

Бизнес-кейс онлайн: Постановка бюджетирования в холдинге

На примере сети отелей «Туррис»
рассматриваем конкретный проект
по внедрению бюджетирования

Выступает

Павел Боровков

Санкт-Петербург

Тел.: +7 (921) 951-03-40

E-mail: Pavel.Borovkov@pbltd.ru

«Партнеры и Боровков»
генеральный
www.pbltd.ru

Методолог и менеджер
более 60 проектов по
бюджетированию

О чем пойдёт речь

- 1. Особенности финансового планирования в индустрии гостеприимства**
2. Модель бюджетирования «от рынка» через нормативы
3. Планирование при многомерности аналитик: ЦФО, торговые точки, объекты недвижимости
4. Стандарт USAL1 и «российское» бюджетирование

Несколько слов о Компании



- «Туррис» - группа отелей и кемпингов в Санкт-Петербурге, Финляндии, Анапе
- **Стратегия** – рост Компании за счёт увеличения количества объектов (номерного фонда) и тиражирования стандартов управления: процессы, бюджетирование и т.д.
- Входит в многопрофильный холдинг «Каротекс»



Общая схема финансово-экономического планирования

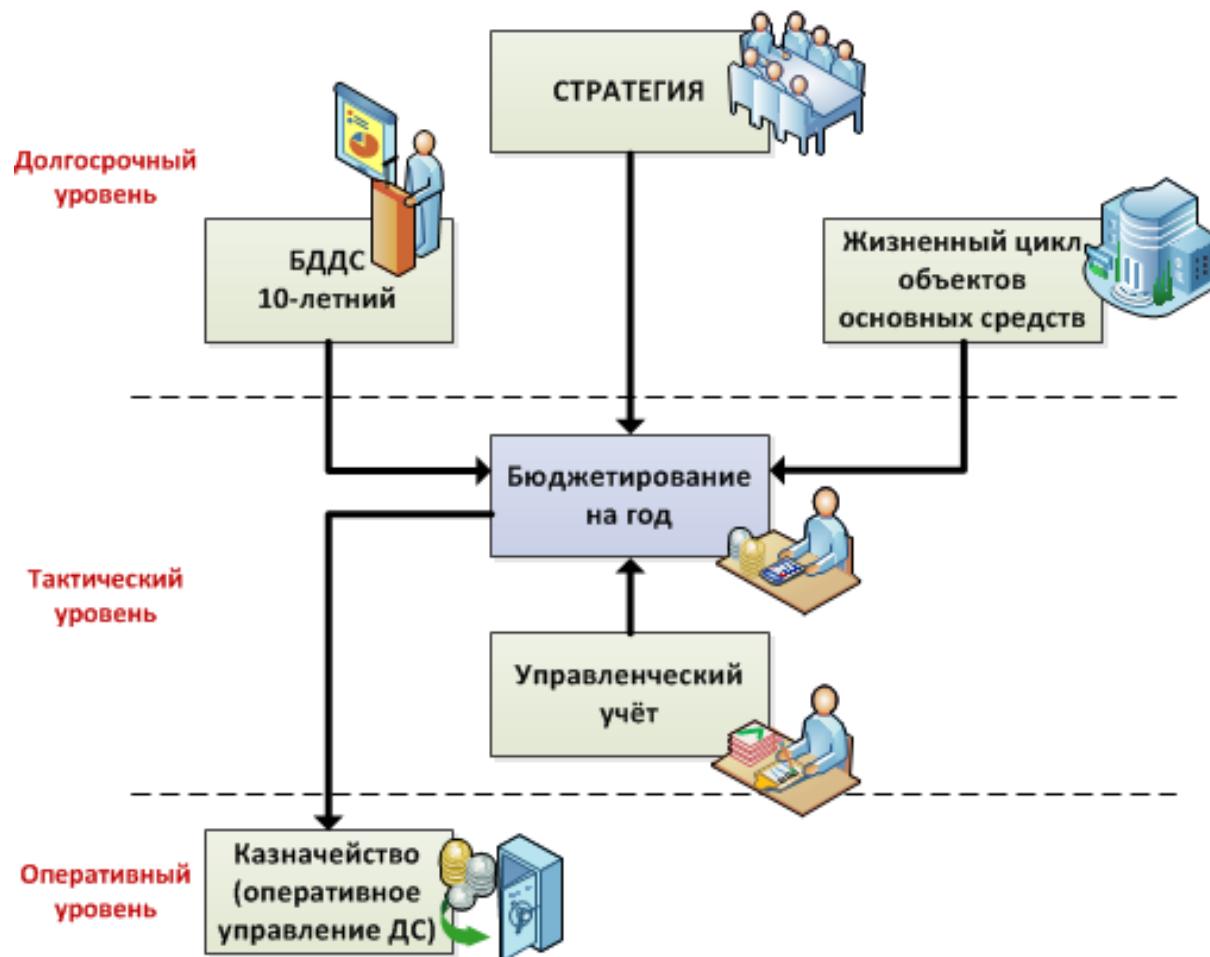
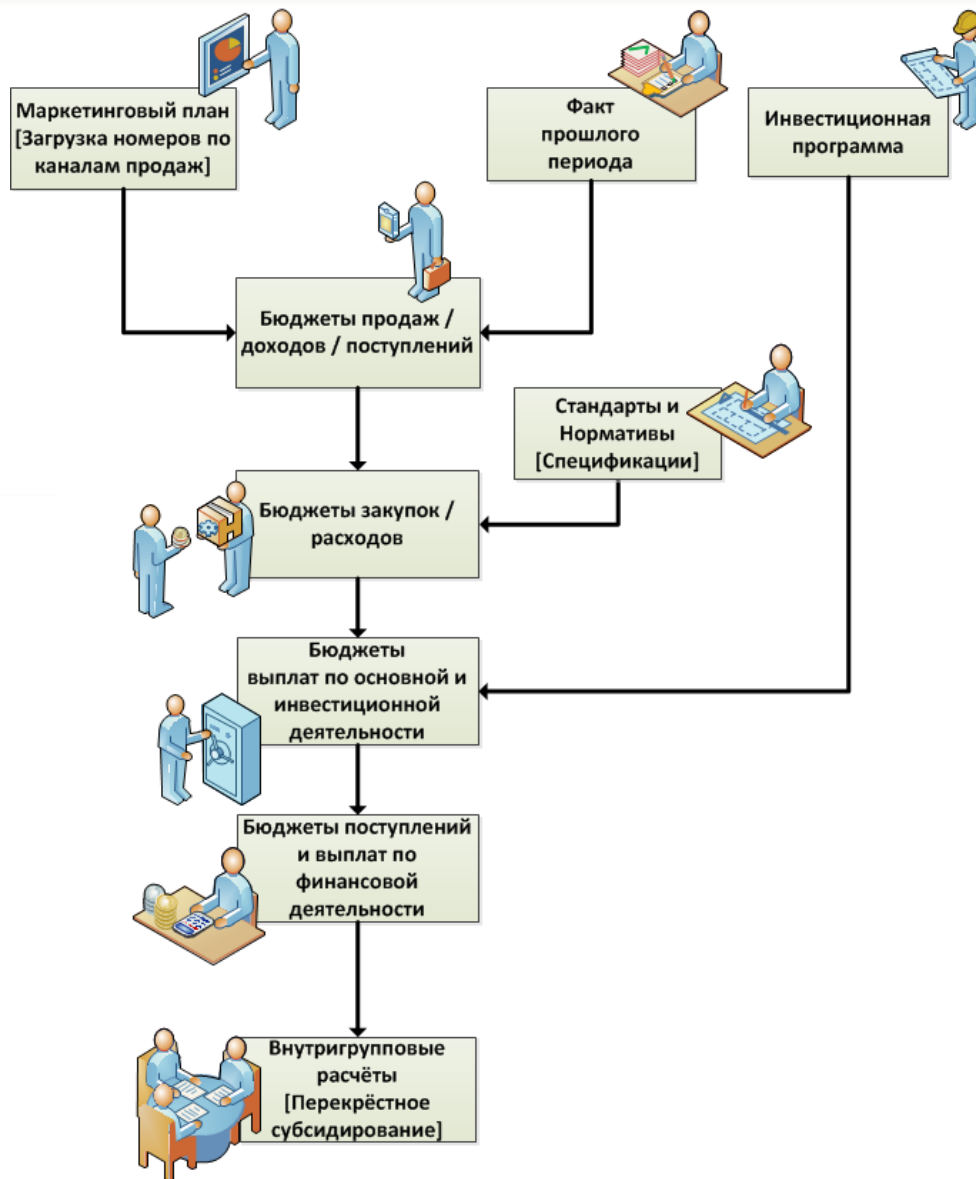


