



Универзитет „Св. Кирил и Методиј“ во Скопје
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ - СКОПЈЕ



Трет циклус студии
Сметководство и ревизија

Интерното известување во хотелската индустрија во Република Македонија

(Докторски труд)

Кандидат
М-р Ирина Мирческа

Ментор:
Проф.д-р Блажо Недев

Скопје, 2015

Благодарност,

До менторот, Проф.д-р Блажо Недев за укажаната стручна помош, разбирање и несебична поддршка за време на целиот период од пишувањето на овој докторски труд. Неговите насоки, стручна поддршка и доверба особено ми значеа низ целиот период од пишувањето.

Голема благодарност за останатите членови од комисијата за верификацијата на докторскиот труд, кои ме водеа со конструктивните предлози, мислења и сугестии. Нивните професионални сугестии ми беа значаен мотив за конструктивно довршување на докторскиот труд.

Им се заблагодарувам и на сите колеги и пријатели кои за време на пишувањето дадоа свој придонес за овој труд.

ПОСЕБНА И ОГРОМНА Е БЛАГОДАРНОСТА

ЗА МОИТЕ НАЈМИЛИ

СОДРЖИНА

ИНДЕКС НА ТАБЕЛИ	7
ИНДЕКС НА СЛИКИ	10
ИНДЕКС НА ГРАФИКОНИ	11
Апстракт	12
APSTRACT	13
I ДЕЛ	14
1. Вовед 14	
1.1. Предмет, цели и задачи на истражувањето	14
1.2. Опис на структурата на трудот	15
1.3. Методолошка рамка на истражувањето	18
1.4. Хипотези од кои тргнува истражувањето	19
1.5. Очекувани резултати од истражувањето.....	19
1.6. Очекуван научен придонес од истражувањето.....	20
II ДЕЛ	22
I ГЛАВА: ИНТЕРНО ИЗВЕСТУВАЊЕ ВО ХОТЕЛСКАТА ИНДУСТРИЈА	22
1. Ширење на идејата за интерно известување во хотелската индустрија	22
2. Интерно известување засновано на Унифицираниот Систем на Конта во Хотелската индустрија (УСКХИ).....	25
2.1. Концепциска рамка на Унифицираниот Систем на Конта во Хотелската Индустрија.....	25
2.2. Развојни трендови на Унифицираниот Систем на Конта во Хотелската Индустрија.....	31
2.3. Прилагодување на системот на известување во хотелската индустрија.....	37
2.4. Основи на структурирање на системот на известување во хотелската индустрија	51
2.5 Видови извештаи за интерно известување во хотелската индустрија според Унифицираниот Систем на Конта во Хотелската Индустрија	56
2.6. Заклучни согледувања за основите на интерното известување во хотелската индустрија	59
2 ГЛАВА	61
КРЕИРАЊЕ НА ФИНАНСИСКИ ИЗВЕШТАИ СПОРЕД СТАНДАРДИТЕ НА УНИФИЦИРАНИОТ СИСТЕМ НА КОНТА ВО ХОТЕЛСКАТА ИНДУСТРИЈА ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА	61

1. Креирање на интерни извештаи по сегменти.....	61
2. Финансиски извештај на сегментот за сместување.....	65
2.1 Приходи на сегментотот за сместување.....	65
2.2 Трошоци на сегментотот за сместување.....	67
3. Финансиски извештаи во сегментот за храна и пијалаци.....	69
3.1. Финансиски извештај на сегментот за храна.....	70
3.2 Финансиски извештај на сегментот за пијалаци.....	75
4. Останати финансиски извештаи по сегменти.....	81
4.1. Финансиски извештаи на сегментот за телекомуникации.....	82
4.2 Извештај на сегментот за голф и продажба на голф опрема.....	85
4.3 Извештај на сегментот за здравствена понуда и спа центар.....	87
4.4 Извештај на сегментот за гаражи и паркиралишта.....	90
5. Извештај на сегментот за изнајмување и останати приходи.....	92
5.1 Приходи на извештајот за изнајмување и останати приходи.....	92
6. Извештај на сегментот за административни и општи работи.....	93
6.1 Трошоци во сегментот за административни и општи работи.....	94
7. Извештај на сегментот за продажба и маркетинг.....	95
7.1 Трошоци во сегментот за продажба и маркетинг.....	95
8. Извештај на сегментот за инвестициско и тековно одржување.....	98
8.1 Трошоци на сегментот за инвестициско и тековно одржување.....	98
9. Извештај на сегментот за комунални услуги.....	100
10. Извештај на сегментот за трошоци на управување.....	101
11. Извештај на сегментот за изнајмување, имот и останати даноци и осигурување.....	101
11.1 Трошоци во сегментот за изнајмување, имот и останати даноци и осигурување.....	101
12. Извештај на сегментот перална.....	103
12.1 Трошоци во сегментот перална.....	103
12.2 Побарувања на сегментот перална.....	104
13. Извештај на сегментот кафетерија за вработените.....	104
13.1 Приходи на сегментот за кафетерија за вработените.....	105
13.2 Трошоци во сегментот за кафетерија за вработените.....	105
14. Извештај на сегментот за трошоци поврзани со платниот список.....	107
14.1 Придонеси на сегментот за трошоци поврзани со платниот список.....	107

14.2 Придобивки на сегментот за трошоци поврзани со платниот список.....	108
15. Креирање на основни финансиски извештаи според Унифицираниот Систем на Конта во Хотелската Индустија	109
15.1 Биланс на состојба за хотелски претпријатија (Извештај за финансиската состојба).....	110
15.2 Биланс на успех за хотелски претпријатија (Извештај за добивка или загуба)	111
16. Заклучни согледувања од изготвувањето на извештаи според Унифицираниот Систем на Конта во Хотелската Индустија	112
III ГЛАВА	115
МОДЕЛ НА ИНТЕРНО ИЗВЕСТУВАЊЕ	115
1. Модел на интерно известување според стандардите на Унифицираниот Систем на Конта во Хотелската Индустија.....	115
1.1 Чекор 1 – Дефинирање на организациска структура	117
1.2. Чекор 2 – Осигурување <i>информатичка подлога</i> за обликување на единствена база на податоци	119
1.3. ЧЕКОР 3 - Составување на <i>поединечни извештаи</i> по сегменти во рамките на инвестицискиот центар на одговорност.	122
1.4. ЧЕКОР 4 - Составување на <i>збирен месечен или годишен извештај</i> за остварените парцијални резултати во рамките на инвестицискиот центар на одговорност	133
2. Заклучни согледувања од примената на моделот на интерно известување во “ТСС Plaza Hotel”	137
IV ГЛАВА	141
МЕРЕЊЕ И КОНТРОЛА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОД РАБОТЕЊЕТО И ИНТЕРНО ИЗВЕСТУВАЊЕ.....	141
1. Мерење и контрола на резултатите од работењето и интерно известување во центрите на одговорност.....	141
2. Мерење и контрола на резултатите на трошочниот центар на одговорност и интерни извештаи за трошочен центар на одговорност.....	145
3. Мерење и контрола на резултатите на приходниот центар на одговорност и интерни извештаи за приходен центар на одговорност.....	150
4. Мерење и контрола на резултатите на профитен центар на одговорност и интерни извештаи за профитен центар на одговорност.....	151
4.1. Парцијални извештаи за сегментите.....	153

4.2. Збирен месечен извештај за резултатот на хотелот	153
4.3. Биланс на успех (Извештај за добивка или загуба).....	156
4.4. Останати показатели за мерење и контрола на резултатите од работењето ...	157
5. Мерење и контрола на резултатите на инвестиционен центар на одговорност и интерни извештаи за инвестиционен центар на одговорност	167
5.1. Стапка на рентабилност на вложувањата (враќање на вкупните средства)	169
5.2. Резидуална добивка	172
6. Заклучни согледувања од мерењето и контролата на резултатите од работењето и интерното известување во центрите на одговорност.....	174
V Г Л А В А.....	180
ЕМПИРИСКО ИСТРАЖУВАЊЕ ЗА УНИФИЦИРАНИОТ СИСТЕМ НА КОНТА ВО ХОТЕЛСКАТА ИНДУСТРИЈА ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА	180
1. Методологија на истражување за Унифицираниот Систем на конта во пракса во хотелската индустрија во Република Македонија.....	180
1.1. Дефинирање на проблемот	181
1.2. Извори и методи на прибирање на податоците	181
1.3. Избор на подрачје на научната анализа	182
1.4. Анализа и интерпретација на добиените податоци за Унифицираниот Систем на конта во пракса во хотелската индустрија во Република Македонија .	183
2. Заклучни согледувања и перспективи според резултатите од истражувањето.....	191
ЗАКЛУЧОК.....	194
КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА.....	203
КОРИСТЕНИ ИНТЕРНЕТ СТРАНИ И ОСТАНАТИ ИЗВОРИ НА ПОДАТОЦИ.....	210
ПРИЛОЗИ.....	214

ИНДЕКС НА ТАБЕЛИ

Табела бр.1.1 Стандардизирани извештаи според Унифицираниот систем на конта во хотелската индустрија.....	214
Табела бр.1.2 Компарација на содржината на трите најпознати изданија на Унифицираниот Систем на Конта во Хотелската Индустрија.....	215
Табела бр. 1.3 Компарација на одделните извештаи по сегменти во трите најпознати изданија на Унифицираниот Систем на конта во Хотелската Индустрија.....	217
Табела бр.1.4 Компарација на категориите од Збирниот Оперативен Извештај во Унифицираниот Систем на Конта во Хотелската Индустрија.....	219
Табела бр.1.5 Активности во процесот на подготовка и давање услуги.....	222
Табела бр.1.6 Извештајни елементи и интерен резултат во извештаите по сегмент.....	223
Табела бр.2.1 Збирен Оперативен Извештај.....	224
Табела бр.2.2 Извештај на сегментот за сместување.....	225
Табела бр.2.3 Извештај на сегментот за храна.....	227
Табела бр.2.4 Извештај на сегментот за пијалоци.....	229
Табела бр.2.5.1 Извештај на сегментот за телекомуникации.....	231
Табела бр.2.5.2 Извештај на сегментот за голф и продажба на голф опрема.....	232
Табела бр.2.5.3 Извештај на сегментот за здравствена понуда и спа центар.....	234
Табела бр.2.5.4 Извештај на сегментот за гаражи и паркиралишта.....	236
Табела бр.2.6 Извештај на сегментот за изнајмување и останати приходи.....	237
Табела бр.2.7 Извештај на сегментот за административни и општи работи.....	238
Табела бр.2.8 Извештај на сегментот за продажба и маркетинг.....	239
Табела бр.2.9 Извештај на сегментот за инвестициско и тековно одржување.....	240
Табела бр.2.10 Извештај на сегментот за комунални услуги.....	241
Табела бр.2.11 Извештај на сегментот за трошоци на управување.....	241

Табела бр.2.12 Извештај на сегментот за изнајмување, имот и останати даноци и осигурување.....	242
Табела бр.2.13 Извештај на сегментот перална.....	243
Табела бр.2.14 Извештај на сегментот кафетерија за вработените.....	244
Табела бр.2.15 Извештај на сегментот за трошоци поврзани со платниот список...245	
Табела бр.2.16 Биланс на состојба за хотелски претпријатија (Извештај за финансиската состојба).....	247
Табела бр.2.17 Биланс на успех за хотелски претпријатија (Извештај за добивка или загуба).....	249
Табела бр.3.1 Извештај на сегментот за сместување.....	250
Табела бр.3.2.1 Извештај на сегментот за храна.....	252
Табела бр.3.2.2 Извештај на сегментот за пијалоци.....	254
Табела бр.3.3.1 Извештај на сегментот за телекомуникации.....	257
Табела бр.3.3.2 Извештај на сегментот за здравствена понуда и спа центар.....	259
Табела бр.3.3.3 Извештај на сегментот за гаражи и паркиралишта.....	261
Табела бр.3.4 Извештај на сегментот за изнајмување и останати приходи.....	262
Табела бр.3.5 Извештај на сегментот за административни и општи работи.....	263
Табела бр.3.6 Извештај на сегментот за продажба и маркетинг.....	264
Табела бр.3.7 Извештај на сегментот за инвестициско и тековно одржување.....	265
Табела бр.3.8 Извештај на сегментот за комунални услуги.....	266
Табела бр.3.9 Извештај на сегментот за закупнини, имот и останати даноци и осигурување.....	267
Табела бр.3.10 Извештај на сегментот перална.....	268
Табела бр.3.11 Извештај на сегментот за трошоци поврзани со платниот список...269	
Табела бр.3.12 Збирен оперативен извештај.....	271
Табела бр. 4.2 Биланс на успех за хотелското претпријатие (Извештај за добивка или загуба) за “TCC Plaza”	274
Анкетен прашалник за Сметководствениот систем во хотелските претпријатија.....	275

<i>Одговори од Анкетниот прашалник за сметководство во хотелските претпријатија во Р.Македонија.....</i>	<i>277</i>
<i>Табела бр.5.1 Географска област на хотелите кои учествувале во истражувањето</i>	<i>184</i>
<i>Табела бр.5.2 Категоризација на хотелите кои учествувале во истражувањето.....</i>	<i>184</i>
<i>Табела бр.5.3 Управен статус на компанијата.....</i>	<i>184</i>
<i>Табела бр.5.4 Модел на финансиско известување во хотелот.....</i>	<i>186</i>
<i>Табела бр.5.5 Споредливост на финансиските показатели со финансиски показатели од конкуренцијата.....</i>	<i>186</i>

ИНДЕКС НА СЛИКИ

<i>Слика бр.1.1 Концепциска рамка на изготвување извештаи кај Унифицираниот Систем на Конта во Хотелската Индустрија.....</i>	<i>29</i>
<i>Слика бр.1.2 Начела на информатичко претставување на интерната пресметка по стандардите на Унифицираниот Систем на Конта во Хотелската Индустрија.....</i>	<i>42</i>
<i>Слика бр.1.3 Шифрарник за залиха на основен материјал во сегментот за храна во хотелскиот систем.....</i>	<i>44</i>
<i>Слика бр.1.4 Опфаќање приходи по сегменти во интерната пресметка по стандардите на Унифицираниот Систем на Конта на Хотелската Индустрија.....</i>	<i>50</i>
<i>Слика бр.1.5 Елементи на пресметка и интерен резултат во збирниот извештај по сегменти.....</i>	<i>55</i>
<i>Слика бр.3.1 Организациски систем на известување по стандардите на Унифицираниот Систем на Конта во Хотелската Индустрија.....</i>	<i>118</i>
<i>Слика бр.4.1 Модел на организациона структура на хотел по центри на одговорност.....</i>	<i>144</i>
<i>Слика бр. 4.2 Управување со трошоците.....</i>	<i>147</i>

ИНДЕКС НА ГРАФИКОНИ

<i>Графикон бр.4.1 Учество на приходите од поодделни сегменти во вкупните приходи.....</i>	<i>176</i>
<i>Графикон бр.4.2 Учество на трошоците од поодделни сегменти во вкупните трошоци.....</i>	<i>177</i>
<i>Графикон бр.5.1 Број на кревети во хотелските претпријатија.....</i>	<i>185</i>
<i>Графикон бр.5.2 Поврзаност помеѓу моделите на финансиско известување и можноста за споредливост на финансиските показатели.....</i>	<i>187</i>
<i>Графикон бр.5.3 Запознаетост на финансиските менаџери со Унифицираниот Систем на Конта во Хотелската Индустија.....</i>	<i>188</i>
<i>Графикон бр.5.4 Постоенење желба за изучување на Унифицираниот Систем на Конта во Хотелската Индустија.....</i>	<i>188</i>
<i>Графикон бр.5.5 Учество на фиксните трошоци како пропорција на целосните трошоци.....</i>	<i>190</i>
<i>Графикон бр.5.6 Учество на опитите трошоци како пропорција на целосните трошоци.....</i>	<i>190</i>

ИНТЕРНОТО ИЗВЕСТУВАЊЕ ВО ХОТЕЛСКАТА ИНДУСТРИЈА ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

АПСТРАКТ

Сметководственото евидентирање и претставување на хармонизирани финансиски извештаи секојдневно добива се поголемо значење. Во рамките на овој труд направен е обид за интерпетирање на интерното известување во хотелската индустрија во Република Македонија. При тоа најпрвин експлицитно теоретски се разработува и се врши анализирање на сметководствениот систем во целокупната хотелската индустрија. Начелото на одговорност ја донело потребата во рамките на менаџерското сметководство да се развие сметководството на одговорноста и поделбата на системот на сегменти на што е темелена и филозофијата на стандардите на Унифицираниот Систем на Конта во Сместувачката Индустрија кои се доста детално прикажани во овој труд. Во теоријата и праксата развиени се многубројни модели на интерно известување за менаџирање со сметководствените процеси во хотелската индустрија. Во хотелската индустрија во Р.Македонија сеуште важат традиционалните системи на менаџирање со сметководствените процеси, каде се јавуваат потешкотии во прилагодувањето кон современите системи на работење. Токму затоа се јавува потребата од детално разработување на можноста за воведувањето на Унифицираниот Систем кај македонските хотелски претпријатија.

Ваквиот податок се прикажува преку практичното прикажување низ конкретен пример, каде експлицитно би се согледала можноста за воведување на ваквиот систем и пречките кои треба да се надминат при тоа. Низ квантитативна анализа прикажана е и реалната слика на сметководствениот систем на хотелите во Република Македонија.

Клучни зборови: интерно известување, унифициран систем на конта, сметководство на одговорност, сегмент.

INTERNAL REPORTING IN THE HOTEL INDUSTRY IN THE REPUBLIC OF MACEDONIA

APSTRACT

Accounting and harmonized financial reporting is gaining in importance. This paper examines the internal reporting of the Hospitality industry in the Republic of Macedonia. The research performed focuses on the explicit theoretical analysis of the accounting system of the entire Hospitality industry. The responsibility principle emphasizes the need to develop responsible accounting, along with system segmentation. This is the base of the Unified System of Accounts in the Hospitality Industry, which will be examined in greater detail. There are multiple models of internal reporting developed for managing the accounting processes in the Hospitality industry so far. In the Republic of Macedonia, the traditional systems of managing the accounting processes are mainly used. This creates various difficulties when they are being modernized. Signifying the need to expand available options when attempting to implement a Unified System into the Macedonian hospitality companies.

The above will be highlighted through practical exercises with concrete examples; where the possibility of the recommended system implementation is examined, while the foreseen difficulties to be overcome are enumerated. Through quantitative analysis, a realistic perspective of the accounting in the Hospitality industry in the Republic of Macedonia will be presented.

Keywords: internal reporting, unified accounting system, responsibility of accounting, segments.

I ДЕЛ

1. Вовед

Во воведниот дел од оваа докторска дисертација ќе ги објасниме основните мотиви поради кои сме се одлучиле за научното истражување од областа на интерното управување во хотелската индустрија во Р. Македонија. Посебно не мотивира фактот што оваа проблематика речиси воопшто не е обработувана во нашата сметководствена теорија и практика, наспроти истата во современата сметководствена теорија и практика во развиените земји. Убедени сме дека нашиот првичен обид, на случајот во Република Македонија, за оваа проблематика да ја осветлиме од научен аспект, во истражување кое е обликувано во вид на докторска дисертација, ќе ги постигне целите и очекуваните резултати кои си ги поставивме при конципирање на содржината на трудот.

1.1. Предмет, цели и задачи на истражувањето

Предложената тема за докторска дисертација со наслов “Интерното известување во хотелската индустрија во Република Македонија”, претставува посебна проблематика од пошироката област на интерното известување во меѓународни рамки.

Проблем на истражување е моделот на интерно известување, за да се овозможи подобро менаџирање со процесите во хотелската индустрија на национално ниво. Станува збор за елаборација на теоретски поставки на меѓународно ниво, кои практично би требало да бидат применливи и на национално ниво. Ваквиот проблем во светски рамки е развиен многу одамна, меѓутоа кај нас до сега сеуште немало некои позначајни интенции во насока на тоа да се обрне посебно внимание на интерното известување во хотелската индустрија, во насока на подобрување на управувањето со процесите во хотелската индустрија. Поради ова стојалиште се потврдува неопходноста од научно истражување на проблемот кој е предмет на обработка во оваа дисертација.

Основната цел на оваа докторска дисертација е анализа на интерното известување во хотелската индустрија во Република Македонија низ призма на Унифицираниот Систем на Конта во Хотелската Индустрија.

Имајќи го предвид претходно изнесеното, како основни **задачи** на докторската дисертација се наметнуваат:

- Презентирање на Унифицираниот Систем на Конта во Хотелската Индустрија,
- Анализа на интерниот контен план и креирање на стандардизирани извештаи соодветно по одделенија во хотелските претпријатија,
- Да се прикаже модел на интерно известување низ призма на хотелско претпријатие како практичен пример,
- Да се прикажат целите на мерење и контрола на резултатите на работењето на поодделните центри на одговорност,
- Практично прикажување на состојбата со интерното известување во хотелските претпријатија во Република Македонија и
- Анализа на примената на Унифицираниот Систем на Конта во Хотелската Индустрија во Република Македонија.

1.2. Опис на структурата на трудот

Во услови на зголемена конкуренција, разновидност на потребите и желбите на потрошувачите и специфични услови на работење, сметководственото евидентирање и претставување на хармонизирани финансиски извештаи секојдневно добива се поголемо значење. Во теоријата и праксата развиени се многубројни модели на интерно известување за менаџирање со сметководствените процеси во хотелската индустрија, меѓутоа сеуште во хотелската индустрија во Република Македонија важат традиционалните системи на менаџирање со сметководствените процеси, каде се јавуваат потешкотии во прилагодувањето кон современите системи на работење. Содржината на тезите на докторската дисертација е конципирана на начин што е поделена на два дела, секако и вовед, заклучок и користена литература.

Во првиот дел од трудот претставен е воведот каде темелно се претставуваат основите за пишувањето на овој докторски труд. Тука се формулирани предметот, целта и задачите на истражувањето, хипотезите, опис на структурата на трудот, методолошка рамка, како и очекуваните резултати и научниот придонес од истражувањето.

Вториот дел од трудот е оној каде се претставени основите на Унифицираниот Систем на Конта во Хотелската Индустрија, финансиските извештаи кои се изработуваат според стандардите на овој систем, како и соодветни истражувања. Во првата глава посебно е нагласена важноста на Унифицираниот систем на сметководство во хотелската индустрија преку Унифицираниот Систем на Конта во Хотелската Индустрија (УСКХИ). Овој систем овозможува сметководствените информации за интерните резултати на хотелите да се темелат на единствен систем на препознавање, бележење, класифицирање, организација и објавување на вредносно изразени податоци на начин да може и екстерно да се споредуваат. Известувањето по стандардите на Унифицираниот Систем најчесто се одвива преку “оперативни сегменти”, кои имаат карактер на профитни центри или центри на трошоци како центри на одговорност. Преку ваквиот пристап на изградени стандарди на известување за интерните резултати во дејноста на хотелиерството, ова претставува специфичен пристап за поттикнување на целокупниот процес на хармонизација на сметководството во пракса. Преку оваа глава се врши целосна елаборација на Стандардизираниите извештаи кои ќе се изработуваат според Унифицираниот систем на конта и при тоа ќе се дадат насоки за изработка на темелни финансиски извештаи во хотелските претпријатија. Генезата на Унифицираниот систем на конта е претставена преку втората глава, каде е претставено креирањето на финансиските извештаи според Унифицираниот Систем на Конта во Хотелската Индустрија во Република Македонија. Според претходно дадените основи на овој систем, ќе дадеме насоки за изработка на интерни извештаи по сегменти, опфаќајќи ги извештаите во сегментите за сместување, исхрана и пијалаци и останатите сегменти. Поаѓајќи од нив се изработуваат темелните финансиски извештаи и при тоа ќе согледаме и детално ќе ги појасниме предностите од нивната изработка. Во оваа докторска дисертација практично се наведени овие стандардизирани финансиски извештаи кои поодделно се изготвуваат за секој сегмент.

Понатамошниот дел од овој труд е посветен на практичното прикажување на примената на Унифицираниот Систем на Конта во Хотелската Индустија. Во третата глава од овој дел практично е прикажана нивната изработка за дадено хотелско претпријатие од Р.Македонија и секако во зависност од капацитетите со кои располага. Со тоа се прикажува реалната применливост на извештаите за интерно известување и менаџирање со процесите и изготвување на темелни хармонизирани финансиски извештаи. Понатаму во четвртата глава ќе биде опфатено интерното известување за целите на мерење и контрола на резултатите на работењето на центрите на одговорност. Центрите на одговорност се делови на организацијата каде што се врши контрола на настанување на трошоците, се создаваат приходи, или се вршат вложувања. Основа за создавање сегмент претставува интерната организацијата на претпријатието. Кога станува збор за сметководството на центри на одговорност се мисли на одредени карактеристики со кои тие се одликуваат а тоа се дека центрите на одговорност се дел од сметководствено информацискиот систем, насочен на подготвување на информации значајни за менаџерите на потесната организациска целина, вршат прикажување на успешноста на секој центар на одговорност, тие се информациска подлога на донесување на деловни одлуки на пониските менаџери, како и контрола на резултатите произлезени од тие одлуки, даваат информации за трошоците и нивната поврзаност со приходите и резултатот и се поаѓа од претпоставката дека менаџерите можат да ги пресметуваат само оние трошоци кои можат да ги контролираат. Мерењето на успешноста на трошочните центри е од посебно значење доколку се има во предвид дека нивниот успех истовремено го детерминира и успехот на останатите центри на одговорност и на претпријатието во целина. Менаџерите кои раководат со овие центри на одговорност треба перманентно да ја следат нивната ефикасност и ефективност. Притоа ефикасноста се проценува преку односот помеѓу инпутите и аутпутите, додека ефикасноста се проценува според тоа дали е достигнат саканиот произведен план со предвиденото ниво на квалитет и време. Понатаму низ последната глава на емпириското истражување претставено во третиот дел ќе се даде значаен преглед на сметководствениот систем во хотелските претпријатија во Р. Македонија, нивото на кое се наоѓаме и можноста за хармонизирање и споредување на финансиските извештаи. Потребно е да се вложи додатен напор за Унифицираниот Систем да постане незаобиколна методолошка основа на сметководството на одговорност на секој деловен хотелски систем во хотелиерството во Р. Македонија. Сметководството на одговорност како подсистем на

менаџерското сметководство има задача да осигури релевантни информации на секое хиерархиско ниво на менаџментот во хотелот, со цел да се оцени влијанието на донесените деловни одлуки на одреден парцијален резултат за периодот на одреден сегмент на одговорност во рамка на извештаи кои се дефинирани според стандардите на овој систем.

1.3. Методолошка рамка на истражувањето

Трудот е обработен преку два дела кои претставуваат негова теоретска и практична разработка. Поради самата поделба на трудот, се наметнува потребата од користење на квантитативни и квалитативни методи. Со цел читателот полесно да се воведо во теоретската содржина на трудот ќе биде употребена дедуктивната метода. Најнапред читателот ќе се воведо во главната проблематика на трудот, запознавајќи се со основните поими, па потоа преку теоретскиот дел, да може да ја воспостави и разбере врската и меѓусебните влијанија на хотелската индустрија и поставувањето модел за интерно известување. За овој дел, кој ги разработува основните поими и нивната поврзаност ќе биде консултирана актуелна странска и домашна литература.

Емпирискиот дел од трудот ќе биде поделен во два дела: истражување во хотелските претпријатија во Република Македонија и практично креирање на темелни финансиски извештаи за дадено хотелско претпријатие. Истражувањето базирано на хотелските претпријатија ќе биде спроведено на терен, при што како основна техника за прибирање на податоци во првиот дел на истражувањето ќе биде примената на анкетата, односно како инструмент ќе се користи анкетниот прашалник.

Вториот дел од емпириското истражување ќе се базира на креирање на интерни извештаи за поделните центри на ниво на хотелско претпријатие и врз база на тоа креирање на темелни финансиски извештаи (биланс на состојба, биланс на успех и сл.).

Покрај споменатите техники, како методи кои ќе бидат користени во собирањето, обработката и интерпретацијата на сознанијата и податоците се

- аналитички метод,
- дијалектички метод
- дескриптивен метод,

-
- историски метод,
 - компаративен метод и
 - статистички метод.

1.4. Хипотези од кои тргнува истражувањето

Методолошката рамка на трудот ќе помогне во утврдување на точноста на поставените хипотези.

- Основната хипотеза на овој докторски труд е да се прикаже интерното известување во хотелската индустрија низ призма на воспоставување на Унифицираниот Систем на Конта во Хотелската Индустрија во Р.Македонија.

Помошните хипотези кои ни даваат насоки во докажување на оваа главна хипотеза се:

- Утврдување на важноста на Унифицираниот Систем на Конта во Хотелската Индустрија,
- Да се докаже преку практичен пример дека имплементираноста на овој систем е возможна и во хотели во Р.Македонија

Улогата на Унифицираниот Систем на Конта во Хотелската Индустрија во Република Македонија не е доволно проучувана и не е посветено доволно внимание ни во теоретска ни во практична смисла.

1.5. Очекувани резултати од истражувањето

Резултатите кое се очекува да се остварат во овој труд се директно поврзани со остварувањето на поставените цели. За разлика од поразвиените земји каде оваа проблематика претставува важна тема за проучување и постои широк дијапазон на примена на современите системи во хотелската индустрија, во Р.Македонија ваквата проблематика воопшто не е истражувана. Оттука произлегува и причината да се пристапи кон емпириско проучување на ваквиот проблем, преку кое ќе согледаме на кое ниво се наоѓаме во поглед на светската хотелска индустрија, а со тоа ќе се дадат насоки за идни чекори во поглед на подобрување на сликата и воспоставување на

современ модел на интерно известување за менаџирање со процесите во хотелската индустрија кои ќе се базираат на овој систем. Меѓу позначајните резултати до кои би се дошло можеме да ги издвоиме:

- Ќе се утврди значењето на Унифицираниот Систем на Конта
- Ќе се дојде до сознание каква е состојбата со хотелската индустрија во Република Македонија во поглед на интерното известување
- Ќе се идентификуваат можности за примена на Унифицираниот Систем на Конта во Хотелската Индустрија во Република Македонија
- Ќе се прикажат начините на кои би можело да се направи мерењето и контролата на резултатите од работењето кај центрите на одговорност
- Теоретски и практично ќе се дадат насоки за изработка на интерни финансиски извештаи за интерно известување во хотелските претпријатија

1.6. Очекуван научен придонес од истражувањето

Проблемот на интерното известување во хотелската индустрија во меѓународни рамки добива се поголемо значење, несомнено ова претставува и едно од најчесто дискутираните теми во хотелската индустрија во светот, меѓутоа за жал не и кај нас. Во меѓународни рамки се вложуваат големи напори со цел да се добие еден покомпатибилен систем на интерно известување во хотелските претпријатија кој би можел да продуцира извештаи за интерното работење со можност екстерно да се споредуваат.

Во Република Македонија многу малку се знае за воспоставување на посебен модел за интерно известување во хотелските претпријатија кој ќе се базира на Унифицираниот Систем на Конта па затоа во овој труд се посветува особено внимание на оваа тема. Преку методолошкиот пристап на приоѓање се овозможува да се даде попрегледна слика за тоа каква е ситуацијата кај нас и кои треба да бидат главни поставки во иднина за интерното известување во хотелската индустрија во Република Македонија.

Нашата цел е во сметководствената теорија и практика во хотелската индустрија во Република Македонија за прв пат да биде поместен научен труд кој ќе послужи како

основа за понатамошни научни истражувања. Економската и сметководствената практика врз основа на резултатите од апликативното истражување, ќе бидат збогатени со изграден методолошки приод за интерно известување. Исто така убедени сме дека резултатите од истражувањето во оваа докторска дисертација ќе им послужи на хотелиерите во Република Македонија, како основа за креирање на темелни интерни извештаи по одделенија и збирни извештаи кои ќе може екстерно да се споредуваат.

II ДЕЛ

I ГЛАВА: ИНТЕРНО ИЗВЕСТУВАЊЕ ВО ХОТЕЛСКАТА ИНДУСТРИЈА

1. Ширење на идејата за интерно известување во хотелската индустрија

Деловното опкружување, посебно последните децении мошне рапидно се менува. Меѓутоа и покрај бројните промени кои го карактеризираат интерното известување во хотелската индустрија, треба да се напомене дека денешниот облик на интерно известување поминува низ повеќе облици. Оттука најпрво е потребно да согледаме низ кои периоди поминува сметководственото евидентирањето на трошоците со цел да се согледаат и фазите низ кои поминува интерното известување.

Во теоријата и праксата се применуваат различни пристапи и системи, кои влијаат на содржината и квалитетот на сметководството на менаџментот. Како покарактеристични се издвојуваат четири фази¹:

1. Фаза А – Ера на класична пресметка по потполни трошоци – индустриска револуција (1900-1940)
2. Фаза Б – Ера на пресметка по варијабилни трошоци и утврдување на точка на покритие по потесни организациони целини (1940-1980)
3. Фаза Ц – Ера на пресметка на трошоците темелени на процесите и активностите (доцни 1980, рани 1990)
4. Фаза Д – Ера на пресметка насочена на задоволување на стандардите на пазарот со почитување на потребите и желбите на купувачите (доцни 1990 и почеток на новиот век).

¹ Според Ferrara, W.L.:Cost /Management Accounting : The 21stCentury Paradigm, Young.S.M.:Readings in Management Accounting III, Ed., Prentice Hall, New Yersey, 2001.стр.39.

Познавајќи ја ваквата генезата во рамките на хотелската индустрија долго време застапен бил класичниот начин на работење. Денес се повеќе може да се каже дека во светската хотелска индустрија се повеќе е застапен концептот на сметководство на одговорност, кој поаѓа од претпоставката дека само оние трошоци кои менаџерот може да ги контролира може да бидат пресметани во одделението со кое тој раководи².

Независно од карактерот и организациската структура на хотелот сметководството на одговорноста се насочува кон оној организациски сегмент, над кој менаџерот може да спроведе контрола, за него да биде одговорен, или на него да има друго значајно влијание³.

Од тој аспект посебните сегменти (центри на одговорност)⁴ во рамките на еден хотел ќе ја имаат основата на сметководството на одговорноста, врз кои се базира и Унифицираниот Систем на Конта во Хотелската Индустрија.

Центрите на одговорност се делови на организацијата каде што се врши контрола на настанување на трошоците, се создаваат приходи, или се вршат вложувања.

Трошочен центар на одговорност е кој да било центар на одговорност во кој може да се остварува контрола на трошоците. Менаџерот на трошочниот центар нема контрола врз приходите и вложувањата.

Приходен центар на одговорност е центар на одговорност во кој може да се остварува контрола на приходи. Менаџерите на ваквите организациони делови во претпријатието имаат овластувања и се одговорни за настанувањето на приходите на претпријатието и немаат директна контрола врз трошоците на производите што се предмет на нивната реализација.

Профитни центри се центри на одговорност во кои се остварува контрола како врз трошоците така и врз приходите. Менаџерот на профитниот центар има овластувања

2 Cote, R.: Accounting for Hospitality Managers, IVth Edition, Educational Institute, American Hotel & Lodging Association, Lansing, 2001.,p.415

3 Ferrara, W.L., Dougherty, F. P., Boer, G. B.: Managerial Cost Accounting: Planning and Control, revised edition, Dame Publications, Inc. Houston, 1911.,pp. 9.

⁴ Според Недев., Б., Марковски., С., Сметководство на менаџментот, Економски факултет, Скопје, 2003.

како за производство на одредени производи според планираните трошоци, така и за продажбата на производите и остварување на планираните приходи, а како резултат на овие две активности имаат овластување и одговорност да го остварат планираниот износ на профит (добивка).

Инвестиционен центар е центар на одговорност кај кој е овозможена контрола врз трошоците, приходите и вложувањата. Менаџерите на инвестиционите центри имаат највисок степен на самостојност. Врвниот менаџмент пренесува овластувања и одговорност за донесување на клучни одлуки кои го детерминираат неговиот профит, како и овластувања и одговорности за одлучување во врска со нивото и видот на вложувањето во средствата кои овозможуваат стекнување на профит.

Главниот фокус на ваквото издвојување на Унифицираниот Систем на Конта во Хотелската Индустрија се базира на постоење на децентрализирана организациона структура каде поодделно се согледува успешноста на секој децентрализиран сегмент.

Во праксата во хотелската индустрија прикажувањето на сегментите е во вид на центри на одговорност. При тоа хотелот се смета како инвестиционен центар. Во хотелското претпријатие може да се разликуваат профитни центри (во согласност со сегментите како сместување, исхрана и пијалаци и сл.) и внатре во профитните центри може да се идентификуваат приходни и трошочни центри. На крај на секој сметководствен период, пред да се подготват Финансиските Извештаи секој одговорен центар придонесува во конституирањето на буџетот.

Во подготвувањето на информации потребни за задоволување на управувачките задачи на менаџментот на разни центри на одговорност, сметководството на одговорноста треба да исполни одредени задачи. Правила, постапки и инструменти кои треба да се познаваат и применуваат во конципирањето и примената на таквото сметководство на одговорност се⁵:

- Одредбите од меѓународниот сметководствен стандард 14 (Известување по сегменти)⁶, а делумно и одредбите од меѓународниот сметководствен стандард 34 (Меѓупериодично финансиско известување)⁷,

5 Pershic Milena, Sandra Jankovic, Menadzersko Racunovodstvo Hotela – Opatija ; Zagreb i Hrvatska zajednica racunovodza i finacijskih djelatnika, 2006. str 299

⁶ International Accounting Standard 14, <http://www.iasplus.com/en/standards/ias/ias14>

-
- Одредбите на општо прифатените сметководствени начела⁸,
 - Одбран систем на пресметка на трошоците, кои вообичаено се применуваат во хотелската индустрија,
 - Стандарди на известување прифатени на разни хотелски индустрии познати под насловот “Uniform System of Accounts for the Lodging Industry” (USALI) – Унифициран Систем на Сметководство во Хотелската Индустрија (УСКСИ)⁹.

2. Интерно известување засновано на Унифицираниот Систем на Конта во Хотелската индустрија (УСКХИ)

Хотелската индустрија претставува една од првите индустрии која е водич во подготовката на сметководствени стандарди и практики за финансиско известување во хотелиерството. Таа ја рефлектира терминологијата и единствената активност која е својствена за таа индустрија. Унифицираниот систем на конта претставува стандардизирана форма во подготовка и презентација на финансиски извештаи на индивидуалните хотелски претпријатија.

2.1. Концепциска рамка на Унифицираниот Систем на Конта во Хотелската Индустрија

Во работењето на хотелската индустрија, а и воопшто денес се јавуваат голем број сметководствено информациона системи. Тие овозможуваат успешно евидентирање на сметководствените информации и прегледно работење и споредување со сметководствени информации од останати хотелски претпријатија. Меѓутоа како еден од најдобрите сметководствени системи на хотелските претпријатија се смета дека е Унифицираниот Систем на Конта во Хотелската Индустрија –УСКХИ (Uniform System

⁷ International Accounting Standard 34, <http://www.iasplus.com/en/standards/ias/ias34>

⁸ Generally Accepted Accounting Principles, <http://www.accountingfoundation.org/gaap>

⁹ Uniform System for Accounts in the Lodging Industry USALI, <http://www.hospa.org>

of Accounts for the Lodging Industry USALI)¹⁰. Ова претставува систем кој е воведен во 1996 година во составот на известување на резултатите на светските хотелски индустрии и денес е објавен во последното десетто ревидирано издание од страна на Комитетот за Финансиски менаџмент при Американската Хотелска и Сместувачка асоцијација (The Financial Management Committee of the American Hotel and Lodging Association (AH&LA)¹¹), во соработка со Финансиските и Технолошки Професионалци од областа на Хотелиерството (Hospitality Financial and Technology Professionals (HFTP)¹²) кон крајот на 2006 година. Првото издание на Унифицираниот Систем на Конта во Хотелската Индустија е публикувано во 1926 година од Асоцијација на хотелиери од Њујорк (Hotel Association of New York City) и се познати како Единствен Систем на Конта за Хотелите (Uniform System of Accounts for Hotels – USAH).

Главната цел на првото издание на Унифицираниот Систем на Конта во Хотелската Индустија била да воспостави единствен разбирлив сметководствен систем за хотелската индустрија¹³.

Единствен начин да се овозможи споредување и транспарентност во финансиското известување во хотелската индустрија е да се користат меѓународните сметководствени стандарди.

Најголемите напори за хармонизација на сметководствените стандарди се направени од страна на Одборот за Финансиско Сметководствени Стандарди (FASB)¹⁴, Одборот за Меѓународни Сметководствени Стандарди (IASB)¹⁵ и Европската Унија. Целта на Меѓународната Хотелска и Мотелска асоцијација се споменува, со цел да се

10 Uniform System for Accounts in the Lodging Industry USALI, издадено од The Financial Management Committee of the American Hotel and Lodging Association (AH&LA), Hospitality Financial and Technology Professionals (HFTP), New York, 2006.

11 The Financial Management Committee of the American Hotel and Lodging Association (AH&LA), www.ahla.com

12 Hospitality Financial and Technology Professionals (HFTP), <http://www.hospitalitynet.org>

13 www.hotelworldnetwork.com/financing/10th-edition-usali-features-changes-1669

¹⁴ Во 1972е основана ФАСБ со цел да ги реира и развива сметководствените стандарди

¹⁵ На 29 Јуни 1973 , во Лондон е основан Одборот за Меѓународни Сметководствени Стандарди (IASB). Целта на оваа фондација е да врши развивање на квалитативни и разбирливи сметководствени стандарди и да ја докаже нивната применливост.

осигури презентацијата на интерните резултати од светската хотелска индустрија користејќи го Унифицираниот Систем на Конта во Хотелската Индустрија.

Европската Унија ги прикажа своите очекувања во рамка, која ќе значи дека секоја земја членка треба сметководствените директиви да ги инкорпорира во правниот систем, со вклучување на неколку опции во него. На 12 март 2002 Европскиот парламент го одобрил Регулирањето на финансиските извештаи предложени од Европската комисија. Со тоа сите ЕУ компании треба да подготвуваат консолидирани финансиски извештаи во согласност со Одборот за Меѓународни Сметководствени Стандарди, започнувајќи не покасно од 2005 год. Предлозите на комисијата се базирани од 13 Јуни 2000 насловен како Стратегија за Финансиско Известување¹⁶.

Во 2002 година Одборот за Меѓународни Сметководствени Стандарди и Одборот за Финансиско Сметководствени Стандарди одлучиле да работат заедно на развивање на високо квалитетен систем со доста комплетни стандарди за финансиско известување кои ќе бидат користени за известување во земјата и странство. Ефектите од нивното прифаќање се видливи и денес, кога Комисијата за безбедност и размена (Security and Exchange Commission – SEC)¹⁷ ги прифатила финансиските извештаи подготвени во согласност со издадените барања од Одборот за Меѓународни Сметководствени Стандарди.

Оттука може да се каже дека глобалната примена на сметководствените стандарди значително е отидена напред. Повеќе од 100 Земји дозволија или бараат примена на Меѓународните сметководствени стандарди (International Accounting Standards – IAS¹⁸) / Меѓународните стандарди за финансиско известување (International Financial Reporting Standards – IFRS¹⁹).

Унифицираниот Систем на Конта во Хотелската Индустрија се воспоставува со цел да се овозможи сметководствените информации за интерните резултати на хотелите, да се темелат на единствен систем на препознавање, бележење,

¹⁶ Accounting Harmonization, A New Strategy vis-a-vis International Harmonization, 1 Ноември, 1995

¹⁷ Security and Exchange Commission, <http://www.investopedia.com/terms/s/sec.asp>

¹⁸ International Accounting Standards, <http://www.iasplus.com/en/standards/ias>

¹⁹ International Financial Reporting Standards, <http://www.iasplus.com/en/standards/ifrs>

класифицирање, организација и објавување на вредносно изразени податоци на начин да може и екстерно да се споредуваат. Унифицираниот Систем на Конта во Хотелската Индустрија се базира на воведувањето на сметководството на одговорноста, не само во хотелските претпријатија, туку и во другите гранки. Се вели дека Унифицираниот Систем на Конта е прв успешно организиран облик на сметководство на одговорноста²⁰. Преку ваквиот пристап на изградени стандарди на известување за интерните резултати во дејноста на хотелиерството, се поттикнува целокупниот процес на хармонизација на сметководствената постапка.

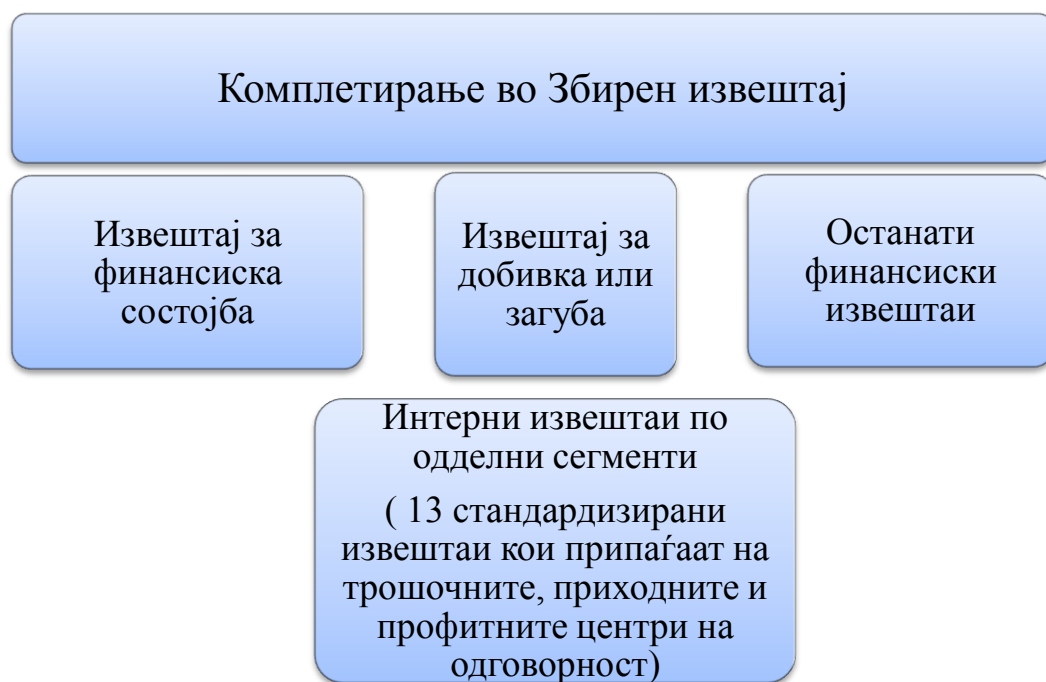
Основата на работење на Унифицираниот Систем на Конта во Хотелската Индустрија претставуваат оперативните сегменти во хотелот како составен дел на основните видови центри на одговорност. Како што беше претходно наведено центрите на одговорност во хотелот немаат правна основа, но сепак имаат извештајна улога. За нив подоцна во трудот ќе биде целосно наведен начинот на работење, мерење и контрола на успешноста. Тие всушност претставуваат заокружена целина за која треба да се обезбедат информации за релевантните трошоци, релевантните приходи, како и остварениот периодичен резултат. Со тоа се наметнува потребата секое хотелско претпријатие да прифати единствен начин на класификација, организација и презентација на податоците за елементите од интерниот резултат, што всушност претставува стандардниот систем на Унифицираниот Систем на Конта во Хотелската Индустрија. Овој систем овозможува со помош на соодветната информатичка потпора да се овозможи секое деловно случување да се опфати на место и во време каде одредената деловна промена настанала, за понатаму да бидат достапни на овластените лица во единствената база на податоци на интегралниот информациски систем. Унифицираниот Систем на Конта во Хотелската Индустрија во себе содржи 13 стандардизирани извештаи, за 13 организациони сегменти во хотелската индустрија. Овие стандардизирани извештаи се презентирани во Табела 1.1²¹.

20 Pershic Milena, Sandra Jankovic, Menadzersko Racunovodstvo Hotela – Opatija ; Zagreb i Hrvatska zajednica racunovodza i finansijskih djelatnika, 2006.

21 Uniform System for Accounts in the Lodging Industry USALI, издадено од The Financial Management Committee of the American Hotel and Lodging Association (AH&LA), Hospitality Financial and Technology Professionals (HFTP), New York, 2006.

Во табелата се наведени сите можни извештаи кои треба да ги изготвува едно хотелско претпријатие, а се базираат на стандардите од Унифицираниот Систем на Конта во Хотелската Индустија а кои претставуваат извори на информации за да може да се утврди и мери резултатот од работењето на одделните сегменти. Се разбира дека едно хотелско претпријатие не мора да ги изготвува сите овие извештаи. Кои од овие извештаи ќе бидат воведени во пракса зависи од конкретниот хотелски систем, неговите активности и менаџментот. Сите овие извештаи може да припаѓаат на повеќе групи, во зависност од центрите на одговорност. Центрите на одговорност се класифицирани како трошочни центри на одговорност, приходни, профитни или целото хотелско претпријатие претставено како инвестиционен центар на одговорност.

Слика бр. 1.1 Концепциска рамка на изготвување извештаи кај Унифицираниот Систем на Конта во Хотелската Индустија



Извор: Собствена интерпретација врз основа на пишан текст од трудот

При изготвувањето на интерните извештаи, како што претходно беше напомнато се приоѓа со изготвување на интерни извештаи по одделни сегменти. Откога тоа ќе се направи, потоа се пристапува кон сочинување на финансиските извештаи. Унифицираниот систем на конта нуди и специфична структура на темелни финансиски извештаи применети во хотелиерската дејност, а тоа се покрај *Билансот на успех (Извештај за севкупна добивка- Statement of income)*, *Билансот на состојба*

(Извештај за финансиската состојба - *Balance Sheet*), Извештајот за промена на главнината (*Statement of Owners' Equity*), Извештајот за парични текови (*Statement of Cash Flows*) и Објаснувачки белешки на финансиските извештаи (*Notes to the Financial Statements*)²². Покрај овие извештаи кои се дефинирани со Меѓународниот сметководствен стандард 1 (IAS 1)²³, Унифицираниот Систем на Конта во Хотелската Индустрија нуди и посебни извештаи за оние деловни системи кои *управувањето го имаат доверено на менаџерска компанија (Statement for Properties Operated by a Management Company)*, но и на помали деловни системи (*Statement for Limited service Properties*).

Податоците од сите извештаи на крај се комплетираат во *Збирен извештај*.

Главниот менаџер е одговорен за изборот на релевантните извештаи, што пак претставува дел од сметководствената политика. Сметководствено информативен систем мора да обезбеди претпоставки дека организациски и содржински можат да се применат стандардите на интерната пресметка и системот на известување што го дефинира Унифицираниот Систем на Конта во Хотелската Индустрија. Овој систем ја наметнува и потребата од воведување на одреден степен на информатизација, затоа што без него не би можеле да се составуваат интерните извештаи со темелните податоци кои мораат да бидат достапни директно до пресметката. При тоа секоја интерна пресметка треба да ја зема во предвид дејноста на работа и при тоа да ги следи стандардите на Унифицираниот Систем на Конта во Хотелската Индустрија, со цел да се овозможат информации кои ќе ги задоволат сите менаџерски нивоа но исто така и екстерните корисници. Всушност следењето на стандардите на Унифицираниот Систем на Конта во Хотелската Индустрија претпоставува и унифицирано читање и споредување на податоците со сродни деловни системи во потесното и поширокото опкружување.

²² Министерство за финансии на Република Македонија, <http://www.finance.gov.mk/files/u11/>.

Понатаму во текстот на овој труд ќе бидат користени новите термини за финансиските извештаи, согласно МСС 1

²³ Меѓународни сметководствени стандарди, <http://www.iasplus.com/en/standards/ias/ias1>

2.2. Развојни трендови на Унифицираниот Систем на Конта во Хотелската Индустија

Во развојните трендови на Унифицираниот Систем на Конта во Хотелската Индустија се правени бројни унапредувања, со цел да се излезе во пресрет на потребата од тековни информации кои произлегоа од американската хотелска индустрија во периодот од 1926-2006. Позначајни унапредувања на системот, посебно може да се согледаат во последните три изданија на Унифицираниот Систем на Конта (8^{мо} од 1986, 9^{то} од 1996 и 10^{то} од 2006 година)²⁴ и тоа преку промените што се направени во четирите делови на системот: Финансиски извештаи, Оперативни извештаи, Финансиска анализа и Снимање на финансиските информации. Промените најлесно се согледуваат од табеларниот приказ, Табела бр.1.2 ²⁵

Финансиските извештаи ги опфаќаат финансиските извештаи кои се дизајнирани за екстерно известување. Тука спаѓаат Извештајот за финансиската состојба, Извештајот за севкупна добивка, Извештајот за сопственичкиот капитал и Извештајот за парични текови. Овие извештаи притоа треба да бидат изготвени во согласност со Општо прифатените сметководствени принципи (Generally Accepted Accounting Principles GAAP) развиени од Американскиот Одбор за Стандарди во Финансиското Сметководство (US Financial Accounting Standards Board)²⁶.

