОРЕХ и САРЕХ и, соответственно, на включении их в операционный бюджет или бюджет капитальных затрат.

Операционные расходы (Operating Expenses, ОРЕХ) – затраты, которые возникают в процессе текущей деятельности. Они связаны с восстановлением или сохранением первоначально ожидавшихся от объекта основных средств будущих экономических выгод.

Операционные расходы учитываются в бюджете и отчетности, составленным по международному стандарту USALI (Uniform System of Accounts for the Lodging Industry), который был разработан с учетом особенностей гостиничного бизнеса и специфических KPI этой сферы: Occupancy – загрузка гостиницы, ADR (Average Daily Rate) – средняя цена за номер/ночь, RevPAR (Revenue per available room per day) – выручка номерного фонда за один номер и др.⁴

Расходная часть бюджета USALI будет включать операционные и нераспределяемые расходы, а именно:

1. Расходы ЦФО (номерной фонд, служба питания и прочие ЦФО).
2. Аренда и налоги.
3. Административные расходы.
4. Плата за управление.
5. Расходы владельца (владельческой компании).

Капитальные затраты (Capital Expenditures, САРЕХ) – затраты на приобретение внеоборотных активов, их модификацию и модернизацию. Это затраты, которые увеличивают экономические выгоды, которые должны принести организации данные объекты основных средств. Основной характеристикой таких затрат по стандарту IAS 16 «Учет Основных средств» является продолжительность их использования (больше 1 года) в процессе производства или предоставления услуг⁵. В национальном стандарте учета

за определение капитальных затрат отвечает ФСБУ 26/2020 «Капитальные вложения», под капитальными вложениями понимаются затраты организации на приобретение, создание, улучшение и (или) восстановление объектов основных средств⁶.

При определении затрат капитального характера делается упор на вероятность получения будущих экономических выгод от использования улучшений данного объекта – эта характеристика важна при оценке, например, произведенного ремонта помещений. Как отмечают в своей работе И.Д. Демина и Е.Н. Домбровская [5, с. 28], оценка экономических выгод может быть произведена не только в количественном выражении (для единиц, генерирующих денежный поток), но и на качественном уровне (для отдельных объектов основных средств).

При бюджетировании в гостинице необходимо помнить о свойстве несохраняемости – так как конечным продуктом является услуга, капитальные вложения являются постоянным и необходимым условием нормального функционирования гостиницы.

К примеру, покупка транспортного средства для гостиницы будет относиться к капитальным затратам (приобретение основного средства), а ремонт и техобслуживание – к административным операционным расходам, как и в классическом определении МСФО. Но косметический ремонт номерного фонда, даже не влекущий за собой повышение категории номеров или всей гостиницы, будет относиться к капитальным затратам, как затратам предотвращающим обесценение основного средства. Частичная замена мебели в номерном фонде также ляжет в капитальные затраты, в то время как декорации (например, новогодняя атрибутика) будут относиться к операционным материальным расходам, так как из практики известно, что вероятность их повторного использования мала, соответственно, они будут использованы только на протяжении одного года.

Также при отнесении затрат к операционным или капитальным критерием существенности

⁴ Uniform System of Accounts for the Lodging Industry, 11th Revised Edition. – Lansing, Michigan: American Hotel & Lodging Educational Institute, 2014:36.

⁵ МСФО: точка зрения КПМГ. Практическое руководство по Международным стандартам финансовой отчетности, подготовленное КПМГ. 2019/2020: в 4 ч. Пер с англ. 16-е изд. Т. 1. М.: ИПЦ «Маска»; 2020:412.

⁶ Федеральный стандарт бухгалтерского учета ФСБУ 26/2020 «Капитальные вложения». URL: https://minfin.gov.ru/ru/document/?id_4=133538-federalnyi_standart_bukhgalterskogo_ucheta_fsbu_262020_kapitalnye_vlozheniya (дата обращения: 21.11.2021).



Рис. 2. Схема регламента утверждения бюджета в гостинице

Источник: составлено автором.

будет выступать стоимость. Так, расходные материалы и мелкая техника для IT-департамента будут относиться к ОПЕХ, в то время как ресурсоемкие проекты (обновление системы Wi-Fi в гостинице, закупка партии МФУ и компьютеров, сервера и прочее) будут относиться к САРЕХ.

Маркетинговые расходы в подавляющей части случаев будут рассматриваться в рамках операционного бюджета, за исключением случаев, когда можно говорить о создании нематериального актива – например, сайт гостиницы, который будет использоваться на протяжении нескольких операционных циклов и приносить экономические выгоды.