Схема бюджетного планирования

Метод Бюджетирования:

- От состояния основных средств (номерной фонд и его комплектация)
- От маркетинга (загрузка номерного фонда и план дополнительных услуг)
- Через нормативы комплектации номеров и общих расходов (спецификации)



О чем пойдёт речь

1. Особенности финансового планирования в индустрии гостеприимства
- 2. Модель бюджетирования «от рынка» через нормативы**
3. Планирование при многомерности аналитик: ЦФО, торговые точки, объекты недвижимости
4. Стандарт USALI и «российское» бюджетирование

Оценка структуры номерного фонда

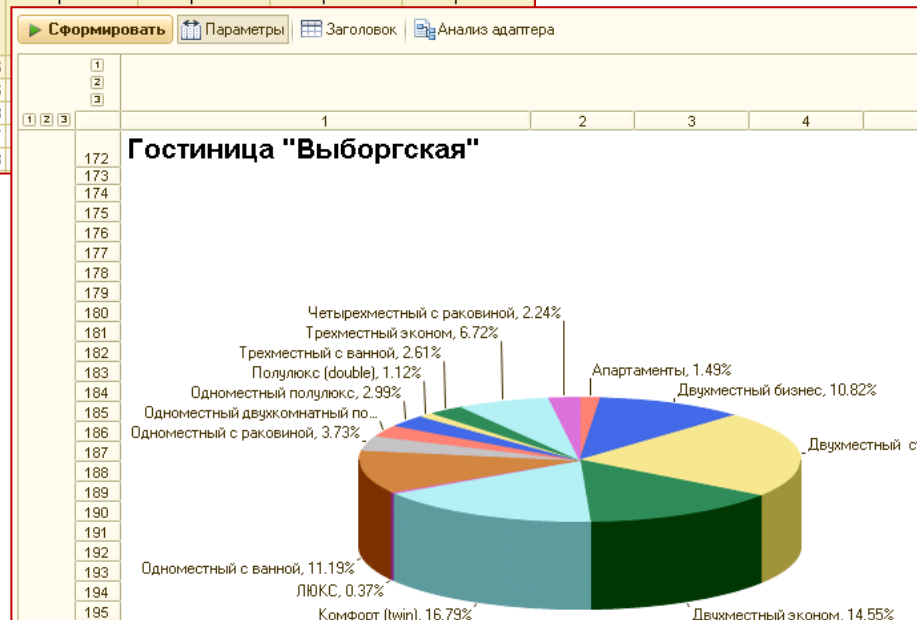
Конструктор управленческой отчетности

Адаптер: Номерной фонд: Структура ... Q ВАРИАНТ: Основной

ПЕРИОД: 01.01.2015 - 31.12.2015 ... Периодичность: квартал

Сформировать Параметры Заголовок Анализ адаптера

		1	2	3	4	5	6	7
Номерной фонд: по Periodам								
9	Источник	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Итого		
10	ЦФО	Количество номеров	Количество номеров	Количество номеров	Количество номеров	Количество номеров		
	Категории номеров гостиниц	Код категории номера						
12	НОМЕРНОЙ ФОНД (всего)		1 306					
13	ЦУМД Номерной фонд "Балтиец"		256					
14	Апартаменты	AP	13					
15	Двухместный стандарт (double)	DSD	17					
16	Двухместный стандарт (twin)	DST	113					



Уточнение состояния номерного фонда на плановый период:

- общий объем номерного фонда;
- фонд в эксплуатации – с учётом ремонтов, реконструкций, и т.д.;
- площади для субаренды.

Расчёт загрузки номеров по каналам сбыта

Прогнозирование загрузки номерного фонда на планируемый год в разрезах:

- Каналов сбыта: корпоративные заказчики, турагентства, сайты бронирования, и т.д.;
- Отелей;
- Категорий номеров.

Определение квот продаж - для каждого канала сбыта.

Установление цен – по каждому разрезу и в среднем по отелю.

Проформа "Расчёт продаж номерного фонда (Основной)" НФПРД000024 от 07.07.2014 15:38:...

Провести и закрыть | Провести | Рассчитать | Отчет | Все действия

Номер: НФПРД000024 | Дата: 07.07.2014 15:38:48

Реквизиты | Дополнительно

ОРГАНИЗАЦИЯ*: ЗАО "Туррис" -

Сценарий планирования*: ПЛАН годовой ДЕЙСТВУЮЩИЙ

Период планирования*: 31.12.2015

Периодичность планирования*: месяц

ЦФО*: ЦУМД Номерной фонд "Россия"

Валюта*: руб.

Включаемый Этаж/корпус*: НФ Гостиница "Россия"

Исключаемый Этаж/корпус:

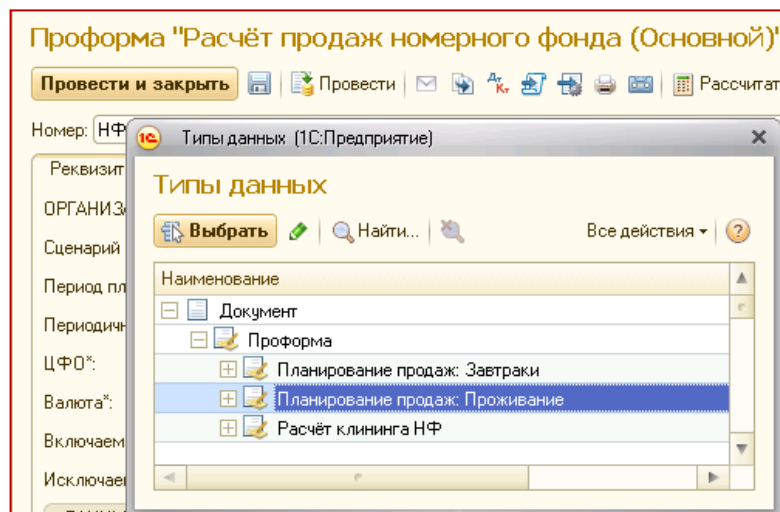
N	Категории номеров гости...	Код	Январь: %% загрузки	Февраль: %% загрузки	Март: %% загрузки	Апрель: %% загрузки	Ма...
1	Одноместный бизнес с кондиционером	SBK	32,746071	35,842491	41,265509	48,555556	
2	Двухместный улучшенный с кондиционером	DRK	32,746071	35,842491	41,265509	48,555556	
3	ЛЮКС	LUX	32,746071	35,842491	41,265509	48,555556	
4	Полулюкс (double)	JUND	32,746071	35,842491	41,265509	48,555556	

Исключаемый Этаж/корпус:

N	Категории номеров гости...	Код	Январь: Квота канала сбыта (%%)	Февраль: Квота канала сбыта (%%)	Март: Квота канала сбыта...
1	Одноместный бизнес с кондиционером	SBK	0,70	0,55	0,50
2	Двухместный улучшенный с кондиционером	DRK	0,70	0,55	0,50
3	ЛЮКС	LUX	0,70	0,55	0,50
4	Полулюкс (double)	JUND	0,70	0,55	0,50