Оперативните извештаи содржат нов консолидиран биланс на успех –Збирен оперативен извештај и повеќе извештаи за сегментите. Збирниот оперативен извештај се јавува низ трите последни изданија, меѓутоа суштината е една, дека се подготвува од соодветните извештаи на приходи и расходи за секој сегмент. Тука се вклучува и извештајот на одделението за игри на среќа. Извештаите за сегментите во последното десетто ревидирано издание се сведуваат на 13 извештаи. Така се направени повеќе припојувања на слични извештаи, од претходните 30.

24 Uniform System for Accounts in the Lodging Industry USALI, 10th, 9th and 8th revised edition, Ah&LA, New York, 1986, 1996, 2006.

25 Сивите полиња и испрекинатите линии се сличностите помеѓу одделни категории

26 Американски Одбор за стандарди во Финансиско Известување (US Financial Accounting Standards Board (US FASB)), www.fasb.org

Аналитичките показатели и статистиката вклучуваат пресметки на податоци од финансиските извештаи со што се овозможува споредба и оценување на успешноста на дадените параметри.

Со промените во десеттото издание на Унифицираниот Систем на Конта во Хотелската Индустрија се овозможува поголема унифицираност и поголема еднообразност на унифицираниот систем.

2.2.1. Финансиски извештаи според Унифицираниот Систем на Конта во Хотелската Индустрија

Во рамките на сите извештаи на Унифицираниот Систем на Конта во Хотелската Индустрија застапени се основните финансиски извештаи и тоа: извештај за финансиската состојба, извештај за севкупна добивка, извештај за парични текови и извештај за сопственичкиот капиталот. При подготвувањето на овие извештаи постои разлика во одделните изданија на Унифицираниот Систем на Конта во Хотелската Индустрија. Во рамките на 8-то издание не е специфицирано дека подготвувањето на овие извештаи мора да ги следи Општо Прифатените Сметководствени Принципи²⁷, додека во 9-то издание се наведува дека пожелно е следење на овие принципи. За разлика од овие две во последното издание на Унифицираниот Систем нагласено е дека финансиските извештаи мора да се подготвуваат во согласност со Општо Прифатените Сметководствени Принципи. Како резултат на тоа промените во финансиските извештаи рефлектираат промени кои се јавуваат кај Општо Прифатените Сметководствени Принципи.

Во финансиското сметководство се изработуваат извештаи кои се засновани за историски трансакции, а информациите се очекува да бидат објективни и веродостојни. Финансиско сметководствените извештаи бараат поголема прецизност и примарно се занимаваат со известување за хотелското претпријатие во целост. Според Унифицираниот Систем на Конта за интерно известување карактеристични се одредени видови финансиски извештаи и доколку претпријатието ги изработува

²⁷ Општо Прифатени Сметководствени Принципи – GAAP (Generally Accepted Accounting Principles), <http://www.accountingfoundation.org/gaap>

оперативните извештаи во согласност со овој систем, тогаш и финансиските извештаи треба да бидат во согласност со стандардите кои ги пропишува Унифицираниот Систем.

2.2.2. Оперативни извештаи според Унифицираниот Систем на Конта во Хотелската Индустија

Финансиските извештаи од финансиското сметководство, наменети се за екстерни корисници, како на пример акционерите, кредиторите, државата и слично. Управувачкото сметководство пак обезбедува информации од финансиски и нефинансиски карактер кои им помагаат на менаџерите при донесување на одлуки за постигнување на целите на хотелското претпријатие. Информациите кои произлегуваат од управувачкото сметководство може многу поволно да се одразат врз идното планирање на претпријатието, бидејќи информациите кои произлегуваат од него се комплетно објективни и веродостојни. Управувачкото сметководство исто така, повеќе се фокусира кон одделни сегменти во хотелското претпријатие отколку на хотелот во целина. Ова сметководство не е задолжително, меѓутоа бројни се предностите од неговата примена. Оперативниот извештај претставува алатка на ова сметководство и е дизајниран за интерни аналитички цели. Сепак, дел од оперативните извештаи изработени според Унифицираниот систем на Конта во Хотелската Индустија, се блиски во изработката на финансиските извештаи според Општо Прифатените Сметководствени Принципи.

Содржината и формата на оперативните извештаи се значително променети во последните три изданија, а особено во 10 -то издание на Унифицираниот Систем на Конта во Хотелската Индустија. Извештаите за сегментите и збирниот оперативен извештај ги презентира податоците за приходите и расходите во целост. Многу од категориите по сегменти се слични во поглед на претходните изданија, како на пример надоместоци, плати и слични трошоци, комплементарни услуги и подароци, опрема за изнајмување, патување и слично. Платите и сличните трошоци се ставка со широк опфат, кој ги заменува платите и бенефициите од 9то издание.

А) Сегмент за сместување

Во рамките на сегментот за сместување треба да се разгледаат страната на приходите и трошоците, со цел да имаме посеопфатна претстава за неговото делување.

Сегментот за сместување се карактеризира со четири видови на приход. Тука спаѓаат приходи од индивидуални гости, групни аранжмани, постојани гости и останати приходи. Кај првите три видови е лесно воочливо колкав ќе биде приходот за одреден период. Последната четврта категорија, е онаа кај која потешко може да се согледа приходот во одреден период бидејќи тука спаѓаат дневни сместувања, сместување при рани или доцни полетувања и сл. (ад хок сместувања) каде е потребно да се пресметаат просечни дневни износи за приходите (Average Daily Rate - ADR).

За разлика од приходите, кај трошоците се карактеризираат две категории и тоа трошоци за плати и други трошоци и Останати трошоци. Класификацијата на трошоци за плати и други трошоци е конзистентен дел во секој сегмент од претпријатието.

Б) Сегмент за исхрана и пијалаци

За разлика од претходните изданија во последното издание на Унифицираниот Систем се укажува на значењето од прикажување на резултатите за исхрана и пијалаци како посебни сегменти и нивните резултати се прикажуваат во одделни извештаи (извештај за исхрана и извештај за пијалаци), кои сепак понатаму заедно ќе се прикажуваат во збирниот оперативен извештај. Во рамките на приходите кои се остваруваат од овие сегменти произлегуваат следните приходи: исхрана во собите, банкети, кетеринг, мини бар и останати приходи за исхрана и пијалаци (аудиовизуелни, приходи од изнајмување на простории каде се служат храна и пијалаци, трошоци за прекривки, трошоци за разни услуги и сл.). Како трошочни категории ќе се наведат трошоците за комплементарните услуги и пијалаци, трошоци за плати и други трошоци и останати трошоци.

В) Останати Оперативни Сегменти, Ренти и Останати приходи

Оваа група на приходи или трошоци ќе ги опфати сите оние приходи или трошоци кои се различни од оние кои може да се воведат во сегментите за

Сместување, Исхрана и пијалаци. Сепак треба да постои една водечка рамка од која ќе поаѓаме при таквото категоризирање во посебни сегменти. Останатите Оперативни сегменти ги опфаќаат оние категории кои генерираат приход и немаат директни оперативни трошоци и тука имаме бруто вредност. Сегментите кои имаат бруто база на приход, но имаат соодветни лимитирани трошоци влегуваат во групата на Останати помали сегменти кои сепак спаѓаат под Оперативните. За разлика од претходните две онаму каде нема директни оперативни трошоци соодветно на приходите кои настануваат и при тоа се остварува нето приход, станува збор за Ренти и Останати Приходи. Дали вредноста ќе биде нето или ќе биде бруто, ќе зависи и дали ќе се вметне во Останати Оперативни Сегменти или на пример во Ренти или Останати приходи.

Г) Нераспределени Оперативни трошоци, Менаџмент такси и Фиксни трошоци

Оваа група на трошоци ќе ги опфаќа Административните и општите трошоци, Продажбата и маркетингот, Инвестициското и тековното одржување и Комуналните услуги. Некои од претходно споменатите се сублимат на некои категории во поглед на претходните изданија на Унифицираниот Систем на Конта во Хотелската Индустрија. Каква е распределбата по одделни сегменти и кои промени се настанати споредбено со претходните изданија може да се согледа преку Табела бр.1.3.

Разгледувајќи ја табелата на компаративно следење на трите последни изданија на Унифицираниот Систем на Конта во Хотелската Индустрија може да се заклучи дека некои од извештаите ќе го задржат својот вид, додека пак други два или повеќе ќе се сублимираат во еден. Така на пример посебните извештаи за исхрана и пијалаци (како што е наведено во 9-тото издание), се сублимираат во еден извештај за храна и пијалаци (како што е наведено во 10-тото издание). Извештајот за маркетинг и извештајот за такси за франшиза се соединува во извештај за продажба и маркетинг. Овие и другите извештаи кои се изменети почнувајќи од извештаите во осмото, па деветтото и на крај десеттото издание се претставени во претходната табела и соодветно се обележени. Со загради претставени се Сегментите кои се обединуваат, а со знаците (-) и (+) претставени се сегментите кои се губат или се новоформирани во 10то издание.

2.2.2.1. Збирен Оперативен Извештај (Summary Operating Statement)

Како што споменавме претходно консолидираниот Извештај за севкупна добивка (Statement of income) во претходните изданија, сега се нарекува Збирен Оперативен извештај (Summary Operating Statement) кој ги опфаќа хотелските приходи и расходи. Овој оперативен извештај е наменет за прикажување на резултатот на одделните сегменти. Промените кои се направени во трите последни изданија на Унифицираниот Систем на Конта во Хотелската Индустрија може да се согледаат низ Табела бр. 4²⁸.

Во Табела бр.4 Забелешките под *број 1* означуваат промени кај следните категории: Приходи после нераспределени оперативни трошоци (Income After Undistributed Operating Expenses) сега е заменета со Бруто Оперативен Профит (Gross Operating Profit). Исто така и категоријата Нето Оперативен Приход (Net Operating Income) сега се заменува со Добивка пред Оданочување, Депрецијација, Амортизација, Данок на добивка (Income before Interest, Depreciation and Amortization and Income Taxes EBITDA).

Забелешките под *број 2* ги означуваат промените при добивање на категоријата Прилагодена нето оперативна добивка (Adjusted Net Operating Income). Така од Нето Оперативниот приход се одземаат Заменетите резерви и се добива Прилагодена нето оперативна добивка.

Забелешките под *број 3* ги објаснуваат промените кои се јавуваат кај Сместувањето, Исхраната и пијалаците, Останати Оперативни Сегменти и Изнајмувањето и други приходи. Во поглед на претходните промени во минатите изданија направени се некои сублимирања на одредени категории, меѓутоа се чини дека ова е нај опфатена распределба на овие поими.

Нераспределените Оперативни трошоци во табелата се опфатени со *број 4* и ги опфаќаат Административните и општите работи (Човечки ресурси, Информациони системи и Обезбедување – сублимирани категории од 9-то издание), Продажба и

28 Компаративна анализа помеѓу трите изданија на Унифицираниот Систем на Конта во хотелската Индустрија

Забелешка: ”*” го објаснува променетиот назив на специфични поими меѓу изданијата “+” означува додавање на таа категорија, додека “-” означува бришење на категоријата

маркетинг, Инвестициско и тековно одржување и Комунални услуги. Управувањето со даноците доаѓа како 5-та промена и се систематизирани после Бруто Оперативниот Профит. После него доаѓа последната категорија од табелата евидентирано со број 6, а тоа се Фиксните трошоци каде спаѓаат Рентите, Инвестициското и тековното одржување и Осигурувањето.

2.3. Прилагодување на системот на известување во хотелската индустрија

Хотелското претпријатие претставува комплексен систем каде системот за известување наоѓа доста голема примена и со него се овозможува следење на сметководствените податоци од нивниот инпут се до крајниот аутпут, на добивање на крајни резултати кои ќе го претставуваат целокупното работење на поединечните сегменти во рамките на хотелскиот систем.

2.3.1. Значење на организациската структура за известување по стандардите на Унифицираниот Систем на Конта во Хотелската Индустрија

При воспоставувањето на Унифицираниот Систем на Конта во Хотелската Индустрија доста битен елемент претставува организациската структура. Таа претставува основа врз кој ќе се воспоставува одреден систем, ќе се црпат податоци, ќе се обработуваат и секако на крај ќе се врши известување според претходно добиените информации, врз база на одредена веќе постоечка организациона шема на ниво на целото хотелско претпријатие. Врвниот менаџмент во претпријатието е тој кој треба да воспостави правилна организациска структура, преку која би можело да се добиваат информации, кои ќе ја искажуваат реалната слика на претпријатието, а притоа и да може екстерно да се споредуваат. Преку правилната организациска структура би можело да се оценува функционалноста и ефективноста на секој сегмент во хотелот и најсоодветно да се алоцираат трошоците. Каква ќе биде организациската структура на еден хотел во однос на друг, зависи од тоа дали тој се јавува на пазарот како самостоен правен субјект, самостојна правна целина во составот на корпорација или само како профитен центар во рамките на хотелскиот деловен систем.

Организациската шема претставува првиот чекор во дефинирањето на текот на податоци, од нивниот инпут, преку содржината на сметководствената постапка, се до нивниот аутпут во облик на соодветни извештаи, од кои ќе се овозможат сметководствени информации за различните хиерархиски нивоа на менаџмент, но и за заинтересираните екстерни корисници.

Според истражувањата кои биле спроведени во пракса, а се однесуваат на организациската структура, се заклучува дека и покрај тоа што од еден хотелски субјект до друг се јавуваат одредени специфичности, сепак може да се каже дека организациската структура до некаде е субјективна за дадено хотелско претпријатие. Како едни од основните сегменти во хотелските претпријатија се сегментите за сместување, исхрана и пијалаци, како и организирање на одредени други туристички услуги. Во ова истражување ќе бидат прикажани четирите видови извештаи кои се изготвуваат за основните сегменти на хотелско претпријатие. Покрај овие, може да се моделираат и други извештајни сегменти, а тоа сепак зависи од организациската структура на даден хотелски субјект. Треба да се има предвид дека организациската структура не е статичка, туку таа може да се менува во зависност од потребите и начинот на работењето. Сепак целокупната извештајна структура треба да се базира на Унифицираниот Систем на Конта во Хотелската Индустрија. При поставувањето на организациската шема треба да се имаат предвид односите кои постојат во основните работни процеси и активностите во хотелот. Активностите кои се јавуваат во процесите на подготовка и давање услуги за сместување, за исхрана и пијалаци, останати туристички услуги и активности поврзани со помошни, споредни и управно - административни места на трошоци во организациската структура можат да се прикажат на начин прикажан во Табела бр.1.5.

2.3.2. Информатичко претставување на Унифицираниот Систем на Конта во Хотелската Индустрија

Во рамките на Унифицираниот Систем на Конта во Хотелската Индустрија, потребно е секој податок посебно да биде опфатен по место и време каде настанува, а потоа да се примени соодветна постапка на интерно опфаќање спрема одредени релевантни основи. Сите така вредносно прикажани податоците потоа потребно е да бидат прикажани во еден од 13те извештаи. Со тоа ќе се опфати најкратка линија на

движење на сите податоци од влезот од имплементирани инпути, кон излезот или прикажување на аутпути. Тоа значи дека сите податоци најпрво треба да се евидентираат, а се евидентираат само вредносните податоци кои можат парично да се искажат, потоа се пристапува кон класифицирање, мерење и на крај известување. Известувањето од интерните извештаи пред се, треба да биде што потранспарентно и тие податоци ќе бидат вклучени во сметководствено информациониот систем кој е составен елемент на менаџмент информациониот систем.

Воспоставувањето на соодветен информационен систем е проследено во овие четири фази²⁹:

- Поставување основен и разработен контен план
- Дефинирање на шифрарници и други бази на податоци
- Разграничување на трошоците на фиксна и варијабилна компонента
- Воспоставување на системот на интерно известување

Во првата фаза потребно е да се изготви и разработи контниот план. Притоа со цел да може правилно да се искористи како ресурс тој треба да биде компјутерски аплициран и при тоа да постои систем на лозинка, со цел да може да се обезбедат соодветни информации за менаџерите на соодветните сегменти. Всушност во рамките на овој систем би се обезбедило сите податоци да бидат достапни. Интерниот контен план, всушност претставува номенклатура на аналитички конта за едно претпријатие, развиени од синтетичките конта во контната рамка, а согласно потребите и специфичностите на конкретното претпријатие или група на сродни претпријатија³⁰.

За да има успешно воведување на контен план потребно е тој да се базира на одредени шифрарници. Шифрарниците претставуваат рамка каде може да се евидентираат сите деловни промени. Тие шифрарници ќе ги претставуваат контурите на контниот план, каде со помош на организациската структура соодветно ќе биде разграничена секоја категорија. Во основа контниот план организациски се поставува на четири нивоа на опфаќање, а на секое ниво се предвидени по три ознаки, што значи дека во информатичкото обликување треба минимално да се предвиди

²⁹ American Hotel & Motel Association, *Uniform System of Accounts for the Lodging Industry*, New York, 1996, pg.189

³⁰ Косаркоска, Д., Сметководство основи и примена и вовед во управувачко сметководство, Факултет за туризам и угостителство, Охрид, 2012

рамка за 12 ознаки. Целта е да се опфатат податоците на местото и во времето кога настанале, што значи дека одреден податок се внесува во системот само еднаш и се позиционира во единствената база на податоци.

Контниот план кој се воспоставува во хотелското претпријатие ќе биде развиен од претходно воспоставена контна рамка. Кои елементи ќе се разгранат од контната рамка зависи од менаџерите на овој оддел и претходно воспоставените стандарди од Унифицираниот Систем на Конта. Сите конта ќе бидат само по еднаш опфатени и распределени спрема карактерот и местото на настанување. Понатаму тие категории конта се расчленуваат на аналитички конта, суб аналитички и сл. Наведеното има за цел да ги прикаже користените релациски бази на податоци кои им овозможат достапност на корисниците до сите податоци директно од системот. Со ова во Унифицираниот Систем на Конта во Хотелската Индустија посебен нагласок се става на квалитативниот пристап на обликување на интерен контен план, кој се надоврзува на основниот контен план (база на главна книга), и ја почитува организациската структура на хотелскиот деловен систем и специфичноста на дејностите содржани во шифрарниците достапни во базите на податоци.

Интерниот контен план, кој организациски ќе се однесува на три или четири нивоа, може да се претстави на следниот начин³¹:

Прво ниво:

XXX = (од 000 - 999) се броеви кои означуваат шифри на положбата на одредено хотелско претпријатие во сопственичката структура (корпорации, хотелски синџири и менаџмент компании);

Второ ниво:

XXX = (од 000 - 999) се броеви кои означуваат шифри доделени на профитните и трошочните центри на одговорност, а поврзани со прифатената организациска шема.

31 Авторка обработка базирана на Pershic M., Jankovic S., , Menadžersko Računovodstvo Hotela – Opatija ; Zagreb i Hrvatska zajednica računovodza i finansijskih djelatnika, 2006, стр.329.

Тука се изработуваат извештаи по Меѓународниот Сметководствен Стандард 14³² и Стандард за Финансиско Сметководство 131³³; ³⁴

Трето ниво:

XXX = (од 000 - 999) се однесуваат на броевите на синтетичките конта од главната книга во финансиското сметководство, спрема прифатената контна рамка, а претпоставка се за успешно известување во Извештајот за финансиската состојба, Извештај за добивка или загуба и другите извештаи кои треба да се подготвуваат според Меѓународниот Сметководствен Стандард 1³⁵

Четврто ниво:

XXX = (од 000 - 999) се однесува на аналитичките конта, како и целокупниот систем на шифрарници и ознаки на поедини делови од имотот, истражување, комуникациски однос со окружувањето и друго.

³² International Accounting Standard, <http://www.iasplus.com/en/standards/ias/ias14>

Сегментите во претпријатието не се посебни правни сегменти, но имаат способност за финансиско известување. Меѓународниот Сметководствен Стандард 14 ги нагласува Деловните и Географските сегменти.

- Деловни сегментите: Компонента во хотелското претпријатие која предвидува единечен производ (услуга) или група производи (услуги), која е предмет на ризици и се различни од оние на другите деловни сегменти.
- Географски сегменти: Компонента во хотелското претпријатие која предвидува производи и услуги во рамките на одредена економска средина која е предмет на ризици и се различни од работењето на компонентите во другите економски средини.

³³ Financial Accounting Standard, <http://www.iasplus.com/en-us/standards/fasb131>

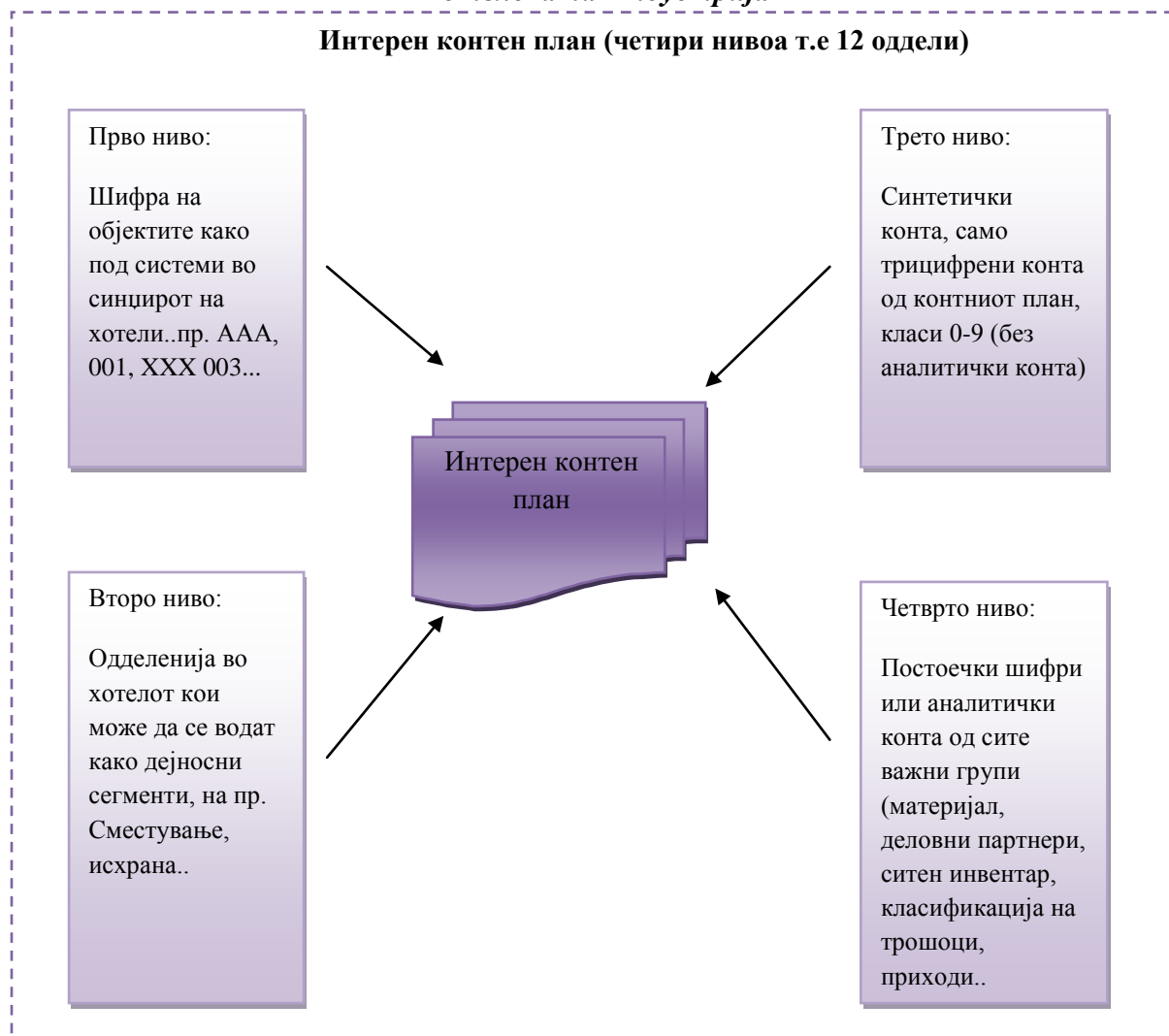
Финансиско сметководствениот стандард 131 е заснован на структурата на компанијата и оперативно дефинираните оперативни сегменти. Тој ја истакнува одговорноста на управувањето во откривањето на деловниот резултат.

И двата стандарди IAS 14 и FASB 131 ги поставуваат истите барања за известувачките сегменти.

³⁴ Хотелските претпријатија за што потранспарентно известување како на интерно така и на екстерно ниво треба да ги сочинуваат финансиските извештаи во согласност со Меѓународниот сметководствен стандард 14 (IAS 14) и Финансиско сметководствен стандарди 131 (SFAS 131).

³⁵ International Accounting Standard, <http://www.iasplus.com/en/standards/ias/ias1>

Слика бр.1.2 Начела на информатичко претставување на интерната пресметка по стандардите на Унифицираниот Систем на Конта во Хотелската Индустија



Извор: Конствена интерпретација врз основа на American Hotel & Motel Association, Uniform System of Accounts of the Lodging Industry, New York, 1996, pg.189

Од сликата бр.1.2 лесно може да се забележи дека при составување на контен план може да постојат голем број на конта. Кои од контата ќе бидат опфатени пред се зависи од големината и видот на организациската структура. Така за претпријатија кои имаат поразвиена организациона структура, ќе се врши до расчленување на некои конта, на под категории, за разлика од нив пак помалите субјекти ќе елиминираат одредено ниво и ќе имплементираат поедноставен контен план. Меѓутоа и едните и другите треба да се засновани врз одредена рамка. Тоа е важно бидејќи сметководствените информации кои ќе произлегуваат во иднина треба да бидат хармонизирани и споредливи со останатите хотелски претпријатија.

Во втората фаза на изградба на информатичкиот систем се изготвуваат шифрарниците, кои треба да се однесуваат за сите видови на материјали, ситен инвентар, купувачи и добавувачи, трговска роба, производи, услуги, и сл. и тоа на начин како најдобро би се прилагодиле на специфичностите на дејноста. Сите шифрарници мораат да бидат достапни во единствена база на податоци, а информатички треба да им се обезбеди пристап зависно од карактерот на деловните промени и потреби за припрема на целни информации. Информатичкото решение треба да биде концепциски така поставено да го следи текот на секој деловен процес. Со оваа претпоставка сите опфатени податоци по автоматизам ќе се опфаќаат и канализираат во соодветните извештаи. Шифрирањето е најдобро да се спроведе со примена на декаден систем, така да се обезбеди доволно простор за сите податоци кои се шифрираат, на начин да во секој момент има преглед на поединечни елементи, во транспарентно распоредени класи. Таквото класифицирање е подолу прикажано:³⁶

- Класа 1 - Намирници (основни материјали)
- Класа 2 - Пијалаци (основни материјали)
- Класа 3 - Останати материјали
- Класа 4 - Залиха на трговска стока и ситен инвентар
- Класа 5 - Постојан имот
- Класа 6 - Јадења и оброци (продажни артикли)
- Класа 7 - Пијалаци (продажни артикли)
- Класа 8 - Купувачи и добавувачи
- Класа 9 - Останато

Доколку контата рамка ги содржи овие основни класи на едно хотелско претпријатие, понатаму тие може да се расчленуваат, како во примерот даден подолу.

36 Собствена обработка според Pershic M., Jankovic S., , Menadzersko Racunovodstvo Hotela – Opatija ; Zagreb i Hrvatska zajednica racunovodza i finansijskih djelatnika, 2006, str.330.

**Слика бр.1.3 Шифрарник за залиха на основен материјал во сегментот за
храна во хотелскиот систем**

<p>1.НАМИРНИЦИ</p> <p><i>10. Свежо месо</i></p> <p>100 Говедско 101 Јунешко 102 Телешко 103 Јагнешко 104 Свинско 105...</p> <p><i>11.Месни преработки</i></p> <p>110 Сушено месо 111 Пршута домашна 112 Пршута увозна 113 Трајни салами 114 ...</p> <p><i>12. Риба и морски плодови</i></p> <p>120 Риба свежа - одгледана во базени 121 Риба свежа - дива 122 Ракови 123 Школки 124 ...</p> <p><i>13. Преработки од млеко и јајце</i></p> <p>130 Млечни производи - краткотрајни 131 Млечни производи - долготрајни 132 Млеко во прав 134 Сирења 135 Јајца 136 ...</p>	<p><i>14. Житарици и преработки од жито</i></p> <p>140 Леб обичен 141 Леб интегрален 142 Печива 143 Брашно пченично глатко, остро... 144 Ориз 145...</p> <p><i>15.Овошје и овошни преработки</i></p> <p>150 Овошје свежо домашно 151 Овошје свежо увозно 152 Овошје смрзнато 153 Овошје сушено 155 Компоти 156...</p> <p><i>16.Зеленчук и преработки од зеленчук</i></p> <p>160 Зеленчук свеж домашен 161 Зеленчук свежо увозен 162 Зеленчук смрзнат 164 Зеленчук конзервиран 165...</p> <p><i>17. Останати намирници</i></p> <p>170 Масло и масти 171 Мед 172 Шеќер и други слатки 173 Мирудии, зачини и др. додатоци 175 Супи во кесички, додатоци за супи 176...</p>
---	---

Извор: Собствена интерпретација врз основа на пишан текст од трудот

Третата фаза во рамките на информатичкото претставување на Унифицираниот Систем поаѓа од разграничување на трошоците на фиксна и варијабилна компонента. Во хотелиерството особено е важно да се изврши вакво разграничување на трошоците, а тоа е според степенот на активности кои се изведуваат, или пак според обемот на работење. Посебно значење за ваквото разграничување на трошоците има за менаџерите на поодделните сегменти, со цел согледување на инкорпорираноста на фиксната или варијабилна компонента во цената на чинење.

Варијабилните трошоци претставуваат оние трошоци на претпријатието или на неговиот потесен организационен дел кои во вкупниот износ на краток рок се

менуваат³⁷. Тие се менуваат пропорционално со промената на степенот на искористеност на капацитетот. Како такви се јавуваат материјалите за изработка, платите на сезонските работници, функционалната амортизација, електрична енергија во собите и сл. Варијабилните трошоци исто така ќе останат непроменети по единица производ и обично краткорочните деловни одлуки зависат од промената на висината на овие трошоци. Бидејќи хотелската индустрија е доста специфична по нејзиното сезонско работење, треба да се каже дека токму варијабилните трошоци ќе претставуваат оние кои ќе ја определуваат долната граница до која може да се спушти цената на чинење на производите и услугите во вон сезонското работење.

За разлика од претходните, фиксните трошоци ги опфаќаат сите оние трошоци на деловниот субјект, односно потесните организационите делови, каде во вкупни апсолутни износи, на краток рок се очекува да останат непроменети³⁸. Фиксните трошоци се оние кои без оглед на тоа каков е обемот на производство, тие остануваат непроменети. Фиксни трошоци се изнајмениот простор, основните плати на постојано вработените, амортизацијата и сл. Меѓутоа, за разлика од варијабилните трошоци кои растат по единица производ, фиксните трошоци по единица производ се намалуваат со порастот на степенот на користење на капацитетот. Постепеното покривање на фиксните трошоци ќе се заснова на опфаќање на фиксните трошоци по одделни хиерархиски нивоа по места на трошоци, сегменти или пак претпријатието во целина, додека пак вкупното опфаќање значи дека тие ќе се покриваат од вкупните приходи од периодот.

Сето ова разграничување на трошоците по фиксна и варијабилна компонента е доста битно, бидејќи покрај тоа што ќе се изврши опфаќање на трошоците по места на настанок и по соодветен центар на одговорност, ќе може да се утврди и оцени профитабилноста на дадените видови производи или услуги што се нудат за дадено хотелско претпријатие.

Откога ќе се воспостави успешно разработен контен план, ќе се дефинираат шифрарниците и базата на податоци, па ќе се премине на утврдување на фиксната и

³⁷ Стевановић, Н., Малинић, Д., Милићевић, В., Управљачко рачуноводство, Центар за издавачку делатност, Економског факултета у Београду, 2007, 70 стр.

³⁸ Стевановић, Н., Малинић, Д., Милићевић, В., Управљачко рачуноводство, Центар за издавачку делатност, Економског факултета у Београду, 2007, 75 стр.

варијабилна компонента, потребно ќе биде се тоа информатички да се вклопи во извештаи кои ќе бидат спремни да ја одразат реалната состојба за одреден хотелски систем. Сите тие ќе претставуваат интерни извештаи, кои може да се вклопат во основниот сметководствен систем на даден хотелски субјект. Бидејќи хотелските претпријатија изготвуваат сметководствени извештаи во согласност со пропишаната законска регулатива на земјата, соодветно на тоа имаат и компјутерски програми кои се направени во таа насока. Потребно е да се направи соодветно компјутерско поврзување на податоците од интерните извештаи кои се изготвуваат според Унифицираниот Систем и основниот сметководствен систем во хотелот. Во тој поглед би се согледало како интерните податоци за работењето на хотелскиот капацитет може да бидат и екстерно искористени.

2.3.3. Прилагодување на менаџерското сметководство по стандардите на Унифицираниот Систем на Конта во Хотелската Индустрија

Во успешен хотелски деловен систем, потребно е да наведеме дека од особена важност е прилагодувањето на сметководството, кое веќе го има имплементирано тој хотелски субјект. Од тука произлегува дека потребно е да се врши рестројување и прилагодување пред се на сметководството на трошоците (како основа на сметководството), кон стандардите на Унифицираниот Систем на Конта на Хотелската Индустрија. Со тоа се овозможува да се изработуваат интерни извештаи кои ќе бидат екстерно споредливи и основна задача ќе биде тие информации кои ќе произлегуваат од ова сметководство да влијаат на прикажувањето на успешноста на работењето и на осигурување подлога за донесување на идни деловни одлуки. Оттука се укажува на значајната потреба на сметководството на трошоците. Со тоа се развива системот на сметководство на одговорност, што е и основната девиза на воспоставувањето на Унифицираниот Систем на Конта на Хотелската Индустрија. Значајни цели на овој вид на сметководство се следните³⁹:

- *менаџментот да носи соодветни сметководствени политики*

³⁹ Pershic M., Jankovic S., , Menadzersko Racunovodstvo Hotela – Opatija ; Zagreb i Hrvatska zajednica racunovodza i finacijskih djelatnika, 2006, str.333.

-
- одговорноста на менаџментот за деловните одлуки во деловните процеси и нивното влијание на поединечниот резултат.
 - обезбедување на релевантни информации за оценка на влијанието на деловните одлуки кон одреден менаџер за остварениот поединечен и глобален резултат (планирање на активности или пак корективни активности).

Како што може да се види од претходно споменатото е дека сметководството на одговорноста ќе произведува информации кои ќе бидат планирани и стануваат составен дел на сите одделенија. Меѓутоа со овие информации се овозможуваат и одредени корективни активности, доколку се јавуваат одредени отстапувања. За овие планирани, мерени и корективни активности поопширно ќе биде претставено понатаму во овој труд.

Менаџерското сметководство насочено на подготовка на извештаите по стандардите на Унифицираниот Систем на Конта во Хотелската Индустрија треба да ги следи начелата на “одговорност, пресметливост и контролираност”.⁴⁰ *Одговорност* претставува темелно начело кое на сметководството му ја наметнува обврската од јасно разграничување и обезбедување на предуслови за искажување на меѓузависноста на одредени интерни приходи кои треба да се споредат со одредени трошоци за секој сегмент на одговорност. Менаџерот е одговорен со приходите од одреден сегмент, да може непосредно или посредно да ги покрие оние трошоци кои процесот или активната на тоа ниво ги предизвикува. За дневните, неделните, месечните и останатите извештаи да бидат содржајно исправни и споредливи мора да се прифати методолошката основица на опфаќање на приходите. Со тоа, потребно е да има точна *пресметка и контролирање* на сите приходи и трошоци во рамките на извештаите кои ќе се изработуваат по одделни сегменти.

На Слика бр.1.4 е прикажано глобалното движење на информациите по сегменти се до креирањето на крајниот нето резултат.

Се започнува со утврдување на *брuto приходот*, чии резултат се ориентира на одреден пазар и дефиниран асортиман на понуда. Брuto приходот ќе биде сочинет од брuto приходите од сите сегменти кои се наоѓаат во рамките на хотелското

40 Fay, C.T.; Rhoads, R. C; Rosenblatt, R.L: Managerial Accounting for the Hospitality service Industries, W. M. C. Brown Company Publishers, Dubuque, 1981., pg59

претпријатие. Попустите и сите намалувања се вториот елемент кои треба поединечно да се искажат зависно од видот на услугата и основата на одобрување. Тоа е и претпоставка да се обезбедат реални податоци за нето приходите, кои треба да се искажуваат во поединечните извештаи по центри на одговорност и места на трошоци. Sprema тоа системот бара посебен пристап на опфаќање на приходите, односно секој сегмент поединечно да ги утврди бруто приходите и од нив да се одземат попустите, со што би се добиле нето приходите по сегменти. Сите податоци треба да бидат опфатени во апсолутни или релативни големини, зависно од типот на услугите и корисниците. Понатаму *нето приходите* претставуваат разлика помеѓу бруто приходите и сите можни попусти и смалувања. Само нето приходите се појдовна големина на известување во пропишаните извештаи од Унифицираниот Систем по сегменти. Тоа ја наметнува потребата да се осознаат изворите на податоци за приходите, како и проблемите кои можат да се јават за нивно што порелевантно опфаќање и искажување спрема стандардите на Унифицираниот Систем на Конта во Хотелската Индустрија.

Приходите од сместување претставуваат првата категорија од стандардизираниите извештаи (1 - сместување)⁴¹. Овие приходи се остваруваат од изнајмување на капацитетите за сместување и при тоа треба да се разграничуваат од овие приходи кои се добиваат од услугите за исхрана. *Приходи од услугите на храна и пијалаци* (2-1храна, 2-2-пијалаци) се врзуваат за местото на нудење на услугите и тоа првенствено ресторанот, а потоа и другите продажни простори. Овие приходи можат да се прикажат заедно, меѓутоа потоа пожелно е и да се прикажат и одделни извештаи. *Приходи кои настануваат по основ на телефон, телефакс, интернет и слично* (3-1 – телекомуникации) се оние кои се остварени од локални или меѓународни разговори, испраќање на телефакс, интернет или останати типови на електронска комуникација и при тоа се наплатува за нивно користење и како такви претставуваат приходи (инаку самото користење на пример на телефонот не спаѓа во трошоци). *Приходи од перална или хемиско чистење* се јавуваат во случај кога гостите или трети лица користат услуги од перална или хемиско чистење. Извештаите кои се опфатени со овие категории се 11 – гостинска облека која укажува на приходите настанати по основ на перење или хемиско чистење на гостинската облека. *Приходи од гаража* (3-4 –

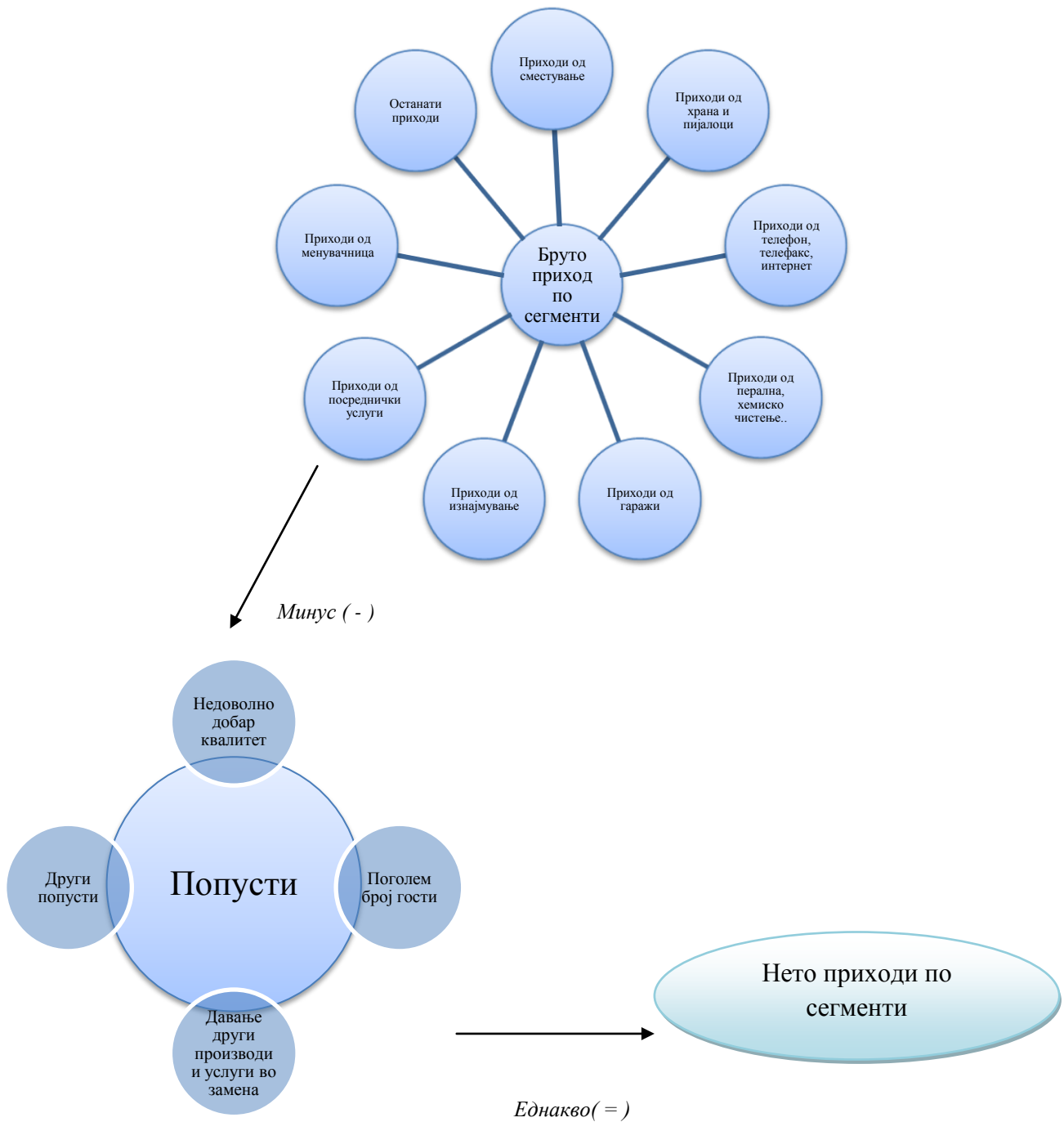
41 Погледај “1.1 Концепциска рамка на Унифицираниот Систем на Конта во Хотелската Индустрија”

гаражи и паркиралишта (само доколку се работи за позначителни приходи, во спротивно се вклучуваат во некои други извештаи)) се остваруваат само тогаш кога хотелот организира изнајмување на паркинг места на сопствените гости и за граѓаните со наплата. *Приходи од изнајмување* можат да се поделат на приходи од изнајмување на простори, приходи од изнајмување на опрема или за други посреднички услуги. Бруто остварените приходи од изнајмување секогаш се намалуваат за трошоците за енергија, чистење, осигурување и сл. и спаѓаат во извештајот 4 – ренти и останати приходи. Додека пак извештајот 10 – закупнина, данок и осигурување на имот ги искажува само трошоците кои настануваат и претежно се од фиксен карактер. *Приходи од посреднички активности* се јавуваат доколку хотелот посредува при организација на превоз, продажба на некои производи и сл. или провизија или маржа при наплата за трети лица. Овие приходи често може да се вклучат и во останати приходи (3-5, 3-6 – останати одделенија). При работењето на еден хотелски објект се јавуваат уште голем број на приходи кои имаат свое место во стандардизираниите извештаи на Унифицираниот Систем на Конта во Хотелската Индустрија.

Откога ќе се утврди Бруто приходот по сегменти потребно е да се согледа колкави се попустите, а со тоа и да се изврши соодветна корекција. *Попустите* се јавуваат доста често на пример кога хотелските гости бараат пониски цени во случај на недоволно добар квалитет на примена услуга, доаѓање на поголем број на гости од една агенција и сл.

На крај *Нето приходот* се утврдува како разлика од сите бруто приходи и признатите попусти.

Слика бр.1.4 Опфаќање приходи по сегменти во интерната пресметка по стандардите на Унифицираниот Систем на Конта на Хотелската Индустрија



Извор: Собствена интерпретација врз основа на пишан текст од трудот

Со тоа може да се заклучи дека менаџерите на поединечни хиерархиски нивоа укажуваат на оние трошоци или приходи за кои се одговорни, а се издвојуваат заедничките трошоци и приходи за кои е одговорен менаџментот на повисоките хиерархиски нивоа на одговорност. Оттука и информациите кои стигнуваат до

главниот менаџмент мораат да бидат соодветно конципирани искажувајќи ја поврзаноста на расходите и приходите во поединечни одделенија, така да укажуваат на изворите на покривање на оние трошоци, кои настануваат на помошни, споредни и управно административни места на трошоци кој по природата на работење не остваруваат приходи.

2.4. Основи на структурирање на системот на известување во хотелската индустрија

Основата на системот на известување во хотелската индустрија, кој е заснован на Унифицираниот Систем на Конта во Хотелската Индустрија, поаѓа од претпоставка, дека сите извештаи кои ќе се изработуваат за поединечните сегменти на хотелскиот субјект, треба да се засноваат на опфаќање само на оние трошоци кои директно ќе бидат вклучени во процесот на производство⁴². Тоа упатува на фактот дека оние трошоци кои не се однесуваат на производствениот процес, или услугата, не треба да бидат вклучени во извештајот за сегментот кои ќе ги изготвува претпријатието, бидејќи тие нема да бидат изготвени од тој сегмент.

Ова само по себе ја наметнува потребата да се врши детално разграничување на трошоците, на фиксна и варијабилна компонента. Има повеќе начини на распределба на трошоците, меѓутоа како најповеќе споменувана и прифатена е претходната. Во понатамошното разработување на овој труд, ќе се согледа точното значење на ваквото распределување на трошоците, бидејќи како такви тие претставуваат елемент на извештаи кои ја прикажуваат успешноста на претпријатието. Особено тоа се согледува низ составувањето на дневните извештаи. Таму ќе бидат наведени трошоците со својата варијабилна или фиксна компонента, во согласност со стандардите на Унифицираниот Систем и нивната распределба според *место и време на нивно настанување*, а наспроти нив приходите ќе се евидентираат зависно од стандардите или нормите за изработка. (пр.кога гостинот ќе нарача јадење, трошокот ќе се евидентира во ресторанот, меѓутоа и приходот кој се остварува се регистрира во истиот сегмент). Освен што трошоците треба да бидат прикажани во место каде настануваат, потребно е тие да бидат искажани во *апсолутен или релативен износ*.

⁴² Tapia, A., Examining the USALI, <http://www.hotelcostcontrol.com/ebook>

Ако се следат начелата на пресметка по делумни трошоци, секогаш од деловните приходи на групата учиноци, местата на трошоци или центрите на одговорност мора да се одземат варијабилните трошоци, а по можност и делот на фиксните трошоци кој што им припаѓа и кои можат да се доделат на тоа хиерархиско ниво на одлучување. Така се доаѓа до поимот *контролирани трошоци*, како збир од сите варијабилни и дел од фиксните трошоци, на кои менаџерот на одредено хиерархиско ниво може да влијае со своите одлуки. Контролираните трошоци не секогаш имаат ист карактер за различни сегменти. Така тие треба соодветно да бидат следени од почетокот на нивното појавување во дадено хиерархиско ниво. Тоа значи дека на ниво на еден учинок (производ или услуга) имаат карактер на директен односно варијабилен трошок, додека на ниво на група учиноци, места на трошоци, сегменти и шифри, се вклучуваат и оние фиксни трошоци, кои на тоа ниво целосно можат да се доделат или на кои менаџерот на тоа хиерархиско ниво со своите одлуки посредно или непосредно може да влијае.

Претходно беше споменато дека според Унифицираниот Систем на Конта во Хотелската Индустрија се изработуваат 13 стандардизирани извештаи. Па така во рамките на секој поединечен извештај треба да се следи структурата дали таму се јавуваат приходи, трошоци, каква е нивната структура и сл. Оттука се доаѓа до тоа дека на секој поединечен извештај ќе му припаѓа соодветно ниво приходи или трошоци, или пак и двете заедно и соодветно на тоа ќе се утврдува парцијалниот резултат.

Претходното претставени преку Табела бр.1.6 е подетален преглед во поглед на Сликата 1.4 во претходната глава. Се прикажува текот на движење на резултатот од Бруто профитот на сегментот, па се до крајниот резултат на сегментот.

Бруто профитот на сегментот претставува разлика помеѓу *нето приходите* од реализација и *варијабилните трошоци* кои се содржани во продадените производи и услуги. Ваквиот добиен резултат соодветно треба да се коригира со одредени други трошоци кои се јавуваат во другите сегменти, а се заеднички со сегментот за кој ние пресметуваме резултат (пример има ресурси кои се користат во одделението за храна, а претставуваат елемент на сегментот за пијалаци, па за да имаме пореален резултат во двата сегменти се врши корекција на варијабилните трошоци во сегментот за храна и

сегментот за пијалаци). Со тоа се доаѓа до првичниот резултат или *Бруто профит по сегмент*.

Доколку се јавуваат некои *други приходи* кои не се елемент на основната дејност на хотелскиот субјект, тогаш тие приходи ќе бидат додадени на претходно споменатата категорија (пример доколку се јавуваат приходи од изнајмување на сали, соработка со други сегменти, хотели и сл., тие приходи ќе се додадат на претходно споменатата категорија) и доаѓаме до *бруто профит на сегментот коригиран за останатите приходи на сегментот*.

Кога се изработуваат поединечните извештаи по сегменти според Унифицираниот Систем на Конта во Хотелската Индустрија тогаш како доста значајна компонента треба да ги наспоме *платите и надоместоците*. Тие ќе бидат прикажувани како одвоени компоненти (и за профитните и за трошочните центри на одговорност) од причина што во оваа работно интензивна дејност трошоците на работењето имаат карактер на мешовити трошоци, при што фиксната компонента ја чинат трошоци на постојано вработените, а варијабилната компонента ја чинат трошоците на сезонските работници, надоместоци на ученици и студенти на пракса, како и ангажманите за повремена и привремена работа.

Понатаму следуваат *останатите контролирани трошоци* на сегментот, а тоа се оние трошоци кои целосно можат да се доделат на одреден сегмент (на пр. за услугите на прехрана, договорени сервисни услуги, телефонски трошоци, лиценци, цвеќа, униформи, и сл.)

На крај *резултатот на сегментот (departmental income)* се утврдува кога од вкупниот нето приход (приходи од реализација + останати приходи на сегментот) ќе се покријат сите варијабилни и дел на контролираните фиксни трошоци, кои целосно можат да се доделат на сегментот. Во пракса оваа методолошка основица може успешно да се користи за составување на дневни извештаи по сегменти, доколку се осигури информатичка претпоставка за тековно согледување на приходите од реализација и варијабилните трошоци на поединечни типови на услуги кои се нудат во рамка на одреден сегмент.

На слика бр.1.5 ќе се прикаже како ќе оди сочинувањето на збирниот извештај по сегменти се до добивање на крајниот резултат за периодот на хотелското

претпријатие. Во моделот прикажан на сликата се поаѓа од претпоставката дека прикажаниот хотел како инвестициски центар на одговорност е поделен на сегменти кои осигуруваат асортиман на понуда базирана на основните услуги (сместување, исхрана и пијалаци) и останати туристички услуги (телефон, спорт, спа центар) и дека на ова ниво е потребно да се утврди интерниот резултат утврден спрема Унифицираниот Систем. Се поаѓа од тоа дека во рамката на поединечните извештаи по сегменти се согледани специфичностите на нивните приходи и трошоци, па нагласокот се става на начин да се утврди парцијалниот резултат на методолошката подлога на пресметка по делумни трошоци со повеќе степени на придонес на покритие (пресметка на покритие по фиксни трошоци).

Така од поединечните извештаи во збирни се превземаат само *нето приходите* на продажба (реализација), кои претставуваат разлика помеѓу *брuto приходот* на секој сегмент, намален за *попустите, работот, гратис* и сл. Потоа од поединечните извештаи на секој сегмент се превземаат нивните *варијабилни трошоци* содржани во приходите на продажба и разликата претставува висина на придонес на покритие. Овој придонес на покритие намалувајќи го за висината на *контролираните фиксни трошоци* на сегментите и *неконтролираните трошоци* на сегментите ја дава вредноста на *добивката пред оданочување, депрецијација, амортизација и данок на добивка*. Со нејзино намалување за сметка на *неконтролираните фиксни трошоци*, ќе дојдеме до крајниот *резултат на периодот за хотелот*.