Общий принцип срока полезного использования будет применяться и к инженерным расходам. Ежегодное профилактическое обслуживание и коммунальные платежи будут относиться к ОПЕХ, проекты капитального ремонта и модернизации – к САРЕХ.

Сами же капитальные расходы в свою очередь могут по желанию руководства разделяться на поддерживающий САРЕХ и инвестиционный САРЕХ. Под инвестиционным будут пониматься расходы на создание новых ЦФО и расходы, связанные с получением будущих дополнитель-

ных экономических выгод. В поддерживающий САРЕХ будут входить расходы, связанные с поддержанием гостиницы в надлежащем состоянии, предотвращающие обесценение (например, аварийные работы, поэтапная реновация).

Необходимо сделать оговорку, что все описанные выше методические разделения актуальны для уже функционирующих гостиниц. В гостинице, находящейся в инвестиционной фазе, все расходы будут относиться к капитальным. Они будут включать в себя расходы на проектно-изыскательные и строительно-монтажные работы, благоустройство, оснащение и расходы предоткрытия.

Регламент

Необходимая составляющая процесса бюджетирования – это бюджетный регламент. В регламенте должна содержаться ключевая информация о порядке разработки, этапах согласования и сроках бюджетного процесса, а также о составе участников бюджетного планирования и зонах ответственности. Так, бюджетный регламент отдельной гостиницы может отражать следующую структуру работы (рис. 2):

1. Предоставление бюджетной потребности центром финансовой ответственности.



Рис. 3. Схема регламента утверждения бюджета в группе компаний

Источник: составлено автором.

2. Консолидация бюджетных потребностей финансовым контролером (ответственным лицом).

3. Защита потребностей перед бюджетной комиссией (генеральным менеджером, финансовым менеджером, прочими ответственными лицами).

4. Предоставление замечаний и отработка корректировок.

5. Формирование окончательной версии бюджета.

Бюджетный регламент же группы компаний чаще всего будет отражать следующую схему работы (рис. 3):

1. Формирование общей потребности по гостинице и представление ее в управляющую компанию.

2. Анализ представленной информации на предмет ее полноты и экономической целесообразности со стороны ответственного сотрудника управляющей компании.

3. Направление консолидированного бюджета по капитальным затратам всех гостиниц руководителям управляющей компании для проведения внутреннего анализа информации на предмет целесообразности.

4. Проработка гостиницами вопросов и замечаний, поступивших в ходе рассмотрения первоначальной версии бюджетов.

5. Утверждение управляющей компанией финальной версии консолидированного бюджета и предоставление «stand-alone» бюджетов в гостиницы.

В случае более разветвленной структуры компаний, соответственно, увеличивается количество этапов согласований между дочерней и материнской компаниями.

Не менее значимой частью регламента является положение о полноте отражения информации. Статьи бюджета могут иметь емкие названия для упрощения и схематичности отражения, однако за каждой статьей должно стоять детальное обоснование потребности, этапов работ, ресурсоемкости, приоритетности и ценообразования, которое легло в основу финальной потребности. Без данной расшифровки невозможным будет утверждение бюджета.

Здесь стоит сделать отступление и сказать, что, в то время как данная развернутая детализация критически необходима на уровне «stand-alone» бюджетов капитальных затрат, в консолидированной отчетности она может быть излишней, раздувать объем и усложнять весь процесс консолидации, так как капитальные проекты отдельных гостиниц различаются куда сильнее, чем операционная деятельность,

где может применяться сквозная консолидация статей.

Учет CAPEX затрат

При рассмотрении затрат капитального характера необходимо понимать, что они, в отличие от операционных, не отражаются как расходы в бухгалтерском и управленческом учете. CAPEX рассматриваются как движение от актива к активу — например, от денежных средств или обязательств к основным средствам — и, соответственно, не включаются в счета доходов и расходов. Таким образом, капитальные затраты не оказывают непосредственного влияния на размер прибыли организации, и в отчете о прибылях и убытках отражаются только их косвенные эффекты: амортизация, проценты. Однако капитальные затраты влияют на денежный поток организации и отражаются в отчете о движении денежных средств в разделе инвестиционная деятельность.

Следуя вышесказанному, для анализа основных средств гостиницы целесообразно обращать внимание не только на их изменения во времени в отчете о финансовом положении, но рассматривать всю управленческую отчетность в совокупности. Так, увеличение амортизации в сочетании с низкими затратами на CAPEX может означать старение фонда основных средств, что впоследствии может привести к снижению прибыли. В то же время превышение темпа роста CAPEX над темпом роста выручки ставит под сомнение эффективность и целесообразность вложений.