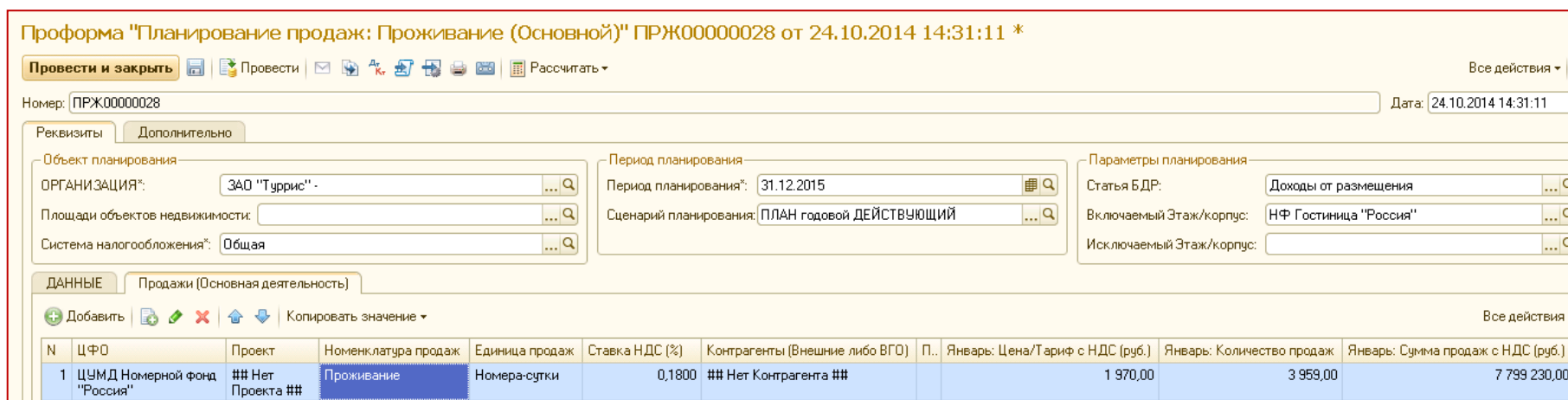
ЦелГруппа: Интернет-канал

Планирование продаж от загрузки номеров



Автоматическое заполнение документов планирования от загрузки номеров (ввод на основании) по:

- Продажам услуг по проживанию;
- Продажам услуг питания;
- Расходам на уборку номеров;
- Иным расходам.



Нормативы и Стандарты комплектации номеров

Спецификация Двухместный Стандарт (Спецификация номенк... (1С:Предприятие)

Спецификация Двухместный Стандарт (Спецификация номенклатуры)

Записать и закрыть | Сделать основной спецификацией | Все действия

Группа: _____

Наименование: Спецификация Двухместный Стандарт Код: 000000336

Активная спецификация

Назначение: Загрузка номера

Выходное изделие

Номенклатура: Реализация Двухместный Стандарт

Количество: 1,000 Единица измерения: Номера-сутки

Исходные комплектующие

+ Добавить | Все действия

N	Номенклатура	Количество	Ед.
1	Кровать односпальная 900x2000 с изголовьем (ортопедическое основание)	0,0005479	шт
2	Изголовье кровати (панель)	0,0002740	шт
3	Комплект торцевых панелей для кровати 9000x2000	0,0005479	шт
4	Каркас кровати 900x2000	0,0005479	шт
5	Матрас Комфорт 900x2000	0,0010959	шт

Нормативы на:

- Комплектацию номеров каждой категории – согласно стандартам обслуживания Компании;
- Расходы по каждой статье БДР и БДДС;
- Списание номенклатуры расходов.

Реализованы через справочник «Спецификации» и далее используются в документах планирования.

Бюджетирование по Спецификациям

Автоматическое заполнение документов планирования от Спецификаций – с дальнейшим заполнением:

- Объёмов списания - пропорционально объёмам загрузки номеров;
- Плановых цен - на каждую номенклатуру;
- Общего объёма расходов по бюджету.

Проформа "Планирование Расходов в Производстве [по Стандартам] (Туррис)" ПРЗТУР00015 от 11.12.2014 10:17:59 *

Провести и закрыть | Провести | Рассчитать

Номер: ПРЗТУР00015 | Дата: 11.12.2014 10:17:59

Реквизиты | Дополнительно

Объект планирования: ОРГАНИЗАЦИЯ: ЗАО "Туррис" | Система налогообложения: Общая | ПРОЕКТ: ## Нет Проекта ## | Валюта планирования: руб.

Период планирования: СЦЕНАРИЙ: ПЛАН нормативный | Месяц планирования: 31.01.2015 | Количество дней в планируемом мес...: 31

Продукция / Услуга: Вид продукции: Реализация Люкс | Спецификация продукции: Спецификация Люкс | Количество номеров: 6

Параметры планирования: 100%-ная загрузка НФ: 186,00 | Себестоимость при 100%-ной загрузке...: 23 426,70 | Планируемая загрузка НФ: 150,00 | Себестоимость при Планируемой загр...: 18 892,50