Слика бр.1.5 Елементи на пресметка и интерен резултат во збирниот извештај по сегменти

СМЕСТУВАЊЕ	ХРАНА И ПИЈАЛОЦИ	ТЕЛЕФОН	СПОРТ	СПА ЦЕНТАР
Приходи од продажба (-)	Приходи од продажба (-)	Приходи од продажба (-)	Приходи од продажба (-)	Приходи од продажба (-)
Варијабилни трошоци (=)	Варијабилни трошоци (=)	Варијабилни трошоци (=)	Варијабилни трошоци (=)	Варијабилни трошоци (=)
Придонес на покритие (-)	Придонес на покритие (-)	Придонес на покритие (-)	Придонес на покритие (-)	Придонес на покритие (-)

<i>Контролирани фиксни трошоци на сегментот</i>	<i>Контролирани фиксни трошоци на сегментот</i>	<i>Контролирани фиксни трошоци на сегментот</i>	<i>Контролирани фиксни трошоци на сегментот</i>	<i>Контролирани фиксни трошоци на сегментот</i>
---	---	---	---	---

(-)

Неконтролирани трошоци на сегментот
(административни и општи работи, кадри, информациона системи, сигурност, маркетинг, франшиза, транспорт, инвестициско и тековно одржување, енергенти, надокнада на менаџментот на компанијата, изнајмување, осигурување и др.)

(=)

Добивка пред оданочување, депрецијација, амортизација и данок на добивка (Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization – *EBIDTA*)

(-)

Неконтролабилни фиксни трошоци
(камати, отписи, амортизација и даноци)

(=)

РЕЗУЛТАТ НА ПЕРИОДОТ ЗА ХОТЕЛОТ

Извор: Собствена интерпретација врз основа на пишан текст од трудот

2.5 Видови извештаи за интерно известување во хотелската индустрија според Унифицираниот Систем на Конта во Хотелската Индустрија

Според стандардите на Унифицираниот Систем на Конта во Хотелската Индустрија се изработуваат 13 стандардизирани извештаи, кои понатаму се сумираат и презентираат во еден збирен извештај за остварениот резултат. Овој збирен извештај го искажува резултатот на 6 нивоа:

- ✓ Деловен резултат на профитните одделенија, кои го претставуваат остатокот на реализација на поедини одделенија;
- ✓ Деловен резултат после одбивката на нераспределените трошоци;
- ✓ Деловен резултат пред одбивката на камата, амортизација, и данок на добивка;
- ✓ Деловен резултат пред одбивката на амортизација и данок;
- ✓ Деловен резултат пред одбивка на данок на добивка;
- ✓ Нето деловен резултат;

Оперативните извештаи се составени од Вкупни Оперативни извештаи и соодветно направени распореди. Заедно, тие го презентираат резултатот од работењето за даден период (дневно, неделно, месечно, квартално, полугодишно, годишно). Изготвувањето на извештаите е во согласност на Генерално Прифатените Сметководствени Принципи и покрај тоа што често пати може да се случи да нема точно изразување за одредени терминологски поими.

Вкупниот оперативен извештај е дизајниран за да ги задоволи трите поголеми цели:

- Да врши снабдување со менаџмент информации во врска со резултатите од работењето,
- Да ја олесни споредбата на резултатите помеѓу различни сместувачки капацитети,
- Да овозможи споредба помеѓу различни претпријатија на комбинирани податоци кои притоа се стандардни.

Овие се трите основни цели на вкупниот оперативен извештај, кои несомнено произлегуваат од елементите кои ги содржи.

2.5.1. Дневни извештаи за интерно известување

Во дневните извештаи поместени се само оние информации кои реално може директно да се опфатат од базата на податоци, а значајни се за оперативно деловно одлучување. Дневните извештаи треба на менаџерите од сите хиерархиски нивоа да им обезбедат соодветни податоци од дневните остварувања за донесување на одлуки.

Дневниот извештај опфаќа:

- Приходи на продажба, односно дневен промет;
- Директни трошоци;
- Остаток на реализација остварен за сите компоненти на соодветниот асортиман на понуда;
- Кумулативни очекувани (планирани) или остварени (во претходен период) деловни приходи, директни трошоци или остаток на реализација;
- Релевантни информации за висината и структурата на соодветниот прилив и одлив на пари;
- Хотелска статистика по стандардниот систем на Унифицираниот Систем.

Сите извештаи кои ќе се изработуваат на дневна основа, ќе ја претставуваат конкретната состојба за тој ден за кој се однесуваат.

2.5.2. Неделни извештаи за интерно известување

Во Неделните извештаи за очекуваниот резултат, се поместени податоци за предвидените неделни приходи, трошоци, ноќевања, вработувања, и останатите остварувања. *Неделните извештаи ги вклучуваат следниве информации:*

- Неделни приходи на ниво на профитниот центар;
- Неделни варијабилни трошоци на ниво на профитниот центар;
- Пратечка статистика;

Изработката на неделните извештаи понатаму ќе биде основа за изработка на месечни извештаи.

2.5.3. Месечни извештаи за интерно известување

За управување со хотелското претпријатие месечните извештаи, претставуваат незаобиколен дел од системот на сметководствено известување на менаџментот. Изготвувањето и презентирањето на месечните извештаи е условена од постоење на добра поставеност на организациската структура. Во месечните извештаи се опфатени сите релевантни трошоци по одделенија и места на трошоци, како и со нив поврзаните варијабилни трошоци и нивна споредба со планираните за периодот. Месечниот извештај претставува еден вид на Биланс на успех. *Месечниот извештај мора да ги содржи следниве податоци:*

- Приходи од продажба остварени на секое продажно место;
- Сите директни трошоци (материјали за изработка, плати за изработка, услуги);
- Остаток на реализација остварен на нивото на секој центар на одговорност;
- Останати контролирани трошоци;
- Кумулативни приходи и трошоци предвидени со системот на планирање;
- Кумулативни приходи и трошоци остварени во претходни периоди;
- Месечни парични текови на приливот и одливот;
- Податоци од деловниот систем и окружување, како и сите релевантни податоци, кои ги предвидува хотелската статистика по стандардниот систем на Унифицираниот Систем на Конта во Хотелската Индустија.

Изработката на месечните извештаи е од големо значење за секој сегмент. Тие претставуваат основа за понатамошна изработка на крајните финансиски извештаи. Со нивна помош се следи и периодичното работење на дадените сегменти.

2.6. Заклучни согледувања за основите на интерното известување во хотелската индустрија

Денес се повеќе може да се каже дека во светската хотелска индустрија се повеќе е застапен концептот на сметководство на одговорност, кој поаѓа од претпоставката дека само оние трошоци кои менаџерот може да ги контролира може да бидат пресметани во одделението со кое тој раководи. Од тој аспект посебните сегменти (центри на одговорност) во рамките на еден хотел ќе ја имаат основата на сметководството на одговорноста, врз кои се базира и Унифицираниот Систем на Конта во Хотелската Индустрија. Главниот фокус на ваквото издвојување на Унифицираниот Систем на Конта во Хотелската Индустрија се базира на постоење на децентрализирана организациона структура каде поодделно се согледува успешноста на секој децентрализиран сегмент.

Унифицираниот Систем на Конта во Хотелската Индустрија се воспоставува со цел да се овозможи сметководствените информации за интерните резултати на хотелите, да се темелат на единствен систем на препознавање, бележење, класифицирање, организација и објавување на вредносно изразени податоци на начин да може и екстерно да се споредуваат. Унифицираниот Систем на Конта во Хотелската Индустрија се базира на воведување на сметководството на одговорноста, не само во хотелските претпријатија, туку и во другите гранки. Овој систем е прв успешно организиран облик на сметководство на одговорноста. Преку ваквиот пристап на изградени стандарди на известување за интерните резултати во дејноста на хотелиерството, се поттикнува целокупниот процес на хармонизација на сметководствената постапка.

Следењето на стандардите на Унифицираниот Систем на Конта во Хотелската Индустрија претпоставува и унифицирано читање и споредување на податоците со сродни деловни системи во потесното и поширокото опкружување.

Со промените во десеттото издание на Унифицираниот Систем на Конта во Хотелската Индустрија се овозможува поголема унифицираност и поголема еднообразност на Унифицираниот Систем.

Овој Унифициран Систем се засновува на постоење на 13 извештаи за сите сегменти на хотелското претпријатие. Како едни од основните сегменти во хотелските претпријатија се сегментите за сместување, исхрана и пијалаци.

Преку правилната организациска структура би можело да се оценува функционалноста и ефективноста на секој сегмент во хотелот и најсоодветно да се алоцираат трошоците. Каква ќе биде организациската структура на еден хотел во однос на друг, зависи од тоа дали тој се јавува на пазарот како самостоен правен субјект, самостојна правна целина во составот на корпорација или само како профитен центар во рамките на хотелскиот деловен систем.

Хотелските капацитети преку имплементирањето на овој систем ќе имаат можност за што попрегледно добивање на резултати за работењето на дневна, неделна и месечна основа, преку соодветните извештаи кои ќе се изготвуваат за тие периоди.

2 ГЛАВА

КРЕИРАЊЕ НА ФИНАНСИСКИ ИЗВЕШТАИ СПОРЕД СТАНДАРДИТЕ НА УНИФИЦИРАНИОТ СИСТЕМ НА КОНТА ВО ХОТЕЛСКАТА ИНДУСТРИЈА ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

1. Креирање на интерни извештаи по сегменти

Вкупниот Оперативен Извештај се сочинува со соединување на интерните извештаи по сегменти заедно со одредени други категории. Тие го претставуваат резултатот од работењето за даден период и нивното изготвувањето е во согласност на Општо Прифатените Сметководствени Принципи⁴³.

Вкупниот Оперативен извештај се сочинува со цел да ги задоволи трите поголеми цели:

- Да го снабдува менаџментот на хотелското претпријатие со информации во врска со резултатите од работењето,
- Да ја олесни споредбата на резултатите помеѓу различни хотелски претпријатија,
- Да овозможи споредба помеѓу различни хотелски претпријатија на комбинирани податоци кои притоа се стандардни

Во рамките на оваа глава каде се прикажуваат интерните извештаи по сегменти, ќе се прикажат посебните извештаи во сегментот сместување, сегментот за храна и пијалаци и извештаите на останатите оперативни сегменти.

Како резултат на тоа на следната Табела бр.2.1 даден е преглед на Збирниот Оперативен Извештај. За овој преглед претходно е споменато во рамките на подглавјето 1 (направена е компарација помеѓу 10^{то}, 9^{то} и 8^{мо} издание на Унифицираниот Систем на Конта во Хотелската Индустија, табела бр.1.3). Тука детално е претставено како се добива нето резултат за периодот, не вклучувајќи ги поимите како што се: интерес, депресијација, амортизација и данок од добивка. Овие претходно наведени поими често се базирани на сопственоста и одлуките и обично не

⁴³ Општо Прифатени Сметководствени Принципи – GAAP (Generally Accepted Accounting Principles), <http://www.accountingfoundation.org/gaap>

се под контрола на менаџментот на компанијата. Сепак сопствениците се тие кои ќе одлучуваат дали за нивните хотелски претпријатија ќе го користат целосниот детален преглед на овој извештај, или ќе ги прикажуваат одделните податоци за даден временски период. Тоа произлегува од фактот дека доколку има потреба се прикажува состојбата од она што е реализирано изминатата година, но доколку претпријатието сака да го прикаже движењето во иднина се земаат и реализираните податоци но и планираните.

Како што е прикажано во табела бр.2.1 прегледот на Оперативниот извештај е поделен на шест делови, и тоа : Приходи, Трошоци по сегменти, Нераспределени трошоци по сегменти, Трошоци на управување, Фиксни трошоци и Нето резултат за периодот.

Приходи - Униформираниот систем вклучува четири категории на приходи. Првите две категории го покажуваат резултатот од сегментите за Сместување, Исхрана и Пијалаци. Приходите од Останатите Оперативни Сегменти ги вклучуваат сегментите за телекомуникации, голф терени, спа центар, паркиралишта и гаражи и сл. Четвртата приходна категорија е претставена преку Издајмување и Останати приходи, кои вклучуваат поими како што се изнајмување на простор, приходи од учество во комисији, приходи од камати и други кои ќе бидат понатаму целосно објаснети. Вкупните приходи по сегменти се добиваат со собирање на вредностите од четирите категории приходи.

Трошоци по сегменти - Постојат три категории на трошоци по сегменти и секоја од нив се однесува на категоријата на приходи од оперативниот сегмент (сместување, храна и пијалаци и останати оперативни сегменти). Во интерните извештаи кои се предмет на обработка во понатамошниот текст, трошоците по сегменти се поделени во четири групи: трошоци од продажба, трошоци од останати приходи, плати и други трошоци и останати трошоци. Збирот на тие четири видови трошоци е вредност која ја претставува соодветната категорија од претходните три (сместување, храна и пијалаци и останати оперативни трошоци).

$$\text{Вкупни трошоци по сегмент} = \sum \text{сите трошоци по сегменти}$$

$$\% \text{ Вкупни трошоци по сегмент} = \frac{\text{Вкупни трошоци по сегмент}}{\text{Вкупни приходи}}$$

$$\text{Вкупни приходи по сегмент} = \text{Вкупни приходи} - \text{Вкупни трошоци по сегменти}$$

$$\% \text{ Вкупни приходи по сегмент} = \frac{\text{Вкупни приходи по сегмент}}{\text{Вкупни приходи}}$$

Нераспределени трошоци по сегменти - ги опфаќа трошоците кои може да се применат за целото хотелско претпријатие. Со цел да се постигне униформираност не е соодветно да се распределат овие видови трошоци во посебни сегменти. Нераспределените оперативни трошоци се поделени во четири категории: административни и општи работи, продажба и маркетинг, инвестициско и тековно одржување и комунални услуги.

$$\text{Вкупни нераспределени трошоци} = \sum \text{сите нераспределени трошоци по сегменти}$$

$$\% \text{ Вкупни нераспределени трошоци} = \frac{\text{Вкупни нераспределени трошоци}}{\text{Вкупни приходи}}$$

Бруто Оперативен Профит – Кога од Вкупните приходи по сегменти ќе се одземат Вкупните нераспределени трошоци, се доаѓа до еден податок кој претставува вредност за Бруто Оперативен Профит.

$$\text{Бруто Опер. Профит} = \text{Вкупни прих. по сегменти} - \text{Вкупни нераспределени трошоци}$$

$$\% \text{ Бруто Оперативен Профит} = \frac{\text{Бруто Оперативен Профит}}{\text{Вкупни приходи}}$$

Трошоци на управување - ги претставува трошоците на управување за услугите кои ги вршат менаџерските компаниите за компанијата успешно да работи како целина. Ако надоместокот се плаќа за надзор на сегмент различен од сегментот, како сегментот за храна и пијалаци тогаш тие трошоци се наплатуваат во специфичниот сегмент за кој истите се направени.

Приход пред одб. на фиксни трош. = Бруто Оперативен Профит – Трошоци на управување

$$\% \text{ Добивка пред одбивка на фиксни трош.} = \frac{\text{Приход пред одбивка на фиксни трошоци}}{\text{Вкупни приходи}}$$

Фиксни трошоци - Поимите вклучени во фиксни трошоци се Закупнини, Имот и останати даноци и Осигурување.

Вкупни фиксни трошоци = \sum од вред. на Закупнини, Имот и останати даноци и Осигурување

$$\% \text{ Вкупни фиксни трошоци} = \frac{\text{Вкупно фиксни трошоци}}{\text{Вкупни приходи}}$$

Нето операт. приход = Добивка пред одбивка на фиксни трошоци – Вкупни фиксни трошоци

$$\% \text{ Нето Оперативни приходи} = \frac{\text{Нето Оперативни приходи}}{\text{Вкупни приходи}}$$

Амортизација – Во многу менаџерски договори, договори за заем, и сопственици/оперативци, се определуваат одредени суми за резерви со кои ќе се акумулираат средствата потребни да се изврши идна замена на опремата. Амортизацијата претставува акумулирање на средства, заради постепено трошење на постојаните средства. Амортизацијата ќе обезбеди средства, а со тоа и можности за замена на дотраените и застарени долготрајни средства⁴⁴. Амортизацијата го покажува износот кој треба да се издвои за периодот опфатен со прегледот на оперативниот извештај, дали се или не се резервите финансирани.

$$\% \text{ на Амортизација} = \frac{\text{Амортизација}}{\text{Вкупни приходи}}$$

Нето резултат за период - Прилагодените Нето оперативни приходи се детерминирани со одземање на амортизацијата од нето оперативниот приход.

⁴⁴ Косаркоска., Д., Сметководство, Охрид, 2012 год., 134 стр.

Процентот е пресметан со делење на вредноста од валутата од нето резултат за периодот со вкупните приходи.

Нето резултат за периодот = Нето оперативен приход – Амортизација

$$\% \text{ Нето резултат за периодот} = \frac{\text{Нето резултат за периодот}}{\text{Вкупни приходи}}$$

2. Финансиски извештај на сегментот за сместување

Извештајот креиран за сегментот на сместување е многу сеопфатен. Со овој извештај се опфаќаат приходите, трошоците (трошоци поврзани со платите и други трошоци) и вкупната добивка или загуба.

Ова претставува еден стандардизиран облик на Извештајот за Сместување (Табела бр.2.2), со дадени можни параметри на сите конта во рамките на овој сегмент. Доколку дадено хотелско претпријатие не располага со податоци за сите конта (доколку нема таква организациона структура) нема потреба да ги вметнува сите позиции при сочинувањето на овој извештај. Меѓутоа, тука ќе биде исклучена и можноста за додавање на некои свои поими, или пак замена на веќе постоечките со нови термини. Доколку има потреба од дообјаснување во рамките на дадено konto би се навело некое дополнително суб konto.

2.1 Приходи на сегментот за сместување

Првиот основен податок кој може да го согледаме од претходната табела, претставуваат приходите. Во рамките на оваа категорија се опфаќаат четири подгрупи и тоа приходи од сместување на индивидуални гости, приходи од сместување преку групни аранжмани, приходи од сместување на постојани гости и останати приходи.

Приходите од сместување на *индивидуалните гости* може да бидат разновидни, во зависност кој е начинот на кој гостинот индивидуално пристапува во хотелскиот субјект. Најчесто тука влегуваат приходите кои се остваруваат од сместување на гости за деловни патувања или пак кога самостојно си резервираат и престојуваат во хотелот во период на нивното слободно време. Индивидуалните гости може да бидат корисници и на пакет аранжмани кои самостојно ги купуваат од туристичките агенции

или пак кога тие ќе купат аранжман со самото доаѓање во хотелот. Исто така во сегментот сместување се јавуваат и приходи за кои претходно се склучил договор и најчесто се забележува попуст од страна на хотелското претпријатие. Овие приходи потекнуваат од претходно склучен договор за изнајмување на одреден блок на соби за период подолг од 30 дена.

Приходите од сместување остварени преку *групни аранжмани* ги опфаќаат сите оние приходи кои се остваруваат со сместување на деловни гости кои доаѓаат преку нивните корпорации, приходи остварени од доаѓањето на гости на разни конгреси организирани од одредени здруженија, групни тури без оглед дали се домашни или странски, екипажот од авиокомпаниите (најчесто престојуваат само еден ден) и останати други видови приходи.

Покрај претходните два видови се јавуваат и приходи остварени во сегментот сместување при сместување на *постојани гости*. Тоа претставуваат приходи пресметани од гости кои се редовни и постојано навраќаат во хотелскиот објект. Секако за нив има користење на одредени бенефиции.

Останати приходи од сместување ги опфаќаат сите останати приходи кои произлегуваат од продаденото сместување по било кој основ. Поодделните категории кои може да бидат елемент на овие останати приходи на сместување се следните: приходи кои се остваруваат од гости индивидуалци кои самостојно го закажуваат своето сместување и време на доаѓање и заминување, без некоја определена рамка (No-shows), приходи кои се јавуваат од дневната искористеност на собите по многу основи и тоа користење на собите како соби за облекување, одржување на интервјуа со вработени, аудиции и сл. (Day use), подранување во напуштањето на собите или пак задоцнето напуштање на хотелските соби се засметува со посебни такси и се вкalkулира како приход кој влегува во останатите приходи за сместување (Early departure fees/Late check-out fees) и приходи кои се остваруваат од изнајмување на монтажни кревети и детски креветчиња за собите (Rental of rollaway beds and cribs).

Претходно споменатите приходи се сите оние кои може да настанат во сегментот за сместување. Прво споменатите се оние кои се основни, додека сите останати може да претставуваат составен дел на останатите приходи од сместување. Откога ќе се вметнат сите приходи во извештајот за сместување, пред да се пресметаат нето приходите потребно е да се види дали има *попусти* за кои треба да се корегираат

приходите. Попустите се всушност намалувања на приходите поради настанат проблем во поглед на услугите кои се нудат. Разликата која ќе се добие помеѓу сите приходи од одделот за сместување во даденото хотелско претпријатие, намалени за попустите, ќе ги претставуваат *нето приходите од сместување*.

2.2 Трошоци на сегментот за сместување

Вториот елемент на извештајот за сместување го сочинуваат трошоците. Тие во главно се делат на две основни групи и тоа: плати и други трошоци и останати трошоци.

Трошоците кои се сврстуваат во категоријата на *плати и други трошоци* се сите оние трошоци од тој вид кои се однесуваат на вработените во сегментот за сместување. Тука може да се вбројат редовната плата, прекувремените саати, годишен одмор, боледување, празници, бонуси, отпремнини, премии и други.

Трошокот за платата ги опфаќа оние примања кои ги остварува даденото лице за извршена работа која не се однесува на неговото работно место. Ангажирањето за изведување на таквите активности се остварува врз основа на одреден договор за ангажираност. Ако дадено лице работи во сегментот сместување и при тоа дополнително извршува работи на некое друго работно место, тогаш примањата кои ги остварува од тоа место ќе бидат одбележани како надници за прекувремени саати. Исто така како пример за таквите видови на плаќања може да биде наведено ангажирањето на лица од некоја компанија кои ќе ги изведуваат активностите за чистење и средување на собите во даденото хотелско претпријатие. Годишниот одмор, боледувањето, празниците отпремнината, премијата претставуваат видови на трошоци кои претпријатието ги издвојува за своите вработени во овој сегмент. Бонусите пак се даваат на одделни вработени пример за искажување благодарност за добро завршена работа, за поголема сатисфакција и слично.

Други видови трошоци за сегментот на сместување претставуваат и даноците и придонесите, здравствено осигурување, пензиско осигурување, придонес за

вработување, придонес за професионално заболување и персонален данок⁴⁵ како составни делови на платата на ангажираните лица.

На крај од првиот дел од трошоци се прави пресметка на вкупниот збир за да се добијат Вкупните трошоци за плати и други трошоци.

Сите оние трошоци кои не спаѓаат во претходните групи за исплаќања на вработените на сегментот за сместување, ќе бидат евидентирани во категоријата на *останати трошоци*. Тука спаѓаат следните видови: кабловска/сателитска телевизија (не вклучувајќи ги трошоците за гледање на филмови или одредени други канали за кои е потребно да се плати дополнителен надоместок), трошоци кои се прават при посредување со разни агенти кои ќе носат гости или пак туроператори и сл.

Доколку се склучи договор со одредено надворешно претпријатие за одржување на сегментот сместување и тие трошоци ќе се вкалкулираат во оваа категорија (чистење на прозори теписи и прекривки, дезинфекција, одржување на собите и сл.).

Трошоци за реалокација на гости – овие трошоци настануваат тогаш кога во дадениот хотелски објект нема доволно место за да се сместат гостите, па тие се реалоцираат во друг хотелски објект со кој се склучува договор, а за чија сметка се плаќа одредена сума, која се вкалкулира во трошоци.

Трошоците кои настануваат во врска со транспортот може да бидат претставени како на пример трошоци за превоз на гостите од и до одредено туристичко место, вклучувајќи ги и трошоците за гориво, миѐње на возилото и сл.

Трошоците за перење и хемиско чистење на облеката на гостите се регистрира на два начини и тоа , самото хотелско претпријатие да го изведува чистењето или пак тоа да му се доделува на некое надворешно претпријатие. Сепак треба да се напомене дека ова претставува значителен процент на трошоци и најчесто се изготвуваат посебни извештаи за овој сегмент.

Трошоци за резервации ги претставуваат сите оние трошоци од електронска комуникација кои се направени со цел да се резервираат дадените соби. Такви се на

45 Управа за јавни приходи на Република Македонија, www.ujp.gov.mk

пример трошоците за интернет и телефон, трошоци за вклучување во централен резервациски систем и сл.

Телекомуникациските средства без оглед дали станува збор за фиксни телефони или мобилни или пак користење на интернет во собите ги предизвикуваат овие трошоци.

Во рамките на групата за едукација и тренинг влегуваат трошоци како на пример трошоци за одредени материјали, надоместок за инструкторите или пак едукациски материјали кои ќе се користат кај одредени тренинзи.

Трошоците за работна облека (униформите) ги чинат трошоците кои настануваат за набавка на униформата, изнајмување или пак одржување на униформата на вработените лица во сегментот за сместување, без оглед дали тоа е од самото хотелско претпријатие или од некое надворешно претпријатие.

Покрај претходните видови трошоци во сегментот сместување се јавуваат и трошоци за залиха на материјали за хотелските гости, залиха на материјали за чистење во сегментот за сместување, залиха на хартија, печатарски материјали и сл.

Откога ќе се наведат сите останати трошоци потребно е да се пресмета нивниот збир прикажан преку вкупните останати трошоци, што пак ќе претставува значаен елемент од вкупните трошоци за определениот сегмент на сместување. Покрај овие трошоци како што претходно споменавме тука влегуваат и платите и другите трошоци.

На крај со одземање на вкупните трошоци од вкупните приходи ќе ја добиеме *Добивката или Загубата за сегментот за сместување.*

3. Финансиски извештаи во сегментот за храна и пијалаци

Според Унифицираниот Систем на Конта во Сместувачката Индустрија изработката на Извештаите во сегментот за храна и пијалаци се изведува според определена стандардизирана форма. Притоа извештаите може да бидат вметнати заедно и за храна и за пијалаци и заедно да го сочинуваат Извештајот за храна и пијалаци. Меѓутоа за да се има што попрегледен резултат и за храната и за пијалаци

пожелно е да се изработуваат два одделни извештаи и тоа Извештај на сегментот за храна и Извештај на сегментот за пијалаци.

3.1. Финансиски извештај на сегментот за храна

Извештајот за храна и пијалаци се состои од два дела кои може да бидат прикажувани одделно. Во понатамошниот преглед на Табела бр.2.3 претставен е Извештајот на сегментот за храна. Преку него направен е обид да се објаснат сите категории кои ги содржи овој извештај, а кои подоцна ќе бидат имплементирани во вкупниот извештај.

3.1.1. Приходи на сегментот за храна

Категорија на приходи во извештајот за храна ќе ги опфати сите оние приходи кои произлегуваат од нудењето на овие услуги во хотелскиот објект. Притоа тука ќе влегуваат приходите од продажба на храна понудена во ресторанот, хотелските соби, холот на хотелот или други останати места, приходи од продажба на храна во мини бар, приходи од продажба на храна на банкети или преку кетеринг, приходи од продажба на храна понудена во пакет аранжман. Всушност овие приходи ги вклучуваат сите оние кои произлегуваат од нудењето на услуги на храна и пијалаци во заеднички мениа. Самостојната продажба на пијалациите, ќе биде елемент на извештајот за пијалаци.

Приходи од продажба на храна понудена во ресторанот, хотелските соби, холот на хотелот или други останати места се сите оние приходи кои се остваруваат во претходно споменатите места од нудење на услугата за храна. Ресторанот претставува првото и најосновно место каде се нуди храната, меѓутоа покрај ресторанот гостите храната може да ја конзумираат и во хотелските соби, секако со претходна најава за користење на таква услуга. Доколку се врши продажба на храна на групи на гости во рамките на гостинските соби тогаш станува збор за *приходи кои се остваруваат од Банкет услуги, додека пак приходите од Кетеринг* се остваруваат од продажба на храната во пакет, а често и надвор од објектот. *Приходи од продажба на храна во мини бар* се приходи кои настануваат кога се нуди пакет услуги од

продажба на храна и пијалаци. На пример кога се доставува храна во собите, заедно со десерт и пијалак, тогаш тие приходи одат на страната на овие приходи. Приходи остварени од услугите за исхрана понудени во склоп на пакет аранжманите се сите оние приходи кои се остваруваат кога храната не се нуди поединечно, туку таа е во склоп на претходно оформениот пакет аранжман. Најчесто ваквата цена на пакет аранжманите е пониска во споредба со поединечно користење на сите услуги, па соодветно на тоа следуваат одредени попусти и при формирањето на цената на храната.

Откога ќе се евидентираат сите приходи потребно е да се увиди дали имаме некои *намалувања* за кои треба да се коригираат приходите. Тие всушност претставуваат намалување на приходите поради настанат проблем во поглед на услугите кои се нудат. Исто така намалувања на приходите може да има и кога се даваат попусти поради пакет аранжмани или групни попусти и сл.

Нето приходите од продажба на сегментот за храна ќе се добијат кога од приходите ќе се одземат попустите.

3.1.2. Трошоци на сегментот за храна

Трошоците на сегментот за храна ќе ги вклучуваат сите трошоци кои се создаваат во сегментот со цел храната да може да биде понудена, при тоа тука влегуваат и трошоците на сите пијалаци кои се земени од сегментот за пијалаци, а кои ќе служат во подготовка на храната која се подготвува. Утврдувањето на овие трошоци се врши со месечен попис кој вклучува набавна вредност на материјалите плус попис на почетокот на месецот минус попис на крајот на месецот.

При пресметката на трошоците на сегментот за храна, нема да влегуваат трошоците на сите производи со кои се припрема храната за вработените (доколку сегментот за храна врши припрема за храна за вработените, трошоците кои ќе настануваат за подготовка и за намирници нема да влегуваат во категоријата трошоци на сегментот за храна). Исто така нема да влегуваат трошоците за храна која се трансферира во други сегменти за тамошна припрема и нудење (овие трошоци се категорија во извештаите на другите сегменти). Во овие трошоци нема да влегуваат ни трошоците на сите оние продукти кои биле потрошени при презентација на надворешни или вработени лица и слично.

На крај се врши пресметка колкави се *вкупните трошоци*. Тој збир се добива со собирање на сите трошоци за храна кои влегуваат во овој сегмент плус *останатите трошоци* на овој сегмент како на пример трошоци за разни производи назначени во структурата на приходи како на пример трошоци за цигари, слатки работи и сл. (трошоците за овие категории се трошоци кои се прават при нивната продажба преку сегментот за храна. Вклучени се во останати трошоци бидејќи основната дејност на овој сегмент е подготовка и продажба на храна). Од нивниот збир ќе се одземат сите оние кои претходно беа споменати дека не влегуваат во овој сегмент.

Како резултат на претходно пресметаните приходи и трошоци може да пресметаме дали ќе има добивка или загуба за сегментот на храна. Тој резултат се добива од претходно поголемите приходи или трошоци. Соодветно се добива *Бруто добивка или загуба на сегментот*.

3.1.3. Останати приходи на сегментот за храна

Во останати приходи влегуваат изнајмување на салите за собири (закупнина), разни приходи за банкети (стоки и услуги, аудиовизуелна опрема и сл.) и останати разни приходи.

Изнајмување на салите за собири – доколку се врши изнајмување на просторот на клиентите, тогаш овие приливи ќе се евидентираат во останати приходи и најчесто со просторот се нуди и *банкет/кетеринг*. Овие приходи нема да ги опфаќаат изнајмувањата на собите за гости и апартманите. Во оваа категорија спаѓаат и *останатите приходи* за банкети кои ги вклучуваат стоките и услугите потребни за нивна организација и аудиовизуелната опрема која може да биде во сопственост на хотелското претпријатие или да биде изнајмена од трети лица (тогаш ова претставува трошок).

После евидентирањето на овие приходи, се пресметуваат и надоместоците доколку ги има и со тоа ќе се изврши коригирање на приходите т.е намалување, при што се добиваат *вкупните останати приходи*. Вредноста на вкупните приходи на сегментот за сместување се добива како збир од вкупните приходи за храна плус вкупните останати приходи на овој сегмент. Овие приходи заедно со вкупните

приходи од сегментот за пијалаци претставуваат елемент од целосниот извештај на сегментот за храна и пијалаци. Збирот на сите приходи кои влегуваат во категоријата на останати, ќе ги претставува вкупно останатите приходи.

Откога ќе се пресметаат и вкупно останатите приходи се пристапува кон пресметување на *брuto добивка или загуба и други приходи*. Овој показател е збир на бруто добивката или загуба од продажбата на храна и вкупно останатите приходи.

3.1.4. Трошоци за плати и други трошоци и останати трошоци

Извештајот на сегментот за храна не би бил целосен доколку не се прикаже колку се и трошоците за плати и други трошоци и останатите трошоци. Овде влегуваат голем број на трошоци кои настануваат во одделението за храна, меѓутоа сепак според Унифицираниот Систем направена е една детална класификација на овие трошоци и на крајниот резултат кој произлегува од нив.

Плати и надоместоци - овие трошоци настануваат при исплаќањето на плата на вработените во сегментот за исхрана или во некој друг сегмент за кој тие се ангажирани. Платата претставува редовен трошок кој хотелското претпријатие ќе го исплаќа на неговите вработени. Доколку се ангажирани лица за времено изведување на одредена работа тие може да добиваат надоместок во вид на дневница. Тие може да бидат ангажирани од некоја надворешна фирма со која се склучува договор или пак може да биде склучен договор за изведување на работа од нејзина страна (пример дезинфицирање на кујна). Плаќањето се извршува во вид на дневници кои тие ги примаат или пак саатници за ангажирање по час. За разлика од претходните видови може да има и бонуси кои би се давале на вработените пример во кујна за добро приготвена вечера или некои специјалитети и се даваат со цел да се предизвика сатисфакција или искажување благодарност за добро завршена работа. Секогаш е потребно на крај да се наведе колкав ќе биде збирот на вкупните трошоци за плати и надоместоци кои ги плаќа хотелското претпријатие.

Во рамките на оваа група ќе влегуваат *даноците за платите и надоместоците за вработените* (здравствено осигурување, пензиско осигурување, придонес за вработување, придонес за професионално заболување и персонален данок)⁴⁶.

На крај се пресметува колкави се вкупните трошоци на хотелското претпријатие за плати и надоместоци кои ги одделува хотелот за вработените во сегментот за храна.

Покрај претходно споменатите трошоци во сегментот за храна, се јавуваат голем број на *други трошоци* кои се евидентираат во категоријата на останати трошоци на сегментот за храна. Секако овој податок ќе биде потребен за да дојдеме до што пореален резултат на сегментот за храна.

Во оваа група на трошоци влегуваат следните видови: Трошоци за банкет услуги се сите оние трошоци кои настануваат за организирање на Банкет сервис. Трошоци за перење и хемиско чистење на облеката на гостите и останати работи од хотелот кои се носат на хемиско чистење. Надоместоци за лиценци и дозволи, членарини и претплати се трошоците кои настануваат при прибавувањето на одредени лиценци и дозволи кои се потребни за работењето на одделот за храна (пример воведување на ХАССП систем⁴⁷). Оние кои се однесуваат на трошоците кои се даваат до одредени репрезенти со цел да го презентираат сегментот за храна се опфатени преку членарините и претплатите. Трошоци за залиха на средства за чистење (во овој вид на трошоци спаѓаат трошоците потребни за чистење, дезинфицирање полирање и слично кои се потребни за одржување на сегментот за храна и за хартија, пластика, печатење и сл.), декорации (овие трошоци се однесуваат на декоративни елементи кои се внесуваат во сегментот при организирање на одредени прослави и слично), средства за миеење во кујната (тоа се трошоци за средства кои се користат при миеење на специфичните садови и стаклени производи во сегментот за храна), стаклени производи (ги вклучуваат сите оние видови на трошоци кои настануваат со купување или изнајмување производи за сервирање на храна и безалкохолни пијалаци), мраз, гориво за кујна (вклучува разни типови на гориво или плин кои се користат за потребите на кујната. Тоа може да биде користено во затоплувањето или пак при подготовката на одреден вид храна), платнени работи (ги вклучува сите оние трошоци

46 Управа за јавни приходи на Република Македонија, www.ujp.gov.mk

47 Euro Quality Standard, <https://www.eurostandard.rs>

кои произлегуваат при набавката на чаршафи за масите, салвети, первази и сл.), изработка на мени и листа на пијалаци (тоа се трошоци за креирање, печатење и укоричување на мениа и листи на пијалаци за потребите на сегментот на храна). Во оваа група на залихи може да се вклучат уште голем број видови трошоци секако зависно од дадените потреби во сегментот. Телекомуникациски трошоци се однесуваат на оние телекомуникациски врски кои директно се однесуваат на сегментот за храна. Тоа не вклучува само класично користење на телефон, туку и посовфистицирани начини, како интернет, мобилни телефони и сл. Едукација и тренинг - вработените кои се наоѓаат во сегментот за храна е потребно постојано да се до обучуваат, до образуваат, па затоа настануваат одредени трошоци кои се вметнуваат во оваа група. Работна облека и обувки ги вклучуваат трошоците потребни за набавка на униформи на вработените на овој сегмент.

Сите претходно споменати трошоци се оние кои може да се јават во сегментот за исхрана, што не значи дека тоа е задолжително. Зависно од начинот на работење, такви ќе бидат и трошоците, но при тоа ќе се движат во претходните рамки. Откога ќе се наведат сите трошоци потребно е да се пресмета колку се *вкупно останатите трошоци*. Збирот на овие трошоци, заедно со вкупните трошоци за плати и други трошоци ќе го даде износот на *вкупните трошоци*.

Кога ги имаме податоците за вкупните приходи и вкупните трошоци лесно би се пресметало дали сегментот за храна работи со *добивка или загуба во сегментот за храна*.

3.2 Финансиски извештај на сегментот за пијалаци

Покрај подготвувањето на извештајот за храна, за да биде целосен извештајот за храна и пијалаци мора да содржи уште еден извештај, а тоа е извештајот на сегментот за пијалаци. Изгледот на овој извештај треба да биде како Табела бр.2.4. Како што може да се види од приказот подолу, извештајот на сегментот за пијалаци содржи слични елементи со извештајот на сегментот за храна со тоа што тука наместо за храната, поимите ќе се однесуваат на пијалациите и подетално ќе настојуваат да го одбележат овој сегмент. Меѓутоа има и податоци кои се евидентираат во овој

извештај и имаат своја специфичност карактеристична за овој сегмент. Сепак, сегментот пијалаци може да функционира и како засебна целина во рамките на хотелското претпријатие, па оттука се согледуваат индивидуалностите на оваа хотелска целина.

3.2.1. Приходи во сегментот за пијалаци

Во категоријата приходи во овој извештај ќе влегуваат сите приходи кои се остваруваат со продажба на алкохолните пијалаци. За разлика од тоа продажбата на безалкохолните пијалаци нема да биде вклучена во овие приходи затоа што тие се врзани за нудењето на храна и претставуваат приход на сегментот за храна. Доколку посебно се нудат безалкохолни пијалаци и при тоа не претставуваат составен дел на храната тогаш тие ќе претставуваат приходи кој ќе се евидентираат во овој сегмент. Категорија на приходи во извештајот за пијалаци ќе ги опфати сите оние приходи кои произлегуваат од нудењето на овие услуги во хотелскиот објект. Тука ќе влегуваат приходите од продажба на алкохолни пијалаци понудена во рестораните, хотелските соби, холот на хотелот. Понатаму во Извештајот на сегментот за пијалаци влегува и продажбата на пијалаци преку мини барот, банкети или преку кетеринг, како и пијалациите кои се нудат заедно со пакет аранжманите. Меѓутоа ова е првата категорија на основни приходи распределени според видот на активности во хотелот на начинот на нудење на пијалациите. Доколку ги разгледуваме приходите од продадени алкохолни пијалаци според видот, тогаш има повеќе видови приходи (распределба на видови жестоки пијалаци, мешани пијалаци, вино, пиво, ликери и сл.).

Првата категорија приходи го опфаќа местото каде настануваат трошоците од продажба на пијалаци. Како прво и најосновно место се јавува *ресторанот*. Таму може засебно да се понудуваат пијалациите, меѓутоа најчесто тоа се изведува во склоп на понудената храна. Приходите од продажба на пијалаци во *хотелските соби* се оние приходи кои ги вклучуваат сите оние места каде може да бидат доставувани пијалациите (исклучувајќи ги претходните), во кои се сместени гостите. Тоа може да биде продажба на пијалаци во собите, меѓутоа тоа вклучува и доставување на пијалаци до приватните станови во склоп на хотелскиот објект. Кај приходите од продажба на пијалаци од *мини бар* приходите настануваат кога се нудат пијалаци наточени во шишиња или лименки и се доставуваат до собите на гостите. Доколку се врши продажба на пијалаци на групи на гости во рамките на гостинските соби тогаш станува

збор за приходи кои се остваруваат од *банкет*, додека пак приходите од *кетеринг* се остваруваат од продажба на пијалаците во пакет, а често и надвор од објектот. Приходите остварени од овој начин на продажба ги вклучуваат продажбите на пијалаците во банкет просториите во хотелот, меѓутоа и надвор од хотелот. Уште една категорија која се јавува тука е приходи од продажба на пијалаци вклучени во *пакет аранжманот* на гостите, што секако оди со претходно утврден договор за бројот и видот на пијалаците кои може да се конзумираат во склоп на тој пакет аранжман.

Претходно споменатите се основните приходи кои може да се јават во сегментот за пијалаци и потребно е да се пресмета колкав е нивниот збир, со цел да може да се утврдат и нето приходите. Меѓутоа пред да се утврдат приходите потребно е да се увиди дали има некои намалувања, без оглед дали е настанат некој проблем при нивното послужување, или се работи за дневни попусти, акциски активности и сл. *Нето приходите* од сегментот за пијалаци ќе се добијат кога од приходите ќе се одземат *попустите*.

3.2.2. Трошоци на сегментот за пијалаци

При пресметувањето на трошоците кои произлегуваат од сегментот на пијалаците потребно е да увидиме кои елементи ги чинат, а кои не се вклучуваат како трошок.

Најпрвин како трошок се евидентира трошокот направен за *набавка на сите видови пијалаци* независно дали ќе бидат служени како чисти пијалаци или ќе се мешаат (вино, пиво, жестоки пијалаци, сирупи, минерална вода и сл.). Притоа трошоците за набавените пијалаци се утврдуваат со помош на калкулација, каде ќе биде пресметано што влегува, а што не при пресметката на трошокот. Се започнува со вкупната фактурна вредност на набавените пијалаци – работот од бруто фактурната цена + зависни трошоци за набавка (царина, транспорт, испорака и складирање) + данок + вкупна залиха на пијалаци на почетокот на месецот +/- корекција за повраток на депозитот, продадени празни шишиња, буриња или претходно наплатена амбалажа – ситуација на крајот на месецот. Во категоријата трошоци во сегментот за пијалаци влегуваат и трошоците направени за набавка на производи кои се доставуваат до сегментот за храна и влегуваат во производствениот процес на пијалаците.

Она што не влегува како трошок во сегментот за пијалаци се сите оние пијалаци кои се користат при подготовка на храна (пр. вино, коњак, пиво и сл.). Тие

како трошок се на товар на сегментот за храна и како такви влегуваат при пресметка на трошок во тој сегмент. Доколку се јават во сегментот за пијалаци ќе се одземаат од претходните трошоци.

На крај се врши пресметка колкави се *нето трошоците* за пијалаци. Овој елемент е збир од трошоците за пијалаци плус трошоците за храна потребна за подготовка на одредени напитки, минус, трошоците за пијалаци користени во сегментот за храна.

Доколку во сегментот за пијалаци се јави потреба за набавка на одредени производи кои ќе бидат составен дел на понудените пијалаци (чоколади, грицки, цигари, слатки и сл.), тогаш и овој трошок ќе биде додаден на претходните нето трошоци и ќе се добијат вкупните трошоци.

Како резултат на претходно пресметаните приходи и трошоци може да пресметаме дали ќе има добивка или загуба за сегментот на пијалаци. Тој резултат се добива од претходно поголемите приходи или трошоци. Соодветно се добива *брutto добивка или загуба на сегментот*.

3.3.3. Останати приходи на сегментот за пијалаци

Останатите приходи за сегментот пијалаци ги опфаќаат сите приходи остварени во овој сегмент, остварени по основ на друг извор, а не како основен од непосредна продажба на пијалаци. Како останати приходи се јавуваат *наплатата за куверите и додатоци* на други услуги (нудење на аудиовизуелна опрема на гостите во хотелскиот објект, но и на трети лица надвор од хотелот. При тоа опремата може да биде во сопственост на хотелското претпријатие, или да биде изнајмена од трети лица (тогаш ова претставува трошок)), Изнајмување простор (доколку се врши изнајмување на просторот на клиентите, тогаш овие приливи ќе се евидентираат во останати приходи и најчесто со просторот се нуди и банкет/кетеринг).

После евидентирањето на овие приходи, се пресметуваат *вкупните останати приходи*. Вредноста на вкупните приходи на сегментот за пијалаци се добива како збир од нето приходите за пијалаци плус останати приходи на овој сегмент. Овие приходи заедно со вкупните приходи од сегментот за храна претставуваат елемент од целосниот извештај на сегментите за храна и пијалаци.

Откога ќе се пресметаат и вкупно останатите приходи се пристапува кон пресметување на *брuto добивка или загуба и други приходи*. Овој показател е збир на бруто добивката или загуба од продажбата на пијалаци и вкупно останатите приходи.

3.3.4. Трошоци за плати и други трошоци и останати трошоци

Со цел да имаме што поточен извештај во сегментот за пијалаци, покрај прикажувањето на претходните трошоци потребно е да се даде целосна слика за тоа што уште влегува во категоријата на трошоци во сегментот за пијалаци.

Платите се трошоци кои ја вклучуваат вредноста исплатена на вработените за активности што ги извршуваат во сегментот за пијалаци, меѓутоа и во некој друг сегмент за кој тие ќе бидат ангажирани. Платата претставува редовен трошок кој хотелското претпријатие ќе го исплаќа на неговите вработени. Тука спаѓаат плати за редовна работа, прекувремена работа, годишни одмори, празници, боледување, бонуси, отпремнини, премии и други.

Покрај основните плати и надоместоци во рамките на оваа група ќе влегуваат *даноците за платите, трошоците за здравствено осигурување, пензиско осигурување, придонес за вработување, придонес за професионално заболување и персонален данок*)⁴⁸.

После евидентирањето на овие трошоци, се пресметува нивниот збир, кој заедно со трошоците за примања, надници и бонуси ќе го дадат *вкупниот збир за плати и други трошоци*.

Покрај претходно споменатите трошоци во сегментот за пијалаци, се јавуваат голем број други трошоци кои се евидентираат во категоријата на *останати трошоци* на сегментот за пијалаци. Секако овој податок ќе биде потребен за да дојдеме до што пореален резултат на овој сегмент.

Во оваа група на трошоци влегуваат следните видови:

Трошоци за залиха на средства за чистење (трошоците потребни за чистење, дезинфицирање полирање и слично кои се потребни за одржување на сегментот за пијалаци), декорации (потребни за декорација на просторот поради одредени прослави, настани и сл. се внесуваат на ова конто), средства за миеење во кујна и бар (средства кои се користат при миеење на специфичните садови и стаклени производи),

48 Управа за јавни приходи на Република Македонија, www.ujp.gov.mk

кујнски прибор (отворачи, ножеви и сл.) и стаклени производи (прибавување или изнајмување на опрема која ќе служи за послужување на пијалаци (како на пример разни видови на чаши, стаклени, керамички, метални или од друг материјал)), мраз (трошоци кои се однесуваат на набавката на мраз за потребите на сегментот (во подготовката и послужување пијалаци и сл.), но тука не влегува набавување на мраз за посебни декорации при организирање на банкети), гориво (вклучува разни типови на гориво или плин кои се користат за потребите на сегментот. Тоа може да биде користено во затоплувањето или пак при подготовката на одреден вид пијалаци), платнени работи (ги вклучува сите оние трошоци кои произлегуваат при набавката на чаршафи, салвети, первази и сл.), мени и листи на пијалаци (тука влегуваат сите трошоци потребни за дизајнирање и печатење на мениа и листи на пијалаци за потребите на сегментот на пијалаци), хартија и пластика (трошоци кои се потребни за набавка на хартиени и пластични производи потпрени за припрема и послужување на пијалаци (пластични чаши, лажици, чинии и сл.)), печатење и канцелариски прибор (трошоци потребни за печатење и прибор кој е потребен за административното делување на овој сегмент) и други.

Трошоците кои се однесуваат на *бесплатната храна* при консумирање на пијалаци се остваруваат со цел да се влијае на зголемување на понудата на пијалаци, а со тоа и нејзина поголема потрошувачка. Тука спаѓаат и трошоците направени за предјадењата кои ќе бидат нудени во сегментот пијалаци.

Трошоците за банкет услуги се сите трошоци кои настануваат поради организирање на банкет услуги.

Перење и хемиско чистење (трошоци кои настануваат при перење на униформите на вработените во сегментот од самиот хотел или одредена надворешна компанија).

Трошоци за лиценци и дозволи настануваат при прибавувањето на одредени лиценци и дозволи кои се потребни за работењето на дадениот сегмент (пример лиценца за нудење на одреден пијалак или дозвола за повеќе часовно работење), додека *трошоците за членарините и претплатите* ги опфаќаат трошоците кои се доделуваат на одредени лица за да вршат презентација на овој сегмент или пак се доделуваат на одредени организации за слична намена.

Телекомуникациските трошоци ги опфаќаат трошоците кои ги користат телекомуникациските врски потребни за полесно функционирање на овој оддел. Тука

не спаѓа само класичното користење на телефон, туку и интернет, мобилни телефони и сл.

Трошоци кои се прават за *едукација и тренинг на вработените* - често пати е потребно вработените кои работат во сегментот за пијалаци да посетуваат одредени обуки, да читаат одредени материјали со што би им се овозможил подобар тренинг за подобро извршување на активностите (пример тренинг на одредени вработени за правење коктейли).

Трошоци за работна облека и обуки на вработените со цел подобар изглед на целиот персонал, подобра препознатливост и впечатливост на дадениот сегмент во склоп на хотелското претпријатие.

После евидентирањето на останатите трошоци (не мора сите да бидат опфатени, тоа зависи од видот и големината на сегментот) ќе се пресмета *вкупниот износ* на овие трошоци, кои покрај вкупните трошоци за плати и други трошоци и вкупните трошоци за продажба ќе бидат уште еден елемент од *вкупните трошоци* на сегментот за пијалаци. На крај пресметуваме дали хотелското претпријатие работи со *добивка или загуба* со одземање на вкупните трошоци од вкупните приходи.

Извештајот на сегментот за пијалаци заедно со извештајот на сегментот за храна претставуваат два основни извештаи од кои се сочинува вкупниот извештај на овие два сегменти.

4. Останати финансиски извештаи по сегменти

При сочинувањето на Збирниот оперативен извештај во основа најпрвин треба да се внесат извештаите на сегментите за храна и пијалаци. Меѓутоа покрај нив во хотелското претпријатие постојат уште голем број на сегменти за кои е потребно да се изготват посебни извештаи. Тие извештаи се вметнати во групата на Останати оперативни извештаи. Во рамките на оваа група влегуваат извештаите за телекомуникации, голф терени и продавници за голф и продажба на голф опрема, здравствена понуда и спа центар, гаражи и паркиралишта и други поголеми или помали оперативни сегменти.

Во овој труд направен е обид да се изврши целосна презентација како треба да изгледаат сите тие извештаи (како и сегментите за сместувањето, храната и пијалациите), според Унифицираниот Систем на Конта. Сите овие извештаи ќе бидат

изготвувани врз основа на оние сегменти кои ги поседува хотелското претпријатие. Доколку во дадениот хотел не постојат на пример голф терени, тие извештаи ќе се изостават. Во случај да е потребно до објаснување на некои елементи внатре во самиот извештај, тоа ќе биде направено со додавање на одредени суб конта во рамките на дадената категорија. Хотелските претпријатија кои ја поддржуваат на изработката на оперативните (и финансиските) извештаи, потребно е да се придржуваат на пропишаните стандардни рамки на овие извештаи

4.1. Финансиски извештаи на сегментот за телекомуникации

Во извештајот на сегментот за телекомуникации (Табела бр.2.5.1) се опфаќаат сите приходи и трошоци кои се јавуваат во овој дел од хотелското претпријатие, потребни да се утврди резултатот на сегментот, односно да утврдиме дали сегментот телекомуникации работи со добивка или загуба.

4.1.1. Приходи во сегментот за телекомуникации

За да се пристапи кон сочинување на интерниот извештај за телекомуникации, најпрвин е потребно да се прикажат приходите. Категоријата приходи опфаќа повеќе видови подгрупи приходи и тоа приходи остварени од локални разговори, приходи остварени од разговори со повикувачки броеви (во земјата и странство), приходи од надоместок за користење на услуги, приходи од додатни услуги и приходи од интернет.

Приходите од локални разговори се оние кои се остваруваат кога гостите ги прават овие повици кон броеви кои се сметаат за non-tool повици на операторот , додека пак приходите остварени од разговори со повикувачки броеви (во земјата и странство) се определуваат како toll calls повици на операторот.

Приходите од надоместок за користење на услуги се сите оние кога настануваат со еднократно наплаќање за користење на дадена телекомуникациска услуга.

Приходот за користење на интернет претставува сиот оној приход кој го остварува хотелското претпријатие со нудење на услугата за интернет на гостите. При тоа оваа услуга гостите ја користат во хотелските соби или јавните простории во хотелот.