Специфика не «profit-driven» затрат

Рассматривая сферу гостиничного дела, хочется отметить еще одну ее определенную специфичность. Гостиницы являются бизнесом с высоким инвестиционным порогом входа, сильно растянутой во времени ROI (окупаемостью инвестиций) и высокими рисками влияния экономической конъюнктуры. Таким образом, гостиничный бизнес не стоит в первом эшелоне инвестиционной привлекательности. Тем не менее гостиницы существуют, развиваются, и в целом рынок является высококонкурентным.

Основная причина данного противоречия кроется в том, что зачастую целью гостиницы не является получение максимальной экономической выгоды или стремление к максимально

высоким показателям эффективности. Множество гостиниц, особенно гостиниц сегмента люкс, являются своеобразным предметом роскоши для бенефициара. Для него главным является не прибыль конкретного периода, а скорее общий имидж либо диверсификация портфеля.

Касательно CAPEX затрат, это обуславливает возможность планирования крупных проектов модернизации, не подкрепленных соответствующими показателями выручки, но удовлетворяющих мировым «best practices» или пожеланиям бенефициара, готового финансировать данные затраты из средств других проектов.

Пандемия

Бюджетирование само по себе является инструментом риск-менеджмента, так как позволяет описать плановые и фактические события в рамках выбранной методологии, а также создает коридор приемлемого результата хозяйственной деятельности. М.А. Комарова в своей статье [6, с. 114], к примеру, указывает на возможность составления бюджетных сценариев для отражения распределения ключевых показателей, а не их фиксированных значений.

В условиях пандемии рынок туризма и связанный с ним рынок гостиничных услуг наиболее подвержен риску и неопределенности, что заведомо затрудняет планирование и бюджетирование. Гостиницам необходимо учитывать это при ведении хозяйственной деятельности.

Согласно данным отчета консалтингового агентства в сфере недвижимости Cushman & Wakefield [6] (рис. 4) загрузка московских отелей в 2021 г. показывает уверенный тренд прироста относительно 2020 г., однако значения все еще находятся ниже уровня 2019 г., так что можно сделать вывод о продолжающемся влиянии негативных эффектов COVID-19 на индустрию. Загрузка все еще практически полностью обеспечивается внутренними потребностями рынка.

Планируя бюджет на будущий период, гостинице предстоит определить планируемый исход бюджетного периода: выход к чистой прибыли, безубыточность или заведомая убыточность (вариант возможен, если рассматривается одна гостиница из группы компаний, либо если бенефициар заинтересован в финансировании гостиницы без цели получения экономической выгоды). Кроме того, предоставление инфор-

Загрузка для рынка современного качества: 8 мес. 2021 г. по сравнению с 8 мес. 2020 г.

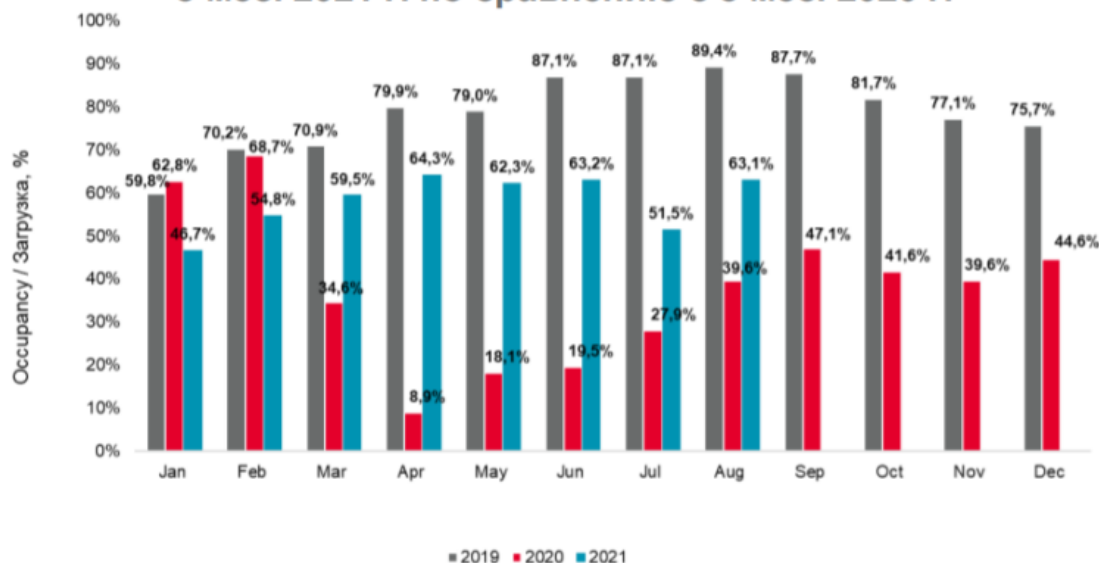


Рис. 4. Загрузка гостиниц на рынке современного качества, 2019–2021 гг.