ТАБЛИЦА СПЕЦИФИКАЦИИ

N	Вид комплектующих	Виды ТМЦ	Ставка НДС (%)	О.	ЦФО	Кольво на ед. продукции	Цена единицы комплектующих с НДС (руб.)	Ц.	Стоимость комплектующих (руб.)	Статья расхода (БДР)	Статья выплат (БДДС)	Приме
33	Держатель д/туалетной бумаги с крышкой	Сырьё и материалы	0,18		ЦУМД Номерной фонд "Россия"	0,0009132	154,00	1...		0,12 Расходные хозматериалы	Расходные хозматериалы	
34	Зеркало над умывальником	Сырьё и материалы	0,18		ЦУМД Номерной фонд "Россия"	0,0005479	1 400,00	1...		0,65 Инвентарь	Инвентарь	
35	Ведро д/мусора пластик 12 л с крышкой-вертушкой, ...	Сырьё и материалы	0,18		ЦУМД Номерной фонд "Россия"	0,0013698	105,00	3...		0,12 Инвентарь	Инвентарь	
36	Ерш с подставкой пластик	Сырьё и материалы	0,18		ЦУМД Номерной фонд "Россия"	0,0027397	35,00	2...		0,08 Инвентарь	Инвентарь	
37	Комплект по индивидуальному дизай...	Сырьё и материалы	0,18		ЦУМД Номерной фонд "Россия"	0,0010958	6 246,00	5...		5,80 Текстиль	Текстиль	
38	Штора -тюль 280x600	Сырьё и материалы	0,18		ЦУМД Номерной фонд "Россия"	0,0018264	1 974,00	1...		3,06 Оборудование (стоимостью менее 40 тыс. руб.)	Оборудование (стоимостью менее 40 ...	
39	Ванночка-чаша	Сырьё и материалы	0,18		ЦУМД Номерной фонд "Россия"	0,0018264	700,00	3...		1,08 Оборудование (стоимостью менее 40 тыс. руб.)	Оборудование (стоимостью менее 40 ...	
						0,1620051				125,95		

Плановая себестоимость по Спецификациям

Конструктор управленческой отчетности

Сформировать Параметры Заголовок Анализ адаптера

1 2 3 4 5

Отбор: Организации Равно " ЗАО "Туррис" -" И
Номенклатура Реализации (для Себестоимости) Равно "Реализация Комфорт"

7
8
9 **Натуральный объём реализации продукции**
10
11

12	Номенклатура Реализации (для Себестоимости)	Базовая единица измерения	1 квартал Плановый объём реализации (шт.)	Фактический объём реализации (шт.)	Отклонение (абс.)	Отклонение (%%)
13	Реализация Комфорт	Номера-сутки	713,00	-	-	-
14	Итого		713,00	-	-	-

17 **Показатели на единицу продукции**
18
19

20	Источник	1 квартал Плановое значение (ден. ед.)	Фактическое значение (ден. ед.)	Отклонение (абс.)
21	Средняя цена реализации 1 ед. продукции	2 966,10	-	-

Конструктор управленческой отчетности

Заголовок Анализ адаптера

1 2 3

Расчёт плановой себестоимости – в разрезах:

- Номенклатуры реализации (категорий номеров);
- Прямых и косвенных затрат;
- Статей БДР;
- Номенклатуры расходов.

Планирование удельной себестоимости на единицу продаж (номера-сутки).

Удельная себестоимость (на единицу продукции)

25	Источник	1 квартал Плановая удельная себестоимость (ден. ед.)	Фактическая удельная себестоимость (ден. ед.)	Отклонение (абс.)	Отклонение (%%)
26	ИТОГО СЕБЕСТОИМОСТЬ на единицу продукции	93,86	-	-	-
27	ПРЯМЫЕ ЗАТРАТЫ на единицу продукции	93,86	-	-	-
28	КОСВЕННЫЕ ЗАТРАТЫ на единицу продукции	-	-	-	-

29

30 **Расчёт совокупной себестоимости по Статьям и Номенклатуре затрат**
31
32
33
34
35
36

37	Номенклатура Реализации (для Себестоимости)	1 квартал Плановая себестоимость (ден. ед.)	Фактическая себестоимость (ден. ед.)
38	Источники		
39	Статьи БДР		
40	Номенклатура		
41	Реализация Комфорт	2 252 541,69	
42	# ИТОГО СЕБЕСТОИМОСТЬ	66 922,18	
43	ПРЯМЫЕ ЗАТРАТЫ	66 922,18	
44	Инвентарь	5 226,29	
45	Ведро д/мусора пластик 12 л с крышкой-вертушкой, белый	85,56	
46	Вешалка-плечики деревянные антивандалные, темное дерево	320,85	
47	Ерш с подставкой пластик	57,04	
48	Зеркало в раме 50x100	591,79	

О чем пойдёт речь

1. Особенности финансового планирования в индустрии гостеприимства
2. Модель бюджетирования «от рынка» через нормативы
- 3. Планирование при многомерности аналитик: ЦФО, торговые точки, объекты недвижимости**
4. Стандарт USAL1 и «российское» бюджетирование

Показатели и Аналитики

Основная процедура бюджетирование ведётся на Управленческом плане счетов по принципу «двойной записи»:

- в измерениях «Организации», «Проекты», «ЦФО», «Валюты»;
- с множеством бюджетных аналитик (до 10 на каждом счёте УПС).

Вспомогательные (аналитические) расчёты – на Показателях по принципу «одинарной записи».

НОМЕРНОЙ ФОНД (Показатели) (1С:Предприятие)

НОМЕРНОЙ ФОНД (Показатели)

Записать и закрыть Все действия ?

Код: 000000000001

Наименование: НОМЕРНОЙ ФОНД

Вид: Активный

Родитель:

Лимитирование:

Запретить использовать в проводках

Признаки учета

Количественный: Валютный:

Аналитики Описание

Актуальные Редактируемые

N	Вид субконто
1	Организации
2	Проекты
3	Категории номеров гостиниц
4	Торговые точки
5	Площади объектов недвижимости

Управленческий план счетов

План счетов в части счёта
«Фин. Результат (БДР)»
организован по принципам:

- Прямых и нескольких уровней косвенных (по уровням Компании в всей Группы) расходов;
- Внешних доходов/расходов и ВГО – для расчётов внутри Группы.