Приходите кои настануваат по било друг основ во рамките на телекомуникациите спаѓаат во *останати приходи* од додатни услуги.

Понатаму потребно е да се пресмета дали има одредени намалувања (ако настане некој проблем при сервисирање, давање попусти и сл.) за да може да се пресметаат *нето телекомуникациските приходи*, кои се збир од претходните четири категории.

4.1.2 Трошоци на сегментот телекомуникации

При определување на трошоците во сегментот телекомуникации, најпрвин е потребно да се утврди колку се трошоците за користење на оваа услуга. Тука спаѓаат *трошоци за локални повици* (ги претставува сите non-tool calls од операторот, опфаќајќи ги и сите даноци и такси кои е потребно да се плаќаат. Во оваа група спаѓаат и сите локални повици на гостите), трошоци од разговори со *повикувачки броеви* (во земјата и странство), трошоци за повици кои ги *остварува менаџментот*, трошоци за обезбедување *интернет услуги* (трошоците за набавка на интернет опрема, плаќање на одредени даноци за интернет користење и сл.), *трошоци за останати повици* според сегменти, данок на приходот за наплатени услуги и останати трошоци.

После утврдувањето на вкупните приходи и вкупните трошоци на телекомуникациските услуги лесно ќе се утврди дали овој сегмент работи со *добивка или загуба*.

4.1.3 Трошоци за плати и други трошоци и останати трошоци

Трошоците кои се однесуваат на плати и слични трошоци, се однесуваат на истите критериуми на распределба како што е во сегментот на пример за храна и пијалаци. Во категоријата плати и други трошоци и тука се вбројуваат платите и надоместоците (за редовни плати, прекувремени саати, годишни одмори, боледувања,

празници, бонуси, отпремнини и сл.), додека во другите трошоци влегуваат данокот, придонесите, осигурувањето и сл.⁴⁹.

Меѓутоа одредени промени се јавуваат кај останатите трошоци, а тоа ќе произлегува од карактерот на овој сегмент. Тука се јавуваат повеќе видови на трошоци кои ќе бидат наведени подолу.

Трошоци за надоместок за договорни услуги се однесуваат на потребите од склучување договори со надворешна компанија, која ќе обезбедува сигурно одржување на телекомуникацискиот систем.

Трошоци за печатење и канцелариски материјал опфаќаат трошоци за подготовка на прирачници, вадење на листа на бирани броеви, печатење на сметки за гостите за користење на тие услуги и сл.

Трошоци за резервни материјали за работа ја опфаќа сета опрема која ќе биде користена за непречено одвивање на овој процес (пример набавка на слушалки, микрофони и сл.).

Трошоци за членарини и претплати ги опфаќаат трошоците потребни за одредени вработени лица да вршат презентација на овој сегмент надвор од претпријатието, или пак таа улога му се доделува на одредено надворешно претпријатие.

За потребите на сегментот телекомуникации често пати е потребна одредена посебна опрема, која може да се изнајми. Таквото *изнајмување на опремата* предизвикува одредени трошоци кои се внесуваат во овој интерен извештај.

Трошоци за едукација и тренинг на вработените се трошоци потребни за обучување на персоналот на овој сегмент или користење на одредени материјали (прирачници), како и надоместоци и сл.

Сите овие претходно споменати трошоци претставуваат составни елементи на *вкупните останати трошоци*, кои на крај заедно со претходно споменатите категории на трошоци и вкупните приходи ќе учествуваат во формирањето на финансискиот резултат *добивка или загуба на сегментот за телекомуникации*.

⁴⁹ Управа за јавни приходи на Република Македонија, www.ujp.gov.mk

4.2 Извештај на сегментот за голф и продажба на голф опрема

Извештајот за голф и опрема за голф претставува вториот извештај во групата на Останати Оперативни Извештаи. Во табелата бр.2.5.2 прикажано е како треба да изгледа овој извештај според стандардите на Унифицираниот Систем на Конта во Хотелската Индустрија.

Пред да се пристапи кон образлагање на приходите на овој извештај потребно е да се напомене дека ваквиот извештај е сублимат на два извештаи. Во деветтото издание⁵⁰ на Унифицираниот Систем на Конта во Хотелската Индустрија се јавуваат два засебни извештаи и тоа извештајот на сегментот за голф во рамките на хотелското претпријатие и извештај на сегментот за продажба на голф опрема. Меѓутоа во наредното десетто издание⁵¹ се согледа потребата од нивно соединување во еден заеднички извештај извештај на сегментот за голф и продажба на голф опрема. Тоа доаѓа со фактот дека нема потреба од два засебни извештаи на сегменти кои се наоѓаат во една целина, користат исти средства за работа, вработени и терени.

4.2.1 Приходи на сегментот за голф и продажба на голф опрема

Категоријата приходи во извештајот на сегментот за голф и продажба на голф опрема опфаќа повеќе видови приходи. Тука влегуваат сите приходи од сегментот голф, но и приходите кои се остваруваат од продажба на голф опрема.

Приходи остварени од наплата за возење по теренот и приходи од изнајмување на теренот (овие приходи се остваруваат со плаќање на клиентите за користење на голф терените), *приходи од платен надоместок за играта* (слично на претходните произлегуваат со плаќање на клиентите за користење на голф терените меѓутоа на одреден турнир, однапред се плаќа за учество во играта), *приходи од изнајмување на возила* (тоа се сите оние приходи кои произлегуваат од користењето на возилата кои се користат при голф игрите), *приходи од изнајмување на просториите*

⁵⁰ Uniform System for Accounts in the Lodging Industry USALI, издадено од The Financial Management Committee of the American Hotel and Lodging Association (AH&LA), Hospitality Financial and Technology Professionals (HFTP), New York, IX edition, 1996.

⁵¹ Uniform System for Accounts in the Lodging Industry USALI, издадено од The Financial Management Committee of the American Hotel and Lodging Association (AH&LA), Hospitality Financial and Technology Professionals (HFTP), New York, X edition, 2006.

на клубот (овие приходи произлегуваат од можноста за користење на одредени објекти за вежбање, соблекувални), *приходи од продажба на годишни и месечни карти, карти за ВИП гости, приходи од членарина* (овие приходи се остваруваат кога самите гости плаќаат за да добијат членска картичка од голф клубот. Тоа пак само по себе за нив ќе носи нови привилегии и попусти), *приходи од карти за натпреварување и натпреварувачи, приходи остварени од наплата за чување, чистење и поправки на опремата* (тоа се приходи кои настануваат од давање на колички за складирање или гардероби на клиентите), *приходи остварени од продажба на голф опрема* (облека, топчиња, стапчиња и останати работи) и *останати приходи* (доколку има одредени други приходи кои не може да бидат групирани во претходните, а настануваат со продажба на одредени производи или нудење на одредени услуги, тогаш тие ќе спаѓаат во оваа група).

Збирот на сите приходи кои се јавуваат во овој сегмент ќе ги даде *вкупните приходи*. Доколку се јават одредени *попусти* (рабат, поврат, претплати и сл.), ќе се одземат од претходната категорија и ќе се добие сумата за *нето приходи* на сегментот за голф и продажба на опрема за голф.

4.2.2 Трошоци на сегментот за голф и продажба на голф опрема

Трошоците на овој сегмент ги вклучува сите оние трошоци кои настануваат за непречено функционирање на сегментот за Голф. Бројни се трошоците кои се наведени во извештајот за голф и продажба на голф опрема, а секако тие ќе произлегуваат од самиот карактер на овој сегмент. Како и кај другите сегменти и во рамките на овој сегмент најпрвин како основни трошоци се споменуваат оние за *плата и други трошоци*, кои се слични со другите сегменти и се исплаќаат на вработените во овој сегмент.

Сите останати трошоци кои настануваат по било кој основ кој произлегува од голф терените или пак од продажбата на опрема за голф ќе бидат вметнати во останати трошоци. Како останати трошоци ќе се јавуваат следните видови: *трошоци за договорни услуги* (трошоците направени за договорни услуги ги вклучуваат сите оние кои се потребни со цел да се овозможи на пр. одржување на опремата или одржување на возилата, чистење и сл.), *трошоци за гориво и средства за подмачкување* (за возилата, косачки и сл.) и *трошоци за батерии и електрична енергија за возилата*. Во

овој сегмент често се јавува и потреба за *поправање на возилата за голф и опремата* (трошоци за поправки на косачките за трева, поправка на другите превозни средства и сл.). *Трошоците за наводнување* се јавуваат со цел наводнување на зелените површини на кои се одвиваат голф активностите. *Трошоци за перење и хемиско чистење* на облеката (ги вклучува трошоците кои настануваат поради перење и хемиско чистење на опремата која може да ја користат гостите. Овие трошоци настануваат во рамките на хотелското претпријатие или пак се плаќаат на надворешна компанија која ќе го овозможува тоа). *Трошоци за одржување на тековни залихи* (трошоци за потрошниот материјал кој се користи на голф терените, а притоа не им се наплаќа на корисниците). Други видови трошоци кои спаѓаат во оваа група се *трошоците за специјализиран сервис, трошоци за телекомуникации* (за потребите на работењето на овој сегмент потребно е да има одредена телекомуникациска мрежа. Независно дали се прават локални разговори или меѓуградски, вклучувајќи го и интернетот, сепак се остварува одредено ниво на трошоци), *трошоци за одржување натпревари, трошоци за едукација и тренинг* (за материјали и надоместоци за инструкторите, до едукација на вработените и сл.), *трошоци за униформи* (набавка или изнајмување) и *останати трошоци*.

Сите претходно наведени трошоци претставуваат потенцијални трошоци кои може да се јават во сегментот за голф и продажба на голф опрема. Најпрвин се пресметуваат колку изнесуваат *вкупните трошоци*, кои се збир на сите видови трошоци, а потоа преку согледување на вкупните приходи и трошоци за овој сегмент, лесно ќе може да се пресмета дали тој сегмент работи со *Добивка или Загуба*.

4.3 Извештај на сегментот за здравствена понуда и спа центар

Извештајот на овој сегмент претставува таков извештај кој се изготвува за еден од поатрактивните сегменти во рамките на едно хотелско претпријатие. Особено спа центарот е оној простор кој се повеќе хотелите настојуваат да го валоризираат и да му дадат предност, во однос на другите. Дури често пати се случува основната понуда да се базира токму на спа центарот. Затоа од голема важност е да се обрне внимание токму на приготвувањето на овој извештај со цел да се види колкава е добивката (загубата) од работењето на овој сегмент, како напредува во поглед на другите

сегменти, во однос на други хотелски претпријатија и сл. Во Табела бр.2.5.3 наведен е преглед на извештајот на сегментот за здравствена понуда и спа центар, со сите негови основни и дополнителни приходи и трошоци, каде накратко секој од нив ќе се објасни.

4.3.1 Приходи на сегментот за здравствена понуда и спа центар

Како и во претходните извештаи и во извештајот на сегментот за здравствена понуда и спа центар најпрвин ќе се објаснат сите приходи кои може да се јават во овој сегмент, секако во зависност од активностите кои се изведуваат во истиот. Тука се јавуваат приходи остварени од надоместок за користење, приходи од продажба на фитнес програма, здравствени услуги и сл., приходи од продажба на услугите од масажа, приходи од членарини, приходи од давање услуги за лична обука, приходи од спа и други третмани, приходи од продажба на производи (кремови, облека и други работи), приходи од изнајмување кабини, крпи, простирки, останати приходи.

Првите видови приходи се приходи остварени од *надоместок за користење* каде постојаните гости или посетителите плаќаат за користење на услугите од спа центарот, или пак за здравствената понуда која ја нуди хотелот. Истото се случува и за користење на *фитнес програмата и здравствените услуги и масажата*. Секако ваквите видови на услуги се наплатуваат дополнително доколку не се наведени во вкупната цена која ја плаќаат гостите. *Приходите од членарини* се остваруваат со зачленувањето на гостите во претходно споменатите клубови. При тоа не би требало да доплаќаат дополнителни трошоци за дополнително користење на тој простор. *Приходите од продажба на производи* се оние приходи кои се остваруваат со продажба на сите производи кои ќе им служат на гостите за користење на овој центар, (пр. кремови, билни продукти, бањарки, крпи и сл.). Доколку се јавуваат одредени други приходи кои не се наведени во претходно споменатите, тогаш нив може да ги вклучиме во групата на *останати приходи*.

На крај се пресметува колкав ќе биде *вкупниот приход*, кој е основа за пресметка на *добивката или загубата* на целиот сегмент.

4.3.2 Трошоци на сегментот за здравствена понуда и спа центар

Во рамките на овој сегмент се јавуваат голем број на трошоци кои значително влијаат на крајниот резултат на тој сегмент. Имено овие трошоци како и во останатите сегменти и тука може да се групираат на три дела.

Со првата група трошоци ќе се определи залихата на потребните производи за да функционира овој сегмент. Тука влегуваат трошоците за обезбедување месечна залиха на потребните производи во здравствената понуда плус набавна вредност на набавените производи (минус залихи на крај од периодот).

Понатаму како и кај другите сегменти ќе се определи колкави се *трошоците за плата и други трошоци* на вработените кои се дел од овој сегмент. Тоа е потребно со цел да се согледа колкави се трошоците по овие основи на вработените од овој сегмент во вкупните трошоци за плати на вработените на целиот хотелски систем, меѓутоа и колку тие трошоци имаат учество во вкупните трошоци на дадениот сегмент. Тој податок се добива со збир на трошоците за плати и надоместоци и други трошоци.

Последната категорија трошоци кај сегментот за здравствена понуда и спа центар се *останатите трошоци*. Останатите трошоци ги вклучуваат трошоците кои не се врзани со плати и други сродни трошоци, а сепак имаат значителна вредност во рамките на формирањето на резултатот. Голем дел од трошоците се веќе споменати и во другите сегменти, меѓутоа има одреден дел на трошоци кои се карактеристични само за овој сегмент.

Во групата на останати трошоци кај сегментот за здравје и спа центар влегуваат следните видови: *трошоци за надоместок за договорни услуги* (тоа се трошоци настанати во врска со обезбедување на одредени договорни услуги во врска со одредени надворешни компании (пр. за чистење на спа, базен и сл.), *трошоци за перење и хемиско чистење* (трошоци за ангажирање на надворешни специјализирани компании за одржување и чистење на базенот и одржување на целосниот систем за полнење на базенот, пумпи и сл.), *трошоци за лиценци и дозволи* (и во рамките на овој сегмент потребно е да се обезбедат одредени дозволи и лиценци за работењето со центарот за здравје и убавина или пак со спа центарот). Други видови трошоци кои се карактеристични за овој сегмент се *трошоците за постелнина* (изнајмување или купување на постелнини, крпи, килими и сл.), *трошоци за средства за чистење* (од особено големо значење е просторот во кој се разубавуваат или вежбаат гостите да

биде уреден и чист, за кој се потребни трошоци за набавка на средства за чистење), *трошоци за оперативни залихи, трошоци за професионални услуги* (од професионални организации или специјализирани лица), *трошоци за изнајмување опрема, трошоци за телекомуникации* (потребни за покривање на телекомуникациските врски за непречено одвивање на комуникацијата со гостите, со другите сегменти, но и со надворешни корисници на услугите од сегментот), *трошоци за тренинг* (како и во другите сегменти и тука е потребен посебен тренинг на вработените), *трошоци за униформи* (тоа се трошоци кои настануваат при набавување на опрема за вработените во сегментот, а исто така и трошоци потребни за нивно одржување (во хотелското претпријатие или надвор од него)).

Како што може да се види од претходното сегментот за здравје и спа центар претставува доста комплексен дел во рамките на хотелското претпријатие. Настануваат бројни приходи, меѓутоа и трошоци кои се однесуваат на нив. *Вкупниот збир на трошоци* во сегментот на здравствена понуда и спа е збир од претходните три групи на трошоци. Во зависност од тоа колкави се приходите и трошоците на крај лесно може да се пресмета успешноста од работењето на овој сегмент со добивање на *добивка или загуба*.

4.4 Извештај на сегментот за гаражи и паркиралишта

Извештајот на сегментот за гаражи и паркиралишта (Табела бр.2.5.4), покрај претходно споменатите извештаи, спаѓа во останатите оперативни извештаи. Во понудите на хотелите доста често услугата за гаражи или паркирање се нуди одделно па според тоа овие услуги треба да се евидентираат во посебни извештаи.

4.4.1 Приходи на сегментот за гаражи и паркиралишта

Во категоријата приходи кај сегментот на гаражи и паркиралишта се опфатени три под категории на приходи и тоа приходи остварени од надоместок за користење паркиралишта и чување на автомобилите, приходи од продажба на производи и приходи од нудење на останати услуги.

Приходите остварени од надоместокот што се плаќа за користење гаражи и паркиралишта се добиваат со наплата на гостите за користење на паркинг услугите на сопствениот паркинг (од хотелот). Приходи од продажба на производи се сите оние приходи кои се остваруваат со продажба на плин, масла, вода, автоделови и сл. Доколку во овој сегмент се извршуваат услуги на миеење на автомобилите или слични услуги кои ќе овозможат безбедност на автомобилите, тогаш тие приходи ќе спаѓаат во приходи од нудење на останати услуги.

На крај се пресметува колкав ќе биде *вкупниот приход*, кој е основа за пресметка на добивката или загубата на целиот сегмент.

4.4.2 Трошоци на сегментот за гаражи и паркиралишта

Бројни се трошоците кои се јавуваат во сегментот за паркирање и гаражи. Меѓутоа како и кај другите сегменти и тука основните трошоци ги сочинуваат платите и другите трошоци. Во категоријата плати и други трошоци и тука се вбројуваат платите и надоместоците (за редовни плати, прекувремени саати, годишни одмори, боледувања, празници, бонуси, отпремнини и сл.), додека во другите трошоци влегуваат данокот, придонесите, осигурувањето и сл.⁵².

Голем дел од останатите трошоци се веќе споменати и во другите сегменти, меѓутоа има одреден дел на трошоци кои се карактеристични само за овој сегмент. Трошоците кои влегуваат во овој сегмент се следните: *трошоци за договорни услуги* (тоа се трошоци настанати во врска со обезбедување на одредени договорни услуги во врска со одредени надворешни претпријатија. Тие се занимаваат со одржување и чистење на паркиралиштата и гаражите, вршат означување на паркинг линии, посредуваат во наоѓање на механичари за поправки на возилата и сл.). *Трошоците за лиценци и дозволи* (трошоци за добивање дозволи и лиценци за обавување на дејноста), *трошоци за оперативни залихи* (трошоци потребни за прибавување на потребните резерви за непречено одвивање на работниот процес. Тука влегуваат сите трошоци направени за обезбедување залихи за гориво, масло, резервни делови и други потребни работи при нудење на услугите), *трошоци за средства за чистење* (овие средства се доста застапени во овој сегмент, па затоа и трошоците кои ќе се прават тука ќе играат

⁵² Управа за јавни приходи на Република Македонија, www.ujp.gov.mk

одредена улога врз крајниот резултат), *трошоци за професионални услуги* (кон одредени лица и организации), *трошоци за телекомуникации*, *трошоци за тренинг* (трошоци за материјали за едукација, плаќање на инструкторите и сл.), *трошоци за униформи* (тука влегуваат сите трошоци потребни да се набави работната униформа, како и трошоците кои настануваат при перење и одржување на истата) и *останати трошоци*.

Збирот на сите останати трошоци заедно со збирот на трошоците за плати и други трошоци, ќе го даде крајниот резултат на *вкупните трошоци*. Познавајќи ги вкупните приходи и вкупните трошоци, се приоѓа кон пресметка на резултатот на сегментот т.е *добивката или загубата* во сегментот гаражи и паркиралишта.

5. Извештај на сегментот за изнајмување и останати приходи

Извештајот на сегментот за изнајмување и останати приходи треба да ги содржи сите податоци кои се наведени во Табела бр.2.6. Меѓутоа одредени хотелски претпријатија се одлучуваат дел од овие категории да ги изостават, поради непотребноста од нивно прикажување или пак да додадат одредени други под категории кои посеопфатно ќе ја објаснат секоја од нив. Сепак додавањето на под категории треба да биде во согласност со стандардите на Унифицираниот Систем на Конта во Хотелската Индустрија.

5.1 Приходи на извештајот за изнајмување и останати приходи

Во рамките на овој извештај се јавуваат повеќе видови приходи. Секако кои од овие приходи ќе се наведат во извештајот, ќе зависи од работењето на хотелското претпријатие.

Приходите од изнајмување на просторот и концесии се сите оние приходи кои настануваат кога одреден дел од хотелот кој може да е негов составен дел, а и не мора, ќе се издава на трети лица. На пример може да се даваат под наем продавниците, киосците, рент а кар услуги и сл.

Приходи од провизии (надоместоци) од посредување ги опфаќаат приходите кои се остваруваат од посредување на хотелот во обезбедувањето на услуги на гостите

(телекомуникации, медиуми, агенциски услуги, користење на такси служба, изнајмување на гаражи и паркиралишта, изнајмување автомобили, осигурување на фотографски услуги и разни други услуги за потребите на гостите), *приходи договорени во фиксен или процентуален износ од остварениот промет, приходи од игри на среќа* кои не се во сопственост на хотелот (се зема одреден износ како надоместок за користење на просторот) и *приходи од продажба на опрема во хотелот* во сопственост на други претпријатија.

Попуст кои се даваат на купувачите се сите оние кои настануваат кога купувачите ја плаќаат определената сума, во периодот за попуст.

Казните кои се плаќаат кога гостите ќе го откажат своето сместување, храна, пијалаци или други услуги за кои претходно бил склучен договор, ќе донесат приходи кои се евидентираат во овој сегмент.

Во рамките на хотелските претпријатија често пати се дозволува разменување на странски парични средства, што пак резултира со добивка или загуба, во зависност од курсот на *размена на девизните средства*.

Приходите остварени од камата на инвестираниот капитал, банкарски депозити, благајнички записи и други извори спаѓаат во групата на приходи од камати.

Постојат и одредени други приходи на сегментот за изнајмување и останати приходи, меѓутоа претходно наведените се оние кои најчесто се јавуваат во хотелските претпријатија.

Откога ќе се наведат сите приходи на крај се пресметува *резултатот на сегментот* за изнајмување и останати приходи.

6. Извештај на сегментот за административни и општи работи

Во извештајот за административни и општи работи се опфаќаат сите видови трошоци од административен вид кои настануваат на ниво на целото хотелско претпријатие, а ќе бидат соодветно евидентирани во рамките на овој сегмент. Во

прилог преку Табела бр.2.7 е прикажан приказот на извештајот на сегментот за административни и општи работи.

6.1 Трошоци во сегментот за административни и општи работи

Првата категорија на трошоци како и кај претходните извештаи се однесува на сите оние трошоци кои отпаѓаат на вработените во овој сегмент. Тука влегуваат трошоци за плати и надоместоци и други трошоци.

Втората категорија трошоци се останатите трошоци кои ги сочинуваат поголема група трошоци. Секако во продолжение ќе се даде објаснување на сите трошоци поодделно.

Трошоци за банкарска провизија која ќе биде исплаќана како надоместок за стопирана исплата, надоместок за повлекување на парични износи поголеми од одобреното негативно салдо и слични други услуги. *Трошоци за комуникацискиот систем* се оние кои настануваат за набавка на телекомуникациска опрема за непречено работење, како што се на пример, мобилните телефони, факс и сл., но и потрошниот материјал кој се користи. *Трошоци за договорни услуги* тоа се оние трошоци кои се исплаќаат на одредени надворешни извршители за обавување на одредени услуги во овој сегмент. Доколку хотелското претпријатие има потреба од изработка на документација за кредитна способност, или трошоци кои настануваат во доцнењето со наплата и сл., тогаш станува збор за *трошоци за кредитирање и наплата*, а во случај кога се плаќа провизија на пр. а кредитни картички тогаш тие трошоци отпаѓаат на таа категорија. *Трошоците за членарини и претплати* се плаќаат за претплатување во списанија, книги, часописи кое членство ќе послужи за непречено работење на хотелското претпријатие. *Трошоци за вработените* тоа се трошоци за преквалификација на постоечките вработени и регрутирање на нови вработени. *Трошоци за информациониот систем* ги вклучуваат трошоците за набавка на потребната залиха за овој систем, трошоци за купување софтверска опрема, трошоци за одржување и сл. За што поуспешно работење хотелското претпријатие потребно е да воведат и *интерна ревизија* која ќе се организира од страна на врвниот менаџмент. *Трошоци за интерна комуникација* тоа се трошоци за копирање, трошоци за следење на електронската пошта, потрошниот материјал кој го користи и др. Доколку настане одредена штета која не е покриена со осигурувањето, во тој случај тоа се надоместува

од хотелското претпријатие, а овие трошоци отпаѓаат на *трошоци од губитоци и штети*. *Трошоци за одржување на тековната залиха и опрема*, за набавка на тековни залихи за потребите на овој сегмент, а додека *трошоците за поштарина* се сите плаќања за поштарина, освен трошоците за маркетиншка промоција. Освен можноста да се печати и користи канцелариски материјал во рамките на овој сегмент, често пати се случува тоа да се изведува и надвор од хотелот, или во одреден друг сегмент, а за потребите на сегментот за администрација и општи работи па затоа овие трошоци отпаѓаат на *трошоци за печатење и канцелариски материјал*. Сите консултации со професионални институции, адвокати, екстерни ревизорски куќи дури и службените патувања ќе ги дадат *трошоците за надоместок за професионални услуги*. Како и во другите сегменти и во овој сегмент потребно е да има *едукација и тренинг* на вработените со цел да се унапредат нивните вештини и знаење. Доколку се јават и други видови трошоци тогаш ќе бидат вметнати во категоријата на *останати трошоци* на сегментот за администрација и општи работи.

Збирот на сите претходно наброени трошоци кои се јавуваат во овој сегмент ги дава *вкупните останати трошоци*, кои заедно со трошоците за плати и други трошоци ги даваат *вкупните трошоци за административни и општи работи*.

7. Извештај на сегментот за продажба и маркетинг

Сегментот за продажба и маркетинг преставува оној дел од хотелскиот систем кој е задолжен за целосна промоција на хотелското претпријатие, како и подобрување и зголемување на продажбата на целокупните производи и услуги кои се нудат во рамките на хотелот. Во услови на зголемено конкурентно работење, од особена важност е како ќе делува овој сегмент. Во табела бр.2.8 даден е целосен преглед на содржината на овој сегмент.

7.1 Трошоци во сегментот за продажба и маркетинг

Извештајот на сегментот за продажба и маркетинг е сочинет од повеќе видови на трошоци кои ги даваат вкупните трошоци на овој сегмент. Тука влегуваат

трошоците за плати и други трошоци, трошоците за продажба и трошоците за маркетинг.

Трошоците за плата и други трошоци се оние кои се исплаќаат на вработените од овој сегмент. Во овие трошоци влегуваат трошоците за редовни плати, прекувремени саати, трошоци кои отпаѓаат за плаќање на годишни одмори на вработените, како и боледувањата, празници, бонуси, премии и слично. Покрај претходните во оваа категорија спаѓаат и сите други трошоци за данок за плата, придонеси, осигурување и сл.

Останатите видови трошоци се класифицирани во две групи и тоа трошоци предизвикани со цел настанување на продажба во хотелското претпријатие, како и трошоци за маркетинг активности на хотелот во целина.

Продажбата претставува облик на промоција каде претпријатието со нејзина помош стигнува поблиску до потрошувачите, а каков ќе биде пристапот т.е обликот на промоција ќе зависи од економската суштина на работењето на хотелското претпријатие. При тоа какви ефекти ќе предизвикаат овие вложени *трошоци за продажба* е во зависност од стратегијата на самиот хотел. Во оваа група трошоци за продажба влегуваат следните видови:

Трошоци за поклони (пригодни поклони кои ќе имаат посебно значење за гостите кои најчесто се приредуваат како добредојде на гостите или се даваат пред самото нивно заминување),

Трошоци за договорни услуги (трошоци за организирање на одредени надворешни специјализирани услуги од одредени претпријатија),

Трошоци за членарини и претплати (претплата во разни списанија, книги, членства во стручни здруженија и сл.),

Трошоци за декорации (декорации на просторот за празници или специјални настани),

Трошоци за изнајмување опрема (се изнајмува опрема која е потребна за одвивање на продажбата. Најчесто тоа се надворешни лица или претпријатија кои изнајмуваат одреден вид опрема),

Трошоци за храна и забава (трошоци за службени вечери и приеми организирани со цел да се унапредат промотивните и продажните активности),

Трошоци за печатење и канцелариски материјал (за непречено одвивање на сите работни активности),

Трошоци за поштарина (трошоци за праќање по пошта на промотивни материјали кои ќе ја подобрат продажбата),

Трошоци за саеми и промоција (трошоци за промоција на хотелското претпријатие на саеми, трошоци за патување на вработените и трошоци за презентација, трошоци за изнајмување на простор, поставување на штандови, промотивен материјал и сл.),

Трошоци за телекомуникации, трошоци за тренинг и патувања (овие трошоци се оние кои ќе се евидентираат само доколку се однесуваат на овој сегмент),

Трошоци за материјали на продажните места (трошоци за визит карти, трошоци за логоа и други трошоци кои се прават за визуелен идентитет на хотелот),

Трошоци за посебни промоциски ваучери (трошоци кои се прават за давање на ваучери на гостите, а отпаѓаат на товар на хотелското претпријатие).

Другата група трошоци во извештајот на сегментот за продажба и маркетинг се трошоците за маркетинг. Маркетингот претставува збир на активности (анализирање, организирање, планирање и контрола) кои се насочени од општествените субјекти кон потрошувачите, со цел да се задоволат однапред утврдени потреби на потрошувачите, а при тоа да се остварат долгорочни позитивни развојни резултати односно да се оствари профит⁵³. Во групата на трошоци за маркетинг на хотелското претпријатие се вбројуваат следните:

Трошоци за агенции (трошоци за агенции преку кои ќе се остваруваат дел од маркетинг активностите),

Трошоци за договорни услуги (со одредени други претпријатија, пример за снабдување со материјали, извршување на одредени услуги),

⁵³ Миладиноски, С., Маркетинг, Факултет за туризам и угостителство, Охрид, 2010 год., 20 стр.

Трошоци за маркетинг преку интернет (денес најактуелниот вид преку кој се изведуваат маркетиншките активности),

Трошоци за франшиза (трошоци за надоместок за користење на франшиза, трошоци за надоместок за национална промоција и сл.),

Трошоци за графички обележја за интерна комуникација (трошоци за знаци, прирачници, брошури, трошоци за трговски ознаки),

Трошоци за медиуми (се прават за огласување на хотелското претпријатие на телевизија, радио, весници, списанија прирачници и сл.),

Трошоци за надворешна презентација на хотелот (трошоци за постери, огласни табли, и останати обележја на хотелското претпријатие и околината),

Трошоци за фотографија (трошоци за фотографирање за време на промотивните активности и јавните програми, трошоци за посебни лица ангажирани за одвивање на тие настани).

Сите овие трошоци се елемент на вкупните трошоци за продажба и вкупните трошоци за маркетинг. Нивниот збир, заедно со вкупните трошоци за плати и други трошоци го дава износот на *вкупни трошоци во сегментот за продажба и маркетинг*.

8. Извештај на сегментот за инвестициско и тековно одржување

Извештајот за инвестициско и тековно одржување ги содржи трошоците кои се однесуваат на плата и други трошоци и останатите трошоци. Одредени хотелски претпријатија при подготвувањето на овој извештај може да додадат одредени суб-конта со цел да ги до-објаснат подетално одредени позиции во извештајот, меѓутоа може да се случи и одредени ставки да се изостават, доколку нема податоци за нив. Во табела бр. 2.9 целосно е претставен извештајот на сегментот за инвестициско и тековно одржување.

8.1 Трошоци на сегментот за инвестициско и тековно одржување

Извештајот на сегментот за инвестициско и тековно одржување е поделен на две категории трошоци и тоа трошоци за плати и други трошоци и останати трошоци. За

платите и другите трошоци исто како кај другите сегменти се однесуваат само на платите и останатите трошоци кои отпаѓаат за вработените во овој сегмент. Останатите трошоци ги вклучуваат сите останати трошоци карактеристични за овој сегмент. Тука влегуваат:

Трошоци за залихи на градежен материјал (трошоци за набавка на градежен материјал, потребен за внатрешно и надворешно инвестициско одржување на објектот),

Трошоци за договорни услуги (со други компании за изведување на одредени активности),

Трошоци за електрична и механичка опрема (трошоци за одржување на опремата која не може да се додели на ниту еден друг сегмент),

Трошоци за лифтови (трошоци за материјал за одржување и поправка на лифтовите),

Трошоци за одржување технички залихи (тоа се залихи кои се наменети за одржување на просторот),

Трошоци за подни облоги (тоа е материјал кој е потрошен за поправка на подот во хотелскиот објект),

Трошоци за мебел (трошоци кои се прават за поправка на стариот мебел, ставање нови стакла, изработка на елементи во кујна, столици и сл.),

Трошоци за земја (за одржување на околината на хотелот),

Трошоци за уреди за греење и ладење (тоа се сите оние трошоци потребни за одржување на уредите за затоплување на просторот и за ладење на истиот),

Трошоци за кујнска опрема (за одржување и поправање на кујнската опрема),

Трошоци за перална (за одржување и поправање на сите елементи кои се наоѓаат во просторот перална),

Трошоци за заштита при работа (трошоци направени за набавка на материјали за одржување на целокупниот систем од пожар, набавка на детектори за чад, трошоци за дозволи и сертификати, инспекциски надзор и сл.),

Трошоци за осветлување (за набавка на средства за осветлување како и резервни светилки),

Трошоци за оперативни залихи (трошоци кои се прават за набавка на тековни залихи за непречено работење),

Трошоци за бојадисување и украсување (внатрешно и надворешно бојадисување),

Трошоци за отстранување на сметот (пренесување на сметот до одредени места, како и негово спалување, рециклирање),

Трошоци за базен (одржување и поправка на базенот, опрема која е потребна за негово работење и сл.),

Трошоци за тренинг (се обучуваат вработените за да можат да работат во овој сегмент),

Трошоци за униформи и перење на униформите (тоа се униформите кои ги користат вработените во сегментот),

Трошоци за одржување на возилата (возила од хотелот) и

Трошоци за телекомуникации.

9. Извештај на сегментот за комунални услуги

Извештајот на сегментот за комунални услуги претставува доста краток извештај, каде влегуваат сите оние трошоци кои хотелското претпријатие ги плаќа за користење на комуналните услуги. Во Табела бр.2.10 е претставен овој извештај изработен според стандардите на Унифицираниот Систем на Конта во Хотелската Индустрија. Во овој извештај за комунални услуги влегуваат трошоците за вода, канализација, електрична енергија, како и трошоци за плин, масло, пареа. Сите тие се неопходни за непречено да функционира работењето на хотелот во целина.

Збирот на сите овие трошоци ќе ја дава вредноста за *вкупно трошоци* на сегментот за комунални услуги.

10. Извештај на сегментот за трошоци на управување

Извештајот на сегментот за трошоци на управување, ги опфаќаат трошоците за основни такси и потенцијални такси. *Трошоците за основните такси* претставуваат фиксен износ или процент од приходот или добивката кој е претходно договорен. *Трошоците за потенцијалните такси* се оние кои се исплатуваат кога ќе се достигне одреденото ниво на профитабилност на хотелот.

На крај се пресметува колку *вкупно* изнесуваат тие два видови на трошоци за управување во хотелското претпријатие.

Во Табела бр.2.11 прикажан е краткиот приказ на извештајот на сегментот за трошоци на управување.

11. Извештај на сегментот за изнајмување, имот и останати даноци и осигурување

Ова претставува извештај каде се вклучени сите видови трошоци кои настануваат во целото хотелско претпријатие во поглед на изнајмувањето, имотот и осигурувањето. Табела бр. 2.12 дава целосен преглед на трошоците кои се јавуваат во овој сегмент.

11.1 Трошоци во сегментот за изнајмување, имот и останати даноци и осигурување

Трошоците кои отпаѓаат на изнајмување за непречено работење на хотелското претпријатие, спаѓаат во категоријата на трошоци за изнајмување. Тука спаѓаат повеќе видови изнајмувања, како на пример опрема за организирање прослави (пр. столчиња), изнајмување на дополнителни објекти и сл. Сите видови изнајмување се распределуваат во четири категории и тоа *трошоци за изнајмување на земјиште и згради* (трошоци кои се прават за изнајмување на дополнителен простор или пак згради за проширување на дејноста), *трошоци за изнајмување на опрема за*

информацискиот систем (тука влегуваат сите трошоци за набавка на хардвер и софтвер за информацискиот систем на целиот хотелски систем), *трошоци за изнајмување на телекомуникациска опрема и останати трошоци за изнајмување* во хотелското претпријатие или одредена опрема (трошоци кои се прават за изнајмување на инвентар, возила, изнајмување на проектори, копирки, опрема за озвучување и сл. кои ќе се однесуваат на целото хотелско претпријатие. Доколку се изнајмуваат за посебни сегменти, тогаш се засметуваат поединечно во секој).

Покрај трошоците за изнајмување, како втора категорија во овој извештај се јавуваат трошоците за имотот и останатите даноци, кои се законски пропишани во државата и мора да се плаќаат. *Данокот на имот* се плаќа на недвижен имот, освен за оној имот кој е ослободен од плаќање на данок според овој закон⁵⁴. Данокот на имот ќе се плаќа на државата или општината. *Данок на личен имот* е данокот на промет кој настанува со купување на инвентар, опрема и сл. за опремување на хотелот. *Данок за деловни и повремени активности* се пресметува на приходите остварени од продажба на услуги за сместување, нудење на услугите за исхрана и пијалаци – кои не ги оптеретуваат гостите).

Третата категорија ги опфаќа трошоците за осигурувањето на згради и имот, осигурување на обврските, осигурување од кражба и осигурување на вработените. *Осигурувањето на згради и имот* опфаќа осигурување од оштетување, пожар⁵⁵, временска непогода, поплави, експлозии, кршење на стакла⁵⁶ и сл. *Осигурувањето од кражби*⁵⁷ се исто така доста чест вид на осигурување, па затоа е потребно хотелското претпријатие да биде осигурено и од овој вид на ризик. Осигурувањето на вработените

⁵⁴ Закон за даноци на имот, Службен весник на РМ 61/2004

⁵⁵ Милошевиќ, Б., Осигурување на имоти и лица, Факултет за туризам и угостителство, Охрид, 2006, стр.101.

Ризик од пожар е основно осигурување на имот кое не ги опфаќа само ризиците од пожар и експлозија, туку и останатите како ризици од елементарни непогоди (ветер, удар од гром, невреме и сл.), излевање вода од водоводни и канализациски цевки, како и ризиците демонстрација, пад на авион, удар на сопствено или туѓо моторно возило во осигурен објект итн.

⁵⁶ Смиљковски, И., Неживотно осигурување, Факултет за туризам и угостителство, Охрид, 20011, стр.150.

Предмет на осигурување се сите видови стакла, светлечки натписи и реклами, натписи, слики и украси кои се изработени на осигурените стакла.

⁵⁷ Смиљковски, И., Неживотно осигурување, Факултет за туризам и угостителство, Охрид, 20011, стр.154.

се изведува како осигурување на вработените во секој сегмент поодделно, во зависност од специфичноста на изведување на работата.

На крај од извештајот се пресметува колку вкупно ќе бидат трошоците за изнајмување, имотот и останатите даноци и осигурувањето.

12. Извештај на сегментот перална

Кога станува збор за хотелско претпријатие, овој извештај е доста битен од аспект дека е потребно постојано одржување на чистотата на собите, холот или другите делови во хотелот (кои ги испраќаат постелнината, завесите и другата опрема во овој сегмент). Меѓутоа во сегментот перална се јавуваат и побарувања од гостите за одржување на нивната облека, или пак одредена надворешна компанија која соработува со дадениот хотел. Во Табела бр.2.13 се прикажуваат категориите кои го чинат овој извештај и со помош на кои ќе се прикаже крајниот резултат на извештајот на сегментот перална.

Извештајот на сегментот перална ги содржи трошоците за плата, останатите трошоци како и побарувањата со кои се склучил договор или одредени други лица.

12.1 Трошоци во сегментот перална

Трошоците за плати и другите трошоци се сите оние трошоци кои се исплаќаат на вработените за нивната ангажираност во овој сегмент.

Во категоријата останати трошоци во сегментот перална се вбројуваат *трошоци на залихи за средства за чистење* (средства кои се употребуваат во сегментот перална за одржување на сегментот), *трошоци за договорни услуги* (договорни услуги со други надворешни претпријатија), *трошоци за залиха на материјал* кој се користи во пералната (трошоци за средства за перење, пеглање и сл.), *трошоци за печатење и потрошен материјал*, *трошоци за телекомуникации*, *трошоци за тренинг* (тренинг и едукација на вработените за извршување на овие работни активности), *трошоци за униформи* и останати трошоци.

Откога ќе се согледаат сите видови трошоци во сегментот перална се пресметува колку претставуваат *вкупните трошоци*, кои се збир на вкупно останатите трошоци плус трошоците за плати и други трошоци.

12.2 Побарувања на сегментот перална

Во сегментот перална покрај трошоците се јавуваат и побарувањата, кои може да бидат од хотелски гости или надворешни корисници или пак од концесиски договори.

Кога сегментот има *побарувања од хотелските гости или надворешните корисници*, тоа настанува како резултат на извршени услуги за перење и пеглање на облеката. Притоа побарувањата се еднакви на тежината (на перена и пеглана облека) помножено се цената на чинење на таа услуга (утврдена со претходна калкулација)

Додека пак *побарувањата од концесиски договори* настануваат кога се перат производи за закупци како што се фризерските и козметичките салони во хотелот или надвор од него и сл.)

Збирот на сите побарувања ќе ја даде вредноста на вкупно побарувања. Крајниот резултат ќе биде резултат на сите претходни категории.

13. Извештај на сегментот кафетерија за вработените

Сегментот кафетерија за вработените го опфаќа оној дел од хотелскиот систем каде вработените може да го консумираат својот топол оброк или пак да имаат кафе пауза. Во Табела бр.2.14 се наведени сите елементи на овој извештај кој на крај ќе прикаже каква е успешноста од неговото работење.

13.1 Приходи на сегментот за кафетерија за вработените

При објаснувањето на извештајот на сегментот за кафетерија за вработените, најпрвин се пристапува со определување на приходите кои се јавуваат со продажба на храна, продажба на кафе, чај, млеко и свежи напитки.

13.2 Трошоци во сегментот за кафетерија за вработените

Откога ќе се пресметаат приходите понатаму се врши пресметка колку *трошоци* отпаѓаат за претходно приготвената храна и пијалаци за вработените. Секако овој податок се согледува првично од фактурите за таа набавена храна.

Со одземање на трошоците од претходно наведените приходи, ќе се добие бруто резултатот на сегментот.

Меѓутоа покрај основните трошоци кои влегуваат во пресметката на крајниот резултат, тука се јавуваат и *трошоците за плати и други трошоци*. Тоа се сите оние трошоци кои отпаѓаат на вработените кои се вклучени во овој сегмент. Исто како и кај другите сегменти и тука е потребно да се врши целосна пресметка на плата, надоместоци и други трошоци.

Уште една категорија трошоци во сегментот кафетерија за вработените се и сите оние трошоци кои не можеме да ги вметнеме во првите две категории и затоа спаѓаат во останати трошоци. Тука влегуваат: *трошоци за залиха на средства за чистење* (во овој вид на трошоци спаѓаат трошоците потребни за чистење, дезинфицирање полирање и слично кои се потребни за одржување на сегментот за храна и за хартија, пластика, печатење и сл.), декорации (овие трошоци се однесуваат на декоративни елементи кои се внесуваат во сегментот при организирање на одредени прослави и слично), средства за миење во кујната (тоа се трошоци за средства кои се користат при миење на специфичните садови и стаклени производи во сегментот за храна), стаклени производи (ги вклучуваат сите оние видови на трошоци кои настануваат со купување или изнајмување производи за сервирање на храна и безалкохолни пијалаци), мраз, гориво за кујна (вклучува разни типови на гориво или плин кои се користат за потребите на кујната. Тоа може да биде користено во

затоплувањето или пак подготовката на одреден вид храна), платнени работи (ги вклучува сите оние трошоци кои произлегуваат при набавката на чаршафи за масите, салвети, первази и сл.), изработка на мени и листа на пијалаци (тоа се трошоци за креирање, печатење и укоричување на мениа и листи на пијалаци за потребите на сегментот на храна). Во оваа група на залихи може да се вклучат уште голем број видови трошоци секако зависно од дадените потреби во сегментот.

Трошоци за перење и хемиско чистење на облеката на гостите и останати работи од хотелот кои се носат на хемиско чистење.

Трошоци за банкет услуги се сите оние трошоци кои настануваат за организирање на Банкет сервис.

Надоместоци за лиценци и дозволи, членарини и претплати се трошоците кои настануваат при прибавувањето на одредени лиценци и дозволи кои се потребни за работењето на одделот за храна (пример воведување на ХАССП систем). Оние кои се однесуваат на трошоците кои се даваат до одредени репрезенти со цел да го презентираат сегментот за храна се опфатени преку членарините и претплатите).

Телекомуникациски трошоци се однесуваат на оние телекомуникациски врски кои директно се однесуваат на сегментот кафетерија за вработените. Тоа не вклучува само класично користење на телефон, туку и пософистицирани начини, како интернет, мобилни телефони и сл.

Едукација и тренинг - вработените кои се наоѓаат во овој сегмент потребно е постојано да се до обучуваат, до образуваат, па затоа настануваат одредени трошоци кои се вметнуваат во оваа група.

Работна облека и обувки ги вклучуваат трошоците потребни за набавка на униформи на вработените на овој сегмент.

Збирот на сите видови претходно споменати трошоци во категоријата останати трошоци ги дава *вкупните останати трошоци*. Познавајќи ги сите претходно споменати елементи, лесно ќе се утврди дали сегментот за кафетерија за вработените работи со *добивка или загуба*.

14. Извештај на сегментот за трошоци поврзани со платниот список

Извештајот на сегментот за трошоци поврзани со платниот список претставува доста битен извештај во рамките на хотелското претпријатие. Тука се евидентираат сите видови трошоци за придонеси и придобивки кои се исплаќаат на вработените во хотелот за време на нивното работење. Во рамките на овој извештај кој е прикажан во Табела бр.2.15 се прикажани вкупните придонеси и придобивки кои се јавиле претходно во сите сегменти на хотелското претпријатие.

14.1 Придонеси на сегментот за трошоци поврзани со платниот список

Придонесите се јавни давачки кои исплатувачот или самиот осигуреник ги плаќаат од остварените бруто -надоместоци од работен однос на соодветните социјални фондови и кои се основа за остварување на тековни и идни права на осигурениците - права на здравствена заштита, на користење пензија или надоместок во време на невработеност⁵⁸.

Придонес за пензиско и инвалидско осигурување се плаќа од страна на хотелското претпријатие за работниците во работен однос и за одредени други физички лица кои извршуваат дејност⁵⁹.

Придонесите за здравствено осигурување хотелското претпријатие ги плаќа за своите вработени, со цел да им се овозможи користење на бесплатни здравствени услуги, под услови утврдени со закон⁶⁰.

Придонесот за осигурување во случај на невработеност се плаќа на Агенцијата за вработување. Висината на овие трошоци е соодветно утврдена со закон⁶¹.

⁵⁸ Управа за јавни приходи на Република Македонија, www.ujp.gov.mk

⁵⁹ Според Закон за пензиско и инвалидско осигурување, Службен весник на Р.М бр.80/93, 32/97, 24/2000

⁶⁰ Според Закон за здравствено осигурување, Службен весник на Р.М бр 65/2012, 16/2013 и 91/2013

⁶¹ Според Закон за вработување и осигурување во услови на несреќен случај, Службен весник на Р.М.

Придонес за здравствено осигурување за случај на повреда на работно место и професионално заболување се исплаќа соодветно за настаната повреда или одредено заболување.

Персоналниот данок на доход се плаќа годишно на збирот на нето приходите од сите извори, освен на приходите што се изземени од оданочување според Законот за персонален данок на доход⁶².

14.2 Придобивки на сегментот за трошоци поврзани со платниот список

Освен трошоците за придонеси кои хотелското претпријатие треба да ги исплаќа на своите вработени, тука се и трошоците за други придобивки кои може да ги имаат вработените. Тука влегуваат:

Трошоци за превоз кој им се плаќа на вработените, во висина на месечна карта за превоз или пак како надоместок за користење на сопствен автомобил.

Детски додаток, кој се исплаќа на вработените за грижа за децата на вработените, плаќање градинки и сл.

Осигурување на заби– дополнителен вид на осигурување кој се плаќа на вработените за користење на одредени услуги.

Плаќање на инвалидитет е осигурување од можен инвалидитет на вработените.

Здравствено осигурување – трошоци за дополнително осигурување на вработените кое најчесто се изведува како групно осигурување во дадена осигурителна компанија.

Придобивки за користење хранарина – тука влегуваат трошоците кои ги прави хотелското претпријатие при обезбедување на храна и пијалаци за време на работното време.

⁶² Закон за персонален данок на доход, Службен весник на Р.М бр.80/93, 199/15

Трошоци за учество при поделба на добивката го опфаќа соучество на вработените при поделба на добивката.

Приоритетни акции – распределба на приоритетните акции на вработените.

Синдикално осигурување – тука влегуваат фондовите за животно осигурување, здравствено осигурување, осигурување од несреќи, болничко лекување од разни причини на вработените кои се членови на синдикат.

Синдикална пензија – издвојување во пензиски осигурителни фондови за членовите на синдикат.

Несиндикална пензија – здравствено осигурување, болничко лекување и др. За вработените кои не се членови на синдикат.

Трошоци за останати придобивки – бецови со имиња, семинари, награди за вработените, забава со цел дружење на вработените и сл.

После прикажувањето на вкупните придонеси и вкупните придобивки, се пресметува колку *вкупно трошоци* плаќа хотелското претпријатие за оваа категорија.

15. Креирање на основни финансиски извештаи според Унифицираниот Систем на Конта во Хотелската Индустија

Објективноста на финансиските извештаи е да обезбедат информации за финансиската позиција, перформанси и промени во финансиските позиции на претпријатието кои се корисни за поширокиот круг на корисници во носењето на економски одлуки⁶³. Во согласност со Одборот за Меѓународни Сметководствени Стандарди четирите основни квалитативни карактеристики се⁶⁴:

- Разбирливост
- Релевантност
- Доверливост

⁶³ Рамка на подготовка и презентација на Финансиски извештаи, www.iasb.org

⁶⁴ Statement of Financial Accounting Concepts No.2, “Qualitative Characteristics of Accounting Information”, www.fasb.org

-
- Споредливост

Извештаите кои се изработуваат врз основа на Унифицираниот Систем се Биланс на состојба, Биланс на успех, Извештај за состојбата на капиталот, Извештај за готовински тек. Подолу се објаснети само двата основни извештаи Билансот на состојба и Билансот на успех за хотелски претпријатија.

15.1 Биланс на состојба за хотелски претпријатија (Извештај за финансиската состојба)

Билансот на состојба претставува едно синтетичко konto кое практично ги содржи сите салда кои се наоѓаат на состојбените conta⁶⁵. Финансискиот извештај Биланс на состојба претставува извештај кој се изготвува на крај на година, а ќе послужи да се прикаже состојбата на дадено претпријатие за определен временски период. Билансот на состојба е извештај кој во својата структура ја покажува состојбата на средствата и нивните извори, како што се капиталот и обврските.

Изготвувањето на Билансот на состојба според Унифицираниот Систем се врши според Општо Прифатените Сметководствени Принципи⁶⁶ и може да биде изведено на два начини. Првиот начин е во едностранична форма кој е прифатен и во нашата држава, додека вториот начин е двостраничен и попрегледен.

Во прилог Табела бр.2.16 ќе биде прикажан Биланс на состојба, следен од стандардите на Унифицираниот Систем на Conta во Хотелската Индустија. Во поглед на категориите кои се користени, треба да се напомене дека не секогаш кај сите хотелски претпријатија се јавуваат сите conta кои што ги сочинува овој биланс, меѓутоа сметководствено ќе се евидентираат само оние conta на кои се јавиле промени, додека останатите ќе се изоставуваат.

Билансот на состојба кој се изготвува според стандардите на Унифицираниот Систем на Conta се сочинува според принципот на намалувачка ликвидност на

65 Русески, Т., Финансиско сметководство, Скопје, 1994.

66 Generally Accepted Accounting Principles – GAAP, Општо Прифатени Сметководствени Принципи, <http://www.accountingfoundation.org/gaap>

средствата, односно растечка достасаност на изворите на тие средства⁶⁷. Тоа значи дека во категоријата средства, најпрво ќе се внесуваат тековните средства, а потоа доаѓаат постојаните средства. Во рамките на изворите на средствата, први кои ќе се внесуваат се краткорочните обврски, потоа следуваат долгорочните обврски и на крај се внесува капиталот.