Источник: Отчет #MARKETBEAT Lite Q3 2021 агентства Cushman&Wakefield.

мации о влиянии пандемии в примечаниях необходимо при формировании отчетности за прошедшие периоды. Это является необходимым условием транспарентности отчетности, как отмечают в своей статье М. А. Вахрушина и А. А. Вахрушина [7, с. 272].

В условиях пандемии в целях экономии средств бюджеты капитальных затрат зачастую сводятся к устранению аварийных ситуаций. Малое количество существующих гостиниц готовы брать на себя риски вливания денежных средств в инвестиционные проекты в условиях неопределенности, возможного локдауна и закрытых границ.

Данные конкретных гостиниц в настоящей работе будут рассмотрены на примере гостиниц сети Cosmos Hotel Group. Так как компания не является публичной, данные будут представлены в обобщенном формате без указания наименования конкретных гостиниц, если иное не было отражено в открытой отчетности головной компании АФК «Система».

Обратим внимание на негативный эффект пандемии коронавируса на загрузку отелей данной группы⁷ (рис. 5). Можно отметить, что

наиболее сильное влияние было оказано на отели Москвы и зарубежные отели. В связи со спецификой пока скудно развитой туристической инфраструктуры в регионах гостиницы не в столь сильной мере ощутили закрытие границ и связанное с этим урезание туристического потока. По данным внутренней отчетности, пятизвездочные резорты и вовсе показали рост загрузки, но это связано в первую очередь с бизнес-процессами конкретно рассматриваемых гостиниц (ввод в эксплуатацию нового номерного фонда и проч.), а также с усилением интереса к внутреннему туризму в условиях закрытых границ. Это объясняет меньшее падение средней загрузки по сети.

Несмотря на то что, как было сказано ранее, капитальные затраты не относятся к расходам организации в текущем периоде, необходимо понимать, что финансируются они либо займами, а закредитованность бизнеса не является положительным индикатором, особенно в условиях кризиса, либо из собственных средств организации. В отчете о прибыли и убытках организации используют, как правило, один из двух показателей эффективности бизнеса: OIBDA или EBITDA. OIBDA, в отличие от EBITDA, рассчитывается только от операционной прибыли (GOP), т.е. от прибыли от основного вида деятельности, EBITDA же учитывает все прочие неоперацион-

⁷ АФК Система. Годовые отчеты и презентации. URL: <https://sistema.ru/investors-and-shareholders/yearreports-investors> (дата обращения: 21.11.2021).

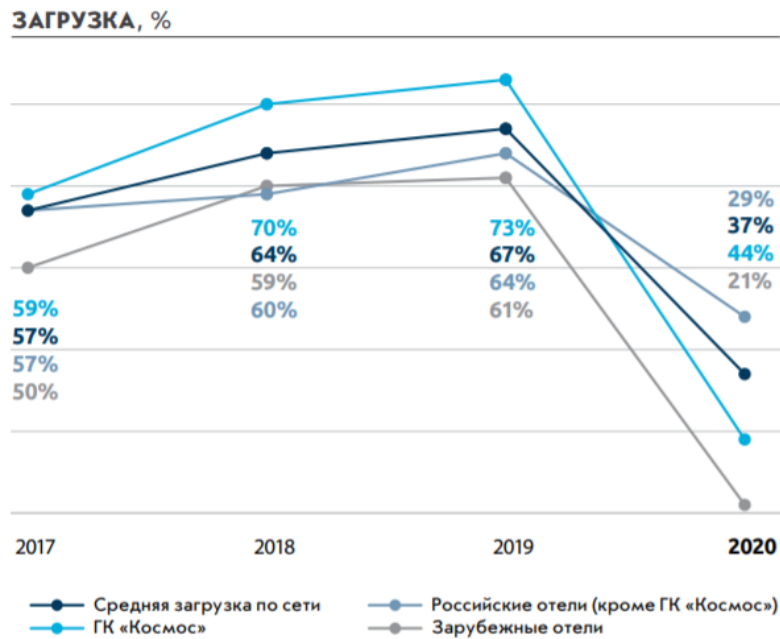


Рис. 5. Загрузка гостиниц сети Cosmos Hotel group, 2017–2020 гг.