УПС [РСБУ] - актуальные аналитики

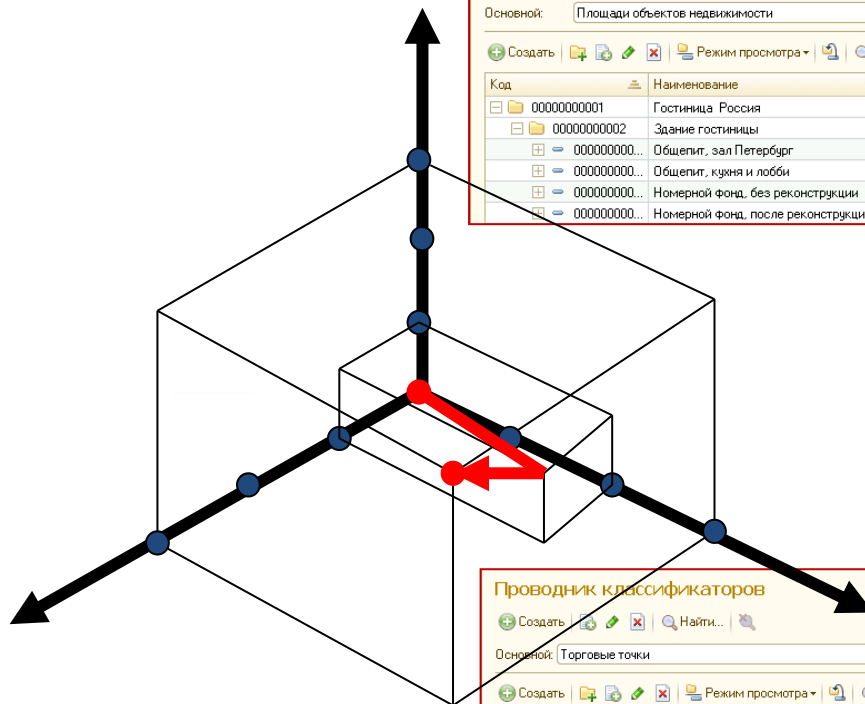
+ Создать + ✕ 🔍 Найти... 🔗 Редактируемые | Опубликовать ⌵ Все действия

Код	Наименование	Вид	Кол...	Вал...	Субконто1	Субконто2	Субконто3
T 84	Нераспределенная прибыль (Непокрытый убыток)	Пассивный		✓	Статьи БДР		
T 84.1	Прибыль, подлежащая распределению	Пассивный		✓	Статьи БДР		
T 84.2	Убыток, подлежащий покрытию	Пассивный		✓	Статьи БДР		
T 84.3	Нераспределенная прибыль в обращении	Пассивный		✓	Статьи БДР		
T 84.4	Нераспределенная прибыль использованная	Пассивный		✓	Статьи БДР		
T 90	ФИН. РЕЗУЛЬТАТ (БДР)	Пассивный		✓			
T 90.1	ДОХОДЫ от продаж	Пассивный	✓	✓	Статьи БДР	Номенклатура	Номенклатура
T 90.1.1	ДОХОДЫ от продаж Внешние	Пассивный	✓	✓	Статьи БДР	Номенклатура	Номенклатура
T 90.1.2	ДОХОДЫ от продаж ВГО	Пассивный	✓	✓	Статьи БДР	Номенклатура	Номенклатура
T 90.2	Прямые расходы	Пассивный	✓	✓	Статьи БДР	Контрагенты	Номенклатура
T 90.2.1	Прямые расходы Внешние	Пассивный	✓	✓	Статьи БДР	Контрагенты	Номенклатура
T 90.2.2	Прямые расходы ВГО	Пассивный	✓	✓	Статьи БДР	Контрагенты	Номенклатура
T 90.3	Косвенные расходы объектов	Пассивный	✓	✓	Статьи БДР	Контрагенты	Номенклатура
T 90.3.1	Косвенные расходы объектов Внешние	Пассивный	✓	✓	Статьи БДР	Контрагенты	Номенклатура
T 90.3.2	Косвенные расходы объектов ВГО	Пассивный	✓	✓	Статьи БДР	Контрагенты	Номенклатура
T 90.4	Косвенные расходы Бизнес-объектов	Пассивный	✓	✓	Статьи БДР	Контрагенты	Номенклатура
T 90.4.1	Косвенные расходы Бизнес-объектов Внешние	Пассивный	✓	✓	Статьи БДР	Контрагенты	Номенклатура
T 90.4.2	Косвенные расходы Бизнес-объектов ВГО	Пассивный	✓	✓	Статьи БДР	Контрагенты	Номенклатура
T 90.5	Косвенные расходы Общегрупповые	Пассивный	✓	✓	Статьи БДР	Контрагенты	Номенклатура
T 90.5.1	Косвенные расходы Общегрупповые Внешние	Пассивный	✓	✓	Статьи БДР	Контрагенты	Номенклатура
T 90.5.2	Косвенные расходы Общегрупповые ВГО	Пассивный	✓	✓	Статьи БДР	Контрагенты	Номенклатура
T 90.6	НДС	Пассивный		✓	Статьи БДР		
T 90.9	Сальдо счёта 90	Пассивный					

Многомерность аналитик

Каждый объект
бюджетирования
раскрывается с
разных сторон:

- Категории номеров;
 - Торговые точки;
 - Площади объектов недвижимости;
- с характеристиками
каждой из них
(метраж и т.п.).