15.2 Биланс на успех за хотелски претпријатија (Извештај за добивка или загуба)

Билансот на успех претставува едно синтетичко konto на кое се искажани салдата на сите конта на кои се евидентирани расходите и приходите на претпријатието во еден временски период⁶⁸. Билансот на успех е финансиски извештај кој ќе го покажува финансискиот резултат на хотелското претпријатие во определен пресметковен период (месечни, тримесечни, шестмесечни и годишни). Овој финансиски извештај се сочинува за да им послужи на корисниците на информациите при согледување на успешноста на работењето на даденото хотелско претпријатие. При тоа како корисници може да се јават интерните корисници (менаџерите, вработените и сл.) и екстерните корисници (банки, потенцијални инвеститори, акционери и сл.). Билансот на успех, исто како Билансот на состојба, може да биде сочинет во две форми. Првиот е двостран преглед на расходите и приходите, а вториот е едностран преглед, каде последователно ќе бидат прикажани расходите па приходите.

Преку Табела бр.2.17 прикажано како треба да изгледа Билансот на успех за хотелските претпријатија.

Од прикажаниот Биланс на успех за хотелско претпријатие може да согледаме дека тој е составен од две основни целини, расходи и приходи. Компонентите кои ќе ги сочинуваат приходите се прикажани преку извештаите од приходните центри на одговорност. Тука влегуваат елементите од извештајот на сегментите за сместување, храна и пијалаци, останатите оперативни сегменти, изнајмување и останати приходи. Сите овие претходно детално беа разработени во рамките на Оперативните Извештаи

⁶⁷ Rankovic, J., Upravljanje finansijama preduzeca, Beograd, 1978, str.172.

⁶⁸ Русески, Т., Финансиско сметководство, Скопје, 1994.

по сегменти. Останатите извештаи по сегменти се оние кои ги сочинуваа трошочните центри на одговорност. Овде ќе влегуваат сите оние извештаи кои потекнуваат од сегментите во кои се создаваат трошоците. И тука како и претходните приходни, се прикажани претходно во Оперативните Извештаи по сегменти. Во оваа група влегуваат извештаите од сегментот сместување, храна и пијалаци, останати оперативни сегменти, административни и општи трошоци, продажба и маркетинг, инвестициско и тековно одржување, комунални услуги, трошоци за управување, имот и останати даноци и осигурување, камати, трошоци за отпис и амортизација. Во Билансот на успех откако ќе бидат наведени приходите и трошоците се пресметува колкава е Добивката пред оданочување, па се пресметува Данокот на добивка и на крај се добива Нето Добивка.

16. Заклучни согледувања од изготвувањето на извештаи според Унифицираниот Систем на Конта во Хотелската Индустија

Унифицираниот Систем на Конта во Хотелската Индустија претставува еден од најдобрите системи кои се применуваат во хотелиерството, на светско ниво. Тој е еден од најшироко прифатените сметководствени системи, кој на најдобар начин ја прикажува реалната сметководствена слика на хотелскиот систем. Меѓутоа и покрај тоа, кај нас сеуште не е доволно добро презентирана неговата содржина и сеуште постои скептичност во неговото применување, што може да се види од истражувањето кое е направено и презентирано во петтата глава.

За да се утврди ефикасноста на хотелското претпријатие од особено значење е воведувањето на овој систем. Преку индикаторите кои ќе се користат за пресметки, лесно ќе се воочи успешноста од работењето на хотелот.

Изготвувањето на финансиски извештаи според Унифицираниот Систем на Конта во хотелската индустрија наидува на голем број предности, кои несомнено произлегуваат од неговата применливост.

Преку вака подготвените извештаи се добиваат информации за поодделните приходи и трошоци кои се остваруваат по поедини сегменти. Меѓутоа се добиваат и информации за вкупните трошоци и приходи. Со тоа се дава можност хотелиерите, сопствениците па и банките да ги идентифицираат можните приходи и да ги оптимизираат оперативните трошоци. Оттука доаѓа дека ова е нај транспарентен

систем за финансиско работење во хотелиерството⁶⁹. Со помош на резултатите од интерните извештаи ќе се овозможи споредливост на резултатите помеѓу одделни сегменти, ќе се утврди каква е успешноста од нивното работење, на кои сегменти да им се даде предност и сл.

Интерните извештаи подготвени според Унифицираниот Систем на Конта во Хотелската Индустрија, го снабдуваат менаџментот на хотелското претпријатие со информации кои се однесуваат на резултатот на работењето. Оттука произлегува дека сите сегменти ги реферираат своите резултати до менаџментот на претпријатието. Со тоа менаџментот има целосен преглед на успешноста на работењето на сите сегменти во рамките на хотелското претпријатие.

Хотелските претпријатија со тоа што би користеле систем на интерно известување кој е унифициран, ќе овозможат добивање на информации кои се лесно читливи и споредливи. Преку користењето на ваквиот систем би се овозможило компарирање не само екстерните извештаи туку и интерните извештаи. Со тоа би се согледала поодделната успешност помеѓу разни хотелски сегменти на дадени хотелски претпријатија. Исто така, со помош на Унифицираниот Систем се овозможува и споредба на комбинирани податоци кои притоа се стандардни, помеѓу различни хотелски претпријатија.

Вработените во хотелските претпријатија кои се обучени за воведување и работа со Унифицираниот Систем на Конта, успешно го разбираат и интерпретираат овој систем како и ги користат финансиските податоци ширум светот, од било кој тип на хотел, во мерки и формат кои се унифицирани⁷⁰.

Едно од позначајните прашања за менаџерите на хотелските претпријатија е како раководат со оперативните трошоци. Едните се оние кои се “лоши менаџери” и се единствено фокусирани на заштеда на трошоците по активности. Додека оние другите “добрите менаџери” се фокусирани на заштеда на трошоците по активности според Унифицираниот Систем на Конта. Тие вршат идентифицирање на тоа како да се оптимизираат стапките на трошоците во согласност со пазарната цена и водат грижа

⁶⁹ Според Hotel-usali-experts-article-1-introduction-to-usali, <http://www.hotel-usali-experts.com/hotel-usali-experts-article-1-introduction-to-usali/>

⁷⁰ Според Hotel-usali-experts-article-1-introduction-to-usali, <http://www.hotel-usali-experts.com/hotel-usali-experts-article-1-introduction-to-usali/>

и го презентираат работењето на сите вработени од најниско до врвно ниво. Оттука ќе се заклучи дека Унифицираниот Систем на Конта им овозможува на хотелиерите да ги идентифицираат можните приходи и да ги оптимизираат оперативните трошоци.

Изработката на финансиските извештаи Според Унифицираниот Систем на Конта во Хотелската Индустија се базира на користење на Општо Прифатените Сметководствени Принципи⁷¹, а притоа се уште не е наведено дека овие финансиски извештаи ќе ги користат Меѓународните Сметководствени Стандарди. Изготвувањето на овие финансиски извештаи во делумност е комплементарно со моменталните барања на Меѓународните Стандарди за Финансиско Известување кои се применуваат во Р.Македонија.

⁷¹ Generally Accepted Accounting Principles – GAAP, Општо Прифатени Сметководствени Принципи, <http://www.accountingfoundation.org/gaap>

III ГЛАВА

МОДЕЛ НА ИНТЕРНО ИЗВЕСТУВАЊЕ

1. Модел на интерно известување според стандардите на Унифицираниот Систем на Конта во Хотелската Индустрија

Практичното прикажување на Унифицираниот Систем на Конта во Хотелската Индустрија ќе биде прикажан преку моделот за интерно известување во хотелиерството. Каква ќе биде успешноста од воведувањето на овие стандарди во хотелскиот систем пред се зависи од организациските, кадровските и информатичките претпоставки на кои се темели тој хотел. Треба да се има предвид прво да може да се препознаат бруто и нето приходите, па да се разделат трошоците на фиксни и варијабилни компоненти, а секако да има и посебна структурна поделба во приходите (бруто, нето ..) и трошоците кои поаѓаат (контролирани, неконтролирани, трошоци за изработка и сл.).

При тоа за да се пристапи кон прикажување на моделот на интерно известување потребно е да се прикаже што е проблем и цел на истражувањето и која е хипотезата.

Проблем на истражување е да се прикаже моделот на интерно известување за да се овозможи подобро менаџирање со процесите во хотелската индустрија на национално ниво. Поради ова стојалиште се потврдува неопходноста од научно истражување на проблемот и каква е применливоста за конкретен хотелски капацитет.

Основната цел е анализа на интерното известување базирано на Унифицираниот Систем на Конта во Хотелската Индустрија врз основа на конкретен хотел. Оттука и основната задача е да се прикаже модел на интерно известување низ призма на хотелско претпријатие како практичен пример.

Унифицираниот Систем на Конта во Хотелската Индустрија во Република Македонија не е доволно проучуван и не е посветено доволно внимание ни во теоретска ни во практична смисла. Па оттука се поставува хипотезата со која ќе се настојува да се

докаже преку практичен пример дека имплементираноста на овој систем е возможна и во хотелите во Р.Македонија.

За потребите на ова истражување, се зема како пример сметководствениот систем на хотелот “ТСС Plaza Hotel”⁷². Хотелот “ТСС Plaza Hotel” претставува хотелско претпријатие како бизнис класа на хотел со пет ѕвезди. Сместен е во центарот на Скопје, главниот град на Р.Македонија. ТСС Plaza Hotel располага со 22 луксузни бизнис апартмани, ресторан, луксузно опремен спа центар, фитнес центар, свој паркинг, како и посебен дел за изнајмување на просторот. Ова се основните податоци за хотелот кој е предмет на практичното прикажување на моделот на интерно известување во хотелската индустрија. Избран е овој хотел како пример, бидејќи има одредени специфичности според кои се разликува од голем број други хотели .

Чекорите според кои треба да се одвива моделот на интерно известување според стандардите на Унифицираниот Систем на Конта во Хотелската Индустрија се следни:

1. **ЧЕКОР 1** - Дефинирање на *организациската структура* на хотелот како почетен елемент од каде ќе се почне со известувањето по сегменти, а ќе биде темелено на извештаите на Унифицираниот Систем. Притоа хотелот треба да се земе како инвестициски центар на одговорност каде ќе бидат избрани оптимален број на сегменти за известување, имајќи во предвид да се одделат профитните од трошочните центри на одговорност.
2. **ЧЕКОР 2** - Да се осигури *информатичка подлога* за обликување на единствена база на податоци за приходите, трошоците и интерна пресметка, која ќе се темели на стандардите на Унифицираниот Систем. Тука треба сите трошоци и приходи кои настануваат во хотелот (при подготовка и нудење на услуги за сместување, исхрана, останати туристички услуги и сл.) да се опфатат во единствена база на податоци во интерната пресметка и да се распределат зависно од нивниот карактер по сегменти каде припаѓаат.
3. **ЧЕКОР 3** - Составување на *поединечни извештаи* по сегменти во рамките на инвестицискиот центар на одговорност. Потребно е да се состават поединечни

⁷² ТСС Plaza Hotel, <http://www.tccplaza.com>

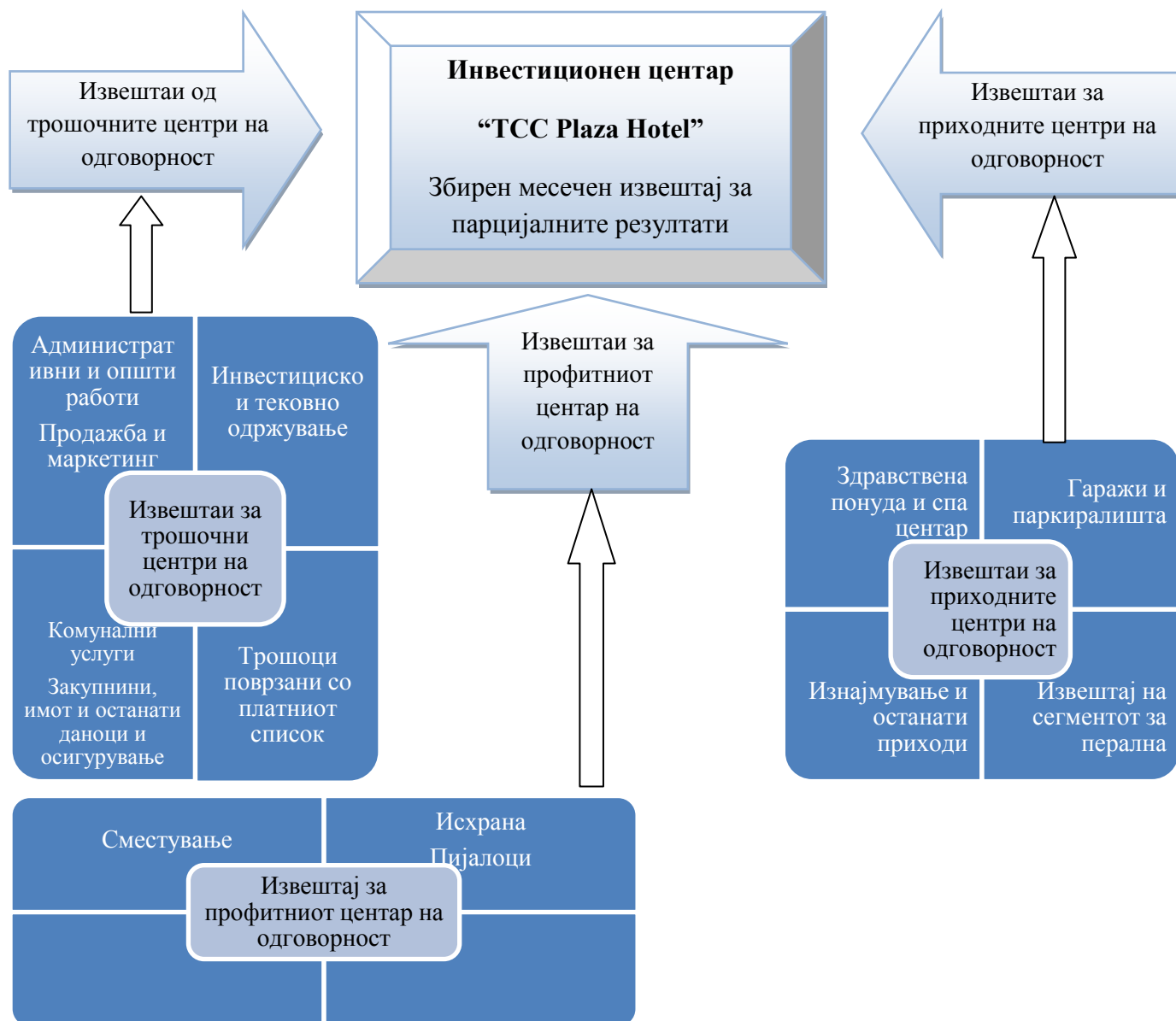
извештаи по сегменти за сите приходни, трошочни и профитни центри на одговорност кои се во рамките на инвестицискиот центар.

4. **ЧЕКОР 4** - Составување на *збирен месечен или годишен извештај* за остварените парцијални резултати во рамките на инвестицискиот центар на одговорност.

1.1 Чекор 1 – Дефинирање на организациска структура

Првиот чекор со кој се започнува при објаснувањето на моделот на интерното известување во дадениот пример е да се дефинира целокупната организациска структура на хотелското претпријатие “ТСС Plaza Hotel”. Најнапред се поаѓа од определување на профитните центри на одговорност кои ќе се изберат од 13-те извештаи според Унифицираниот Систем на Конта во Хотелскиот Систем. Профитните центри се оние во кои се остварува контрола како врз трошоците така и врз приходите. Притоа, приходите мора да бидат доволни за да ги покријат сите варијабилни и контролирани фиксни трошоци на дадениот сегмент, но и за покривање на контролираните збирни фиксни трошоци. Оттука произлегува дека потребно е да се дефинира организациската структура на дадениот хотел преку поедините сегменти, кои се определени преку разните центри на одговорност. Сегментираното известување по стандардите на Унифицираниот Систем се темели на поставките на сметководството на одговорност. Тоа се однесува на фактот дека сите менаџери на поединечните хиерархиски нивоа влијаат на резултатите на приходите, трошоците и парцијалниот резултат за дадените сегменти. Како би се одвивало известувањето по стандардите на Унифицираниот Систем во рамките на организациската структура на хотелот “ТСС Plaza Hotel” може да се прикаже како на следната слика.

Слика бр.3.1 Организациски систем на известување по стандардите на Унифицираниот Систем на Конта во Хотелската Индустија



Извор: сопствена интерпретација врз основа на Uniform System for Accounts in the Lodging Industry USALI, 10th, 9th and 8th revised edition, Ah&LA, New York, 2006.

Системот на буџетирање во хотелот започнува со изработка на предлог буџетите за секој поединечен профитен центар на одговорност. Во рамките на секој центар на одговорност, одговорноста за подготовка ја преземаат менаџерите на тоа

ниво. Менаџерите соодветно врз основа на мисијата, визијата, целите и задачите ја започнува изработката на тие буџети. Во профитабилните центри на одговорност се јавуваат одредени трошоци, меѓутоа и соодветно ниво приходи. При тоа треба да се нагласи дека приходите треба да бидат доволно високи да може да ги покријат трошоците кои настануваат во дадените сегменти. При определување на трошоците најпрвин се определуваат местата на трошоци. Според Слика бр. 5.1 се согледува дека во хотелското претпријатие како места на трошоци се јавуваат кујната, ресторанот, бар, слаткарница и сл. Врз основа на тоа се определуваат предлог буџетите за секој сегмент кои се упатуваат до инвестицискиот центар на одговорност. Тоа се буџети кои се соодветно усогласени според целите на хотелското претпријатие, а согласно поединечните цели на секој сегмент.

При конципирањето на буџетите за секој поединечен сегмент, треба да се води сметка сите извештаи кои ќе се изработуваат да бидат во согласност со стандардите на Унифицираниот Систем на Конта во Хотелската индустрија. При тоа да се води сметка збирот на сите приходи и трошоци на поединечните сегменти да е еднаков на вкупната вредност во крајниот збирен извештај. Доколку се јавуваат одредени отстапувања, тогаш треба да се пристапи со повратна спрега на повторно разгледување, пронаоѓање на грешките и нивна корекција. Секако во рамките на овие извештаи ќе бидат вметнати и категоријата за реализација и категоријата за планирани резултати. Важно е она што ќе биде остварено да биде што поблиску до вредноста на претходно планираните вредности. Доколку се јавуваат поголеми отстапувања, тогаш се превземаат мерки на следење на тие сегменти за во иднина да се добие поголема прецизност.

1.2. Чекор 2 – Осигурување *информатичка подлога* за обликување на единствена база на податоци

Втората фаза во практичниот модел за интерно известување е претставен преку осигурувањето на информатичка подлога за обликување единствена база на податоци за приходите, трошоците и интерната пресметка. Информатичката подлога треба да обезбеди најтранспарентно прикажување на интерните резултати за трошоците и приходите по сегменти. Во рамките на секој сегмент како профитен центар треба да има целосно расчленување на трошоците во рамките на секој сегмент, додека пак приходите ќе бидат прикажани збирно. Сите така вредносно прикажани податоци

потребно е да бидат прикажани во еден од 13-те извештаи според Унифицираниот Систем на Конта во Хотелската Индустрија. Кои од овие извештаи ќе бидат употребени во нашиот пример зависи од организациската поставеност на хотелот “TCC Plaza Hotel”.

Следејќи ги светските информатички системи кои ја овозможуваат примената на Унифицираниот Систем во хотелиерството, може да се каже дека два најприменувани системи се⁷³:

- Business Intelligence Application Dashboards (Софтвер кој се аплицира за рамномерно прикажување на собраните податоци за управување со базите на податоци, SAP, Navision, Oracle, Microsoft Dynamics и др.)
- Hotstats TM (Базата на податоци се полни периодично со податоците од показателите на хотелскиот капацитет. Тоа ја објаснува просечната вредност по географски реони, ѕвезди на капацитетот и останати други филтри).

Меѓутоа во хотелската пракса во нашата земја и конкретно во нашиот пример, не се користат посебни информатички системи. Воспоставувањето на соодветен информатички систем според Унифицираниот Систем треба да се базира на четири фази и тоа⁷⁴:

- Поставување контен план,
- Дефинирање на шифрарници и други бази на податоци,
- Разграничување на трошоците на фиксна и варијабилна компонента и
- Воспоставување на систем за интерно известување.

Информатичките системи кои се имплементирани во сметководството во хотелските претпријатија во Р.Македонија и конкретно во примерот кој е предмет на обработка се изработени врз база на основниот аналитички контен план⁷⁵. Овој контен план е соодветно компјутерски аплициран и целокупното работење на хотелскиот

⁷³Hotstats, www.hotstats.com

⁷⁴ American Hotel&Motel Association, *Uniform System of Accounts for the Lodging Industry*, New York, 1996, pg.189

⁷⁵ Правилник за сметковниот план и содржината на одделните сметки во сметковниот план, <http://www.ujp.gov.mk>

систем се базира на постоењето на овој контен план. Тоа значи дека сите извештаи кои се изработуваат за екстерно известување се изработуваат по законски поставената основа за сметководство на Р.Македонија. При тоа треба да се нагласи дека сметководственото работење на “ТСС Plaza Hotel”, нема воспоставено интерен контен план со кој ќе изработува извештаи за интерно известување. Со тоа ќе се каже дека нема развивање на синтетичкиот контен план согласно потребите и специфичностите на конкретното хотелско претпријатие.

Доколку во дадениот пример се воспоставува интерно известување според стандардите на Унифицираниот Систем на Конта во Хотелската Индустрија, потребно е да се наведе дека тоа би била една разгранета структура каде секој податок конкретно би го нашол своето место преку деталното прикажување во шифрарниците. Шифрарниците претставуваат рамка каде може да се евидентираат сите деловни промени. Така контниот план ќе се разграни на четири нивоа и внатре во нивната содржина со уште по три ознаки. Тоа би била основната информатичка подлога врз која ќе се базираат шифрарниците и каде на соодветен начин, место и време ќе бидат опфатени сите сметководствени промени на податоците. Квалитативниот интерен контен план, претставен преку шифрарниците, се надоврзува на основниот контен план според кој треба да работи хотелското претпријатие, а секако почитувајќи ја организациската структура и неговата специфичност на работење. Информатичката поставеност на сметководството на хотелското претпријатие треба да обезбеди јасен пристап до сите податоци и при тоа одвивањето на сите деловни процеси соодветно да си го најдат своето место според активностите на настанување. Во тој случај би се овозможило со автоматизам движење на информациите до соодветното место (извештај), нивно процесирање и добивање на конкретни податоци по сегменти и согледување на нивната успешност.

Во вториот чекор на обликување информатичка подлога, како трета фаза се јавува потребата од разграничување на трошоците на нивната фиксна и варијабилна компонента. Во хотелиерството особено е важно да се изврши вакво разграничување на трошоците, а тоа е според степенот на активности кои се изведуваат или според обемот на работењето. Кои трошоци ќе бидат вметнати во фиксни, а кои во варијабилни зависи од самото работење на “ТСС Plaza Hotel”. Во нашиот пример треба да се каже дека тоа се прави во одредена мера, но нема целосно нивно разграничување и вметнување во соодветни видови извештаи. Како варијабилни

трошоци се на пример материјалите за изработка, платите на сезонските работници, електричната енергија во собите и сл. Додека фиксните се опфатени преку основните плати на постојано вработените, амортизацијата и сл. Од особено значење ваквото разграничување е за менаџерите на поодделните сегменти и соодветно донесување одлуки од нивна страна. Со тоа менаџерите лесно ќе може да ја утврдат профитабилноста на дадени сегменти, давање предност на одредени производи или услуги, исклучување на други и сл.

Откога ќе завршат трите фази во рамките на воспоставената информатичка подлога, како втор чекор, потребно е да се пристапи кон информатичко вклопување на информациите во извештаи кои ќе ја одразат реалната состојба на хотелскиот систем.

1.3. ЧЕКОР 3 - Составување на *поединечни извештаи* по сегменти во рамките на инвестицискиот центар на одговорност.

Третиот чекор во рамките на моделот на интерно известување за “ТСС Plaza Hotel” е претставен преку составувањето на поединечни извештаи. Потребно е да се состават поединечни извештаи по сегменти за сите приходни, трошочни и профитни центри на одговорност кои се во рамките на инвестицискиот центар, односно хотелскиот капацитет во целина и кои ќе го дадат парцијалниот резултат на секој сегмент поединечно. Според истражувањето спроведено во “ТСС Plaza Hotel”, се заклучува дека овој хотелски капацитет нема спроведено интерно известување според стандардите на Унифицираниот Систем на Конта во Хотелската Индустрија. Според тоа и пополнувањето на податоците по извештаи според Унифицираниот Систем, беше доста отежнато, со оглед на тоа дека голем дел од податоците сметководствено синтетизирано се книжат. Како што претходно споменавме според Унифицираниот Систем се изработуваат 13 стандардизирани извештаи (2-от извештај е разделен на извештај за храна и извештај за пијалаци и 3-тиот извештај – останати оперативни сегменти, е разделен на 6 под категории на извештаи)⁷⁶. Во хотелското претпријатие “ТСС Plaza Hotel”, според структурата, видот и начинот на работењето има податоци за 11 сегменти и три под сегменти во рамките на останатите оперативни сегменти.

⁷⁶ Според Табела 1.1 Стандардизирани извештаи според Унифицираниот Систем на Конта во Хотелската Индустрија

Кои извештаи се опфатени при истражувањето, за изработка на моделот на интерно известување, се прикажани во продолжение:

- Извештај 1 - Интерен извештај на сегментот за сместување,
- Извештај 2-1 - Интерен извештај на сегментот за храна,
- Извештај 2-2 - Интерен извештај на сегментот за пијалаци,
- Извештај 3-1 - Интерен извештај на сегментот за телекомуникации,
- Извештај 3-2 - Интерен извештај на сегментот за здравствена понуда и спа центар,
- Извештај 3-4 - Интерен извештај на сегментот за паркиралишта и гаражи,
- Извештај 4 - Интерен извештај на сегментот за приходи од изнајмување и останати приходи,
- Извештај 5 - Интерен извештај на сегментот за административни и општи работи,
- Извештај 6 - Интерен извештај на сегментот за продажба и маркетинг,
- Извештај 7 - Интерен извештај на сегментот за инвестициско и тековно одржување,
- Извештај 8 - Интерен извештај на сегментот за комунални услуги,
- Извештај 10 - Интерен извештај на сегментот за закупнини, имот и останати такси и осигурување,
- Извештај 11 - Интерен извештај на сегментот перална,
- Извештај 13 - Интерен извештај на сегментот за трошоци поврзани со платниот список и слични други трошоци.

Ова се сите извештаи кои би биле можни да се изработуваат за “ТСС Plaza Hotel” во согласност со неговите карактеристики на капацитет и активности на работа. Подоцна според ваквите видови извештаи ќе се изработува и збирниот извештај кој е предмет на обработка во четвртиот чекор од моделот за интерно известување.

1.3.1. Извештај на сегментот за сместување во “ТСС Plaza Hotel”

Основната активност на работењето на хотелот “ТСС Plaza Hotel” е давање услуги за сместување. Како што беше споменато хотелот располага со 22 луксузни

бизнис апартаменти, сместен во центарот на Скопје. Податоците кои се добиени за овој сегмент се прикажани во Табела бр. 3.1.

Од табелата се гледа дека најголемиот дел од приходите се остваруваат од сместување на индивидуални гости и тоа 18.365.220 денари, од кои 191.137 денари се остварени преку доаѓања на гостите преку пакет аранжмани организирани од туристичките агенции. Останатиот дел кој е и значително поголем, отпаѓа на приходи од сместување на индивидуални гости по разни други основи, меѓутоа не може точно да се утврди по кој основ е тоа, бидејќи и самиот хотел *не води детална евиденција*, според стандардите на Унифицираниот Систем на Конта. Бидејќи станува збор за хотел кој е сместен во центарот на градот, во бизнис стил, карактеристични се сместувањата на правните лица, па оттука и забележителни се приходите кои се остваруваат по тој основ во износ од 2.224.300 денари.

Во поглед на трошоците кај извештајот на сегментот сместување, тие се разграничени на трошоци за плати и други трошоци и останати трошоци кои се прават во сегментот сместување. Трошоците за плати опфаќаат најголем процент земено во споредба на вкупните трошоци или дури 79%. Останатите трошоци ги сочинуваат трошоци за кабловска/сателитска, трошоци за договорни услуги, перење, материјали, резервации, работна облека и други, од кои како најзастапени се трошоците за резервации, трошоците за работна облека и трошоците за договорни услуги.

Согледувајќи ги вкупните приходи и трошоци на сегментот сместување може да се каже дека како најзначаен сегмент во рамките на хотелското претпријатие, овој сегмент остварува добивка од 6.050.478 денари и *претставува водечка ставка* при креирањето на збирниот извештај за интерно известување.

1.3.2. Извештај на сегментот за храна во “ТСС Plaza Hotel”

Изработката на Извештаите во сегментот за храна и пијалаци според Унифицираниот Систем на Конта во Сместувачката Индустрија се изведува според определена стандардизирана форма. Извештаите може да бидат изработени заедно и да го сочинуваат Извештајот за храна и пијалаци. Меѓутоа за да се има што попрегледен резултат и за храната и за пијалациите подобро е да се изработуваат два

одделни извештаи и тоа извештај на одделението за храна и извештај за одделението за пијалаци.

Извештајот на сегментот за храна во рамките на самиот хотелски капацитет е доста специфичен за разгледување. Нудењето на услугите за храна се изведува во рамките на ресторанскиот дел кој е составен елемент на хотелот. Меѓутоа треба да се нагласи дека одреден период од 2014 година овој ресторан функционираше како составен елемент на хотелот, превземајќи ги обврските за храна и пијалаци соодветно спрема склучените договори за сместување и исхрана. Останатиот дел од годината кој е и поголем, ресторанот е изнајмен на друго претпријатие, па така “TCC Plaza Hotel” издвојува приходи по основ на изнајмување на тој простор на друго претпријатие, а сопствените услуги за исхрана и пијалаци ги изведува на база на секојдневно купување на одреден број оброци од истоимениот ресторан. Дали ваквата ситуација е поволна или не ќе согледаме од извештајот прикажан во Табела бр. 3.2.1.

Како што може да се види приходите кои се остваруваат од продажба на храна понудена во ресторанот се значително помали во однос на трошоците кои настануваат за изведување на таа услуга. Дури 44% е помала вредноста на приходите во однос на трошоците и при тоа се остварува загуба на износ од 1.576.177 ден. Како што наведовме претходно, карактеристично за овој сегмент е што *ресторанот се изнајмува на друго претпријатие*, па така по тој основ се оствариле приходи од 681.713 ден. и тоа влијае на намалување на загубата која ја остварува овој сегмент.

Оттука треба да се заклучи дека чекорот кој се презел за изнајмување на ресторанскиот сегмент на други претпријатија и не е така добра одлука на менаџерскиот тим на ова хотелско претпријатие, со оглед на загубата која ја остварува овој сегмент.

1.3.3. Извештај на сегментот за пијалаци во “TCC Plaza Hotel”

Извештајот на сегментот за пијалаци претставува другиот елемент од заедничкиот извештај на сегментот за храна и пијалаци. Со оглед на специфичноста на работењето на хотелот сегментот пијалаци може да функционира и како засебна целина во рамките на хотелското претпријатие, па оттука се согледуваат

индивидуалностите на оваа хотелска целина. Токму затоа прикажувањето на овој извештај ќе оди одделно. Целосната слика за извештајот на сегментот за пијалаци, се согледува преку следната Табела бр. 3.2.2.

Со оглед на тоа дека хотелот “ТСС Plaza Hotel” има посебен сегмент за послужување на пијалаци, сочинувањето на овој извештај не предизвикува некои посебни тешкотии. Приходите кои се остваруваат во сегментот пијалаци се исклучиво врз давање на услугите во мини барот и тоа дури 81 %.

За разлика од нив кај трошоците карактеристични се повеќе видови на трошоци кои го карактеризираат овој сегмент. Трошоците за набавката на пијалаци за овој сегмент опфаќа дури 48% од приходите кои се остваруваат од нивна продажба. Доколку на овие трошоци се додадат и трошоците потребни за набавка на средства за чистење, декорации, средства за миеење во кујната, мраз, гориво, изработка на мени листи и сл. тогаш се добива дека крајниот резултат на сегментот пијалаци е 91.486 денари или тоа е 15 % во однос на вкупниот остварен приход.

1.3.4. Извештај на сегментот за телекомуникации во “ТСС Plaza Hotel”

Во извештајот на сегментот за телекомуникации се опфаќаат сите приходи и трошоци кои се јавуваат во овој дел од хотелското претпријатие, потребни да се утврди дали сегментот телекомуникации работи со добивка или загуба. Во рамките на “ТСС Plaza Hotel” не постои посебен сегмент кој ќе се нарече сегмент за телекомуникации, но сепак се нудат вакви услуги на гостите од страна на рецепцијата. Затоа е доста специфично и да се искаже дали сегментот работи со добивка или загуба, бидејќи не се прикажани одделно колку се трошоците за овие услуги кои ги користат гостите, туку тука се вкупните трошоци за телекомуникации. Деталното прикажување на извештајот за сегментот за телекомуникации е прикажан во Табела бр. 3.3.1.

Како што може да се види вкупните приходи кои се остваруваат по основ на наплатување на услугите за разговори со повикувачки броеви во земјата и странство и приходи од додатни услуги, изнесуваат 9.072 денари. Ова се незначителни вредности доколку се обрне внимание на вкупните трошоци на овој сегмент. Тие изнесуваат 588.531 денари и се остварени за плаќање на услуги за разговори со повикувачки броеви во земјата и странство и трошоци за обезбедување на интернет услуги.

Со оглед на претходно кажаното крајниот резултат на извештајот на сегментот за телекомуникации е загуба од скоро 580.000 денари. Меѓутоа како што беше претходно споменато, тоа не е реалниот резултат на овој сегмент. Трошоците се сите оние кои се плаќаат за целокупното работење на хотелскиот капацитет, а не само за оние услуги кои ги користат и им се наплатени на гостите.

1.3.5. Извештај на сегментот за здравствена понуда и спа центар во “TCC Plaza Hotel”

Спа центарот и целокупната здравствена понуда која се нуди од страна на хотелот “TCC Plaza Hotel”, претставува една од најатрактивните понуди на овој хотел. Се случува дури и основната понуда на хотелот да е базирана токму на овој сегмент. Во оваа понуда се вклучени базенот, спа центарот, фитнес центарот и солената соба како доста атрактивна понуда на здравствената понуда.

Извештајот кој се изработува за овој приходен центар на одговорност може да се согледа преку Табела бр. 3.3.2.

Најголемиот износ приходи остварени во рамките на овој сегмент или 2.888.607 денари се приходите од надоместок за користење каде постојаните гости или посетителите плаќаат за користење на услугите од спа центарот, или пак за здравствената понуда која ја нуди хотелот. Останатиот дел од приходите отпаѓаат на приходи од продажба на услугите за масажа и останатите приходи или тоа е 543.635 денари. Често пати овој хотелски капацитет подготвува најразлични пакети на услуги каде одредени услуги од спа центарот следат како гратис на претходно повеќекратно искористени услуги. Оттука произлегува и износот од 11.737 денари за попусти кои се даваат на гостите на овој сегмент. При тоа како корисници на услуги се јавуваат не само гостите на хотелот, туку и надворешни лица.

Што се однесува на трошоците, нив ќе ги сочинуваат трошоците за плати и други трошоци како и останатите трошоци. Во првата категорија се вклучени трошоците за плати и другите трошоци за вработените во овој сегмент. Додека во втората категорија влегуваат трошоците за надоместок за договорни услуги (најчесто со одредени други претпријатија за чистење на базенот, спа центарот и сл.) на кои отпаѓаат дури 86%, трошоци за опрема во самиот сегмент, трошоци на средства за чистење, трошоци за професионални услуги (најчесто за ангажирање на трети лица кои

се задолжени за изведување масажи и фитнес инструктори) и останати видови трошоци.

И покрај тоа што вкупните трошоци на сегментот за здравствена понуда и спа центар се доста високи или 2.233.492 денари, сепак може да се каже дека согласно претходно утврдените приходи, овој сегмент во “TCC Plaza Hotel” работи со добивка од 1.186.713 денари. Несомнено и затоа ова е сегментот на кој овој хотел му дава особено внимание и за кој многу вложува во негово пропагирање.

1.3.6. Извештај на сегментот за гаражи и паркиралишта во “TCC Plaza Hotel”

Во групата на останати оперативни извештаи покрај претходните два извештаи, тука спаѓа и извештајот за гаражи и паркиралишта (Табела бр.3.3.3). Во рамките на понудата на доста хотели доста често услугата за гаражи или паркирање се нуди одделно па според тоа овие услуги треба да се евидентираат во посебни извештаи. Меѓутоа во нашиот предмет на истражување услугата за паркирање се смета како составен дел на понудата на хотелскиот систем.

Како што може да се согледа за извештајот на сегментот за гаражи и паркиралишта, резултатот на овој сегмент е 0. Тоа произлегува од фактот дека хотелот “TCC Plaza Hotel” го користи паркинг просторот исклучиво за потребите на своите гости и одреден дел им се доделува на оние кои изнајмуваат простор во внатрешноста на самиот хотелски капацитет. И покрај тоа од страна на хотелот не се врши никаква наплата на гостите, а секако не се остваруваат и трошоци за изведување на паркинг услугите. Ова претставува доста карактеристичен податок, кој ги наведува потенцијалните гости токму тука да престојуваат и да ги користат услугите кои ги нуди овој хотелски систем.

1.3.7. Извештај на сегментот за изнајмување и останати приходи во “TCC Plaza Hotel”

Подготвувањето на овој извештај е исто така доста битно, бидејќи хотелот “TCC Plaza Hotel” поседува доста голем простор кој го изнајмува на одредени трети

субјекти. Како резултат на тоа се остваруваат приходи кои ќе го вклучат овој сегмент како приходен центар на одговорност. Целокупниот приход на сегментот за изнајмување, како што може да се види од Табелата бр.3.4, се остварува од изнајмување на слободниот простор на хотелот и другите деловни простории кои се негов составен дел.

1.3.8. Извештај на сегментот за административни и општи работи во “TCC Plaza Hotel”

За непречено работење на хотелскиот капацитет потребно е да постои и посебен сегмент за административни и општи работи. Ова претставува трошочен центар на одговорност каде настануваат голем дел од трошоците за непречено одвивање на целокупниот работен процес. Табела бр. 3.5 е приказ на активностите на сегментот за административни и општи работи.

Трошоците кои се наведени во извештајот се однесуваат на трошоци за плати и други трошоци на сегментот за административни и општи работи, како и останати трошоци. Трошоците за плати и други трошоци се сите оние трошоци кои се прават за исплата на вработените во административниот сегмент на хотелот “TCC Plaza Hotel”. При тоа тука не влегуваат трошоците за плати на вработени во сегментот за храна, пијалаци и слични други сегменти, бидејќи тие соодветно се наведени во сегментите каде припаѓаат. Останатите трошоци за општите работи се оние кои го чинат поголемиот дел на трошоци во дадениот сегмент. На нив отпаѓаат 2.365.779 денари или дури 74 % од вкупните трошоци на овој сегмент. Во оваа категорија најповеќе влегуваат трошоците за одржување на тековната залиха и опремата или 735.932 денари, телекомуникациските трошоци 579.972 денари, трошоци за договорни услуги 228.090 денари, но и трошоци за банкарски провизии, провизии за кредитни картици, трошоци за одржување на тековната залиха и опрема, трошоци за поштарина, печатење, канцелариски материјали, трошоци за осигурување, за патување и сл. Како резултат на сите овие трошоци, крајниот збир на трошоците на сегментот за административни и општи работи е 3.217.923 денари.

1.3.9. Извештај на сегментот за продажба и маркетинг во “ТСС Plaza Hotel”

Целосна промоција на хотелското претпријатие, како и подобрувањето и зголемување на продажбата на целокупните производи и услуги кои се нудат во рамките на хотелот е од особено големо значење за хотелот. Презентацијата на сите трошоци кај овој трошочен центар се претставени преку Табела бр.3.6.

Може да се согледа дека тука нема никакви податоци за трошоците за плати и други трошоци за вработените во овој сегмент. Со тоа се заклучува дека овој тип на трошоци сметководствено *не се разграничуваат* и како такви тие се вметнуваат заедно со трошоците за плати и други трошоци во сегментот за административни работи. Исто така тука не се наспомнуваат ни трошоци за продажба. Единствено се јавуваат трошоци за маркетинг и тоа трошоци за маркетинг преку интернет и трошоци за медиуми. Вкупниот збир на трошоци и не е нешто голем, тие изнесуваат од прилика 30.000 денари.

1.3.10. Извештај на сегментот за инвестициско и тековно одржување во “ТСС Plaza Hotel”

Во рамките на извештајот на сегментот за инвестициско и тековно одржување (Табела бр.3.7) во преден план се јавуваат сите оние трошоци потребни за одржување на хотелскиот капацитет.

Најголемиот дел од трошоците за инвестициско и тековно одржување отпаѓаат на трошоците за залихи на градежен материјал, трошоци за мебел, трошоци за отстранување на сметот и трошоци за одржување на лифтови. Тие опфаќаат дури 78% од вкупниот збир на трошоци за инвестициско и тековно одржување на хотелот. Останатите 22% отпаѓаат на трошоци кои ги прават уредите за греење и ладење, трошоци за осветлување, за одржување на базенот, возилата и останатите трошоци. Трошоците за плати и други трошоци и во овој сегмент се изоставени. Тоа се случува затоа што активностите за инвестициско и тековно одржување се изведуваат од страна на трети лица или претпријатија кои се наоѓаат надвор од хотелот.

1.3.11. Извештај на сегментот за комунални услуги во “ТСС Plaza Hotel”

Овој извештај претставува еден од најкратките извештаи по сегменти кои ќе ги изработува хотелот “*TCC Plaza Hotel*”. Тоа е затоа што како извештај за трошочен центар на одговорност, треба да ги содржи само податоците за трошоците за комуналните услуги кои ги плаќа хотелот. Преку табела 3.8 се претставува деталната слика за сите платени комуналии.

Од наведеното се заклучува дека вкупните трошоци за комунални услуги се скоро 6.000.000 денари. Најголемиот процент или 63% отпаѓаат на трошоците за електрична енергија, 31% за трошоци за вода, а само мал дел или 16% се трошоците за канализација.

1.3.12. Извештај на сегментот за закупнини, имот и останати даноци и осигурување во “ТСС Plaza Hotel”

Хотелот “*TCC Plaza Hotel*” претставува систем кој целокупното свое делување го изведува на сопствен простор, па со оглед на тоа нема потреба да врши изнајмување на земјиште и згради во кои ќе се одвива примарната дејност. Исто така овој хотелски систем нема потреба од изнајмување на телекомуникациска опрема или опрема за информацискиот систем. Податоците кои се забележани за овој сегмент се прикажани во извештајот преку Табела бр.3.9.

Како што може да се согледа, хотелот “*TCC Plaza Hotel*” има трошоци за данок на имотот и останати даноци и тоа во износ од 25.204 денари. Другите трошоци во овој сегмент отпаѓаат за осигурување. Хотелот плаќа осигурување на целата зграда и имотот и тоа во износ од 59.861 денари. Вкупниот збир на овие две категории во извештајот ја дава вредноста за вкупно трошоци за изнајмување, имот и останати даноци и осигурување.

1.3.13. Извештај на сегментот за перална во “TCC Plaza Hotel”

Овој извештај е доста битен од аспект дека е потребно постојано одржување на чистотата на собите, холот или другите делови во хотелот (кои ги испраќаат постелнината, завесите и другите работи во овој сегмент). Сите овие активности се претставени како трошоци за одржување на постелнини и униформи во рамките на секој засебен сегмент. Во извештајот на сегментот перална се инкорпорирани податоците за договорни услуги. Во сегментот перална се сервисираат побарувањата од гостите за одржување на нивната облека, или пак одредени надворешни компании која соработуваат со “TCC Plaza Hotel”. Во Табела бр.3.10 се прикажуваат категориите кои го чинат овој извештај и со помош на кои ќе се прикаже крајниот резултат на извештајот на сегментот перална.

И покрај тоа што извештајот на сегментот перална претставува извештај за приходен центар на одговорност, сегментот перална во хотелот “TCC Plaza Hotel” работи со загуба. Тоа се однесува на превисокиот износ на трошоци кои се остваруваат во овој сегмент. Повеќе од половина од овие трошоци, или 206.760 денари, отпаѓаат на трошоци за плати и други трошоци за вработените во овој сегмент. Останатите трошоци се однесуваат на *договорните услуги* кои хотелот ги склучува со одредени надворешни претпријатија за користење на услугите од пералната во хотелот, а кои 73% останале ненаплатени.

1.3.14. Извештај на сегментот за трошоци поврзани со платниот список во “TCC Plaza Hotel”

Доколку во рамките на хотелското претпријатие постои посебен сегмент кој ќе врши евидентирање на трошоците поврзани со платата на вработените, тогаш станува збир за посебен сегмент кој ќе го изработува извештајот за трошоци поврзани со платниот список. Во овој извештај се евидентираат сите видови трошоци за придонеси и придобивки кои се исплаќаат на вработените во хотелот за време на нивното работење. Во рамките на овој извештај кој е прикажан во табела бр.3.11 се прикажани вкупните придонеси и придобивки кои се јавиле претходно во сите сегменти на хотелското претпријатие.

Треба да се напомене дека во “TCC Plaza Hotel” не постои засебен сегмент кој ќе ја извршува оваа пресметка, туку тоа се изведува во сметководството во рамките на самиот хотел. Оттука и податоците кои се наведени во извештајот се изведени од податоците во претходно наведените извештаи.

Како што може да се види, наведени се само придонесите за пензиско и инвалидско осигурување, здравствено осигурување, придонеси за осигурување во случај на невработеност, придонес за здравствено осигурување во случај на повреда на работно место и професионално заболување како и придонесите за персонален данок на доход. Износот на сите овие категории кои произлегуваат од Законската регулатива на Р. Македонија⁷⁷ е 3.936.534 денари. Соодветно на ваквиот износ, произлегува дека вкупните трошоци за плати на дадениот хотел се 10.005.435 денари.

За другата категорија на овој извештај која се однесува за плаќање на разните придобивки на вработените нема податоци.

1.4. ЧЕКОР 4 - Составување на збирен месечен или годишен извештај за остварените парцијални резултати во рамките на инвестицискиот центар на одговорност

Четвртиот чекор во сочинувањето на моделот на интерно известување е претставен преку сочинувањето на збирен месечен извештај. При тоа остварените парцијални резултати во рамките на инвестицискиот центар на одговорност ќе го сочинуваат збирниот месечен извештај. Збирниот извештај ги сочинува поединечните извештаи на сите сегменти од хотелското претпријатие, а согласно видот на извештаи според Унифицираниот Систем. Во моделот на интерно известување кој се прикажува во овој труд за хотелот “TCC Plaza Hotel”, извештаи кои ќе најдат своја примена во подготовката на збирниот месечен извештај се следните: сместување, исхрана и пијалаци и останатите оперативни сегменти, како и извештаите од сегментите за изнајмување и останати приходи, телекомуникации, здравствена понуда и спа центар, гаражи и паркиралишта, администрација и општи работи, продажба и маркетинг, инвестициско и тековно одржување, комунални услуги, перална, трошоци поврзани со

⁷⁷ Управа за јавни приходи на Република Македонија, www.ujp.gov.mk

платниот список, како и податоци од извештајот за закупнини, имот и останати даноци и осигурување.

Целосниот приказ на збирниот извештај и неговото значење за хотелот “ТСС Plaza Hotel” е прикажан во табела 3.12.

Како што е прикажано на табелата прегледот на Оперативниот извештај е поделен на шест делови, и тоа : Приходи, Трошоци по сегменти, Нераспределени трошоци по сегменти, Надомест за менаџментот, Фиксни трошоци, Резерви за замена и Прилагодени нето оперативни приходи. Тука детално е претставено како се добива нето резултат за периодот, не вклучувајќи ги поимите како што се: интерес, депрецијација, амортизација и данок од добивка. Сопствениците одлучуваат дали за нивните хотелски претпријатија ќе го користат целосниот детален преглед на овој извештај, или ќе ги прикажуваат одделните податоци за даден временски период. Доколку има потреба се прикажува состојбата од она што е реализирано изминатата година, но доколку претпријатието сака да го прикаже движењето во иднина се земаат и реализираните податоци но и планираните.

Во Збирниот оперативен извештај на хотелот “ТСС Plaza Hotel”, најпрвин се прикажуваат приходите. Тука влегуваат сите приходи кои се остварени од сместување, храна и пијалаци, телекомуникации, здравствена понуда и спа центар, гаражи и паркиралишта и изнајмување и останати приходи. Од нивниот збир произлегува дека вкупните приходи од овие сегменти изнесуваат 39.901.170 денари.

Втората категорија на Збирниот оперативен извештај се трошоците по сегменти. Постојат три категории на трошоци по сегменти и секоја од нив се однесува на категоријата на приходи од оперативниот сегмент и тоа сместување, храна и пијалаци и останати оперативни сегменти и тоа телекомуникации, здравствена понуда и спа центар и гаражи и паркиралишта. При тоа овие трошоци во рамките на претходно наведените извештаи за поединечните сегменти се поделени на три категории и тоа трошоци за плати и други трошоци за секој сегмент, трошоци на сегментот и останати трошоци. За некои од извештаите при истражувањето не се добиени податоци, па затоа и во збирниот оперативен извештај не се пополнети сите полиња. Вкупните трошоци по сегменти ќе се пресметаат како збир од сите трошоци по поедини сегменти, додека пак процентуалното учество на вкупните трошоци по

сегмент се пресметува како однос од вкупните трошоци по сегмент и вкупните приходи.

$$\% \text{ Вкупни трошоци по сегмент} = \frac{20.877.852}{39.901.170} \times 100 = 52\%$$

Оттука се заклучува дека вкупните трошоци по сегменти во хотелот “TCC Plaza Hotel” учествуваат со 52% во вкупните приходи.

Откога ќе се пресметаат колку изнесуваат вкупните приходи и вкупните трошоци по сегменти, лесно може да се согледа и колку се вкупните приходи по сегменти. Тие претставуваат разлика помеѓу вкупните приходи и вкупните трошоци по сегменти.

$$\text{Вкупни приходи по сегмент} = 39.901.170 - 20.877.852 = 19.023.318$$

За разлика од претходните видови трошоци кои се карактеристични за секој сегмент, во хотелот кој е предмет на нашето истражување, како и во другите хотели, се јавуваат трошоци кои не може директно да се распределат по сегменти. Такви се трошоците за администрација и општи работи, продажба и маркетинг, инвестициско и тековно одржување, трошоци за комунални услуги, перална и трошоци поврзани со платниот список. Процентуалното учество на вкупните нераспределени трошоци се пресметува како однос од вкупните нераспределени трошоци и вкупните приходи.

$$\% \text{ Вкупни нераспределени трошоци} = \frac{14.993.749}{39.901.170} \times 100 = 37.6\%$$

Од претходното се заклучува дека процентуалното учество на вкупните нераспределени трошоци во вкупните приходи е 37.6%.

Согледувајќи колкави се вкупните приходи по сегменти и вкупните нераспределени трошоци, лесно може да се пресмета Бруто оперативниот профит, како разлика од претходните две категории.

$$\text{Бруто Оперативен Профит} = 19.023.318 - 14.993.749 = 4.029.569$$

$$\% \text{ Бруто Оперативен Профит} = \frac{4.029.569}{39.901.170} \times 100 = 10\%$$

Со овој податок може да се каже дека бруто оперативниот профит е 10% од вкупните приходи на хотелот.

На крај за да може да се пресмета колкав е нето резултатот за периодот, потребно е прво да се пристапи кон пресметка на фиксните трошоци, каде влегуваат закупнините, имотот и останатите даноци и осигурувањето. Збирот на фиксните трошоци во однос на вкупните приходи ќе го даде процентуалното учество на вкупните фиксни трошоци во вкупните приходи. Познавајќи колку е бруто оперативниот профит и фиксните трошоци добиваме вредност за нето оперативниот приход кој изнесува 3.944.504 денари. Доколку хотелското претпријатие пресметува амортизација тогаш таа се одзема од нето оперативниот приход. Во нашето истражување немаме податоци за амортизацијата па затоа и крајниот резултат за нето резултатот за периодот ќе биде еднаков на нето оперативниот приход, а тоа е 3.944.504 денари.

$$\% \text{ Вкупни фиксни трошоци} = \frac{85.065}{39.901.170} \times 100 = 0.2\%$$

$$\text{Нето оперативен приход} = 4.029.569 - 85.065 = 3.944.504$$

$$\text{Нето резултат за периодот} = \text{Нето оперативен приход} - \text{Амортизација}$$

$$\text{Нето резултат за периодот} = 3.944.504 - 0 = \mathbf{3.944.504}$$

Пресметката на нето резултатот за хотелското претпријатие “TCC Plaza Hotel”, може да се извршува месечно, а може и годишно, секако во зависност од потребите за добивање на периодични информации за успешноста на оперативните сегменти за даден период.