Источник: Годовой отчет 2020 АФК Система.



Рис. 6. План-факт OIBDA и CAPEX гостиницы *** в Москве, 2019–2022 гг.

Источник: составлено автором по данным внутренней отчетности.

ные доходы, которые могут не повторяться из года в год и быть подвержены влиянию единовременных поступлений, соответственно искажать реальную динамику и затруднять планирование.

Вышеуказанную зависимость капитальных затрат от операционной прибыли проиллюстрируем примерами конкретных гостиниц. В подписях на графике В обозначает бюджет, А – факт, Р – проект бюджета (для данных 2022 г.).

В примерах «Москва 1» (рис. 6) и «Регион 3» (рис. 7) отчетливо видно, что капитальные затраты (планируемые и фактические) составляют долю операционной выручки, что свидетельствует о нормальном процессе обновления основных средств, за исключением 2020 г., когда плановые показатели выручки и прибыли не были достигнуты из-за негативных эффектов пандемии, гостиницы несли убытки.

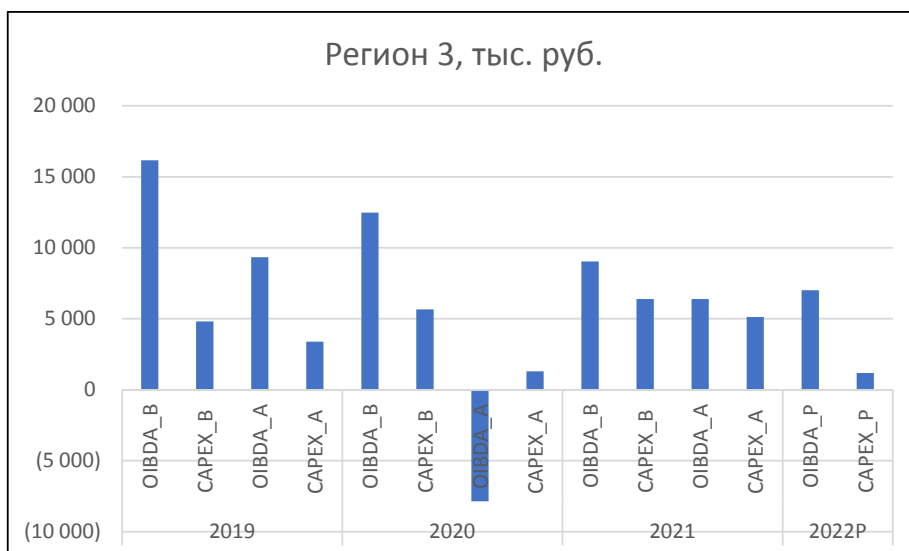


Рис. 7. План-факт OIBDA и CAPEX гостиницы *** в регионе РФ, 2019–2022 гг.

Источник: составлено автором по данным внутренней отчетности.

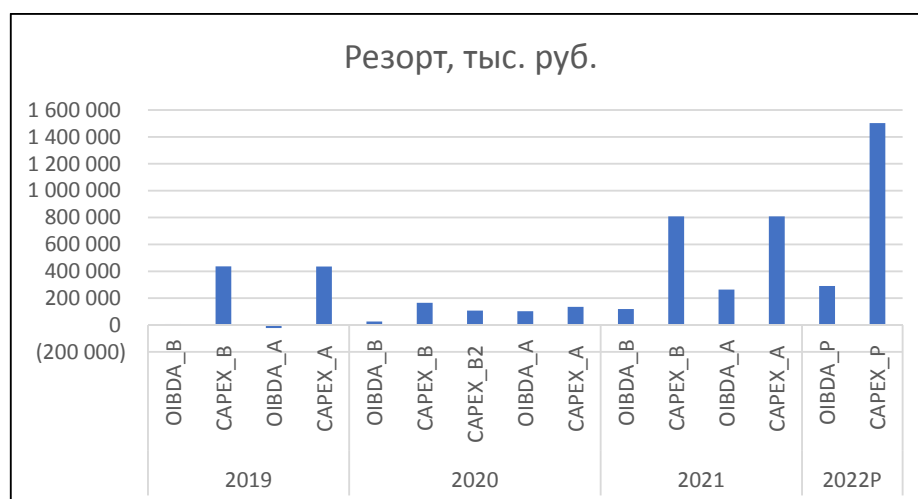


Рис. 8. План-факт OIBDA и CAPEX гостиницы *** , 2019–2022 гг.