Проводник классификаторов

Основной: Площади объектов недвижимости

Код	Наименование	К.	Метраж (кв. м.)
00000000001	Гостиница Россия		19 720,48
00000000002	Здание гостиницы		13 043,46
00000000003	Общелит. зал Петербург		350,00
00000000004	Общелит. кухня и лобби		200,00
00000000005	Номерной фонд. без реконструкции		7 580,60
00000000006	Номерной фонд. после реконструкции		2 817,00

Проводник классификаторов

Основной: Торговые точки

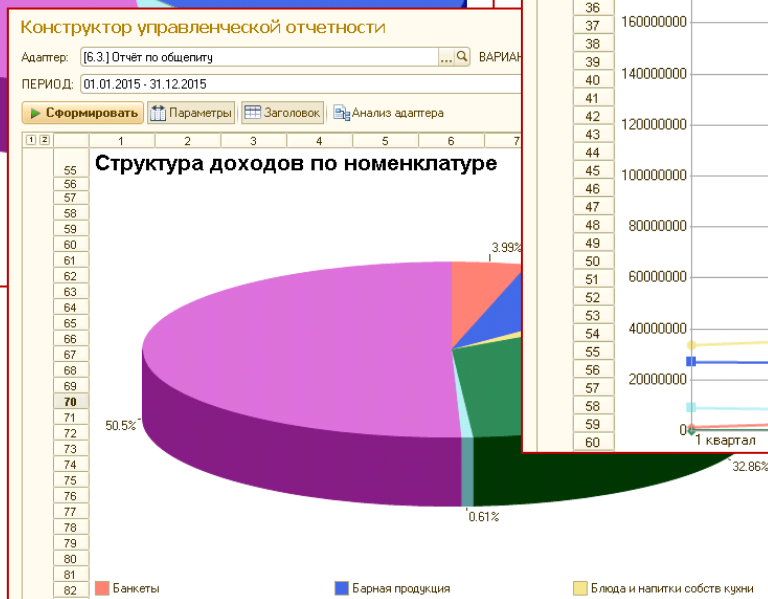
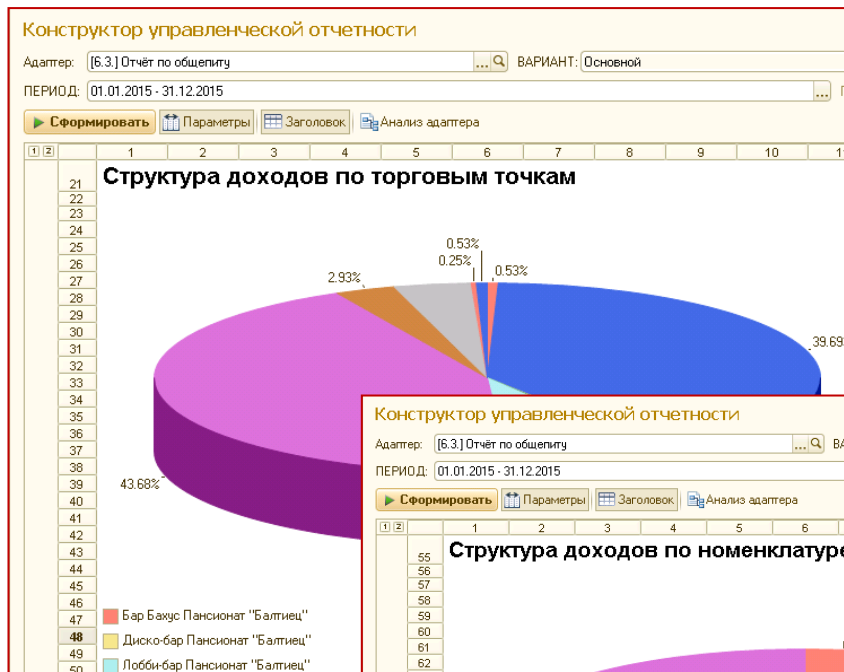
Код	Наименование
00000000001	Гостиница "Россия"
00000000009	КФЭ Гостиница "Россия"
00000000021	Зал "Петровский" Гостиница "Россия"
00000000022	Зал "Екатерининский" Гостиница "Россия"
00000000023	Зал "Александр" Гостиница "Россия"
00000000024	Зал "Николай" Гостиница "Россия"

Проводник классификаторов

Основной: Категории номеров гостиниц

Код	Наименование	Площадь номера (кв. м.)
00000000001	Одноместный стандарт	10
00000000002	Одноместный бизнес	15
00000000003	Студио	20
00000000004	ЛЮКС	20
00000000005	Одноместный полулюкс	10

Многомерность аналитик



О чем пойдёт речь

1. Особенности финансового планирования в индустрии гостеприимства
2. Модель бюджетирования «от рынка» через нормативы
3. Планирование при многомерности аналитик: ЦФО, торговые точки, объекты недвижимости
4. **Стандарт USALI и «российское» бюджетирование**

План-факт по доходам на номер и кв. м.

The Uniform System of Accounts for the Lodging Industry (USALI) - один из существующих стандартов финансового планирования и отчётности для предприятий гостиничной индустрии.