Пред се збирниот оперативен извештај се сочинува со цел да ги задоволи трите поголеми цели:

- Да го снабдува менаџментот на хотелското претпријатие со информации во врска со резултатите од работењето,
- Да ја олесни споредбата на резултатите помеѓу различни хотелски претпријатија,

-
- Да овозможи споредба помеѓу различни хотелски претпријатија на комбинирани податоци кои притоа се стандардни.

2. Заклучни согледувања од примената на моделот на интерно известување во “ТСС Plaza Hotel”

Моделот на интерно известување во хотелската индустрија се објаснува низ практичен пример од хотелската индустрија во Република Македонија. Како предмет за практично прикажување е земен хотелот “ТСС Plaza Hotel”.

Чекорите според кои се одвива моделот на интерно известување во дадениот пример, а според стандардите на Унифицираниот Систем на Конта во Хотелската Индустрија се следни:

Дефинирање на *организациската структура* на хотелот како почетен елемент од каде ќе се почне со известувањето по сегменти, а ќе биде темелено на извештаите на Унифицираниот Систем. Се дефинира организациската структура на дадениот хотел преку поедините сегменти, кои се определени преку разните центри на одговорност. Системот на буџетирање во хотелот започнува со изработка на предлог буџетите за секој поединечен профитен центар на одговорност. Во рамките на секој центар на одговорност, одговорноста за подготовка ја преземаат менаџерите на тоа ниво. Менаџерите соодветно врз основа на мисијата, визијата, целите и задачите ја започнува изработката на тие буџети. При конципирањето на буџетите за секој поединечен сегмент, треба да се води сметка сите извештаи кои ќе се изработуваат да бидат во согласност со стандардите на Унифицираниот Систем на Конта во Хотелската индустрија.

Осигурување *информатичка подлога* за обликување на единствена база на податоци за приходите, трошоците и интерна пресметка, која ќе се темели на стандардите на Унифицираниот Систем. Во рамките на секој сегмент како профитен центар треба да има целосно расчленување на трошоците во рамките на секој сегмент, додека пак приходите ќе бидат прикажани збирно. Меѓутоа во хотелската пракса во нашата земја и конкретно во нашиот пример, не се користат посебни информации

системи. Воспоставувањето на соодветен информациона систем според Унифицираниот Систем треба да се базира на четири фази.⁷⁸

Информационите системи кои се имплементирани во сметководството во примерот кој е предмет на обработка се изработени врз база на основниот аналитички контен план⁷⁹. Тоа значи дека сите извештаи кои се изработуваат за екстерно известување се изработуваат по законски поставената основа за сметководство на Р.Македонија. Треба да се нагласи дека сметководственото работење на “ТСС Plaza Hotel”, нема воспоставено интерен контен план со кој ќе изработуваат извештаи за интерно известување. Оттука и изработката на извештаите според Унифицираниот Систем на Конта во Хотелската Индустрија одеше доста потешко, бидејќи хотелот не води целосна детална аналитика и не ги расчленува детално приходите и трошоците по сегменти.

Составување на *поединечни извештаи* по сегменти во рамките на инвестицискиот центар на одговорност, односно хотелот како целина. Потребно е да се состават поединечни извештаи по сегменти за сите приходни, трошочни и профитни центри на одговорност кои се во рамките на инвестицискиот центар “ТСС Plaza Hotel”. Потребно е да се состават поединечни извештаи по сегменти за сите приходни, трошочни и профитни центри на одговорност кои се во рамките на инвестицискиот центар, односно хотелскиот капацитет во целина и кои ќе го дадат парцијалниот резултат на секој сегмент поединечно. Според истражувањето спроведено во “ТСС Plaza Hotel”, се заклучува дека овој хотелски капацитет нема спроведено интерно известување според стандардите на Унифицираниот Систем на Конта во Хотелската Индустрија. Пополнувањето на податоците по извештаи според Унифицираниот Систем, беше доста отежнато, со оглед на тоа дека голем дел од податоците сметководствено синтетизирано се книжат.

Во хотелското претпријатие “ТСС Plaza Hotel”, според структурата, видот и начинот на работењето има податоци за 11 сегменти и три под сегменти во рамките на останатите оперативни сегменти, а се прикажани во продолжение:

⁷⁸ American Hotel&Motel Association, *Uniform System of Accounts for the Lodging Industry*, New York, 1996, pg.189

⁷⁹ Правилник за сметковниот план и содржината на одделните сметки во сметковниот план, <http://www.ujp.gov.mk>

-
- Извештај 1 - Интерен извештај на сегментот за сместување,
 - Извештај 2-1 - Интерен извештај на сегментот за храна,
 - Извештај 2-2 - Интерен извештај на сегментот за пијалаци,
 - Извештај 3-1 - Интерен извештај на сегментот за телекомуникации,
 - Извештај 3-2 - Интерен извештај на сегментот за здравствена понуда и спа центар,
 - Извештај 3-4 - Интерен извештај на сегментот за паркиралишта и гаражи,
 - Извештај 4 - Интерен извештај на сегментот за приходи од изнајмување и останати приходи,
 - Извештај 5 - Интерен извештај на сегментот за административни и општи работи,
 - Извештај 6 - Интерен извештај на сегментот за продажба и маркетинг,
 - Извештај 7 - Интерен извештај на сегментот за инвестициско и тековно одржување,
 - Извештај 8 - Интерен извештај на сегментот за комунални услуги,
 - Извештај 10 - Интерен извештај на сегментот за закупнини, имот и останати такси и осигурување,
 - Извештај 11 - Интерен извештај на сегментот перална,
 - Извештај 13 - Интерен извештај на сегментот за трошоци поврзани со платниот список и слични други трошоци.

ЧЕКОР 4 - Составување на *збирен месечен или годишен извештај* за остварените парцијални резултати во рамките на “ТСС Plaza Hotel”. Остварените парцијални резултати во рамките на хотелот како инвестицискиот центар на одговорност ќе го сочинуваат збирниот месечен извештај.

Во моделот на интерно известување кој се прикажува во овој труд за хотелот “ТСС Plaza Hotel”, податоци кои ќе најдат своја примена во подготовката на збирниот месечен извештај се податоците од сите претходно споменати извештаи.

Крајниот резултат на сочинувањето на збирниот оперативен извештај е пресметка на нето резултатот за периодот за кој е заинтересирана менаџерската структура на хотелот “ТСС Plaza Hotel”.

Со тоа може да се каже дека претходно поставениот проблем и цел на истражување се целосно елаборирани преку оваа глава, а со тоа се заклучува дека

хотелот “ТСС Plaza Hotel”, во своето работење не ги применува стандардите на Унифицираниот Систем на Конта за Хотелската Индустрија. Во поглед на изработка на овој модел на интерно известување евидентно е отежнатото работење во хотелот. Меѓутоа сепак менаџерската структура и сметководствениот систем во целина, пројавуваат интерес за воведување на овие стандарди, согледувајќи ги бројните предности од таквиот начин на интерно известување. Со тоа потребно е да се направат одредени промени во сметководствениот систем и организациската структура, кои ќе го олеснат воведувањето на стандардите на Унифицираниот Систем, а оттука и бенефициите ќе придонесат за подобра информираност на целокупниот раководен кадар во хотелот. Со претходново се докажува и поставената хипотеза, дека преку практичен пример е прикажана имплементираноста на Унифицираниот Систем на Конта во Хотелската Индустрија во Р.Македонија.

IV ГЛАВА

МЕРЕЊЕ И КОНТРОЛА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОД РАБОТЕЊЕТО И ИНТЕРНО ИЗВЕСТУВАЊЕ

1. Мерење и контрола на резултатите од работењето и интерно известување во центрите на одговорност

Пред да се премине на мерење и контрола на резултатите од поединечни центри на одговорност, потребно е да се објасни што претставува центар на одговорност и кои претставуваат трошочни, приходни, профитни и инвестициони центри на одговорност. При таквото дефинирање се поаѓа од сметководството на одговорност. Тоа значи дека без оглед на тоа дали во едно хотелско претпријатие ќе има поголема централизација или децентрализација, сепак треба да има поделба на одредени составни единици, сегменти, за да може поуспешно да се следи нивното работење и да имаме поголема контрола. Сметководството на одговорност, или подобро сметководството по сегменти, претставува дел на управувачкото сметководство и претставува нов пристап во собирањето и презентирањето на плански и стварни информации за инпутите и аутпутите во центрите на одговорност, со цел мерење на нивните резултати, контрола и мотивирање на раководителите (менаџерите) и непосредните извршители⁸⁰. Сметководството на одговорност претставува и систем на сметководство кој препознава различни видови на центри на одговорност во организацијата и ги рефлектира плановите и активностите од секој центар поединечно, преку релевантните приходи и расходи⁸¹. Сегментот може да биде оперативна целина, деловна или географска целина и не претставува правен субјект, а има само извештајна карактеристика. Сегментите за кои претходно беа наведени посебни извештаи во

⁸⁰ Косаркоска, Д., Менаџмент контрола – Контролинг, со анализа на работење на хотелски претпријатија, Охрид, 2004.

⁸¹ Hongren, C.T., Harrison, W.T., Oliver, S.M., Accounting, 9th Edition, New Jersey, 2011

Глава 2 ќе ги претставуваат поединечните видови на центри на одговорност, за кои ќе дадеме преглед на мерење и контрола во оваа глава. Тие претставуваат организациони делови каде се врши контрола на настанувањето на трошоците, делови од претпријатието каде се создаваат приходи, или пак се врши инвестирање. За резултатите од центрите на одговорност, одговорно е лице кое редовно ќе врши следење и прегледување на добиените податоци.

Според дадениот преглед на извештаите по одделни сегменти Табела 1.1 кои треба да се изработуваат во хотелските претпријатија ќе се прикаже нивната распределба по центри на одговорност.

Сите претходно наведени извештаи ќе припаѓаат на еден од четирите видови центри на одговорност (приходен, трошочен, профитен и инвестиционен) за кои треба да се даде слика за тоа како може да се врши мерење и контрола на резултатите.

Мерењето и контролата на податоците во овие центри на одговорност ќе се врши со помош на одредени показатели, кои претставуваат однос од најмалку две категории соодветно вредносно изразени. Вредноста добиена преку пресметката претставува процент или стапка, добиени при индексно мерење на една варијабла во однос на друга.

Основните цели кои ги имаат овие показатели се следните :

- Да се изврши прикажување на реалната слика на одредени сегменти, како и хотелското претпријатие во целост,
- Да се утврди дали буџетот е реален,
- Да се изврши споредување во поглед на други хотелски претпријатија, како и споредба со просекот кој постои за одредени величини,
- Да се изврши споредба помеѓу сегментите внатре во самото хотелско претпријатие (пр. кои работат по профитабилност и сл.),
- Да се изврши споредба со резултати добиени од претходниот период,
- Да се утврди дали приходите и трошоците варираат од еден период во друг,
- Да се утврди какво е варирањето на приходите и трошоците во поглед на пополнетоста на капацитетот,
- Да се предвидат идните цели и сл.

И покрај тоа што се наведени повеќе примени на показателите, сепак може да се констатира дека тие ја пресметуваат финансиската положба на сегментите, предупредуваат на одредени проблеми, но не влијаат директно на решавање на

проблемите доколку настанат. Затоа се и особено важни при мерењето и контролата на резултатите, а преземањето на корективни активности и известувањето го превземаат други системи. Така откако ќе се утврди постоењето на одреден проблем, понатака е потребно да се преземат повеќе корективни активности.

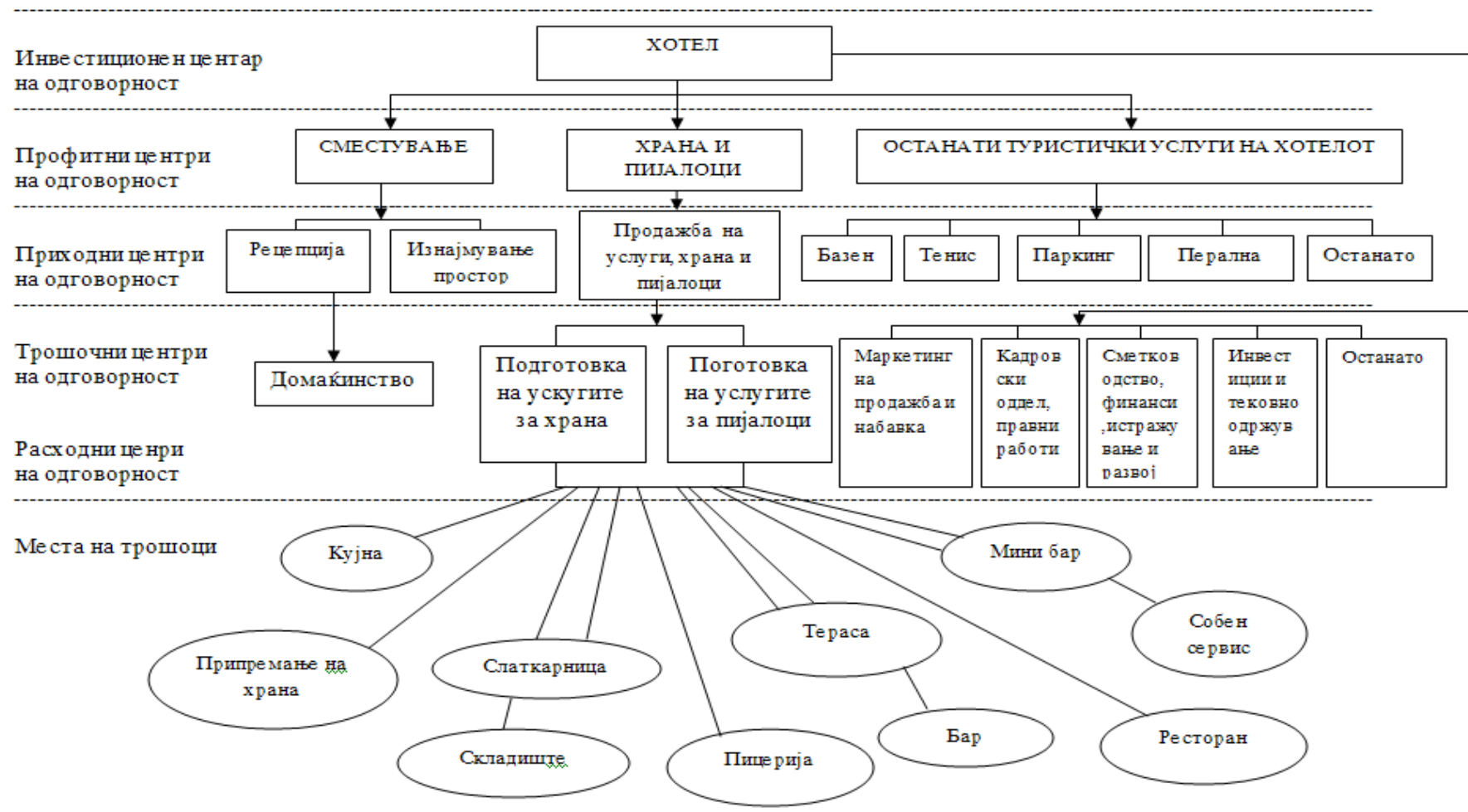
Показателите ќе дадат јасна слика на одредени параметри со кои ќе може да се врши споредување во поглед на други хотелски претпријатија како и хотелски претпријатија кои се конкурентни на даденото. Податоците треба да се користат како репер за мерење на ефикасноста на хотелскиот субјект наспроти други претпријатија со слична големина, локација, приходи, место во синцирот, сопственичка структура, менаџмент, услуги и сл. Особено внимание треба да се посвети на споредливоста на овие критериуми и степенот до кој критериумите влијаат на приходите и трошоците. Отстапувања од просекот треба да се користи како показател за потребата за понатамошна истрага. При тоа податоците кои ќе се добиваат ќе бидат просечни, не стандардни.

Кога се врши споредба со претходните периоди или пак со одредени планирани цели ќе се даде одговор на некои битни прашања и тоа како се менуваат приходите и трошоците од период во период? Какво е варирањето на приходите и трошоците во поглед на пополнетоста на капацитетот? Кои сегменти напредуваат или заостануваат во поглед на планираното? Кои сегменти работат ефикасно или неефикасно? Колку е реален буџетот?

На Сликата бр.4.1 прикажани се поодделно каде припаѓаат секој од претходно наведените центри на одговорност.

Слика 4.1 Модел на организациона структура на хотел по центри на одговорност⁸²

⁸² Pershic, M., Turcic, M.: Research on the Accomplished Development Level of the Managerial Accounting in the Croatian Hotel Industry, Tourism and Hospitality Management, Faculty of Tourism and Hospitality Management Opatija & WIFI Wien, Vol.7, No 1-2, 2001, p.p VI+1-196, Wien, Opatija, 2001., str. 145.



2. Мерење и контрола на резултатите на трошочниот центар на одговорност и интерни извештаи за трошочен центар на одговорност

Трошочен центар на одговорност претставува центарот во кој се создаваат трошоци и се врши контрола на истите. Во овој организационен дел на претпријатието се врши контрола и следење на трошоците, меѓутоа не и на приходите и на финансискиот резултат. Сите трошоци кои се јавуваат во рамките на трошочниот центар на одговорност може да бидат контролирани и неконтролирани⁸³. Доколку се јавуваат трошоци кај кои менаџерот на тој центар може да влијае во текот на даден временски период тогаш станува збор за контролирани трошоци. Во спротивно кај трошоците кај кои менаџерот не може директно да влијае, ќе зборуваме за неконтролирани трошоци. Сепак може да се заклучи дека колку се оди повисоко кон централата трошоците ќе бидат се повеќе контролирани. И покрај тоа во рамките на составување на Финансиските извештаи треба да се води сметка за што попрактично евидентирање на трошоците. Тоа би значело дека често пати се јавуваат двосмислености за тоа дали треба да се вклучуваат неконтролираните трошоци во Билансот на успех. Доколку дојде до тоа, потребно е тие одделно да бидат прикажани.

83 Според Uniform System of Accounting for the lodging industry

Фиксни трошоци и приходи претставуваат сите оние кои се поставени врз основа на договорни спогодби или пак се воведени од страна на трети лица/претпријатија, за одреден период, обично една година. Како пример за фиксен приход може да биде приход од изнајмување за една година, додека пак во фиксен трошок може да влегува осигурување на хотелското претпријатие, редовна плата за вработените и сл. Кај фиксните трошоци и приходи влијанието на волуменот од работењето е многу мало во споредба со направените трошоци или пак примените приходи.

Варијабилни трошоци и приходи се оние кои ќе зависат од големината на активностите во одреден период. Особено карактеристичен податок за хотелската индустрија се варијабилните трошоци и приходи. Тоа доаѓа од фактот што хотелскиот капацитет трпи доста осцилации во поглед на окупираноста во текот на една година. Ова од особено значење е за хотелите во Р.Македонија каде има сезонски туризам. Пример за варијабилни трошоци може да бидат примањата на времено ангажираните чистачи, келнери, готвари и сл. Додека како варијабилни приходи се јавуваат приходите остварени од телефон, голф курсеви и сл.

Покрај претходно споменатите може да има и полуфиксни трошоци и приходи, а тоа се оние кои имаат и фиксна и варијабилна компонента.

Доколку се анализира една организациона структура на хотелско претпријатие⁸⁴ може да се забележи дека трошоците кои се јавуваат по сегменти може да бидат распределени како Трошоци по сегменти, Нераспределени оперативни трошоци и Фиксни трошоци.

- Во трошоците по сегменти спаѓаат трошоците кои се јавуваат во сегментот за 1. Сместување, 2. Храна и пијалаци, 3. Останатите Оперативни Сегменти.
- Во групата на нераспределени оперативни трошоци спаѓаат трошоците за 5.Административни и општи работи, 6.Продажба и Маркетинг, 7.Инвестициско и тековно одржување, 8.Комунални услуги, 11.Перална, 12.Кафетерија за вработените и 13.Трошоци поврзани со платниот список.
- Третата група ја сочинуваат фиксните трошоци, а тука спаѓаат, 10.Закупнини, имот и останати такси и осигурувањето.

Кога се започнува со мерењето на нивото на трошоци во овие центри на одговорност, треба да се наведе дека во рамките на организационата структура како што може да видиме, тие се наоѓаат на најдолното ниво. Од нив ќе започнува пресметката на големината и значењето на крајниот резултат. Нивниот успех значително го детерминира крајниот резултат на претпријатието, бидејќи

- од тоа колку трошоци има зависи дали добивката/загубата ќе биде поголема или помала. Добивката е вредност која се пресметува со одземање на остварените трошоци од остварените приходи.
- исто така важноста се согледува доколку се направи споредба на трошоците кои се остварени со планираните, дали има отстапувања и нивна понатамошна корекција, што може да се согледа од следната Слика бр.4.2.

84 Како ќе бидат распределени сегментите според тоа дали создаваат трошоци, приходи и сл., најдобро може да се согледа од Збирниот оперативен извештај кој претходно беше споменат во Второто поглавје.

Слика бр. 4.2 Управување со трошоците



Извор: Собствена интерпретација врз основа на пишан текст од трудот

Она што е доста специфично за овој центар на одговорност е дека трошоците често пати може да бидат заеднички за повеќе сегменти. Доколку настане таква ситуација тогаш тие се распределуваат според одреден договор, според определени стапки на пренос на заедничките општи трошоци.

Кога зборуваме за мерење и контрола на трошоците може да кажеме дека ваквиот начин на следење на трошоците е доста поедноставен во споредба со профитниот и инвестициониот центар. Тоа значи дека мерењето на трошоците ќе се базира на споредување и тоа на следните два начини:

- се врши споредување на остварените контролирани трошоци со планираните (буџетираните)
- и се врши споредување на остварените контролирани трошоци со стандардните.

Овие два методи претставуваат најлесни методи за утврдување на нивото на трошоци во рамките на даден сегмент, а и во целото хотелско претпријатие во целост. Постапката на споредување на фактички остварените трошоци со буџетираните, или пак споредувањето на овие трошоци со стандардните ќе претставува буџетска контрола. Со таквото споредување ќе се јавуваат одредени отстапувања, кои ќе бидат значајни за понатамошно следење и контрола на бројните активности кои довеле до тоа.

Отстапувањата кои се јавуваат при споредувањето може да бидат⁸⁵:

1. Отстапување од цена (ОЦ) – претставува потрошена количина (ПК) како инпут помножена со разликата помеѓу фактичка (ФЦ) и стандардна цена (СЦ) по единица инпут,

$$ОЦ = ПК \times (ФЦ - СЦ)$$

2. Отстапување од количина (ОК) – тоа претставува разлика помеѓу фактички потрошените количини (ФК) и количините дозволени со стандардот (СК), помножени со стандардната цена (СЦ) по единица инпут,

$$ОК = (ФК - СК) \times СЦ$$

3. Вкупно отстапување (ВО) – го претставува збирот на Отстапувањето од цената (ОЦ) и Отстапувањето од количината (ОК).

$$ВО = ОЦ + ОК$$

Пример: Хотелско претпријатие “Х” во 2014 година за потребите на ресторанот набавило 330 стаклени чаши за вода по цена од 30 ден. за чаша. Во 2015 година планирало да набави исто така 330 стаклени чаши за истата намена. Стандарден

⁸⁵ Косаркоска, Д., Менаџмент контрола – Контролинг, со анализа на работење на хотелски претпријатија, Охрид, 2004.

трошок на годишно ниво за овој вид производи е 25 денари за чаша, а стандардна количина се 300 чаши. Да се утврди колкаво е нивото на трошоци во претпријатието, дали има отстапувања и како тоа може да се контролира!

Производ	2014	2015
ФЦ (ден.)	30	30
СЦ (ден.)	25	25
ФК (кол.)	330	330
СК (кол.)	300	300
ОЦ (ден.)	-	1650
ОК (ден.)	-	750
ВО (ден.)	-	2400

Од претходната табела може да се заклучи дека соодветно се измерени отстапувањето на цената и отстапувањето на количината за набавениот производ за потребите на ресторанот. Според добиените резултати Сегментот за храна (Погледни Извештај за Сегмент на храна) во категоријата Стаклени производи има отстапување од 1650 денари за отстапување од цена и 750 денари за отстапување од количина, или вкупно 2400 денари изнесува вкупното отстапување на крајот на 2015 година. После утврденото мерење потребно е да се премине на анализа и контрола на добиените резултати. Такво мерење може да се изврши и за другите видови на трошоци кои настануваат во рамките на хотелското претпријатие, со цел да се утврди каде настанале отстапувања и зошто се случило тоа.

Контролата ќе ја извршуваат лица кои се одговорни за тој сегмент. Во случајов трошокот кој се анализирал е предмет на работење во сегментот за храна, па затоа менаџерот на сегментот за храна ќе изврши соодветна анализа и контрола на работењето на тој дел од сегментот. После извршеното анализирање може да се утврди дека тоа отстапување настанало како резултат на 1. Кршење на чашите и 2. Зголемување на цената во 2015 спрема 2014 година.

Со тоа се завршува со мерењето и контролата на работењето на само еден мал дел во Сегментот за храна. Така сумираните податоци од сите сегменти ќе го дадат вкупниот износ на отстапувања кој настанал во хотелот.

3. Мерење и контрола на резултатите на приходниот центар на одговорност и интерни извештаи за приходен центар на одговорност

Приходните центри на одговорност претставуваат посебни организациони целини каде се остваруваат приходите, исто така може да се остварува контрола на истите, но сепак во приходните центри на одговорност нема да се остварува контрола на трошоците, бидејќи за нив има посебен центар на одговорност⁸⁶. Кога се зборува за приходите, исто како и кај трошоците, тие може да бидат разделени на контролирани и неконтролирани приходи. Првата група ги опфаќа приходите врз кои менаџерот на тој сегмент може да влијае на нив, додека пак спротивно на нив се неконтролираните, кај кои менаџерот со своето влијание не може да влијае на нивната висина. Исто и тие во Билансот на успех потребно е разделено да бидат прикажани.

Доколку се анализира организационата структура на еден хотел, ќе се забележи дека сегменти во хотелското претпријатие каде се јавуваат приходите се следните 1. Сегментот за сместување, 2. Сегментот за храна и пијалаци, 3. Останатите Оперативни сегменти и 4. Сегмент за изнајмување и останати приходи.

Што се однесува до мерењето и контролата на резултатите од приходниот центар, може да се каже дека буџетскиот учинок кај овој центар на одговорност, првенствено се мери според својата способност да создава одредено ниво на приход. Каква ќе биде успешноста на овој центар на одговорност, пред се ќе зависи од продажбата која ќе ја остварува (евидентирање на приходите), во зависност од нивото на ресурси кои претходно му се доделени.

⁸⁶Accounting, financial and taxation, www.accounting-financial-tax.com

4. Мерење и контрола на резултатите на профитен центар на одговорност и интерни извештаи за профитен центар на одговорност

Профитните центри на одговорност се оние кои ги обединуваат претходните два видови, трошочни и приходни центри на одговорност. Профитниот центар на одговорност претставува организациона целина со доста повисок степен на автономија во споредба со претходните два видови и тој има контрола над организационите делови кои создаваат трошоци и приходи, меѓутоа истовремено и ги контролира. Што значи ваквата организациона целина, може да врши продажба на производите и услугите, да ги одредува начините на дистрибуција, а истовремено и да го планира создавањето на трошоци и приходи. Сепак менаџерите на профитните центри на одговорност не донесуваат капитални одлуки и инвестиции за хотелското претпријатие⁸⁷. Со самите тие овластувања, ќе се создава одредено ниво на профит, кое овој центар ќе го мери и контролира. Успешното или неуспешното делување на овој центар ќе се мери преку сочинувањето на финансиски извештаи (интерни) и согледувањето дали се работи за добивка или загуба. Притоа и таквиот добиен резултат на крајот на одреден временски период потребно е да се анализира и да се спореди со одредени минати години или други параметри и сл. Може да се каже дека профитниот центар на одговорност во хотелско претпријатие, претставува еден вид на претпријатие во претпријатие, бидејќи изработува самостоен извештај за успешноста. Меѓутоа она што го разликува од хотелот во целина, се видовите на извештаите. Како профитни центри на одговорност се јавуваат сместувањето, исхраната и пијалациите и некои останати туристички услуги.

Предностите од постоење на ваков центар на одговорност се согледуваат во следново:

⁸⁷ Kaplan, Robert, S., *The demise of cost and profite centers*, Harward University, www.hbs.edu

-
- Профитните центри на одговорност, постојат во хотелски претпријатија со децентрализирана организациска структура. Тоа доведува до фактот дека подобро ќе се врши следење и раководење на одредени сегменти со постоењето и на ваквите центри, отколку да се има централизирана структура. Всушност профитните центри на одговорност ќе се одликуваат со постоење на доволна количина приходи и трошоци, со цел и финансискиот резултат кој се остварува, да може да се контролира,
 - Од претходно споменатото произлегува и следново, дека со постоење на таква организациона структура ќе има менаџери на профитни центри кои ќе уживаат поголема слобода во работењето и поактивна насоченост кон постигнување на целта во претпријатието, како на ниво на сегмент, така и во целото претпријатие. Со тоа тие ќе се овластуваат да превземаат акции кои ќе влијаат на финансискиот резултат,
 - Профитните центри потребно е да имаат препознатлив екстерен пазар за инпутите и аутпутите⁸⁸,
 - Со постоењето на профитните центри на одговорност, може да се согледа кои од сегментите имаат подобри, а кои послаби резултати. Што значи полесно може да се утврди постоењето на некој недостаток и да се влијае на негово надминување,
 - Потребно е да постои спремност на централната управа за успешноста на децентрализираните единици да се контролираат преку остварената добивка или загуба⁸⁹.

Начините за мерење и контрола на успешноста на профитниот центар на одговорност, по одделни сегменти може да се изврши на повеќе начини. Како позначајни начини за утврдување на успешноста на профитните центри на одговорност, може да се наведат:

- Парцијални извештаи за сегментите,

88 Малиниј, Д., Дивизионално рачуноводство, стр.72

89 Малиниј, Д., Дивизионално рачуноводство, стр.72

-
- Збирен месечен извештај за резултатот на хотелот,
 - Биланс на успех и
 - Останати показатели.

Кој начин ќе биде користен од страна на менаџерот на сегментот секако дека ќе зависи од потребата за добивање на информации, но и од параметрите кои ги поседува дадениот сегмент.

4.1. Парцијални извештаи за сегментите

Кога зборуваме за изработка на Парцијални извештаи за успешноста на сегментите, може да се каже дека доколку се настојува тие информации интерно да се користат, тогаш начинот на изработка нема да биде стандардизиран според определена законска рамка. Бидејќи во овој труд се настојува да се укаже на важноста на Унифицираниот Систем на Конта во Хотелската Индустрија и извештаите кои произлегуваат од него, а со оглед на тоа дека сеуште таквите стандарди не се официјално прифатени во Република Македонија, може да се изработуваат одредени поединечни прегледи за сегментите врз основа на овие стандарди.

За изгледот на овие извештаи веќе зборувавме во претходната глава, каде детално може да се согледа изгледот, содржината и информациите што се добиваат од овие извештаи, а практично е прикажано преку податоците од хотелот “ТСС Plaza Hotel”⁹⁰.

4.2. Збирен месечен извештај за резултатот на хотелот

Збирниот Оперативен Извештај врши прикажување на елементите, преку кои ќе може да се дојде до крајниот Нето резултат за дадениот капацитет. Овој извештај се подготвува на база на сегменти и има интерна примена. Со него се настојува да се прикаже успешноста на дадениот капацитет, или пак неуспешноста и притоа да се

⁹⁰ Извештај на сегментот за сместување во “ТСС Plaza Hotel”

утврдат причините од каде тие потекнуваат. Основни елементи на Збирниот оперативен извештај се следните Приходи, Трошоци по сегменти, Нераспределени трошоци по сегменти, Надомест за менаџментот, Фиксни трошоци, Резерви за замена и Прилагодени нето оперативни приходи. Практичното прикажување на збирниот оперативен извештај е прикажано во претходната глава⁹¹.

Збирниот оперативен извештај е доста сеопфатен показател за покажување на успешноста на работењето на едно претпријатие. Имено тука се наведени голем број показатели кои доаѓаат од целокупното работење на сегментите во хотелското претпријатие.

А) *Бруто оперативен профит (според некои автори познат како контрибуциона маргинална добивка)* претставува првиот показател кој доаѓа после одбивањето на варијабилните трошоци. Тој претставува прв показател за профитабилно работење. Меѓутоа и покрај тоа, ова не е толку опфатен показател кој целосно ќе го објасни успешното работење на даден сегмент. Во одредена мера, може да влијае на тоа дали да се влијае на поттикнување на одреден производствен или услужен процес или да се прекине. Како пример за тоа би било, дали да се зголемат некои маркетинг активности или да се прекинат и сл. Меѓутоа овој показател може да даде објаснување само за варијабилните трошоци, кои се променуваат со промена на текот на работењето, а не и за фиксните трошоци, кои во тој случај остануваат непроменети. Тоа доаѓа од фактот дека фиксните трошоци не го менуваат својот облик и големина, во зависност од промената на варијабилните трошоци.

Како се доаѓа до бруто оперативниот профит т.е контрибуционата маргинална добивка ќе се согледа преку краткиот пример изведен од збирниот оперативен извештај за “TCC Plaza Hotel”.

Вкупни приходи од реализација	39.901.170
Вкупни варијабилни трошоци по сегменти	20.877.852

⁹¹ ЧЕКОР 4 - Составување на збирен месечен или годишен извештај за остварените парцијални резултати во рамките на инвестицискиот центар на одговорност.

Вкупни нераспределени оперативни трошоци	14.993.749
Бруто оперативен профит	4.029.569

Врз основа на дадениот пример може да се согледа дека Бруто оперативниот профит односно остатокот од реализација, како еден од основните показатели за мерење на резултатите од работењето, дава информација за тоа каква е успешноста од работењето на хотелот, единствено со одбивање на трошоците кои се варијабилни и нераспределени оперативни трошоци. Оттука произлегува дека остатокот од реализација ќе биде дотолку поголем доколку се зголемат вкупните приходи од реализација со зголемен обем на работење на хотелското претпријатие.

Меѓутоа резултатот на профитниот центар на одговорност и на целото хотелско претпријатие во целина, не може да се согледува само врз основа на одбивањето на варијабилните трошоци. Потребно е да се вклучат и фиксните трошоци, преку кое ќе се добие пореална слика за финансискиот резултат. Како извештаи во кои се јавуваат фиксните трошоци се Извештајот за закупутини, имот и останати даноци и осигурување. Со одземање на овие трошоци од Бруто оперативниот приход ќе се дојде до показателот Нето оперативен приход.

Вкупни приходи од реализација	39.901.170
Вкупни варијабилни трошоци по сегменти	20.877.852
Вкупни нераспределени оперативни трошоци	14.993.749
Бруто оперативен профит	4.029.569
Вкупно фиксни трошоци	85.065
Нето оперативен приход	3.944.504

Сепак треба да се напомене дека исто како и кај варијабилните трошоци и кај фиксните трошоци се јавуваат такви трошоци врз кои може да се влијае (контролирани) и врз кои не може да се влијае (неконтролирани) трошоци. Од податоците добиени за хотелот “ТСС Plaza Hotel”, не добивме конкретни податоци за овие разграничени видови на трошоци па затоа не може да се даде детален приказ на поедините показатели кои ќе се добијат по степени при одземање на контролираните фиксни трошоци и неконтролираните фиксни трошоци.

На крај со одземање на амортизацијата како трошок за хотелското претпријатие ќе се добие крајниот нето резултат за периодот.

Вкупни приходи од реализација	39.901.170
Вкупни варијабилни трошоци по сегменти	20.877.852
Вкупни нераспределени оперативни трошоци	14.993.749
Бруто оперативен профит	4.029.569
Вкупно фиксни трошоци	85.065
Нето оперативен приход	3.944.504
Амортизација	/
Нето резултат за периодот	3.944.504

Крајниот нето резултат за периодот во примеров ќе биде ист со Нето оперативниот приход, поради тоа што немаме податок за тоа колкав е износот на амортизација за хотелското претпријатие во дадениот пример.

4.3. Биланс на успех (Извештај за добивка или загуба)

На сличен начин како претходниот збиен извештај ќе се врши пресметката на добивката или загубата на финансискиот резултат. Преку Билансот на успех кој се изготвува во Профитниот центар на одговорност, се очекува да се дадат што посеопфатни информации. Разликата која се јавува е во рамките на трошоците, каде сите трошоци се прикажани заедно, без да се распределат на варијабилни и фиксни односно и оние на кои може да се влијае во споредба на оние каде менаџерот не може да влијае. На крај исто така е прикажан Приходот пред оданочување и Нето финансискиот резултат на ниво на целиот профитен центар. Конкретното прикажување на финансискиот резултат преку Извештајот за добивка или загуба за хотелот “ТСС Plaza Hotel”, е прикажан преку Табела бр.4.2⁹².

⁹² Билансот на успех (Извештајот за добивка или загуба) што е прикажан е во согласност со стандардите на Унифицираниот систем на конта во хотелската индустрија.

Крајниот резултат се добива како разлика помеѓу приходите од целокупната продажба на производите и услугите и вкупните трошоци. За да се има целосна слика за успешноста на работењето на целокупниот профитен центар (претпријатието во целина – доколку се работи за централизирана структура) или одреден сегмент во неговите рамки, потребно е на крај да се пристапи кон оданочување и да се добие *Нето резултатот*, кој ќе ја претставува реалната слика за работењето. Нето добивката на претпријатието претставува крајниот финансиски резултат, при што овој показател покажува дека врз финансискиот резултат нема повеќе влијание од никоја друга обврска. Нето резултатот за дадениот сегмент претставува резултат кој се добива како разлика помеѓу Неоданочените приходи и оданочувањето. Овој поединечен резултат кој се добива на ниво на профитен центар на одговорност е доста значаен бидејќи се согледува како претходно се алоцирани трошоците, по профитните или инвестиционите центри (тоа се изведува со специјални клучеви за алокација). Со тоа ќе се овозможи донесување на финансиски резултати кои ќе ја прикажуваат реалната слика на сегментот, а ќе бидат основа за резултатот на ниво на инвестицискиот центар односно хотелското претпријатие во целина.

4.4. Останати показатели за мерење и контрола на резултатите од работењето

Покрај претходно споменатите генерални показатели кои се користат за мерење и контрола на успешноста во профитните центри на одговорност, во хотелската практика има и голем број други показатели, кои се изведуваат од веќе сочинетите претходни извештаи и одредени други податоци кои се однесуваат на хотелските сегменти или целокупното хотелско претпријатие.

Во профитниот центар на одговорност како засебна целина до која стигнуваат податоците од сите поодделни сегменти, потребно е да се согледаат можните интерни показатели со кои се мери и контролира резултатот во рамките на дадени сегменти. Тука како позначајни ќе ги споменеме показателите кои се однесуваат на сегментот за сместување, храна и пијалаци и дел кои се однесуваат на целокупното работење.

А) Показатели за мерење и контрола на резултатите на целокупното работење на хотелот

$$\text{Просечна годишна стапка на искористеност на собите \%}^{93} = \frac{\text{Пополнети соби} \times 100}{\text{Вкупен број на соби} \times 365}$$

$$\text{Просечна годишна стапка на искористеност на собите \%} = \frac{2555 \times 100}{22 \times 365} = 31,8\%$$

Да претпоставиме дека во хотелот “ТСС Plaza Hotel”, дневно се пополнети по 7 соби, па оттука пополнетите соби се 2555 (7 X 365) на годишно ниво. Крајниот износ на просечна годишна стапка на искористеност на собите укажува на триесет постотна пополнетоста на собите за 2014 година.

Слична е пресметката и за просечната годишна стапка за искористеност на хотелскиот капацитет⁹⁴.

$$\text{Просечна год. стапка на искорист. на хот. \%} = \frac{\text{Остварен број на ноќ.} \times 100}{\text{Можен број на ноќ.} \times 365}$$

$$\text{Просечна годишна стапка на искорист. на хотелот \%} = \frac{2555 \times 100}{22 \times 365} = 31,8 \%$$

Доколку искористеноста на хотелот се согледува преку искористеноста на собите, може да се заклучи дека нивото на искористеност на хотелот поаѓа од искористеноста на собите. Меѓутоа тоа не е единствениот показател кој ќе покаже колкава е искористеноста на целиот хотел, со оглед на тоа дека тука се јавуваат голем број други сегменти, кои придонесуваат за крајниот резултат да биде многу поголем од овие 31,8 %.

Просечниот број на гости по соби⁹⁵ се пресметува како однос од вкупниот број на ноќевања во однос на вкупниот број на пополнети соби.

⁹³ Win, E., *Rooms Division Basic Theories, Formulas and Concepts*, www.slideshare.net

⁹⁴ Win, E., *Rooms Division Basic Theories, Formulas and Concepts*, www.slideshare.net

$$\text{Просечен број на гости по соби} = \frac{\text{Вкупен број на ноќевања}}{\text{Вкупен број на пополнети соби}}$$

$$\text{Просечен број на гости по соби} = \frac{22 \times 365}{2555} = 3$$

Просечниот приход по соби⁹⁶ пак се пресметува како однос од приходот кој се остварува во сегментот сместување, во однос на вкупниот број на соби на хотелското претпријатие.

$$\text{Просечен приход по соби} = \frac{\text{Приход од продажба на услугите за сместување}}{\text{Вкупен број на соби}}$$

$$\text{Просечен приход по соби} = \frac{20.780.657}{22} = 944.575$$

Како еден од позначајните показатели тука е прикажувањето на профитабилноста на хотелот изразено во проценти. Се пресметува како однос од Бруто добивката во однос на вкупниот приход од продажба помножени со 100. Оттука произлегува дека профитабилноста е само 10 %, што може да се види од пресметката подолу.

$$\text{Профитабилност (\%)} = \frac{\text{Бруто добивка} \times 100}{\text{Вкупен приход од продажба}}$$

$$\text{Профитабилност (\%)} = \frac{4.029.569 \times 100}{39.901.170} = 10 \%$$

Б) Показатели за мерење и контрола на сегментот за сместување

Покрај претходно прикажаните показатели во сегментите за храна и пијалаци, доста значајни се и оние кои вршат прикажување на успешноста на работењето на

⁹⁵ Win, E., *Rooms Division Basic Theories, Formulas and Concepts*, www.slideshare.net

⁹⁶ Revenue per available room, www.investinganswers.com

сегментот за сместување. При тоа треба да се напомене дека тука нема да може да се извршат пресметки за сите показатели бидејќи не располагаме со доволно податоци кој ќе се вклучат во овие пресметки.

Првите два интерни показатели за мерење и контрола на успешноста на сегментот сместување се показателите за број на вработени по соби и број на соби по собарици⁹⁷. Првиот се однесува на сите вработени во хотелот, додека вториот се однесува само на собариците по соби.

$$\text{Број на вработени по соби} = \frac{\text{Просечен број на вработени}}{\text{Вкупен број на достапни соби}}$$

$$\text{Број на вработени по соби} = \frac{25}{22} = 1,14$$

$$\text{Број на соби по собарици} = \frac{\text{Број на продадени соби}}{\text{Број на вработени собарици}}$$

$$\text{Број на соби по собарици} = \frac{7}{3} = 2,3$$

Бројот на вработени кој отпаѓа по една соба во хотелот изнесува нешто повеќе од еден вработен, додека бројот на продадени соби за кој се одговорни собариците на дневна основа ќе биде нешто повеќе од две соби. И двата показатели укажуваат на оптимално работење во хотелскиот капацитет.

Сличен на претходните два е и показателот за вработеност на рецепционери и бројот на гостите кои циркулираат во одреден временски период.

$$\text{Вработеност на рецепционери} = \frac{\text{Број на доаѓања и заминувања на гостите}}{\text{Број на вработени рецепционери}}$$

$$\text{Вработеност на рецепционери} = \frac{14}{4} = 3,5$$

⁹⁷ Lodging, www.lodgingmagazine.com

Ако како податок се земе истата дневна пополнетост од седум двокреветни соби, каде гостите би престојувале само еден ден, тогаш ќе се заклучи дека вработеноста на рецепционери по бројот на гости кои доаѓаат и заминуваат е 3,5 гости кои ги опслужува еден рецепционер. Меѓутоа сепак ова е просек на вработени рецепционери, додека пак реалната слика е дека целосното впишување на гостите или испишувањето се изведува од страна на еден рецепционер.

Следните четири показатели⁹⁸ вршат прикажување на приходите и трошоците во сегментот сместување. Процентуалните приходи од услугите на сместување се пресметуваат како однос од приходот од сместување и вкупниот приход од продажба на хотелот.

Приход од услугите на сместување (%)

$$= \frac{\text{Приход од сместување} \times 100}{\text{Вкупен приход од продажба на хотелот}}$$

$$\text{Приход од услугите на сместување (\%)} = \frac{20.780.657 \times 100}{39.901.170} = 52\%$$

Учеството на приходот од услугите на сместување во вкупниот приход на хотелот изнесува 52% што претставува значително добра вредност, со оглед на тоа дека примарната дејност на хотелот “Тсс Plaza Hotel” е нудење на услуги за сместување.

Кога се пресметуваат трошоците од сегментот сместување, се пристапува на истиот начин како претходно, само тука во предвид се земаат трошоците на сегментот и вкупните трошоци на хотелот.

$$\text{Трошоци по сегменти (\%)} = \frac{\text{Трошоци на сегментот} \times 100}{\text{Вкупни трошоци на хотелот}}$$

⁹⁸ Hotel uniform accounting in the special Administrative regions of china: Current and future issues www.ira.lib.polyu.edu.hk

$$\text{Трошоци по сегменти (\%)} = \frac{14.730.179 \times 100}{20.877.852 + 14.993.749 + 85.065} = 41\%$$

Сегментот сместување и трошоците кои произлегуваат од него, учествуваат со 41% во вкупните трошоци на хотелот. Ако се земе предвид претходниот показател на учество на приходите од 52 % и учество на трошоците со 41%, тогаш може да се заклучи за понеповолно работење на овој хотелски капацитет.

За да се пресмета колку се трошоците на сегментот по соби и трошоците по вработен потребен е податок за вкупен број на продадени соби на годишно ниво и просечен број на вработени на годишно ниво, меѓутоа ваквиот податок во рамките на ова истражување не е добиен.

$$\text{Трошоци на сегментот по соби} = \frac{\text{Трошоци на сегментот}}{\text{Вкупен број на продадени соби}}$$

$$\text{Трошоци по вработен} = \frac{\text{Трошоци на сегментот}}{\text{Просечен број на вработени}}$$

На крај како најзначајни показатели за сегментот сместување се пресметуваат профитабилност, економичност, продуктивност и рентабилност на сегментот.

$$\text{Профитабилност на сегментот} = \frac{\text{Бруто добивка} \times 100}{\text{Приход од продадени соби}}$$

$$\text{Профитабилност на сегментот за сместување} = \frac{4.029.569}{20.780.657} = 19 \%$$

$$\text{Економичност на сегментот (\%)} = \frac{\text{Трошоци} \times 100}{\text{Приход од продажба}}$$

$$\text{Економичност на сегментот сместување (\%)} = \frac{14.730.179 \times 100}{20.780.657} = 70,9\%$$

$$\text{Продуктивност на сегментот} = \frac{\text{Приход од продадени соби}}{\text{Просечен број на вработени во сегментот}}$$

$$\text{Рентабилност на сегментот} = \frac{\text{Бруто добивка}}{\text{Просечна вредност на имотот}}$$

Оттука може да се заклучи дека профитабилноста изнесува 19% додека скоро 71% хотелот има економично работење. Во поглед на продуктивноста и рентабилноста не може точно да се пресмета колку изнесуваат бидејќи не располагаме со доволно податоци за просечниот број на вработени и просечната вредност на имотот.

Показателите кои претходно се претставени ќе ја дадат реалната слика за работењето на хотелското претпријатие кое го анализираме. Со тоа ќе се добијат информации за местото на хотелот во поширокото опкружување, како се движи во споредба со другите хотели во земјата и надвор и сл. Аналитичарите и финансиерите преку овие показатели ќе може да го согледаат бонитетот на работење на дадениот хотел и хотелските претпријатија на дадена земја. Кои показатели ќе бидат земени во предвид зависи пред се од тоа што ќе биде предмет на истражување. При тоа не може само со еден показател да се мери и контролира работењето на хотелскиот капацитет. Потребно е да се изврши анализа на повеќе показатели кои во дадена насока, ќе дадат реална слика за хотелот.

В) Показатели за мерење и контрола на сегментот за храна и пијалаци

Бројни се показателите за мерење и контрола за сегментите за храна и пијалаци. Најчесто најдобро е да имаме одвоено прикажување на овие показатели со цел подобро да може да се согледа каков е поединечниот резултат во двата дадени сегменти. Меѓутоа во примерот со хотелот “Тсс Plaza Hotel”, специфично ќе биде ваквото пресметување со оглед на тоа дека тие немаат сопствен сегмент за исхрана и пијалаци, туку таквите услуги ги обавуваат во рамките на ресторанот кој го изнајмуваат на друго претпријатие. Сепак ќе се изврши прикажување на можните

показатели кои може да се користат за мерење и контрола на профитабилноста во овој сегмент.

Во сегментот за храна и пијалаци често се поставува прашањето колкав е приходот по места на седење во ресторанот. Ваквиот податок се добива кога ќе се стават во однос податоците за приходот остварен од храна и пијалаци и вкупниот број на седишта во ресторанот. Оттука произлегува дека приходот од продажба по места на седење во дадениот пример е 21.016 денари на годишно ниво.

$$\text{Приход од продажба по места на седење} = \frac{\text{Приход од храна и пијалоци}}{\text{Вкупен број на седишта}}$$

$$\text{Приход од продажба по места на седење} = \frac{1.898.635 + 623.297}{120} = 21.016$$

Доколку е потребно да се дознае каква е искористеност на капацитетот и дали достигнува одредено ниво на искористеност, тоа ќе се пресмета на следниот начин:

$$\begin{aligned} \text{Користење на капац. (\%)} \\ = \frac{\text{Број на сервирани оброци за периодот} \times 100}{\text{Број на места за седење} \times \text{Број на денови за периодот}} \end{aligned}$$

Да претпоставиме дека треба да се пресмета искористеност на капацитетот за една недела, во кој е послужуван само појадок за 20 луѓе. Според тоа бројот на сервирани оброци за тој период е 140.

$$\text{Користење на капацитетот (\%)} = \frac{140 \times 100}{120 \times 7} = 16,7 \%$$

Од претходното се заклучува дека искористеноста на капацитетот за периодот од една недела, за кој се пресметува коефициентот, изнесува 16,7%.

Просечната цена на оброците се пресметува како однос од приходот остварен со продажба на храна и бројот на сервирани оброци.

$$\text{Просечна цена на оброците} = \frac{\text{Приход од храна}}{\text{Број на сервирани оброци}}$$

Со оглед на тоа дека имаме податок за приходот остварен од продажба на храна за 2014 година но немаме конкретен податок за бројот на сервирани податоци на годишно ниво, нема да се пристапи кон оваа пресметка.

Следните три показатели ја даваат реалната слика за тоа колку трошоците за намирници, трошоците за пијалаци како и трошоците за работа имаат удел во сегментите каде соодветно се јавуваат. Меѓутоа со оглед на тоа дека хотелот “Тсс Plaza Hotel” нема сопствен ресторан во кој ќе набавува храна и пијалаци или пак ќе има трошоци за подготвување, нема да може да се изврши пресметка за овие три показатели.

Удел на трошоците за намирници во приходите

$$= \frac{\text{Трошоци за намирници} \times 100}{\text{Приход од храна}}$$

$$\text{Удел на трошоците за пијалоци во приходот} = \frac{\text{Трошоци за пијалоци} \times 100}{\text{Приход од пијалоци}}$$

$$\text{Удел на трошоците за работа во приходот} = \frac{\text{Трошоци за подготовка и сервирање}}{\text{Приходи од храна и пијалоци}}$$

Често пати се поставува прашањето каков е односот помеѓу храната и пијалациите, колкав е нивниот процентуален приход, колкав е дневниот приход и сл. Процентуалниот односот помеѓу храната и пијалациите претставува однос од тие две категории и изнесува 32,8%.

$$\text{Однос помеѓу храна и пијалоци (\%)} = \frac{\text{Приход од пијалоци} \times 100}{\text{Приход од храна}}$$

$$\text{Однос помеѓу храна и пијалоци (\%)} = \frac{623.297 \times 100}{1.898.635} = 32,8 \%$$

Вкупниот приход остварен од продажба на храна и пијалаци е 2.521.932 денари. Меѓутоа неговото процентуално учество во вкупниот приход од продажба ќе се пресмета на следниот начин:

$$\text{Приход од храна и пијалоци (\%)} = \frac{\text{Приход од храна и пијалоци} \times 100}{\text{Вкупен приход од продажба}}$$

$$\text{Приход од храна и пијалоци (\%)} = \frac{2.521.932 \times 100}{39.901.170} = 6\%$$

Од претходново произлегува дека учеството на приходот остварен од продажба на храна и пијалаци, во вкупниот приход на продажба учествува со само 6%. Тоа произлегува од специфичното работење на овој сегмент за дадениот хотел и со оглед на тоа дека остварува загуба.