Источник: составлено автором по данным внутренней отчетности.

Пример «Резорт» (рис. 8) показывает обратную динамику – при относительно невысоких показателях OIBDA осуществляются весомые CAPEX вложения. Это свидетельствует о высокой инвестиционной активности в данную гостиницу в текущем периоде.

В то же время интересны примеры «Москва 3» (рис. 9) и «Регион 5» (рис. 10). В данных случаях заметна большая разница между плановыми и фактическими значениями в 2021 г., что свидетельствует о низкой эффективности планирования. Возможно, осложняющий фактор (пандемия) не был учтен в достаточной степени.

Теперь сравним освоение бюджетных показателей капитальных затрат в различных гости-

ницах в 2019 и 2020 гг. (рис. 11). Как видно из графика, освоение запланированного бюджета в 2020 г. было весьма более скромным, подавляющее число рассматриваемых гостиниц не освоили и 50% запланированных средств, во многих значение стремится к 0. Такая разница бюджетных и фактических показателей объясняется влиянием непредвиденных обстоятельств и различием запланированной конъюнктуры рынка от реальной.

Примечательно также то, что в некоторых гостиницах в апреле 2020 г. происходил внеочередной пересмотр бюджета с целью оптимизации трат и движения денежных средств. Процесс же бюджетирования на 2021 и 2022 гг.

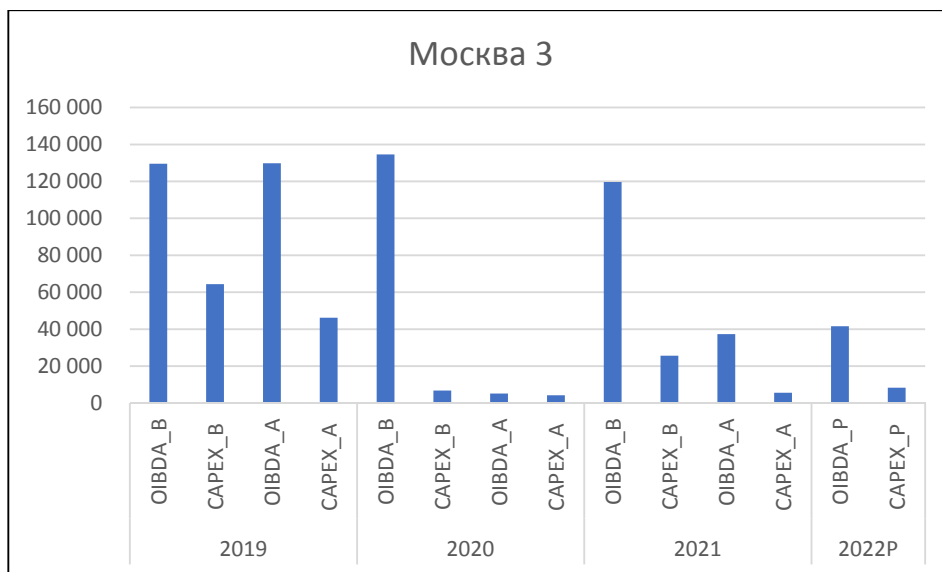


Рис. 9. План-факт OIBDA и CAPEX гостиницы *** в Москве, 2019–2022 гг.

Источник: составлено автором по данным внутренней отчетности.