Конструктор управленческой отчетности

Адаптер: [6.4.] Отчёт по доходам на номер и кв. метр ...
 ПЕРИОД: 01.01.2015 - 31.12.2015

ВАРИАНТ: Основной

Проформа "USALI: Доходы на номер и кв. метр (Основной)" 00000000103 от 16.12.2014 1:51:50

Провести и закрыть | Провести | Рассчитать

Номер: 00000000103 | Дата: 16.12.2014 1:51:50

Реквизиты | Дополнительно

Общие параметры:
 ОРГАНИЗАЦИЯ: ЗАО "Туррис" -
 ЦФО: ЦУМД Номерной фонд "Балтиец"
 Сценарий Фин. Результатов: ПЛАН годовой ДЕЙСТВУЮЩИЙ

Параметры Номерного фонда:
 Группа Статей БДР: Доходы от гостиничных услуг
 Сценарий Номерного фонда: Сценарий-Приёмник

Период:
 Начало периода: 01.01.2015
 Конец периода: 31.12.2015

ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ | **НОМЕРНОЙ ФОНД**

N	Категории номеров гостиниц	Код категории ном...	Количество номеров	Метраж номеров (кв. м.)	Выручка с 1 номера	Выручка с 1 м. кв.
1	Апартаменты	AP	1	20	5 203 377	260
2	Семейный стандарт 2 местн.	FDS	4	80	5 203 377	260
3	ЛЮКС евростандарт (double)	LUXD	113	2 260	5 203 377	260

Показатели доходов на номер и кв. м.

Категории номеров гостиниц	Код категории номера	НФ: Категории номеров				Выручка с 1 номера и м. кв.			
		ПЛАН: Количество номеров в эксплуатации	ПЛАН: Площадь (м. кв.)	ФАКТ: Количество номеров в эксплуатации	ФАКТ: Площадь (м. кв.)	ПЛАН: Выручка на 1 номер	ПЛАН: Выручка на 1 м. кв.	ФАКТ: Выручка на 1 номер	ФАКТ: Выручка на 1 м. кв.
22 Апартаменты	AP	1	20			5 203 377	260 169,00		
23 Двухместный стандарт (double)	DSD	17	340						
24 Двухместный стандарт (twin)	DST	113	2 260						

Бюджеты по ЦФО... И отчётность по USAI !

Конструктор управленческой отчетности

Адаптер: ОПУ по Статьям БДР и ЦФО ВАРИАНТ: Основной

ПЕРИОД: 01.01.2015 - 31.12.2015

Сформировать Параметры Заголовок Анализ адаптера

Отчет "ОПУ по Статьям БДР и ЦФО"

Период: 2015 г.

Отбор: Организации Равно " ЗАО "Туррис" -" И Только Внешние обороты Равно "Да" И Сценарий Равно "ПЛАН годовой ДЕЙСТВУЮЩИЙ"

ОПУ по Статьям БДР и ЦФО

Статьи БДР	ЦЗ Гостиница "Выборгская"	ЦЗ Гостиница "Россия"	ЦЗ Пансионат "Балтиец"	ЦЗ Пансионат "Буревестник"
Номенклатура	Сумма (руб.)	Сумма (руб.)	Сумма (руб.)	Сумма (руб.)
59 Расходы по основной деятельности	-23 156 214,87	-28 791 701,92	-27 202 137,31	-12 096 033,90
60 Амортизация и содержание основных средств и НМА	-121 620,92	-93 184,72	-2 326 516,11	-44 547,36
66 Материально-производственные расходы	-5 760 785,72	-6 379 009,06	-7 337 427,98	-3 111 622,89
67 Оргтехника	-142 372,92	-203 309,80	-172 881,36	
70 Расходные материалы и ремонт	-1 098 898,39	-1 223 623,74	-1 089 830,56	-767 796,62
71 Мыющие и чистящие средства	3 050,88	10 737,13		
73 Расходные хозматериалы				
74 Расходные материалы				
75 Расходные хоз материалы				
76 Ремонт зданий, помещений, инженерных сетей				
77 Замена ковролина				
78 Привод раздвижных дверей				
79 Ремонт настила на балконе БКЗ				

Конструктор управленческой отчетности

Адаптер: ОПУ Укрупнённый по ЦФО ВАРИАНТ: Основной

ПЕРИОД: 01.01.2015 - 31.12.2015

Сформировать Параметры Заголовок Анализ адаптера

Коэффициенты финансово-экономического анализа по ОПУ

Источник	ЦМД Гостиничный операционный бизнес Сумма ПЛАН годовой ДЕЙСТВУЮЩИЙ	ЦМД Пансионат "Балтиец" Сумма ПЛАН годовой ДЕЙСТВУЮЩИЙ	ЦМД Пансионат "Буревестник" Сумма ПЛАН годовой ДЕЙСТВУЮЩИЙ
56			
57 ЕВТДА	69 239 208,68	28 756 207,47	10 850 338,82
58 ЕВП	-6 844 937,00	15 669 211,17	7 726 252,13
59 Рентабельность продаж	-0,01	0,09	0,13
60 Уровень затратности бизнеса	1,01	0,91	0,87
61 К-т операционной рентабельности (по ЕВТДА)	0,09	0,17	0,18
62 Рентабельность бизнеса (по затратам)	-0,02	0,15	0,36
63 Эффективность продаж	0,03	0,02	0,04
64 Уровень зарплатоёмкости	0,35	0,32	0,25
65 Уровень налоговой нагрузки	0,10	0,07	0,05

Ваш персональный VIP-доступ к
«Системе Финансовый директор»

vip.1fd.ru

Составьте свое мнение о первой финансовой справочной системе, созданной специально для финансовых директоров