Доколку хотелското претпријатие нуди услуги на храна и пијалаци во сопствен ресторански оддел ќе има и вработени во тој сегмент и ќе може да се пресметаат дневниот приход и продуктивноста од работењето како на следните начини:

$$\text{Дневен приход} = \frac{\text{Приход од храна и пијалоци за периодот}}{\text{Број на вработени по сегмент}}$$

$$\text{Продуктивност на работењето} = \frac{\text{Приход од храна и пијалоци}}{\text{Број на вработени по сегмент}}$$

Показателот за економичноста укажува на процентуалниот однос на трошоците во однос на приходите за сегментот на храна и пијалаци. Треба да се настојува овој процент да биде што поголем, со што би се прикажала поголема економичност на дадените сегменти за хотелското претпријатие. Во нашиот пример економичноста за сегментот пијалаци е 19%.

$$\text{Економичност на (\%)} = \frac{\text{Остварени трошоци по сегмент} \times 100}{\text{Приход од храна и пијалоци}}$$

$$\text{Економичност (\%)} = \frac{531.811 \times 100}{1.898.635 + 623.297} = 19\%$$

Показателот за профитабилноста претставува еден од најзначајните показатели за работењето на сегментот за храна и пијалаци. Профитабилноста се пресметува како однос од бруто добивката на дадениот сегмент (пијалаци) и остварените приходи од храна и пијалаци.

$$\text{Профитабилност (\%)} = \frac{\text{Бруто добивка} \times 100}{\text{Приход од храна и пијалоци}}$$

$$\text{Профитабилност (\%)} = \frac{91.486 \times 100}{1.898.635 + 623.297} = 3,6 \%$$

Како последен показател во рамките на сегментите храна и пијалаци е да се согледа каков е квалитетот на услугите, согледан од страна на гостите и изразен во проценти.

$$\text{Квалитет на услугите (\%)} = \frac{\text{Број на поплаки}}{\text{Вкупен број на послужени гости}}$$

5. Мерење и контрола на резултатите на инвестиционен центар на одговорност и интерни извештаи за инвестиционен центар на одговорност

Инвестициониот центар на одговорност го претставува целото хотелско претпријатие во целина (кај помалите хотелски претпријатија), или пак тоа претставува одредена организациона целина со доста висок степен на автономија (кај хотелски претпријатија со висок степен на децентрализација). Овој центар на одговорност претставува таква организациона целина, која ќе остварува контрола на трошоците, приходите и вложувањата. Значи тука може да се согледаат резултатите

за целото претпријатие во целина, или пак одредени поголеми самостојни организациони сегменти во кои се создаваат и трошоци и приходи и инвестиции⁹⁹. Основната цел од податоците добиени од овие центри е тоа што тие претставуваат значајни показатели за приходите, трошоците, но и за инвестициите на претпријатието. Значајни се за донесување на одлуки за тоа какво треба да биде вложувањето во иднина, врз основа на веќе постоечките информации од работењето на претпријатието. Кога се врши објаснување на инвестицискиот центар на одговорност, во предвид треба да се земе Билансот на состојба и тоа не само оној кој го изготвуваме во тековниот период, туку и Билансот на состојба за одреден изминат период, со цел да се изврши споредба на дадени позиции и да се добијат показатели кој на посеопфатен начин ќе ја прикажат реалната слика на инвестицискиот центар на одговорност. Со цел практично да може да го прикажеме мерењето и контролата на резултатите во инвестицискиот центар на одговорност, ќе се земе во предвид Билансот на состојба и Билансот на успех за хотелско претпријатие¹⁰⁰, изготвен врз база на стандардите од Унифицираниот систем на конта во хотелската индустрија, а потоа според одредени показатели ќе извршиме соодветна пресметка.

Стапката на успешност во овие сегменти се мери преку повеќе показатели. Како позначајни начини за мерење и контрола на успешноста во инвестициските центри на одговорност се стапката на рентабилност на вложувањата (враќање на вкупните средства) и резидуалната добивка. Одговорноста на менаџерот ќе се однесува на нивната можност да донесуваат одлуки за профитот, за видот и квалитетот на инвестициите и сл.

⁹⁹ Accounting tools, www.accountingtools.com

¹⁰⁰ Во претходната глава целосно е претставена изработката на Билансот на состојба (Извештај за финансиската состојба) и Билансот на успех (Извештај за добивка или загуба) за хотелско претпријатие.

5.1. Стапка на рентабилност на вложувањата (враќање на вкупните средства)

Стапката на рентабилност на вложувањата¹⁰¹ или како што се нарекува во одредени литератури Враќање на вкупните средства претставува значаен показател со кој ќе се утврди успешноста на инвестицискиот центар на одговорност. Стапката на рентабилност на вложувањата се добива како производ од стапката на принос и обртот на средства.

Стапката на принос се пресметува на следниот начин:

$$\text{Стапка на принос} = \frac{\text{Нето оперативна добивка}}{\text{Реализација (приход од продажба)}}$$

Додека Обртот на вкупните средства се пресметува на следниот начин:

$$\text{Обрт на вкупните средства} = \frac{\text{Реализација (приход од продажба)}}{\text{Просечно ангажирани вкупни средства}}$$

Стапката на принос сама по себе може да придонесе за утврдување на успешноста на инвестициониот центар, меѓутоа сепак треба да имаме одреден друг показател кој во својата суштина ќе ги вклучува просечно ангажираните вкупни средства. Тоа произлегува од фактот дека одговорноста која ја има еден менаџер се однесува и на просечно ангажираните средства, па за таа цел се прави сооднос со Обртот на вкупните средства. Оттука ќе произлезе показателот кој се прикажува на следниот начин:

¹⁰¹ Return of investments, <http://www.investopedia.com>

$$\text{Стапка на рентабилност на вложув.} = \frac{\text{Нето оперативна добивка}}{\text{Просечно ангажирани вкупни средства}}$$

Стапката на рентабилност на вложувањата претставува доста значаен показател кој го претставува односот помеѓу Нето оперативната добивка пред оданочување и Просечно ангажираните средства. Нето оперативната добивка претставува деловната добивка пред оданочување. Со овој показател ќе се настојува да се објасни способноста на хотелското претпријатие да врши повраток на вкупните ангажирани средства.

Претходно споменатиот показател може да се разгледа преку еден практичен пример. Во хотелското претпријатие е остварена нето оперативна добивка од 3.944.504 денари, реализација од 39.901.170 денари, а просечно ангажираните средства се 5.500.000 денари. Пресметката на стапката на рентабилност би се одвивала на следниот начин:

$$\text{Стапка на рентабилност на вложувања} = \frac{3.944.504}{39.901.170} \times \frac{39.901.170}{5.500.000} = 0,71$$

$$0,71 \times 100 = 71\%$$

Стапката на рентабилност на вложувањата изнесува 71%. Меѓутоа би се запрашале како може да дојде до нејзино зголемување или намалување и колку оваа стапка ја дава реалната состојба во хотелот како инвестициски центар на одговорност. За таа цел се согледуваат поодделните параметри кои се елемент за пресметка на оваа стапка.

А) Да се зголеми реализацијата и нето добивката во стапката на рентабилност на вложувањата

Во дадениот пример реализацијата се зголемува на 40.000.000 денари, а додека нето добивката се зголемува на 4.944.504 денари. Па оттука

$$\text{Стапка на рентабилност на вложувања} = \frac{4.944.504}{40.000.000} \times \frac{40.000.000}{5.500.000} = 0,89$$

$$0,89 \times 100 = 89\%$$

Со тоа се заклучува дека кога имаме зголемување на реализацијата и зголемување на нето добивката ќе се влијае на зголемување на стапката на рентабилност на вложувањата. Тоа поаѓа од фактот дека и самата реализација е елемент на стапката на принос и обртот на средства, па оттука има и влијание врз нивниот краен износ.

Б) Да се намалат трошоците во стапката на рентабилност на вложувањата

Големината на трошоците во претпријатието е најчесто прашање за менаџерите и секогаш се трудат да влијаат на нивно намалување, без оглед дали станува збор за директните или пак општите трошоци. Меѓутоа како и да е кога се случува тие да се намалат, тоа автоматски влијае на зголемување на нето оперативната добивка. Во примерот даден погоре да претпоставиме дека реализацијата и просечно ангажираните средства остануваат исти, а трошоците се намалуваат.

$$\text{Стапка на рентабилност на вложувања} = \frac{5.000.000}{39.901.170} \times \frac{39.901.170}{5.500.000} = 0,9$$

$$0,9 \times 100 = 90\%$$

Оттука се согледува дека со намалувањето на трошоците, а зголемување на нето оперативната добивка ќе дојде и до зголемување на ставката на рентабилност на вложувањата.

В) Да се намалат просечно ангажираните средства во стапката на рентабилност на вложувањата

Просечно ангажираните средства преставуваат елемент на стапката на обртот на средства. Затоа и зголемувањето или намалувањето на овие средства ќе влијае на крајниот резултат на стапката на рентабилност на вложувањата. Доколку има повисоко ниво на просечно ангажирани средства тоа ќе значи дека обртот на

средствата ќе биде помал. Во примерот даден погоре, да претпоставиме дека нето оперативната добивка и реализацијата остануваат непроменети, а се намалуваат просечно ангажираните средства на 5.000.000.

$$\text{Стапка на рентабилност на вложувања} = \frac{3.944.504}{39.901.170} \times \frac{39.901.170}{5.000.000} = 0,78$$

$$0,78 \times 100 = 78\%$$

Може да се согледа дека со намалување на просечно ангажираните средства од 5.500.000 на 5.000.000, стапката на рентабилност ќе се зголеми од 71% на 78%.

Вака претставениот показател за мерење и контрола на резултатите во инвестициските центри на одговорност не ја дава целосната реална состојба за хотелското претпријатие. За таа цел како посоодветен показател ќе се користи резидуалната добивка.

5.2. Резидуална добивка

Резидуалната добивка претставува уште еден показател за успешноста на инвестициониот центар на одговорност. Резидуалната добивка претставува оперативна добивка над определена минимална стапка на рентабилност која еден инвестиционен центар може да ја оствари¹⁰². Таа е минимум замислена стапка на рентабилност. Со неа се прикажува успешноста на работењето, бидејќи колку ќе биде поголема оваа резидуална добивка толку ќе биде прикажано поуспешното работење на претпријатието¹⁰³.

Во објаснувањето на резидуалната добивка ќе се искористат податоците од претходниот пример за стапка на рентабилност на вложувањата.

¹⁰² Марковски, С., Недев, Б., *Сметководство на менаџментот*, Економски факултет, Скопје, 2003, стр.379

¹⁰³ Return of investment and Residual Income, www.unf.edu

	Инвестиционен центар А	Инвестиционен центар Б
Просечно ангажирани средства	5.500.000	5.500.000
Нето оперативна добивка	3.944.504	3.944.504
Стапка на рентабилност на вложувањата	71%	
Минимум замислена стапка на рентабилност 15%		825.000
Резидуална добивка		3.119.504

Оттука, колку е поголема стапката на резидуалната добивка ќе се зборува за поуспешно работење на хотелското претпријатие. Како резултат на тоа и потребно е да се согледува каква е резидуалната добивка на дадено претпријатие (како пореален показател), наместо стапката на рентабилност на вложувањата.

Меѓутоа и покрај ваквото поволно прикажување сепак има одреден недостаток а тоа е дека таквото прикажување наведува можеби на една погрешна слика за успешноста на поголемите хотелски претпријатија, во споредба со помалите. Тоа произлегува од фактот дека оваа добивка ја зема предвид рентабилноста, каде основен елемент претставуваат просечно ангажираните средства. Па така поголемите хотелски претпријатија имаат поголема стапка на просечно ангажирани средства, така да оваа резидуална добивка може да биде негативна, а сепак претпријатието да е во нагорен раст.

6. Заклучни согледувања од мерењето и контролата на резултатите од работењето и интерното известување во центрите на одговорност

Сметководството на одговорност, или подобро сметководството по сегменти, претставува дел на управувачкото сметководство и претставува нов пристап во собирањето и презентирањето на плански и стварни информации за инпутите и аутпутите во центрите на одговорност, со цел мерење на нивните резултати, контрола и мотивирање на раководителите (менаџерите) и непосредните извршители¹⁰⁴.

Мерењето и контролата на податоците во центрите на одговорност се врши со помош на одредени показатели, кои претставуваат однос од најмалку две категории соодветно вредносно изразени. Тие ја пресметуваат финансиската положба на сегментите, предупредуваат на одредени проблеми, но не влијаат директно на решавање на проблемите доколку настанат. Така да откаго ќе се утврди постоењето на одреден проблем, понатака е потребно да се превземаат повеќе корективни активности.

Показателите преку кои се извршува мерењето и контролата на резултатите од работењето во поделните центри на одговорност придонесува за да се изврши прикажување на реалната слика на одредени сегменти, како и хотелското претпријатие во целост, да се изврши споредување помеѓу сегментите внатре во самото хотелско претпријатие како и во поглед на други хотелски претпријатија, да се утврди дали буџетот е реален, да се изврши споредба со резултати добиени од претходниот период, дали приходите и трошоците варираат од еден период во друг а и во поглед на пополнетоста на капацитетот, како и да се предвидат идните цели и активности на претпријатието и сл.

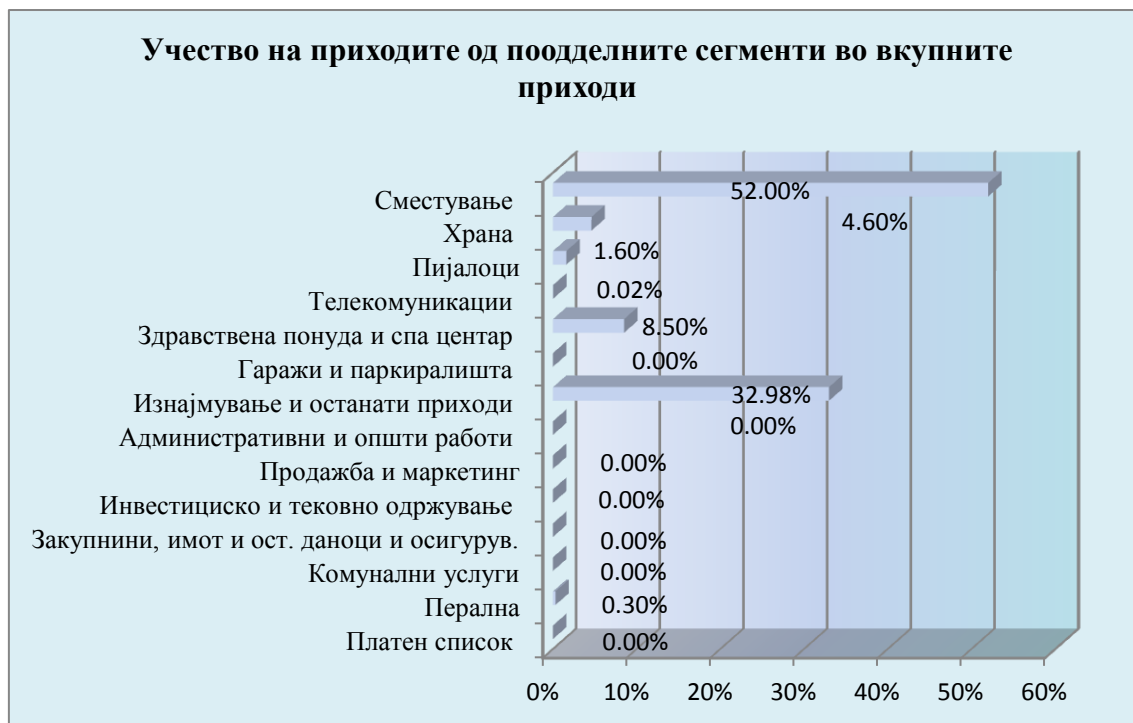
104 Косаркоска, Д., Менаџмент контрола – Контролинг, со анализа на работење на хотелски претпријатија, Охрид, 2004.

Центарот во кој се создаваат трошоци и се врши контрола на истите претставува трошочен центар на одговорност. Во овој организационен дел на претпријатието се врши контрола и следење на трошоците, меѓутоа не и на приходите и на финансискиот резултат. Сите трошоци кои се јавуваат во рамките на трошочниот центар на одговорност може да бидат контролирани и неконтролирани.

Приходните центри на одговорност претставуваат посебни организациони целини каде се остваруваат приходите, исто така може да се остварува контрола на истите, но сепак во приходните центри на одговорност нема да се остварува контрола на трошоците, бидејќи за нив има посебен центар на одговорност. Кога се зборува за приходите, исто како и кај трошоците, тие може да бидат разделени на контролирани и неконтролирани приходи. Мерењето и контролата на резултатите од приходниот центар, може да се каже дека буџетскиот учинок кај овој центар на одговорност, првенствено се мери според својата способност да создава одредено ниво на приход. Финансиски извештај преку кој се согледува нивото на приходи е Билансот на успех.

Профитниот центар на одговорност претставува организациона целина со доста повисок степен на автономија во споредба со претходните два видови и тој има контрола над организационите делови кои создаваат трошоци и приходи, меѓутоа истовремено и ги контролира. Што значи ваквата организациона целина, може да врши продажба на производите и услугите, а истовремено и да го планира создавањето на трошоци и приходи. Како позначајни извештаи за утврдување на успешноста на профитните центри на одговорност, може да се наведат Парцијалните извештаи за сегментите, Збирниот месечен извештај за резултатот на хотелот, Билансот на успех и останати други показатели кои се изведуваат од претходно наведените извештаи. Од сите претходно наведени извештаи и соодветно на нив Слика бр. 4.1 и Слика бр.4.2 ќе се согледа следново

Графикон бр.4.1 Учество на приходите од поодделни сегменти во вкупните приходи



Извор: Собствена интерпретација врз основа на пишан текст од трудот

Од претходно прикажаното учество на приходите на поодделни сегменти во вкупните приходи може да се заклучи дека најголем дел отпаѓаат на приходите остварени од сместување и изнајмување и останати приходи и здравствена понуда и спа центар. Тоа несомнено е од фактот дека и основната понуда на овој хотелски капацитет се базира главно на овие три сегменти.

Графикон бр.4.2 Учество на трошоците од поодделни сегменти во вкупните трошоци



Извор: Собствена интерпретација врз основа на пишан текст од трудот

Учеството на трошоците по сегменти во вкупните трошоците е слично како и онаа кај приходните сегменти. И тука најголемо учество има сместувачкиот сегмент, а понатаму следат трошоците на сегментот за храна и здравствена понуда и спа центар.

Од претходните графикони може да заклучиме дека примената на Унифицираниот Систем на Конта во Хотелската Индустија е возможна да се воспостави и во хотелското претпријатие “ТСС Plaza” и секако ќе овозможи подорба прегледност на приходите и трошоците кои се остваруваат по даден сегмент. Тоа ќе биде предност за идна понатамошна анализа на целокупната структура на хотелот и

на тоа кои сегменти да заземат предност, а на кои да се извршат корекции во делувањето.

Доколку извршиме анализа на Бруто Оперативниот Профит, ќе се заклучи дека неговото учество во вкупните приходи од реализацијата е 10,1%, што претставува доста мал коефициент, а додека пак нето оперативната довика учествува со 9,9% во вкупните приходи од реализација. Доколку дојде до намалување на вкупните фиксни трошоци на даденото хотелско претпријатие, тогаш ќе имаме поголемо учество на нето оперативната добивка во вкупните приходи од реализација, што пак ќе значи и поуспешно работење на хотелот.

Хотелско претпријатие “ТСС Plaza” има релативно мала искористеност на капацитетот, со оглед на тоа дека просечната годишна стапка на искористеност на собите е 31,8%, па оттука еквивалентна е искористеноста на целокупниот хотелски капацитет. Ако би се остварила поголема искористеност на капацитетот, со исто ниво на фиксни трошоци, тогаш би дошло и до зголемување на процентот на нето оперативната добивка, што резултира со зголемена успешност во работењето. Оттука произлегува дека и профитабилноста на овој хотел е сеуште мала и изнесува само 10%.

Доколку се анализира сегментот сместување се заклучува дека учеството на приходот од услугите на сместување во вкупните приходи на хотелот е 52 %, што претставува значително добра вредност, со оглед на тоа дека примарната дејност е нудење на услуги за сместување. Додека пак учеството на трошоците од нудење на услугите на сместување во вкупните трошоци на хотелот е дури 41 %. Профитабилноста на сегментот сместување скоро 20%, со што ќе се заклучи дека треба да се влијае на зголемување на бруто добивката на сегментот сместување како би се постигнала поголема профитабилност. Секако тоа би се постигнало со претходно намалување на учеството на трошоците.

Сегментите за храна и пијалаци пак имаат незначително мало место и на страната на приходите и на страната на трошоците во вкупните приходи и трошоци. Тоа пред се се однесува на фактот дека просторот и услугите за овој сегмент се

изнајмуваат, што доведува до негативни вредности на нивото на приходите остварени по овој основ, како и доста мала профитабилност на овие сегменти од само 3.6%.

Овие претходно наведени резултати од соодветните показатели ќе овозможат согледување на успешноста од работењето на овие профитни центри како главни во работењето на секое хотелско претпријатие, а секако ваквото прикажување на резултатите би било невозможно без користење на Унифицираниот Систем на Конта во Хотелската Индустија.

Инвестицискиот центар на одговорност го претставува целото хотелско претпријатие во целина (кај помалите хотелски претпријатија), или пак тоа претставува одредена организациона целина со доста висок степен на автономија (кај хотелски претпријатија со висок степен на децентрализација). Овој центар на одговорност претставува таква организациона целина, која ќе остварува контрола на трошоците, приходите и вложувањата. Стапката на успешност во овие сегменти се мери преку повеќе показатели. Како позначајни начини за мерење и контрола на успешноста во инвестициските центри на одговорност се стапката на рентабилност на вложувањата (враќање на вкупните средства) и резидуалната добивка. Нивното мерење се остварува преку податоците од финансиските извештаи.

Од претходно направените пресметки може да се заклучи дека стапката на рентабилноста на вложувањата е дури 71%. Соодветно доколку има одредени зголемувања или намалувања може да дојде до промена на ваквиот износ. Зголемувањето на реализацијата и нето добивката доведува до зголемување на стапката на рентабилност на вложувањата. Секако и намалувањето на трошоците и просечно ангажираните средства ќе дадат резултат на зголемена рентабилност на хотелското претпријатие. Меѓутоа како друг посоодветен показател за согледување на успешноста на целокупниот инвестиционен центар се јавува и резидуалната добивка, која претходно беше елаборирана.

V Г Л А В А

ЕМПИРИСКО ИСТРАЖУВАЊЕ ЗА УНИФИЦИРАНИОТ СИСТЕМ НА КОНТА ВО ХОТЕЛСКАТА ИНДУСТРИЈА ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

1. Методологија на истражување за Унифицираниот Систем на конта во пракса во хотелската индустрија во Република Македонија

Претходно во рамките на овој труд беше споменато дека Унифицираниот Систем на Конта во Хотелската Индустрија, овозможува сите сметководствени информации од интерните резултати на хотелите да се темелат на единствен систем на препознавање, бележење, класифицирање, организација и објавување на вредносни податоци. Преку тоа ќе се овозможи добивање на сметководствени информации кои може и екстерно да се споредуваат. Ова претставува главната причина зошто е потребно да се даде реалната слика на македонското хотелиерство, со цел да се утврди дали воопшто е возможна споредливост на интерните резултати на екстерен план, дали постои одредена хармонизација и сл.

Примерот врз кој е извршена студијата вклучува водечки хотелски претпријатија во Македонија. Критериумите користени за селекција на хотелите се категоријата на хотелите и местоположбата¹⁰⁵. Истражувањето е спроведено меѓу ноември и декември 2014 година и е реализирано во две фази. Во првата фаза финансиските менаџери се замолени да дадат информации за кореспонденција на која ќе се испрати анкетниот лист, во случај да се заинтересирани. Во втората фаза на истражувањето се составени и испратени анкетните листови до одбраните хотели.

105 Истражувањето е спроведено кај хотелите со четири и пет ѕвезди од Скопје, Охрид и Струга.

Анкетните листови се испратени до 20 хотелски компании од кои 15 одговориле позитивно на првата фаза на студијата (75% стапка на реакција, одговор). Компаниите кои не покажале интерес за истражувањето дале одговор дека немале време и дека одговарањето на анкетните прашања не е нивен главен приоритет. Прашалниците се пополнети од претставниците на одредени финансиски оддели (финансиски менаџери и главни сметководители) кои имаат добро познавање на сметководството за нивните хотелски компании.

1.1. Дефинирање на проблемот

Покрај тоа што се развиени многубројни концепти за мерење и управување со трошоците во хотелската индустрија, сеуште се користат традиционалните облици на управување со трошоците, наместо нивно прилагодување на современите методи на управување со трошоците. Има малку иновации во управувањето со трошоците во хотелската индустрија и сметководствената практика и има многу точки во тој дел на кои треба да им се посвети внимание.

Подрачјето на нашето интересирање и проблемот на нашето истражување е да се претстави сегашната состојба на интерното известување во хотелската индустрија во Македонија и да се прикаже колку македонските хотелиери се заинтересирани за воведување на Унифицираниот Систем на Конта во Хотелската Индустрија.

1.2. Извори и методи на прибирање на податоците

Истражувањето кое беше спроведено ги опфаќаше хотелите од главниот град, Скопје и двата најзначајни рецептивни региони Охрид и Струга. Хотелите врз кои е извршено истражувањето се со четири и пет ѕвезди, сметајќи пред се дека повисокото ниво на интерно известување и воведувањето на унифицирани стандарди треба да биде воведено најнапред кај нив.

Методите кои се користени во прибирање на податоците се интервјуа и анкетни прашалници кои се доставени до финансиските менаџери и сметководителите во овие хотелски претпријатија. Исто така се користат и статистичките методолошки техники со цел да се утврди взаемноста на некои показатели и да се изврши анализа на содржината.

1.3. Избор на подрачје на научната анализа

Бидејќи е дадена кратка формулација на проблемот, изворите и целите на прибирање на податоците, значајно е да се прикаже и интередисциплинарното проучување. Изборот на подрачјето не е произволен, бидејќи зависи од карактерот на самиот проблем и целите кои сакаме да ги постигнеме, а исто така и можностите на самото истражување. Со формулацијата на нашиот проблем се насочуваме кон следните научни области :

- Економија – ова е една од најважните подрачја на ова истражување. Самото применување на АБЦ (Activity Based Costing)¹⁰⁶ методата на пресметка на трошоците по активности, ќе овозможи подобро прикажување на алокацијата на трошоците и давање на пореална слика за финансиската состојба.
- Статистика - е од важност при утврдување на начините за прибирање и обработка на податоците кои ќе послужат за добивање на соодветни заклучоци за анализираната појава.

¹⁰⁶ Kaplan, R., S., Anderson, S., R., *Time-Driven Activity-Based Costing*, www.papers.ssrn.com, 2003

1.4. Анализа и интерпретација на добиените податоци за Унифицираниот Систем на Конта во пракса во хотелската индустрија во Република Македонија

Спроведеното истражување врз хотелските претпријатија во Р.Македонија, опфаќа три групи на прашања систематизирани според нивната содржина. Во првата група на прашања се опфатени оние кои ќе дадат одговор за општата состојба на едно претпријатие, а при тоа кон нив ќе се надоврзат податоците од останатите две групи. Во втората група се претставува одделот за сметководство и запознаетоста со Унифицираниот Систем на Конта во Хотелската Индустрија, за да веќе во третата група се претстави начинот на пресметка на трошоците и нивното учество во целосните трошоци. Подолу преку шематски прикази ќе се даде целосната слика од одговорите на сите хотелски претпријатија и ќе се согледа каква е состојбата во хотелиерството кај високо категоризираните хотели, а преку тоа и општата слика во Р.Македонија.

Прв дел

Географската област и категоријата на хотелските претпријатија кои се предмет на ова истражување се прикажани во Табела 5.1. Во истражувањето земени се хотели од главниот град, Скопје и двата најзначајни рецептивни градови, Охрид и Струга. При тоа како што и претходно споменаваме стапката на реакција е 75%¹⁰⁷. Сите хотели кои се предмет на ова истражување процентуално подеднакво учествуваат со по пет хотели, или процентуално изразено е дека Скопје, Охрид и Струга учествуваат процентуално со по 3.33 (33) % од вкупниот број на анкетирани хотели. Во поглед на категоризацијата, која може да се види на Табела 5.2 поголемиот дел или 60% од хотелите се со 4*, додека останатиот дел им припаѓа на хотелите со 5* или тоа се 40%. Хотелите од Скопскиот регион со 5* се од Скопје, додека во Охрид сите

¹⁰⁷ Во понатамошното образложување на добиените резултати се претставени добиените податоци од одговорените анкетни прашалници.

анкетирани хотели се со 4*. Најголемиот дел на хотели кои се анкетирани во Струга се со 4* или тоа е 26,66 %, додека помал процентуален дел од 6,66 % се со 5*.

Табела бр.5.1 Географска област на хотелите кои учествувале во истражувањето

	Хотели	%
Географска област	13	100%
Скопје	5	33,3 %
Охрид	5	33,3 %
Струга	3	33,3 %

Табела бр.5.2 Категоризација на хотелите кои учествувале во истражувањето

	Хотели	%	Скопје	Охрид	Струга
Категории	13	100%	5	5	5
5 *	6	40 %	33,33 %	/	6,66 %
4 *	9	60 %	/	33,33 %	26,66%

При извршеното анкетирање во поглед на управниот статус на компанијата може да кажеме дека најголемиот дел на хотелите се регистрирани како приватни компании, додека помал дел припаѓаат на национален или меѓународен синцир.

Табела бр.5.3 Управен статус на компанијата

	Хотели	%
Приватна компанија	13	86,66 %
Член на национален синцир	1	6,66 %
Член на меѓународен синцир	1	6,66 %

Бројот на кревети во хотелските претпријатија не е позначително голем, бидејќи најголемиот дел од хотелските претпријатија или 66 % имаат број на кревети до 200, 20% имаат од 200-300 кревети, додека само по еден хотел со 4* имаат од 300-400 кревети и 400-500 кревети. Претходно кажаново се согледува од Графикон 5.1.

Графикон бр.5.1 Број на кревети во хотелските претпријатија



Втор дел

Вториот дел од истражувањето се однесува конкретно на одделот за финансиско известување, модели кои ги прифаќа, запознаетост со Унифицираниот Систем на Конта во Хотелската Индустрија и сл., а сите овие прашања поодделно ќе бидат прикажани низ следните табели и графикони. Сите хотелски претпријатија кои беа предмет на ова истражување имаат оддел за финансиско известување, од кои поголемиот дел развиваат сопствен модел на финансиско известување кој најчесто е поврзан помеѓу одделните сегменти и менаџментот на хотелот. Преку Табела 5.4 може да се види дека дури 66.66% развиваат сопствен модел за финансиско известување додека скоро 27% користат модел од друг сличен хотел. Од сите анкетирани хотелски претпријатија, само еден истакнал дека користи модел изработен по меѓународните сметководствени стандарди.

Меѓутоа тоа што е најбитно за ова истражување е дека ниту еден од испитаните хотелски претпријатија, во рамките на своето интерно известување не го има воведено Унифицираниот Систем на Конта во Хотелската Индустрија, а спрема тоа и не изработува интерни извештаи во согласност со овие стандарди.

Табела бр.5.4 Модел на финансиско известување во хотелот

	Хотели	%
Развиваме сопствен модел	10	66,66 %
Користиме модел од друг сличен хотел	4	26,66 %
Модел по Меѓународни стандарди	1	6,66%

Без оглед каков модел на известување се користи кај сите хотели кои беа предмет на истражувањето се користи заеднички систем на сметководство помеѓу одделните сегменти и менаџментот на хотелот, што значи нема водење на сметководството по активности. Финансиските показатели кои ќе произлезат од тоа сметководство на крај ќе бидат делумно споредливи со финансиските показатели на другите хотелски претпријатија, а тоа може да се види од Табела 5.5.

Табела бр.5.5 Споредливост на финансиските показатели со финансиски показатели од конкуренцијата

	Хотели	%
Да	7	46,66%
Не	1	6,66 %
Делумно	7	46,66 %
Вкупно	15	100%

Наредниот графикон 5.2 прикажува процентуална поврзаност помеѓу моделите кои се користат во хотелските претпријатија за финансиско известување и можноста од споредување на финансиските показатели со други конкурентни хотелски претпријатија.

Графикон бр.5.2 Поврзаност помеѓу моделите на финансиско известување и можноста за споредливост на финансиските показатели



Оттука може да се согледа дека само 40 % од хотелите кои развиваат сопствен модел може да ги споредуваат податоците со други хотели кои веројатно користат сличен модел на финансиско известување во хотелските претпријатија, а додека само 20 % од тие хотели имаат делумна споредливост на финансиските податоци. Кај хотелите кои користат модел од друг сличен хотел само 27 % може делумно да извршат споредување на податоците со други хотелски претпријатија.

Системот УСКСИ (USALI- Uniform System of Account in the Hotel Industry), претставува Универзален Систем на Конта во Сместувачката Индустија кој е широко прифатен во светот и кој доведува до бројни предности кај хотелите кои го користат. Меѓутоа и покрај неговата прифатеност во светски рамки, тоа не е случај и кај нас. Дури 73.3% од испитаниците одговориле дека не се запознаени со овој систем, па дури кај половината од нив постои одбивност во поглед на негово прифаќање, што може да се види од графиконите подолу.

Графикон бр.5.3 Запознаетост на финансиските менаџери со Унифицираниот Систем на Конта во Хотелската Индустија



Графикон бр.5.4 Постојење желба за изучување на Унифицираниот Систем на Конта во Хотелската Индустија



Трет дел

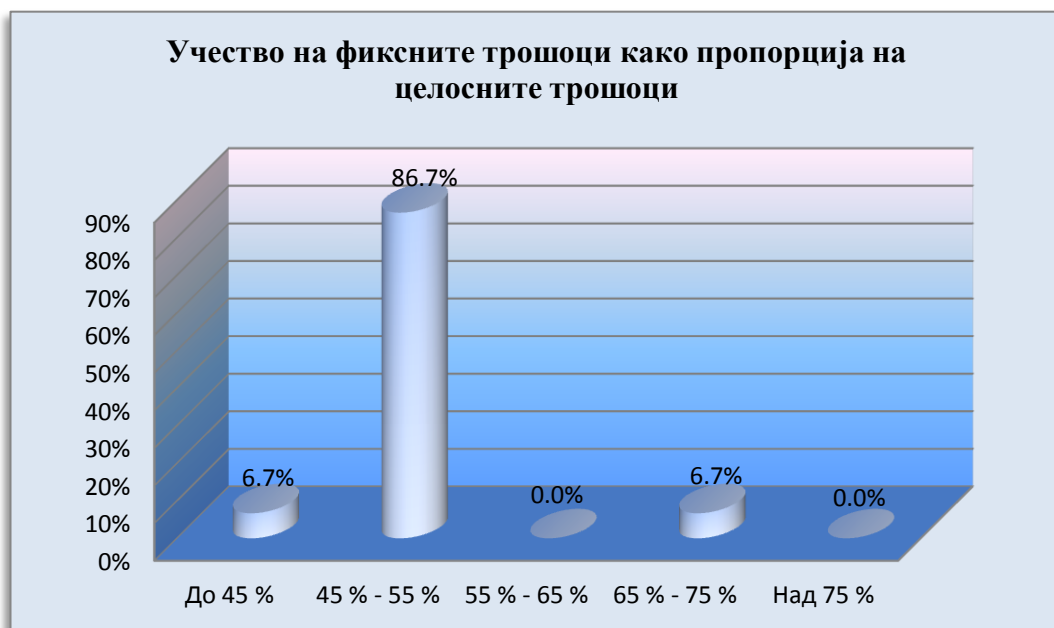
Третиот дел од спроведеното истражување се базира на прикажувањето на трошоците во хотелското претпријатие, колку фиксните и општите трошоци учествуваат во целосните трошоци и на крај е претставен системот за пресметка на трошоците. Во светот системот на пресметка на трошоците наречен како АБЦ (Activity Based Costing System)¹⁰⁸ систем на чинење или алоцирање на трошоците по активности е доста прифатен, меѓутоа кај нас само едно хотелско претпријатие бележи почетоци на воведување на овој систем, додека останатите сеуште се базираат на пресметка на трошоците врз база на традиционалниот систем на чинење. Учеството на фиксните трошоци дури кај 87% е од 45 – 55 %, додека пак општите трошоци кај 93% од хотелските претпријатија се под 35% .

Доколку дојде до намалување на вкупните фиксни трошоци на дадено хотелско претпријатие, тогаш ќе имаме поголемо учество на нето оперативната добивка во вкупните приходи од реализација, што пак ќе значи и поуспешно работење на хотелот.

¹⁰⁸ Cooper, R. and Kaplan, R.S , *Measure costs right: Make the right decisions*, Harvard Business Review, (1988).

Купер и Каплан за прв пат го имаат развиено овој модел. Пресметка на трошоците по процеси, претставува сметководствен систем кој засновајќи се на процесот на трошење, ги алоцира трошоците на трошковните објекти односно производите, услугите, купувачите, пазарните сегменти и сл.

Графикон бр.5.5 Учество на фиксните трошоци како пропорција на целосните трошоци



Графикон бр.5.6 Учество на општите трошоци како пропорција на целосните трошоци



2. Заклучни согледувања и перспективи според резултатите од истражувањето

Претходната интерпретација на добиените резултати ги претставува резултатите од истражувањето кај водечките хотелски претпријатија во Р.Македонија. Како што може да се види, предмет на истражување се хотелски претпријатија кои се категоризирани со 4* и 5*¹⁰⁹, сметајќи дека тие се наоѓаат на “едно скалило плус” во однос на оние од пониска категорија и дека постојат можности за посовремен пристап во поглед на сметководството. Избрани се хотели од главниот град Скопје како рецептивно место кое се наоѓа највисоко на листата и како административно политички центар, историски, етнички, културен, стопански¹¹⁰, како и хотелски претпријатија од Охридско - Струшкиот регион, како крај езерска област која го зазема второто место по посетеност, после главниот град. Најголемиот дел од хотелите се регистрирани како приватни компании, додека само мал дел (по еден хотел соодветно) припаѓаат на национални и меѓународни синџири. Скоро 85% од хотелите се хотели кои располагаат со број на кревети до 300, но и покрај тоа во текот на целото истражување бројот на креветите не влијаеше на видот на сметководствените модели или висината на трошоци која што се јавува кај нив, туку преку него се согледува големината на хотелскиот капацитет.

Во рамките на ова истражување сите хотелски претпријатија кои беа предмет на истражување имаа оддел за финансиско известување. При тоа поголемиот дел од нив развиваат сопствен модел на известување, а само дел користат модел од друг сличен хотел и модел кој се базира на Меѓународни стандарди, меѓутоа ниту еден од нив не се заснова на современиот модел на финансиско известување според Унифицираниот Систем на Конта во Хотелската Индустрија. Тоа укажува на голем проблем со кој се соочува нашето хотелиерство. Овој систем е воспоставен со цел да

¹⁰⁹ Според податоците од последната категоризација на хотели во Р.Македонија од септември 2010 година

¹¹⁰ Статистички преглед: транспорт, туризам и други услуги, стр.6, www.stat.gov.mk

се овозможи сметководствените информации за интерните резултати на хотелите, да се темелат на единствен систем на препознавање, бележење, класифицирање, организација и објавување на вредносно изразени податоци, на начин за да може и екстерно да се споредуваат. Кај нас и покрај тоа што се укажува дека финансиските показатели се целосно или делумно споредливи, сепак ќе се запрашаме со кои финансиски показатели ќе се споредуваат? Затоа што во Европа и во Светот се продуцираат финансиски показатели кои се базираат на Унифицираниот Систем на Конта, кој воспоставува еден современ пристап и одредена концепција на прикажување на финансиските податоци со соодветна концепциска рамка, за разлика од хотелите во Р. Македонија каде интерните извештаи се презентираат на индивидуален начин по одредени сопствени концепции. Оттука доаѓаме до заклучок дека единствена можност за споредување на финансиските информации постои помеѓу хотелите од нашата земја и тоа врз база на финансиските извештаи за екстерно известување¹¹¹ кои се пропишани со закон. Интерните информации од хотелите не постои можност да се споредуваат поради фактот дека нема унифицираност во нивното подготвување. Зачудувачки е податокот од скоро 70% од испитаниците кои одговориле дека не се запознаени со Унифицираниот Систем на Конта во Хотелската Индустрија, кој широко се применува во светот, меѓутоа и покрај тоа постои волја и интерес од страна на луѓето кои се вработени во финансиските оддели да го изучуваат овој систем и во иднина да го применат во работењето на хотелските претпријатија. Ова е добар знак дека во иднина треба повеќе да се работи на воведување на овој систем со цел да се овозможи придвижување чекор напред на македонското хотелиерство.

Трошоците може да се управуваат само ако се мерат, односно ако точните информациите во бараниот облик правовремено се достават на одговорната личност. Според податоците кои ги добивме може да се каже дека сеуште во Р.Македонија е застапен традиционалниот облик на пресметка на трошоците, што пак доведува до една искривена слика за големината на фиксните и општите трошоци во вкупниот износ на трошоците. Имено доколку се применува современиот пристап на

¹¹¹ Централен регистар на РМ, <https://www.crm.com.mk>

пресметка на трошоците по активности, би се овозможило подобро алоцирање на трошоците, секој трошок соодветно ќе го најде своето место, а преку тоа ќе се овозможи и навремено вклучување на трошоците во цената на производите и услугите. Тоа доведува до давање пореални финансиски резултати. Пресметката на трошоците по процеси секако мора да биде интегрирана во постоечкиот систем. Таа мора да го надополни Унифицираниот Систем на Конта во Хотелската Индустија како и да ги отстрани неговите недостатоци и да овозможи формирање точна цена на чинење и пресметување на профитабилноста на одредени сегменти. Пред почетокот на самото воведување треба да се дизајнира системот, како би можеле сите работници да се запознаат со основните начела на тој систем. При тоа во текот на имплементацијата тој систем ќе се модифицира во конечна верзија и ќе биде применет за дадениот хотел.

Оттука се доаѓа до заклучок дека е потребно воведување на Унифицираниот Систем во хотелската индустрија во Р.Македонија. Маргиналната корист која ќе ја имаат хотелските претпријатија, првенствено се согледува во интерпретацијата на финансиските информации и изработката на интерните извештаи преку кои детално би се согледало целокупното работење на хотелот преку распределените сегменти. Со тоа ќе се согледа колкаво е нивото на приходи и трошоци по одделни сегменти и каква е нивната распределеност. Покрај тоа преку воведувањето на овој систем би се овозможила целосна споредливост со други хотелски претпријатија и согледување на успешноста и нивото на кое се наоѓа дадениот капацитет.

ЗАКЛУЧОК

Докторскиот труд насловен како “Интерното известување во хотелската индустрија во Република Македонија” настојува да го прикаже новиот пристап за интерно известување во хотелската индустрија и да укаже на бројните предности кои произлегуваат од неговото користење. За разлика од другите земји во Република Македонија сеуште постои традиционалниот систем на известување и поради тоа се јавува потреба од воведување на еден нов пристап, кој веќе е применет ширум светот.

Во светската хотелска индустрија се повеќе е застапен концептот на сметководство на одговорност, кој поаѓа од претпоставката дека само оние трошоци кои менаџерот може да ги контролира може да бидат пресметани во одделението со кое тој раководи¹¹². Посебните сегменти во рамките на хотелскиот субјект ја имаат основата на сметководство на одговорност, врз кои се базира и Унифицираниот Систем на Конта во Хотелската Индустрија. Во практиката на хотелската индустрија прикажувањето на овие сегменти е во вид на центри на одговорност. Разгледувајќи го целото хотелско претпријатие низ призма на центрите на одговорност, може да се каже дека во основа целиот хотел го претставува инвестициониот центар на одговорност, во чија суштина се наоѓаат профитните, приходните и трошочните центри на одговорност. Оттука и применливоста на Унифицираниот Систем е воочлива, бидејќи преку инкорпорирањето на приходите и трошоците во секој сегмент ќе може да се согледа успешноста на секој сегмент во рамките на хотелот. И покрај тоа што во хотелиерството се јавуваат поголем број сметководствено информативни системи, сепак може да се каже дека системот кој е предмет на обработка на овој докторски труд, претставува еден од најдобрите и најприменуваните, кој на најсеопфатен начин успева да изврши прикажување на финансиските информации.

112 Cote, R.: Accounting for Hospitality Managers, IVth Edition, Educational Institute, American Hotel & Lodging Association, Lansing, 2001..p.415

Унифицираниот Систем за прв пат е развиен во САД, и до ден денес бележи бројни промени и унапредувања во согласност со развивањето на хотелската индустрија. Главно овој систем се базира на Општо Прифатените Сметководствени Принципи, меѓутоа неговата применливост во Европските и другите земји во основа се состои на прилагодување кон Меѓународните Сметководствени Стандарди. Преку овој систем се овозможува сметководствените информации за интерните резултати на хотелите да се темелат на единствен систем на препознавање, бележење, класифицирање, организација и објавување на вредносно изразени податоци кои ќе може екстерно да се споредуваат.

Основата на системот се базира на постоење на 13 стандардизирани извештаи, соодветно изготвени за 13 организациони сегменти во хотелските претпријатија. Тука спаѓаат интерните извештаи за сегментите на сместување, исхрана и пијалаци, останати оперативни извештаи (телекомуникации, терени и продавници за опрема за голф, спа и центар за здравје, паркиралишта и гаражи, поголеми и помали оперативни сегменти), приходи од изнајмување и останати приходи, административни и општи работи, продажба и маркетинг, инвестициско и тековно одржување, комунални услуги, управување со трошоци, закупнини, имот и останати такси и осигурување, перална, кафетерија за вработените и трошоци поврзани со платниот список и слични други трошоци. Ова претставуваат извештаите кои се изготвуваат за дадени сегменти на еден хотел кои соодветно претставуваат трошочни, приходни и профитни центри на одговорност. Притоа кои извештаи ќе бидат изготвувани од хотелското претпријатие зависи од неговата организациона поставеност и услуги кои ги нуди. Покрај интерните извешти по сегменти Унифицираниот Систем ги пропишува и финансиските извештаи кои ќе се изготвуваат, како и Збирниот извештај .

Извештаите се подготвуваат на дневно, неделно, месечно, квартално, полугодишно и годишно, во согласност со потребите на менаџерскиот оддел. Како сеопфатен извештај се јавува Збирниот Оперативен Извештај каде се инкорпорираат резултатите од извештаите на сите поодделни сегменти и се доаѓа до крајниот нето резултат за даден период. Меѓутоа предност е што самите корисници на информациите одлучуваат дали за нивните хотелски претпријатија ќе го користат

целиот преглед на овој извештај со податоците од сите извештаи или ќе ги земат во предвид само дадени извештаи и ќе застанат на одредено ниво на финансиски резултат. Како најзначајни извештаи кои би требало да се изготвуваат во сите хотелски претпријатија се извештаите на сегментите за сместување, исхрана и пијалаци. Останатите извештаи и нивната изработка зависи од капацитетот на хотелското претпријатие.

Вака подготвените извештаи се добиваат информации за поодделните приходи и трошоци кои се остваруваат по поедини сегменти. Меѓутоа се добиваат и информации за вкупните трошоци и приходи. Со тоа се дава можност хотелиерите, сопствениците па и банките да ги идентифицираат можните приходи и да ги оптимизираат оперативните трошоци. Оттука произлегува дека ова е најтранспарентен систем за финансиско работење во хотелиерството¹¹³. Со помош на резултатите од интерните извештаи ќе се овозможи споредливост на резултатите помеѓу одделни сегменти, ќе се утврди каква е успешноста од нивното работење, на кои сегменти да им се даде предност и сл.

Унифицираниот Систем на Конта во Хотелската Индустија претставува прирачник за сметководството на хотелиерството, објаснувајќи ги извештаите на сегментите, каде што контата се групирани на две основи, приходи и трошоци. Една од карактеристиките на овој систем е неговиот концепт на управување, и улогата која ја има како алатка за спроведување на сметководство на одговорност. Тука се опишуваат извештаите кои ги опфаќаат приходите и трошоците како и добивката или загубата која произлегува од нив.

Ваквото изготвување на извештаи за интерно известување е возможно доколку би се поставила соодветна организациона структура на хотелското претпријатие, меѓутоа и соодветен информациона систем. Постојењето на добра информатичка подлога е неминовна за успешно воспоставување на Унифицираниот Систем на Конта во Хотелската Индустија. Овој систем се базира на постоењето и

¹¹³ Според Hotel-usali-experts-article-1-introduction-to-usali, <http://www.hotel-usali-experts.com/hotel-usali-experts-article-1-introduction-to-usali/>

воспоставување соодветен информатички систем, каде преку поставувањето на соодветен контен план и база на податоци, распределување на трошоците на фиксна и варијабилна компонента и постоењето на интерните извештаи би се овозможило целосно следење на целокупното работење на даден хотелски субјект, со што менаџерите би ја добиле реалната слика за успешноста на поединечни сегменти.

Значајно е да се заклучи и дека е потребно да има и прилагодување на овој систем кон веќе постоечкиот информациона систем. Бидејќи Унифицираниот систем се базира првенствено на распределба на трошоците (само на оние кои директно ќе бидат вклучени во процесот на производство)¹¹⁴, треба да се каже дека сметководството на трошоците, согледување на нивниот карактер и соодветната распределба на фиксни и варијабилни претставува појдовен елемент на прилагодување кон Унифицираниот Систем. Откога тоа ќе се направи понатаму се преминува кон воспоставување на информатичка подлога која ќе изврши поврзување на веќе постоечкиот сметководствен систем со ново воведениот Унифициран Систем.

Преку овој докторски труд направен е обид за прикажување на примената на Унифицираниот Систем на Конта во Хотелската Индустија во Р.Македонија, како и неговата конкретна можна применливост преку практичен пример. Оттука може да се заклучи дека поголемиот дел од хотелските претпријатија во Р.Македонија имаат сопствен оддел за финансиско известување, меѓутоа сèуште го користат традиционалниот пристап на пресметка на финансискиот резултат. Притоа немаат сметководство кое се базира на моделот на Унифицираниот Систем. Со тоа ќе заклучиме дека хотелите немаат можност за изработка на интерни унифицирани извештаи по сегменти и интерни финансиски извештаи. Оттука доаѓаме до заклучок дека нема можност за споредба на финансиските информации со хотелски претпријатија надвор од земјата. Единствена можност за согледување на успешноста е во рамките на земјата каде се изработуваат финансиските извештаи кои се пропишани со закон, додека пак интерните сметководствени податоци од хотелите е невозможно да се споредуваат, поради фактот дека нема унифицираност во нивното подготвување. Зачудувачки е податокот дека дури 70% од хотелиерите не се

¹¹⁴ Tapia, A., Examining the USALI, www.hotelcostcontrol.com

воопшто запознаени со системот кој во светски рамки е широко прифатен, меѓутоа радува податокот дека постои желба за изучување и воведување на Унифицираниот Систем во сметководственото работење. Она што е доста позитивно од воведувањето на овој систем за хотелските капацитети во Р.Македонија е дека со современиот пристап на евидентирање на приходите и трошоците би се добила пореална слика за одделните сегменти и хотелот во целина. Современиот концепт на алоцирање на трошоците ќе овозможи секој трошок да си го најде своето место, а преку тоа ќе се овозможи и навремено вклучување на трошоците во цената на производите и услугите и добивање на пореален финансиски резултат.

Хотелите во Македонија не го избегнуваат бранот на глобализација, интернационализација и стандардизација на хотелската индустрија и воопшто на туризмот. Меѓутоа тие треба да се трудат што повеќе да се вклучат во имплементирање на сите современи принципи и стандарди кои го отсликуваат современото работење. Оттука потребно е да се вклучат македонските хотелиери во имплементација на Унифицираниот Систем на Конта во Хотелската Индустрија за што поефективно и поефикасно сметководствено евидентирање на промените.

Со помош на Унифицираниот Систем ќе се овозможи подобра споредливост на резултатите на национално и меѓународно ниво. Тоа се постигнува со компарабилност на економските категории кои произлегуваат од сметководствените извештаи. Секако за таа цел се развиени токму овие стандарди. Доколку македонските хотелиери сакаат да имаат споредливост со други хотелски капацитети надвор од земјата тие првенствено треба да направаат соодветна организација на трошоците и приходите кои ќе се инкорпорирани во овие извештаите. Овој систем не е задолжителен за примена во хотелските капацитети. Во земјава сеуште ниту еден хотелски капацитет го нема воведено, меѓутоа сепак неговата примена започнува во некои од балканските земји како што е случајот со Хрватска¹¹⁵, Словенија¹¹⁶, Грција¹¹⁷.

¹¹⁵ Persic M., Jankovic M.: *Menadzersko racunovodstvo hotela*, Zageb 2006.