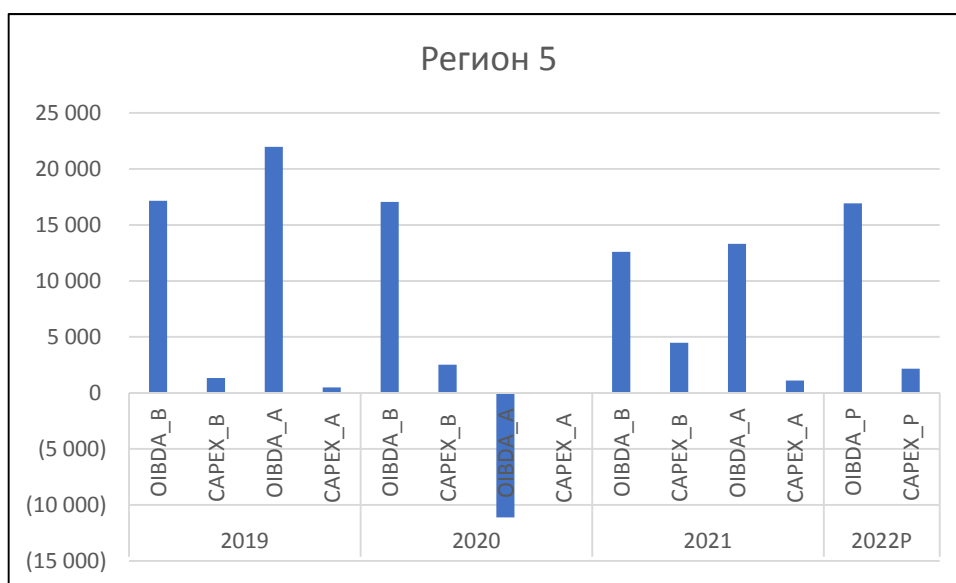


Рис. 10. План-факт OIBDA и CAPEX гостиницы *** в регионе РФ, 2019–2022 гг.

Источник: составлено автором по данным внутренней отчетности.

был затруднен отсутствием понимания реальных перспектив разными участниками процесса.

Выводы

Принимая во внимание сильное влияние кризисных условий и пандемии на гостиничную индустрию, по результатам исследования предлагается ввести дополнительный и первый шаг бюджетного процесса – принятие единой стратегии касательно внешних условий. Это позволит повысить уровень конкордации бюджетов,

а также придаст бюджетированию капитальных затрат целевой, отвечающий внешним вызовам характер.

Схема разработки и согласования бюджетов в таком случае примет вид, отображенный на рис. 12. Аналогично модифицируется схема для отдельной гостиницы.

Управляющим компаниям или руководству отдельной гостиницы предлагается по результатам специально созванной сессии выпустить меморандум, которому необходимо следовать всем

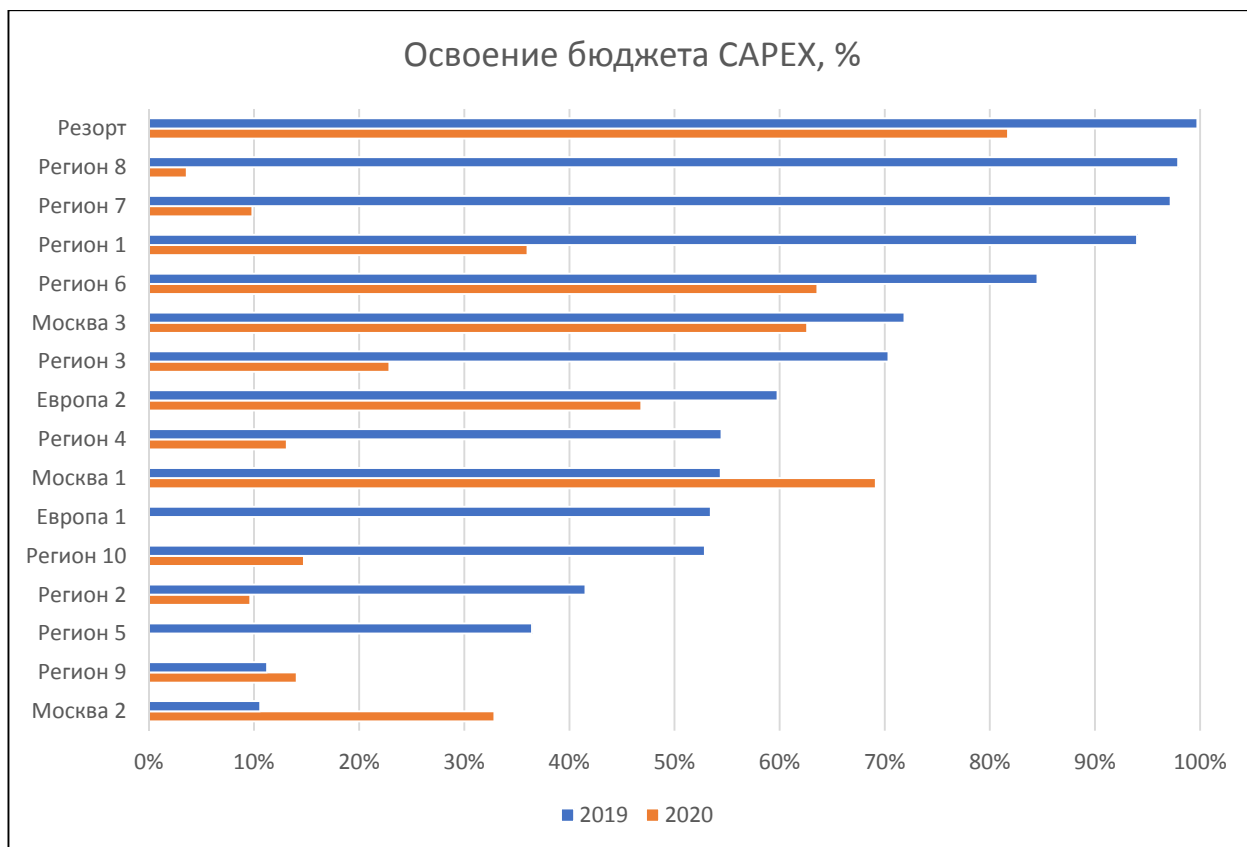


Рис. 11. Освоение CAPEX, 2019–2020 гг.

Источник: составлено автором по данным внутренней отчетности.



Рис. 12. Предложенная схема регламента утверждения бюджета в группе компаний

Источник: составлено автором.

подразделениям одной гостиницы и всем гостиницам одной группы при бюджетировании, о едином мнении по следующим вопросам:

- Какие темпы примет распространение коронавируса в рассматриваемый период?
- Каков будет настрой целевой аудитории, клиентов бизнеса?
- Будут ли вводиться ограничительные меры внутри страны (внутренний локдаун)?
- Будут ли закрыты границы на популярные направления внешнего туризма?

Это позволит оптимизировать процесс планирования загрузки гостиниц и расчета остальных плановых показателей, от которых в свою очередь зависят расходы. Капитальные затраты (как наиболее существенные) будут особенно чувствительны к изменениям в стратегии относительно внешних условий.

Только при наличии единой стратегии возможна разработка согласующихся плановых показателей, а следовательно, и более эффективный процесс бюджетирования.

Список источников

1. Кличева Е.В. Особенности бюджетной модели гостиничных предприятий. *Вестник Финансовой академии*. 2008;(3):129–135.
2. Кубаткина Г.А. Процесс формирования управленческой отчетности гостиничного предприятия в соответствии с унифицированными международными требованиями. *Международный бухгалтерский учет*. 2010;(10):15–18.
3. Панкова С.В., Кубаткина Г.А. Организация бюджетирования на предприятиях гостиничного бизнеса. *Финансовая аналитика: проблемы и решения*. 2012;(11):13–16.
4. Breier M., Kallmuenzer A., Clauss T. et al. The role of business model innovation in the hospitality industry during the COVID-19 crisis. *International Journal of Hospitality Management*. 2021;(92):1–10. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278431920302759> (дата обращения: 23.11.2021). DOI: 10.1016/j.ijhm.2020.102723
5. Демина И.Д., Домбровская Е.Н. Использование основных средств: экономические выгоды, влияние на релевантность отчетной информации. *Международный бухгалтерский учет*. 2014;(33):24–33.
6. Комарова М.А. Возможности применения риск-ориентированного бюджетирования для достижения стратегических целей коммерческими организациями. *Вестник Академии*. 2016;(4):112–115.
7. Вахрушина М.А., Вахрушина А.А. Раскрытие информации о влиянии пандемии COVID-19 на финансовую отчетность компаний как условие ее прозрачности. *Международный бухгалтерский учет*. 2021;24(3):271–296. DOI: 10.24891/ia.24.3.271

References

1. Klicheva E.V. Specifics of hotels budget models. *Vestnik of Finance Academy*. 2008;(3):129–135. (In Russ.).
2. Kubatkina G.A. The process of management reporting in a hotel enterprise in accordance with unified international requirements. *International Accounting*. 2010;(10):15–18. (In Russ.).
3. Pankova S.V., Kubatkina G.A. Budgeting in the hospitality industry. *Financial analytics: problems and solutions*. 2012;(11):13–16. (In Russ.).
4. Breier M., Kallmuenzer A., Clauss T. [et al.]. The role of business model innovation in the hospitality industry during the COVID-19 crisis. *International Journal of Hospitality Management*. 2021;(92):1–10. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278431920302759> (accessed on 23.11.2021). DOI: 10.1016/j.ijhm.2020.102723
5. Demina I.D., Dombrovskaya E.N. The use of fixed assets: Economic benefits, impact on the relevance of accounting information. *International accounting*. 2014;(33):24–33. (In Russ.).
6. Komarova M.A. The possibility of applying risk-based budgeting to achieve strategic objectives for commercial organizations. *Vestnik of Academy*. 2016;(4):112–115. (In Russ.).
7. Vakhrushina M.A., Vakhrushina A.A. Disclosure of the COVID-19 pandemic impact on companies' financial reporting as a condition of its transparency. *International accounting*. 2021;24(3):271–296. (In Russ.). DOI: 10.24891/ia.24.3.271