Хрватска претставува водечка земја на Балканот во поглед на воведувањето на овој систем. Според направено истражување на водечки хотелски претпријатија се согледува дека дури 69% од нив го

Во основа може да се каже дека Унифицираниот Систем на Конта во Хотелската Индустрија е можно да се примени во хотелските претпријатија во Р. Македонија. Тоа се согледува и од веќе приложениот пример на “ТСС Plaza” хотел. Преку дадениот пример се согледува дека голем дел од елементите на извештаите на Унифицираниот Систем постојат, само што треба да се направи уште поконкретна распределба на приходите и трошоците. За да може да има воведување на овој систем во хотелот, потребно е најпрвин да имаме распределба на приходите и трошоците по места на настанување и по носители, каде соодветно ќе се распределат по дадени сегменти. Оттука произлегува дека секој трошок ќе си го заземе местото каде што припаѓа и ќе има реална слика секој сегмент, за тоа колку трошоци има, колку приходи се остваруваат по сегмент и дали дадениот сегмент работи со добивка или загуба. Тоа ќе овозможи пореална слика за успешноста на сегментот и целото хотелско претпријатие во целина. Покрај претходното, потребно е да има воспоставување на информатичка подлога за успешно евидентирање на сите сметководствени промени и секако информациониот систем кој ќе се воспостави, да се поврзе со веќе постоечкиот информациоен систем на хотелот. Тоа ќе обезбеди сигурна подлога за воведување на Унифицираниот Систем.

Главни предности на Унифицираниот Систем на Конта во Хотелската Индустрија се следните:

имаат воведено Унифицираниот Систем, а 21% не го имаат воведено, меѓутоа имаат интенција за негово воведување.

¹¹⁶ Slovenian hotel analysis, www.slovenia.info

Во хотелските капацитети во Словенија постои делумна застапеност на Унифицираниот Систем. И покрај тоа словенските хотелиери главен приоритет даваат на финансиските резултати кои се остваруваат по хотелска соба. Оттука се јавува и потребата да се промени ваквиот пристап и целосно да се стават во предвид стандардите на Унифицираниот Систем на Конта во Хотелската Индустрија за да може да се изврши целосно прикажување на финансиската ситуација во хотелите и да може да се врши споредливост со други капацитети во земјата и надвор.

¹¹⁷ Pavlatos, O., Paggios, I., Cost accounting in Greek hotel enterprises: an empirical approach, Technological Institute of Chalkida, University of Piraeus, November, 2007, www.mpra.ub.uni-muenchen.de

Според направеното истражување на 85 хотелски капацитети во Грција, само 10 од нив го користат Унифицираниот Систем на Конта во Хотелската Индустрија.

-
- Унифицираниот Систем е дизајниран пред се за интерни аналитички цели,
 - Системот овозможува следење на податоците од нивниот инпут до крајниот аутпут на поединечните сегменти на даден хотелски субјект,
 - Секој поодделен извештај му обезбедува на менаџментот информации во врска со резултатите од работењето,
 - Унифицирано читање и споредување на податоците со сродни деловни системи во потесното и поширокото окружување,
 - Базиран на системот за сметководство на одговорност, системот овозможува компарација помеѓу хотелите и стандардизирана терминологија. Овој систем е доста успешен и придонесува поголема унифицираност и споредливост на извештаите на хотелите,
 - Аналитичките показатели вклучуваат пресметки на податоци од финансиските извештаи со што се овозможува споредба и оценување на успешноста преку дадените показатели,
 - Информациите доста позитивно се одразуваат врз идното планирање на претпријатието, бидејќи се објективни и веродостојни,
 - Управувачкото сметководство преку изготвувањето на интерните извештаи се фокусира кон одделни сегменти на претпријатието,
 - Унифицираниот систем на Конта овозможува подобра алокација на трошоците. Со тоа се овозможува подобро носење на деловните одлуки¹¹⁸. Извештаите за добивка и загуба со целосна алокација на трошоците се доста корисни бидејќи овозможуваат развивање на ценовни стратегии и маркетинг стратегии за услугите и добрата, секако доколку се познати целосните трошоци за секој центар на одговорност посебно,
 - Исто така алокацијата на трошоците помага во согледување на профитабилноста на сегментите и донесување на одлуки за додавање,

¹¹⁸ Schmidgall, R.S., *Hospitality industry managerial accounting, 5th edition*, Michigan: Educational Institute of the American Hotel & Motel Association, 2002

Hornngren, C.T., Datar S.M., & Foster, G., *Cost accounting: A managerial emphasis, 20th edition*, New Jersey: Pearson, 2006

одржување или елиминирање на профитниот центар на одговорност. Како резултат на тоа се донесуваат разумни деловни одлуки¹¹⁹,

- Друга голема предност е доста добрата сметководствена пресметка. Алокацијата на трошоците им овозможува на менаџерите на одделните сегменти да бидат доста поодговорни за користењето на ресурсите за кои тие се одговорни. Секако доколку менаџерите се подобро запознаени со реалната слика на трошоците во нивните сегменти, тие подобро ќе ги разберат генералните потреби и цели на хотелот, а со тоа ќе носат и подобри деловни одлуки за дадениот сегмент¹²⁰.

Покрај бројните предности на овој систем, сепак Унифицираниот Систем има и одредени недостатоци:

- Доста сериозен недостаток е дека целосно распределените трошоци по сегменти не се соодветни за евалуација на перформансите бидејќи одредени распределени трошоци (пример изнајмување, осигурување и трошоци за маркетинг) не можат да се стават под контрола на раководителот на профитниот центар на одговорност¹²¹,
- Унифицираниот Систем првенствено е конструиран за хотелската индустрија во Соединетите Американски Држави. Промените кои настануваат во Американските стандарди нема да се земаат во предвид и за другите земји ширум светот. Тоа значително ќе влијае на примената и корисноста на овој систем надвор од САД.
- Системот се базира на стандарден формат на финансиски извештаи и не ги опфаќа поодделните карактеристики за секој хотелски капацитет, туку поставува еден стандарден сет на извештаи.

¹¹⁹ Schmidgall, R.S., & Malk, M., *Understanding overhead Lodging*, 1992, 32-33

¹²⁰ Barfield, J.T., Raiborn, C.A. & Kinney, M.R., *Cost accounting: Traditions and innovations*, 5th edition, Ohio, 2003.

¹²¹ Schmidgall, R.S., & Malk, M., *Understanding overhead Lodging*, 1992, 32-33

-
- Овој систем е конципиран за пресметка на резултатот по делумни трошоци и спрема тоа може да се заклучи дека е ориентиран на носење краткорочни одлуки,
 - Во период на пораст на општите трошоци Унифицираниот Систем не нуди основа за нивно мерење и управување. Основен проблем претставува фактот дека општите трошоци не се алоцираат на профитните одделенија туку остануваат заеднички во пресметката на добивката и загубата. Тие често во хотелската индустрија достигнуваат и до 35% од вкупните трошоци. Со оглед на тоа дека општите трошоци влијаат на крајниот резултат на профитните сегменти, менаџментот треба да обезбеди потребен инструментариум кој ќе влијае на рационализацијата на вкупните општи трошоци. Воведувањето на нови системи и методи за пресметка ќе го обезбеди тој инструментариум, а со тоа ќе допринесе во оптимизацијата на вкупниот резултат на хотелскиот деловен систем.

Претходно наведените недостатоци претставуваат основа за да може да се насочиме кон нивно надминување и развивање на сите предности на овој систем, во интерес на поуспешно работење на хотелиерите.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1. Adams, D.: *Management Accounting for the Hospitality Industry – A Strategic Approach*, Cassell, London and Wasington, 1995.
2. Anon, A.: *HICMA backs new environmental awareness initiative*, Hospitality, 1994.
3. Angelova, G.: *The importance of business communication strategy of the hotel business under the conditions of global economic recession*, The influence of global economic recesion on tourism, X.Intarnational conference, Ohrid, 2009.
4. Ansari et al.: *Target costing the next frontier in strategic cost management*, McGraw-Hill, 1997.
5. Avelini Holjevac, I.: *Kontroling: upravljajne poslovnim rezultazom*, Hotelijerski fakultet Opatija, 1998.
6. Avramoski, M., Avramoski, J.: *Tourism as a factor to mitigate the consequences from the world economic crisis*, The influence of global economic recesion on tourism, X.Intarnational conference, Ohrid, 2009.
7. Аврамоски, М.: *Економика и организација на туризмот*, Факултет за туризам и угостителство, Охрид, 2008.
8. Bajraktarović, D.: *Uloga menadžmenta u prilagođavanju ponude hotelskih preduyeća savremenim uslovima poslovanja*, Hotellink, Časopis za hotelijerstvo, restoraterstvo i gastronomiju, Beograd, 2005.
9. Barfield, J.T., Raiborn, C.A. & Kinney, M.R., *Cost accounting: Traditions and innovations, 5th edition*, Ohio, 2003.
10. Barlev, B., Haddad, J., R.: *Harmonization, Comparability, and Fair Vlue Accounting*, Journal of Accounting, Auditing & Finance, Summer, 2007.
11. Баткоска, Л.: *Методологија на научното истражување*, Факултет за туризам и угостителство, Охрид, 2005.
12. Belak, V.: *Menadzersko racunovodstvo, Racunovodstvo, revizija i finansije*, Zagreb, 1995.
13. Boning, J.A.: *Methoden betrieblivher Okobilanzierung*, Marburg, 1994.
14. Braunschweing, A.: *Die okologische Buchhalyung fur die Stadt St.Gallen*, 1987.

-
15. Brutschy, H.P.: *Nutzen eines Qualitätssicherungs – System nach ISO 9000*; Buch Schlusselfaktor Qualität, Manz, Wirtschaft, Wien, 1993.
 16. Budde, R.: *Strategische Plan – und Standardkostenrechnung*, Erich Schmidt Verlag, Berlin 1993.
 17. Burch, J.G.: *Cost and Management Accounting a moderen Aproach*, West Publishing Company, St.Paul, New York, Los Angeles, San Francisko, 1994.
 18. Bromwich, M.A.: *Management Accounting: Evolution not Rebolution*, -CIMA-. The Charers Institute of Management Accountants, London, 1989.
 19. Bozinoska Lazareska Zorica: *Revizija*, Ekonomski Fakultet Skopje, 2001.
 20. Cerović, Z.: *Hotelski menadžment*, Fakultet ya turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003.
 21. Cerović, Z., Horvat, Đ.: *The influence of global economic recesion of tourism*, The influence of global economic recesion on tourism, X.Intarnational conference, Ohrid, 2009.
 22. Clifford, F.T., Richard, C., Rhoads, Robert L. Rosenblatt: *Managerial Accounting for the hospitality Service Indusries*, WM.C.Brown Company Publishers, Dubuque, Iowa, 1981.
 23. Coltman, M.M., Jagels, M.G.: *Hospitality Management Accounting*, Seventh Edition, John Wiley & Sons, Inc., New, Chichester, Weineim, Brisbane, Singapore, Toronto, 2001.
 24. Cooper, R., Slagmulder, R.: *Target costing and value engineering*, Productivity Press, Portland, 1997.
 25. Cote, R.: *Accounting for Hospitality Manageres*, 4fh Ed., Educational Institute of the American Hotel and Motel Association, East Lansing, Michigan 2001.
 26. Colin, D.: *Management and Cost Accounting*, second edition, -Chapman-Hall-, London 1991
 27. Čerović, S., Petrović, P.: *Mogućnosti inoviranja-ključni faktor uspeha u Evropskoj i globalnoj hotelskoj industriji*, Hotellink, Časopis ya hotelijerstvo, restoraterstvo i gastronomiju, Beograd, 2005.
 28. Garrison, R., H., Noreen, E., W.: *Managerial Accounting*, 8th Edition, Irwin.

-
29. Detter, H. i drugi: *Controlling im Food & Beverage-Management*, R. Oldenbourg Verlag, Munchen, Wien, 1998.
 30. Dezeljin, Ja.: *Racunovodstveni informacijski sustav u funkciji upravljackog informaciskog sustava*, zbornik radovam "Racunovodstvo, revizija i poslovne financije u funkcije u funkciji poslovne politike poduzeca", Hrvatska zajednica racunovodza i finansiskih djelatnoka, Zagreb, 1994.
 31. Dominiak, G., Louderback, J.G.: *Managerial Accounting*, South Western Publishing Co., Cincinnati Ohio, 1994.
 32. Drljaca, M.: *Troskove Kvalitete*, Mala enciklopedija kvalitete, V.dio, Oskar, Zagreb, 2004.
 33. Ferrara, W.L., Dougherty, F. P., Boer, G. B.: *Managerial Cost Accounting: Planning and Control*, revised edition, Dame Publications, Inc. Houston, 1911 Garrison, R.H., Noreen, E. W.: *Managerial Accounting*, 10th Ed., McGraw-Hill Irwin, Boston, New York . . . , 2003.
 34. Grupa autora (red. I. Spremic): *Racunovodstvo*, Hrvatska zajednica racunovodza i finansiskih djelatnika, Zagreb, 1995.
 35. Gulin, D., Tusek, B., Zager, L.: *Poslovno planiranje, kontrola, i analiza*, Hrvatska zajednica racunovodza i finansiski djelatnika, Zagreb, 2004.
 36. HANYC: *Uniform System of Accounts for the Lodging Industry*, 9th Revised Edition, Educational Institute of the American Hotel & Motel Association, East Lansing, 1996.
 37. Horngren, C.T., Datar S.M., & Foster, G., *Cost accounting: A managerial emphasis*, 20th edition, New Jersey: Pearson, 2006
 38. Hongren, C.T., Harrison, W.T., Oliver, S.M., *Accounting*, 9th Edittion, New Yersey, 2011
 39. Huber, H.: *Controlling im Hotel – und Restaurant – Betrieb – Eine Leitfadens fur kleine und mittelstandische Unternehmen*, Virtschaftsverlag Carl Ueberreuter, Wien/Franfurt, 2000.
 40. International Accounting Standards 2002., *International Accounting Standards*, Board, London 2002.

-
41. *International Financial Reporting Standards (IFRStm) including International Accounting Standards (IAStm) and Interpretations as at 31 March 2004.*, International Accounting Standards Board, London, 2004.
 42. *International Accounting Standards 2001*, - International Accounting Standards Committee -, London 2001.
 43. Injac, N.: *Upravljanje troškovima kvalitet*, Oskar, Zagreb, 1997.
 44. Johnson H.T., Kaplan R.S.: *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1991.
 45. Joos-Sachse, T.: *Controlling, Kostenrechnung und Kostenmanagement*, Gabler, Wiesbaden, 2001.
 46. Kaplan, R. Atkinson, A.: *Advanced Management Accounting*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey 1998.
 47. Kaplan, R.S., Cooper, R.: *Prozebkostenrechnung als Managementinstrument*, Frankfurt/New York, 1999.
 48. Kazachka, D.: *Globalization in tourism*, Hotellink, Časopis za hotelijerstvo, restoraterstvo i gastronomiju, Beograd, 2005.
 49. Kosar, L.: *Hotel industry in global economic recession*, The influence of global economic recession on tourism, X.International conference, Ohrid, 2009.
 50. Косаркоска, Д., Мирческа, И.: Развојни трендови на сметководственото известување во хотелската индустрија, Научно списание Хоризонти, УКЛЮ, 2011.
 51. Kosarkoska, D., Mirceska, I.: *The main processes in the international financial reporting at the beginning of 21st century*, Service sector in terms of changing Environment, Ohrid, 2011.
 52. Mirceska, I., Kosarkoska, D.: *Uniform System of Accounts in the Lodging Industry (USALI) in creating a Responsibility Accounting in the hotel enterprises in Republic of Macedonia*, Service sector in terms of changing Environment, Ohrid, 2011.
 53. Moncarz E.S., & Portocarrero, N.J, *Accounting for the hospitality industry*, New Jersey, (2004).
 54. Косаркоска, Д.: *Сметководство*, трето изменето и дополнето издание, Факултет за туризам и угостителство, Охрид, 2008.

-
55. Косаркоска, Д.: *Менаџмент контрола-контролинг*, Факултет за туризам и угостителство, Охрид, 2008.
 56. Marinovski, N., Stojanoski, J., Poposki, K.: *Global financial crises and its impact to the tourism industry-managing in a downturn in the hospitality industry*, The influence of global economic recession on tourism, X.International conference, Ohrid, 2009.
 57. Markoski S.: *Osnovi na smetkovodstvo*, Skopje, 1985.
 58. Markoski S.: *Troskovi u poslovnom odlu~ivawu*, Beograd, 1991.
 59. Миладиноски, С., Маркетинг, Факултет за туризам и угостителство, Охрид, 20 стр.
 60. Miler, J.E.: *Menu Pricing and Strategy*, CBI Publishing, Boston, 1980.
 61. Милошевиќ, Б., *Осигурување на имоти и лица*, Факултет за туризам и угостителство, Охрид, 2006.
 62. Nobes, C., Parker, R.: *Comparative International Accounting*, Financial times, Prentice Hall, th Edition, 2002.
 63. Nedev Bla`o, Markoski Slobodan: *Smetkovodstvo na menaxmentot*, Ekonomski fakultet Skopje, 2003.
 64. Nedev Blazho, Markoski Slobodan: *Smetkovodstvo na delovniot menaxment*, Ekonomski fakultet Skopje, 1995.
 65. Nedev Blazho, Ruseski Trajko: *Smetkovodstvo na IV godina*, Prosvetno delo, Skopje 1993.
 66. Pajrok, A., Responsible Accounting in the Hospitality industry, Journal of Education Culture and Society No2, Institute of Business Sciencess, Baja, Hungary, 2014
 67. Persic M., Jankovic M.: *Menadzersko racunovodstvo hotela*, Zageb 2006.
 68. Rankovic, J., *Upravljanje finansijama preduzeca*, Beograd, 1978.
 69. Popovic, Z., Vitezic N.: *Revizija i analiza – instrumenti uspesnog donesenja poslovnih odluka*, Hrvatska zajednica racunovodza i finansijskih djelatnika, Izdajne casopisa Racunovodstvo i financije, Zagreb, 2000.
 70. Porter, M.E.: *Wettbewerbsvorteile*, Frankfurt a. M., 1986.

-
71. Raiborn, C.A., Barfield J.T., Kinney M.R.: *Managerial Accounting – Annotadet Instructors Edition*, West Publishing Company, Minneapolis/St.Paul, New York, Los Angeles, San Francisco, 1993.
 72. Ronald W.H.: *Managerial accounting*, Fourth Edition, Irein&McGraw-Hill. Boston, 1999.
 73. Rusevski Trajko.: *Finansisko smetkovodstvo i izvestuvawe*, Ekonomski Fakultet Skopje, 2004.
 74. Sankaran, S., Al Hashim, D.: *An Accounting Information System for Harmonization*, The Journal of American Academy of Business, Cambridge, September, 2006.
 75. Смиљковски, И., Неживотно осигурување, Факултет за туризам и угостителство, Охрид, 2011.
 76. Schmidgall, R.S.: *Hospitality Industry Managerial Accounting*, 4th Edition Institute, American Hotel&Motel Association, Lansing, Michigan, 1997.
 77. Schmidgall, R.S., *Hospitality industry managerial accounting*, 5th edition, Michigan: Educational Institute of the American Hotel & Motel Association, 2002
 78. Schmidgall, R.S., & Malk, M., *Understanding overhead Lodging*, 1992
 79. Shank, J.K., Govindarajan, V.: *Strategic cost management: the new tool for competitive advantage*, New York 1993.
 80. Shellborn, T., Gornik-Tomaszewski, S.: *Implication of the IAS Regulation for Research into the International Differences in Accounting System*, Accounting in Europe, 2006.
 81. Simonceska, L., Karadzova, V.: *Hotel managers behavior in conditions of crisis disruptions*, The influence of global economic recesion on tourism, X.Intarnational conference, Ohrid, 2009.
 82. Spasov Sini{a, Arsov Sa{o: *Finansiski menaxment*, Ekonomski fakultet Skopje, 2004.
 83. Стевановић, Н., Милинић, Д., Милићевић, В., *Управљачко рачуноводство, Економски факултет, Белград, 2007*
 84. Stojanovič, M., Stojanovič, D., Randelovič, D.: *Global economic crisis, consequences and experiences in tourist industry-possible solutions for adequate*

-
- response*, The influence of global economic recession on tourism, X.International conference, Ohrid, 2009.
85. Shale, M.: *Računovodstvene informacije za menadžment turističke zajednice destinacije*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2004.
86. Turney, P.: *Common Cents, The ABC Performance Breakthrough*, Cost Tehnology, Hillsboro, OR, 1991.
87. Tomovski Serafim: *Osnovi na smetkovodstvo*, Ekonomski Fakultet Skopje, 1996.
88. *Uniform System of Accounts and Expense Dictionary for Small Hotels, motels and Motor Hotels*, 4th Ed., Educational Institute, American Hotel and Motel Association, Michigan, 1997.
89. Uran, M.: *Management kvalitete storitev v hotelirstvu*, Društvo za akademske in aplikativne raziskave, Koper, 2003.
90. Vikas, K.: *Neue Konzepte für das Kostenmanagement*, Gabler, Wiesbaden, 1995.
91. Wadsworth, H.M., Stephens, K.S., Godfrey, A.B.: *Moderen Methods for Quality Control and Improvement*, II. Ed., Wiley, 2002.

КОРИСТЕНИ ИНТЕРНЕТ СТРАНИ И ОСТАНАТИ ИЗВОРИ НА ПОДАТОЦИ

1. Accounting Standards Board www.asb.org.uk
2. Accounting WEB www.accountingweb.co.uk
3. Accounting Terminology Guide www.nysscpa.org
4. Accounting tools, www.accountingtools.com
5. Accounting World www.taxsites.com/managerial.html
6. American Institute of Certified Public Accounting www.aicpa.org
7. American Accounting Association www.aaa-edu.org
8. ANet, – Australia www.csu.edu.au/anet
9. www.accounting-financial-tax.com
10. Careers in Accounting www.careers-in-accounting.com
11. Chartered Institute of Management Accountants www.cima.org.uk
12. Generally accepted accounting principles,
<http://www.accountingfoundation.org/gaap>
13. Hotel Evaluation Techniques
www.hvs.com/Bookstore/HotelValuationTechniques
14. Hotel-usali-experts-article-1-introduction-to-usali, <http://www.hotel-usali-experts.com>
15. Hotel World Network www.hotelworldnetwork.com
16. Empirical analysis of residual income: the case of hotel industry
www.iscet.pt/sites/default/files/CIT2010
17. European Accounting Association www.bham.ac.uk/EAA/
18. European Commission, Directorate www.europa.eu.int/comm/
19. Examining the USALI,
http://www.hotelcostcontrol.com/ebook/Examining_USALI.pdf
20. Financial Executives Institute www.fei.org
21. Financial Reporting Council www.frc.org.uk
22. Financial Times www.ft.com

-
23. The Financial Management Committee of the American Hotel and Lodging Association (AH&LA), www.ahla.com
 24. Financial Accounting Standards Board, www.fasb.org
 25. International Accounting Network www.i-a-n.org
 26. International Accounting Standards Board www.iasb.org.uk
 27. International Financial Reporting Standards, <http://www.iasplus.com/en/standards/ifrs>
 28. International Federation of Accountants www.ifac.org
 29. International Accounting Standards Committee www.iasc.org.uk
 30. Kaplan, Robert, S., *The demise of cost and profite centers*, Harward University, www.hbs.edu
 31. Kaplan, R., S., Anderson, S., R., *Time-Driven Activity-Based Costing*, www.papers.ssrn.com , 2003
 32. Kontroling i primena USALI metode u Hotelijerstvo www.portal.wlw.hr
 33. Lodging, www.lodgingmagazine.com
 34. Management Accounting Quarterly www.mamag.com
 35. Министерство за финансии на Република Македонија, <http://www.finance.gov.mk>
 36. Меѓународни сметководствени стандарди, <http://www.iasplus.com>
 37. New York Stock Exchange www.nyse.com
 38. Nordic Accounting Network www.nan.shh.fi
 39. Pavlatos, O., Paggios, I., Cost accounting in Greek hotel enterprises: an empirical approach, Technological Institute of Chalkida, University of Piraeus, November, 2007, www.mpra.ub.uni-muenchen.de
 40. Pajrok, A., Financial reporting in the lodging industry from the Segment reporting aspect, <http://www.oeconomica.uab.ro>
 41. RIF – homepage www.rif.hr
 42. Registrar of Companies www.companies-house.gov.uk
 43. Return of investments, <http://www.investopedia.com>
 44. Return of investment and Residual Income, www.unf.edu
 45. Revenue per available room, www.investinganswers.com

-
46. Securities and Exchange Commission www.sec.gov
 47. Slovenian hotel analysis, www.slovenia.info
 48. Uniform System for Accounts in the Lodging Industry USALI, <http://www.hospa.org>
 49. Управа за јавни приходи на Република Македонија www.ujp.gov.mk
 50. World Bank www.worldbank.org
 51. World Tourism Organization www.unwto.org
 52. Examining the USALI, Hotel Cost Control, http://www.hotelcostcontrol.com/ebook/Examining_USALI.pdf
 53. Hotel-usali-experts-article-1-introduction-to-usali, <http://www.hotel-usali-experts.com/hotel-usali-experts-article-1-introduction-to-usali/>
 54. Financial reporting in the lodging industry from the Segment reporting aspect <http://www.oeconomica.uab.ro/upload/lucrari/1020081/13.pdf>
 55. Правилник за сметковниот план и содржината на одделните сметки во сметковниот план, <http://www.ujp.gov.mk>
 56. Win, E., *Rooms Division Basic Theories, Formulas and Concepts*, <http://www.slideshare.net/eugenewin/rooms-division-basic-theories-i-rate-set-up-and-forecasting>
 57. Uniform System for Accounts in the Lodging Industry USALI, издадено од The Financial Management Committee of the American Hotel and Lodging Association (AH&LA), Hospitality Financial and Technology Professionals (HFTP), New York, 2006.
 58. Accounting Harmonization, A New Strategy vis-a-vis International Harmonization, 1 Ноември, 1995
 59. Medžunarodbi racunovodstveni standardi 2000, HZRFD, Zagreb, 2000.
 60. Закон за даноци на имот, Службен весник на РМ бр.61/2004.
 61. Закон за пензиско и инвалидско осигурување, Службен весник на Р.М бр.80/93, 32/97, 24/2000.

-
62. Закон за здравствено осигурување, Службен весник на Р.М бр 65/2012, 16/2013 и 91/2013.
 63. Според Закон за вработување и осигурување во услови на несреќен случај, Службен весник на Р.М.
 64. Закон за персонален данок на доход, Службен весник на Р.М бр.80/93, 199/15.

ПРИЛОЗИ

Табела бр.1.1 Стандардизирани извештаи според Унифицираниот систем на конта во хотелската индустрија

1.	Интерен извештај на сегментот за сместување
2-1	Интерен извештај на сегментот за исхрана
2-2	Интерен извештај на сегментот за пијалоци
3-1	Интерен извештај на сегментот за телекомуникации
3-2	Интерен извештај на сегментот за терени и продавници за опрема за голф
3-3	Интерен извештај на сегментот за Спа и центар за здравје
3-4	Интерен извештај на сегментот за паркиралишта и гаражи
3-5	Интерен извештај на поголеми оперативни сегменти
3-6	Интерен извештај на помали оперативни сегменти
4.	Интерен извештај на сегментот за приходи од изнајмување и останати приходи
5.	Интерен извештај на сегментот за административни и општи работи
6.	Интерен извештај на сегментот за продажба и маркетинг
7.	Интерен извештај на сегментот за инвестициско и тековно одржување
8.	Интерен извештај на сегментот за комунални услуги
9.	Интерен извештај на сегментот за управување со трошоци
10.	Интерен извештај на сегментот за закупнини, имот и останати такси и осигурување
11.	Интерен извештај на сегментот перална
12.	Интерен извештај на сегментот кафетерија за вработените
13.	Интерен извештај на сегментот за трошоци поврзани со платниот список и слични други трошоци

Извор: Uniform System for Accounts in the Lodging Industry USALI, The Financial Management Committee of the American Hotel and Lodging Association (AH&LA), Hospitality Financial and Technology Professionals (HFTP), New York, 2006.

**Табела бр.1.2 Компарација на содржината на трите најпознати
изданија на Унифицираниот Систем на Конта во Хотелската
Индустри**

		10то издание	9то издание	8мо издание
Финансиски извештаи	1 дел	Извештај за финансиската состојба, Извештај за севкупна добивка , Извештај за сопственичкиот капитал, Извештај за парични текови		
Оперативни извештаи	2 дел	Збирен оперативен извештај и 13 извештаи	Збирен извештај за севкупна добивка и 30 извештаи	Извештај за севкупна добивка за одделни сегменти и 26 дополнителни извештаи
			Извештаи за имотот на претпријатијата кои се раководени од менаџерска компанија	Извештаи за хотелите кои се раководени од менаџерска компанија
			Извештаи за игри на среќа	
Аналитички показатели и статистика	3 дел	Аналитички показатели и статистика	Аналитички показатели и статистика	
			Форми на финансиски извештаи	Форми на извештаите
			Планирање	Будетирање и

			на операциите и буџетот	прогнозирање
			Водич за алокација на трошоците за управуваните сегменти	Дистрибуција по оперативни сегменти
			Анализа на преломна точка на прагот на рентабилност	Компилација на комплементарни услуги од пазарните извори
Снимање на финансиските информации			<i>Шематски пример за конта</i>	Систем на нумерирање на конта
			Поедноставен о сметководство за лимитираните услуги на претпријатието	

Извор: Собствена интерпретација врз основа на пишан текст од трудот

Табела бр. 1.3 Компарација на одделните извештаи по сегменти во трите најпознати изданија на Унифицираниот Систем на конта во Хотелската Индустија

УСКХИ 10 ^{то} издание	УСКХИ 9 ^{то} издание	УСКХИ 8 ^{мо} издание
1 Сместување	1 Сместување	1 Сместување
2 Исхрана и пијалоци	2 Исхрана	2 Исхрана и пијалоци
2-1 Исхрана	3 Пијалоци	Останати Оперативни Сегменти
2-2 Пијалоци		
3 Останати Оперативни Сегменти	4 Телекомуникации	6 Голф терени
3-1 Телекомуникации	6 Голф терени	7 Продавници за голф опрема
3-2 Голф терени и продавници за голф опрема	7 Продавници за голф опрема	10 Здравствен центар
3-3 Здравствен центар/Спа		
3-4 Паркиралишта и гаражи	5 Паркиралишта и гаражи	5 Перална
3-Х Други Останати поголеми оперативни сегменти	8 Перална	11 Базен-Кабини-Бањи
3-XX Други останати помали оперативни сегменти	10 Базен	8 Тениски-рекетен клуб
4 Приходи од изнајмување и останати приходи	11 Тениски терени	9 Продавници за опрема за тенис
5 Административни и општи работи	12 Продавници за опрема за тенис	12 Ренти и останати приходи
6 Продажба и маркетинг	14 Ренти и останати приходи	13 Административни и општи работи
7 Инвестициско и тековно одржување	15 Административни и општи работи	15 Човечки ресурси
8 Комунални услуги	16 Човечки ресурси (-)	14 Процесирање на податоци
9 Управување со трошоци		
10 Изнајмување, Имот и останати такси и	18 Обезбедување (-)	18 Опрема за гостите

осигурување		
11 Перална	19 Маркетинг	16 Транспорт
12 Кафетерија за вработените (+)	19а Такси за франшиза (-)	20 Инвестициско и тековно одржување
13 Трошоци поврзани со платен список и слични други трошоци	20 Траспорт (-)	19 Трошоци за енергија
	21 Инвестициско и тековно одржување	21 Фиксни трошоци
	22 Трошоци за комунални услуги	22 Федерални и државни приходни такси Дистрибуирани трошоци
	23 Менаџмент такси	25 Перална
	24 Ренти, Имот и останати такси и осигурување	24 Такси поврзани со платен список и Користи за вработените
	25 Трошоци за оданочување (-)	23 Плати и надоместоци
	26 Депрецијација и амортизација (-)	26 Продавница за печатење
	27 Приходни такси (-)	
	28 Перална	
	30 Трошоци поврзани со платен список и потреби за вработените	
	29 Плати и надоместоци (-)	

Извор: Конствена интерпретација врз основа на Uniform System for Accounts in the Lodging Industry USALI, 10th, 9th and 8th revised edition, Ah&LA, New York, 1986, 1996, 2006.

Табела бр.1.4 Компарација на категориите од Збирниот Оперативен Извештај во Унифицираниот Систем на Конта во Хотелската Индустрија

УСКХИ 10 ^{то} издание Збирен Оперативен Извештај	УСКХИ 9 ^{то} издание Збирен Биланс на успех	УСКХИ 8 ^{мо} издание Биланс на успех по сегменти
Приходи³	Оперативни Сегменти	Оперативни Сегменти
Сместување	Сместување	Сместување
Исхрана и пијалоци	Исхрана	Исхрана и пијалоци
Останати Оперативни Сегменти	Пијалоци	Телефон*
Изнајмување Останати приходи	Телекомуникации *	Паркиралишта и гаражи
Вкупно приходи	Паркиралишта и гаражи	Перална за гости
	Голф терени	Голф терени
Трошоци по сегменти	Продавници за голф опрема	Продавници за голф опрема
Сместување	Перална за гости	Тениски терени и рекети
Исхрана и пијалоци	Здравствени услуги	Продавници за опрема за тенис
Останати Оперативни Сегменти	Базен	Здравствен оддел
Вкупно трошоци по сегменти (Трошоци на продадени учиноци)	Тениски терени	Базен, кабини, бањи
	Продавници за опрема за тенис	Останати Оперативни Сегменти
Вкупно Приходи по сегменти	Останати Оперативни Сегменти	Изнајмување и Останати приходи
	Изнајмување и Останати приходи	
	Вкупни Оперативни Сегменти	Вкупни Оперативни Сегменти
Нераспределени Оперативни Трошоци⁴	Нераспределени Оперативни Трошоци⁺	Нераспределени Оперативни Трошоци
Административни и општи работи	Административни и општи работи	Административни и општи работи
Продажба и маркетинг	Човечки ресурси	Човечки ресурси
Инвестициско и тековно одржување	Информациони системи*	Процесирање на податоци*
Комунални услуги	Обезбедување ⁺	Транспорт
Вкупно нераспределени	Маркетинг	Маркетинг

трошоци		
	Такси за франшиза ⁺	Забава за гости -
Бруто Профит¹	Оперативен Транспорт	Инвестициско и тековно одржување
	Инвестициско и тековно одржување	Трошоци за енергија*
	Комунални услуги*	
Надомест за менаџментот⁵	Вкупни Нераспределени Оперативни Трошоци	Вкупни Нераспределени Оперативни Трошоци
Приходи пред одбивка на фиксни трошоци	Приходи после Нераспределени Оперативни Трошоци	Приход после таксите за менаџмент и фиксни трошоци
	Управување со данокот	Управување со данокот
Фиксни трошоци⁶	Ренти, инвестициски такси, Осигурување	Ренти, такси и осигурување
	Приход оданочување, Депрецијација, Амортизација, Приходни такси⁺	Трошоци за оданочување
Ренти	Трошоци за оданочување	Депрецијација и амортизација
Инвестиции и други такси	Приход пред Депрецијација, Амортизација и Приходни такси	
	Депрецијација и амортизација	
Осигурување	Добивка или загуба од продажба на претпријатието	
Вкупни фиксни трошоци	Приход пред приходни такси	Приход пред приходни такси
	Приходни такси	Приходни такси
Нето Оперативен Приход¹	Нето приход	Нето приход

Минус: Заменети резерви²		
Нето резултат за периодот		

Извор: Собствена интерпретација врз основа на Uniform System for Accounts in the Lodging Industry USALI, 10th, 9th and 8th revised edition, Ah&LA, New York, 1986, 1996, 2006.

Табела бр.1.5 Активности во процесот на подготовка и давање услуги

Активности кои се појавуваат во процесот на подготовка и давање услуги за:			
Сместување	Исхрана и пијалоци	Останати туристички услуги	Помошни, споредни и управно-административни места на трошоци
Активностите треба да бидат оптимално организирани, во кој на соодветен начин ќе се определат кој ќе биде одговорен за маркетинг, продажба на капацитетот, обликување на асортиманот, одбирање на целен пазар, политика на цени, рецепциско работење, пратење на одморот на гостите и нивно информирање, информатичка поддршка, систем на информирање на менаџментот и сл.	Активностите треба да бидат оптимално организирани и тоа од дефинирање на асортиманот на понудата, маркетинг на храна и пијалоци, организација на процесот на набавка, складирање, управување со залихи, дефинирање на производствениот процес, припрема на храна и пијалоци, избор на продажни места, банкет работење, room service, управување со асортиманот, финансиско пратење на работењето во овој оддел, информатизација на овој систем и сл.	Овие активности се ориентирани на одреден тип на услуги, за конгресна понуда, здравствена, културна, спортска и друга понуда. Всушност од овој дел се согледува и специфичноста на делување на хотелот.	Овие активности треба да се насочуваат кон постигнување на поголема економичност. Тука се утврдува кој во организациската структура е одговорен за прибавување информации, за избор на канал на дистрибуција, за енергетска поддршка, кадровски и правни работи, подготовка на сметководствени и несметководствени информации и сл.

Извор: Собствена интерпретација врз основа на пишан текст од трудот

Табела бр.1.6 Извештајни елементи и интерен резултат во извештаите по сегмент

<i>Елементи во структурата на извештаите</i>	<i>Поединечно</i>	<i>Вкупно</i>
Бруто приходи од реализација на учиноците на СЕГМЕНТОТ	Xxxxx	
Попусти, работи, гратис...	(-) xxx	
(А) Нето приходи од реализација на учиноците на СЕГМЕНТОТ		XXXXXXX
Варијабилни трошоци на сегментот (трошоци на продадените учиноци)	Xxx	
• Трошоци за сировини и материјали	Xxx	
• Останати варијабилни трошоци	(+/-) xx	
(+/-) Трошоци од размената со другите одделенија		
Нето варијабилни трошоци на продадените услуги	xxxx	
Останати трошоци од продажба на учиноци	xx	
Вкупно:		(-) XXX
БРУТО ПРОФИТ(ЗАГУБА) од продажба на СЕГМЕНТОТ		XXX
Останати приходи на СЕГМЕНТОТ (од изнајмување простор, од останати активности, од соработката со останати одделенија...)		(+) XXX
БРУТО ПРОФИТ (ЗАГУБА) и останати приходи на СЕГМЕНТОТ		XXXX
Останати специфични контролирани трошоци на СЕГМЕНТОТ		
• Плати и надоместоци на вработените	xxx	
• Останати примања на вработените	xxx	
• Останати трошоци кои можат да се контролираат	xxx	
Вкупно:		(-) XXX
РЕЗУЛТАТ НА СЕГМЕНТОТ		XXX

Извор: Pershic M., Jankovic S., , Menadzersko Racunovodstvo Hotela – Opatija ; Zagreb i Hrvatska zajednica racunovodza i finansijskih djelatnika, 2006, стр. 340.

Табела бр.2.1 Збирен Оперативен Извештај¹²²

	Реализирано	Планирано
ПРИХОДИ		
Сместување Храна и Пијалоци Останати оперативни сегменти Изнајмување и останати приходи		
ВКУПНИ ПРИХОДИ		
ТРОШОЦИ ПО СЕГМЕНТИ		
Сместување Храна и Пијалоци Останати Оперативни сегменти		
ВКУПНИ ТРОШОЦИ ПО СЕГМЕНТИ		
ВКУПНО ПРИХОДИ ПО СЕГМЕНТИ		
НЕРАСПРЕДЕЛЕНИ ТРОШОЦИ ПО СЕГМЕНТИ		
Администрација и општи работи Продажба и маркетинг Инвестициско и тековно одржување Комунални услуги		
ВКУПНИ НЕРАСПРЕДЕЛЕНИ ТРОШОЦИ		
БРУТО ОПЕРАТИВЕН ПРОФИТ		
Трошоци на управување		
Добивка пред одбивка на фиксни трошоци		
ФИКСНИ ТРОШОЦИ		
Закупнини Имот и останати даноци Осигурување		
ВКУПНО ФИКСНИ ТРОШОЦИ		
НЕТО ОПЕРАТИВЕН ПРИХОД		
- Амортизација		
НЕТО РЕЗУЛТАТ ЗА ПЕРИОДОТ		

Извор: Uniform System for Accounts in the Lodging Industry USALI, The Financial Management Committee of the American Hotel and Lodging Association (AH&LA), Hospitality Financial and Technology Professionals (HFTP), New York, 2006.

122 Детален преглед на Збирниот Оперативен Извештај Според Унифицираниот Систем на Конта во Сместувачката Индустија

Табела бр.2.2 Извештај на сегментот за сместување

	Реализирано	Планирано
ПРИХОДИ		
<ul style="list-style-type: none"> - Приходи од сместување на индивидуални гости <ul style="list-style-type: none"> ○ Деловни патувања ○ Слободно време ○ Привилегирани ○ Пакет аранжмани преку агенција ○ Пакет аранжмани од хотелот ○ Со попуст - Приходи од сместување од групни аранжмани <ul style="list-style-type: none"> ○ Правни лица (корпорации) ○ Здруженија (конгресни групи) ○ Канцеларии од владата ○ Групни тури (домашни и странски гости) ○ Екипаж на авио компаниите ○ Останати групи (социјални, војска, образование, религиски здруженија и сл.) - Приходи од сместување на постојани гости - Останати приходи 		
ПРИХОДИ		
Попусти (рабат, поврат, претплати, усогласувања и сл.)		
(1) НЕТО ПРИХОДИ НА СЕГМЕНТОТ ЗА СМЕСТУВАЊЕ		
ТРОШОЦИ		
<ul style="list-style-type: none"> а) Плати и надоместоци – редовни плати, прекувремени саати, годишни одмори, боледувања, празници, бонуси, отпремнини, премии и сл. б) Други трошоци на вработените – данок, придонеси, осигурување и сл. 		
(2) ВКУПНО ПЛАТИ И ДРУГИ ТРОШОЦИ		
ОСТАНАТИ ТРОШОЦИ		
<ul style="list-style-type: none"> - Трошоци за кабловска/сателитска телевизија - Трошоци за посредување (туроператори, агенти, компензации...) - Трошоци за бесплатно угостување на гостите во собите (ВИП гости и сл.) - Трошоци за договорени услуги – од надворешни извршители (чистење на прозори, чистење теписи и прекривки, дезинфекција, одржување на просторот и сл.) - Трошоци за преместување на гостите во други објекти (додатни трошоци поврзани за 		

<p>удобноста на гостите или компензирање кое се прави поради одредени околности)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Трошоци за превоз на гостите до и од хотелот - Перење и хемиско чистење на облеката од гостите (трошоци кои се остваруваат од претходно склучен договор со надворешна сервисна компанија) - Трошоци за перење во хотелот (крпи, перење на козметички препарати, бањарки, покривки, навлакии сл.) - Трошоци за залиха на: <ul style="list-style-type: none"> ○ Материјали за хотелските гости ○ Залиха на материјали за чистење во сегментот за сместување ○ Залиха на хартија, печатарски материјали и сл ○ Останати залихи за работењето - Трошоци за резервации (преку централниот резервациски систем и телекомуникацискиот) - Трошоци за телекомуникација - Трошоци за едукација и тренинг (едукациски материјали, како и надоместок за едукаторите) - Трошоци за работна облека – униформи (трошоци за изнајмување, чистење и одржување) - Останати трошоци 		
(3) ВКУПНО ОСТАНАТИ ТРОШОЦИ		
(4) ВКУПНО ТРОШОЦИ НА СЕГМЕНТОТ ЗА СМЕСТУВАЊЕ (2+3)		
(5) РЕЗУЛТАТ НА СЕГМЕНТОТ ЗА СМЕСУТВАЊЕ (ДОБИВКА ИЛИ ЗАГУБА) (1-4)		

Извор: Uniform System for Accounts in the Lodging Industry USALI, The Financial Management Committee of the American Hotel and Lodging Association (AH&LA), Hospitality Financial and Technology Professionals (HFTP), New York, 2006.

Табела бр.2.3 Извештај на сегментот за храна

	Реализирано	Планирано
ПРИХОДИ		
<ul style="list-style-type: none"> - Приходи од продажба на храна понудена во: <ul style="list-style-type: none"> ○ Ресторан ○ Хотелски соби ○ Холот на хотелот или други останати места - Приходи од продажба на храна во мини бар - Приходи од продажба на храна на банкети или преку кетеринг - Приходи од продажба на храна понудена во пакет аранжмани 		
ПОПУСТИ		
(1) НЕТО ПРИХОДИ ОД ПРОДАЖБА НА СЕГМЕНТОТ ЗА ХРАНА		
ТРОШОЦИ НА СЕГМЕНТОТ ЗА ХРАНА		
<ul style="list-style-type: none"> а) Трошоци за храна (за послужување на хотелските гости и припрема на храна за вработените) утврдени со месечен попис (набавна вредност плус попис на почетокот минус попис на крајот на месецот) <ul style="list-style-type: none"> - минус трошоци за топол оброк на вработените по сегменти - минус трошоци за храна пренесени во сегментот за продажба на пијалоци <ul style="list-style-type: none"> а) прехранбени производи користени при припремање пијалоци б) храна која се користи за закуски, приеми и сл. - плус трошоци за пијалоци користени во сегментот за храна (=) нето трошоци за храна б) Останати трошоци на сегментот за храна (трошоци за цигари, слатки и сл.) 		
(2) ВКУПНО ТРОШОЦИ (а+б)		
(3) БРУТО ДОБИВКА (ЗАГУБА) ОД ПРОДАЖБА НА ХРАНА (1-2)		
ОСТАНАТИ ПРИХОДИ		
<ul style="list-style-type: none"> - Изнајмување на салите за собири (закупнина) - Разни приходи за банкети (стоки и услуги, аудиовизуелна опрема и сл.) - Останати разни приходи 		
(4) ВКУПНО ОСТАНАТИ ПРИХОДИ		
(3+4) БРУТО ДОБИВКА (ЗАГУБА) И ДРУГИ ПРИХОДИ		
ТРОШОЦИ ЗА ПЛАТИ И ДРУГИ ТРОШОЦИ		

а) Плати и надоместоци – редовни плати, прекувремени саати, годишни одмори, боледувања, празници, бонуси, отпремнини, премии и сл. б) Други трошоци на вработените – данок, придонеси, осигурување и сл.		
(5) ВКУПНО ПЛАТИ И ДРУГИ ТРОШОЦИ		
ОСТАНАТИ ТРОШОЦИ		
<ul style="list-style-type: none"> - Трошоци за банкет услуги - Трошоци за перење и хемиско чистење на облеката на гостите и останати работи од хотелот кои се носат на хемиско чистење - Трошоци за надоместоци за лиценци и дозволи, членарини и претплати - Трошоци за залиха на средства за чистење, декорации, средства за миење во кујната, стаклени производи, мраз, гориво за кујна, платнени работи, изработка на мени и листа на пијалоци, трошоци за хартија, пластика, печатење и сл.) - Телекомуникациски трошоци - Трошоци за едукација и тренинг - Трошоци за работна облека и обувки - Останати трошоци 		
(6) ВКУПНО ОСТАНАТИ ТРОШОЦИ		
(7) ВКУПНО ТРОШОЦИ (2+5+6)		
РЕЗУЛТАТ НА СЕГМЕНТОТ ЗА ХРАНА (ДОБИВКА ИЛИ ЗАГУБА)		

Извор: Uniform System for Accounts in the Lodging Industry USALI, The Financial Management Committee of the American Hotel and Lodging Association (AH&LA), Hospitality Financial and Technology Professionals (HFTP), New York, 2006.

Табела бр.2.4 Извештај на сегментот за пијалоци

	Реализирано	Планирано
(1.1) ПРИХОДИ		
<p>а) - Приходи од продажба на алкохолни пијалоци понудени во:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Ресторан ○ Хотелски соби ○ Холот на хотелот или други останати места <p>- Приходи од продажба на пијалоци во мини бар</p> <p>- Приходи од продажба на пијалоци на банкети или преку кетеринг</p> <p>- Приходи од продажба на пијалоци понудени во пакет аранжман</p> <p>б) Приходи од продажба на алкохолни и безалкохолни пијалоци понудени според видот (вино, пиво, жестоки пијалоци ликери и сл.)</p> <p>в) Останати приходи</p>		
ПОПУСТИ		
(1.2)НЕТО ПРИХОДИ ОД ПРОДАЖБА НА СЕГМЕНТОТ ЗА ПИЈАЛОЦИ (Бруто приходи – попусти)		
(2.1)ТРОШОЦИ НА СЕГМЕНТОТ ЗА ПИЈАЛОЦИ		
<p>а) Трошоци за набавка на сите видови пијалоци независно дали ќе се служат посебно како чисти пијалоци или како мешани.</p> <p>Трошоците за пијалоците се утврдуваат со калкулација и тоа: вкупна фактурна вредност на набавените пијалоци – работот од бруто фактурната цена + зависни трошоци за набавка (царина, транспорт, испорака и складирање) + данок + вкупна залиха на пијалоци на почетокот на месецот +/- корекција за повраток на депозитот, продадени празни шишиња, буриња или претходно наплатена амбалажа – ситуација на крајот на месецот</p> <p>б) Трошоци за пијалоци користени во одделението за исхрана (-)</p> <p>Пијалоците кои се користат во подготвувањето на храна нема да бидат опфатени како трошоци на овој сегмент</p> <p>в) Трошоци од сегментот за храна пренесени во одделението за пијалоци (+)</p> <p>Производите кои се користат за подготовка и послужување на пијалоци (портокали, лимони, банани, шеќер и сл.), а се превземаат од сегментот за храна, ќе бидат засметувани во сегментот за</p>		

пијалоци		
(2.2) НЕТО ТРОШОЦИ ЗА ПИЈАЛОЦИ (а – б + в)		
Останати трошоци кои се прават во овој сегмент, при продажба на пијалоци		
(2.3) ВКУПНО ТРОШОЦИ (2.1 +2.2)		
(3) БРУТО ДОБИВКА (ЗАГУБА) ОД ПРОДАЖБА НА ПИЈАЛОЦИ (1-2.3)		
(1.3)ОСТАНАТИ ПРИХОДИ		
- Наплата на кувери и додатоци на други услуги - Совети и други услуги		
(1.4) ВКУПНО ОСТАНАТИ ПРИХОДИ (1.2 +1.3)		
4 (3+1.4) БРУТО ДОБИВКА (ЗАГУБА) И ДРУГИ ПРИХОДИ		
ТРОШОЦИ ЗА ПЛАТИ И ДРУГИ ТРОШОЦИ		
а) Плати и надоместоци – редовни плати, прекувремени саати, годишни одмори, боледувања, празници, бонуси, отпремнини, премии и сл. б) Други трошоци на вработените – данок, придонеси, осигурување и сл.		
(5) ВКУПНО ПЛАТИ И ДРУГИ ТРОШОЦИ		
ОСТАНАТИ ТРОШОЦИ		
- Трошоци за залиха на средства за чистење, декорации, средства за миење во кујната, стаклени производи, мраз, гориво за барот, платнени работи, изработка на мени и листа на пијалоци, трошоци за хартија, пластика, печатење и сл.) - Трошоци за бесплатна храна која се нуди при конзумирањето пијалоци - Трошоци за банкет услуги - Трошоци за перење и хемиско чистење на облеката на гостите и останати работи од хотелот кои се носат на хемиско чистење - Надоместоци за лиценци и дозволи, членарини и претплати - Телекомуникациски трошоци - Едукација и тренинг - Работна облека и обувки - Останати трошоци		
(6) ВКУПНО ОСТАНАТИ ТРОШОЦИ		
(7) ВКУПНО ТРОШОЦИ (2+5+6)		
РЕЗУЛТАТ НА СЕГМЕНТОТ ЗА ХРАНА (ДОБИВКА ИЛИ ЗАГУБА)		

Извор: Uniform System for Accounts in the Lodging Industry USALI, The Financial Management Committee of the American Hotel and Lodging Association (AH&LA), Hospitality Financial and Technology Professionals (HFTP), New York, 2006.

Табела бр.2.5.1 Извештај на сегментот за телекомуникации

	Реализирано	Планирано
ПРИХОДИ		
- Приходи остварени од локални разговори - Приходи од разговори (во земјата и странс.) - Приходи од надоместок за корист. на услуги - Приходи од додатни услуги - Приходи од интернет		
а) ВКУПНИ ПРИХОДИ		
б) Попусти (рабат, поврат, претплати, усогласувања и сл.) (-)		
(1) НЕТО ПРИХОДИ НА СЕГМЕНТОТ ТЕЛЕКОМУНИКАЦИИ (а-б)		
ТРОШОЦИ НА ПОВИЦИТЕ		
- Трошоци за локални повици - Трошоци од разговори (во земјата и странс.) - Трошоци за повици кои ги остварува менаџ. - Трошоци за останати повици според сегменти - Данок на приход за наплатени услуги - Трошоци за обезб. интерн. услуги и ост. трош		
(2) ВКУПНО ТРОШОЦИ НА СЕГМЕНТОТ ТЕЛЕКОМУНИКАЦИИ		
БРУТО РЕЗУЛТАТ НА СЕГМЕНТОТ (ДОБИВКА ИЛИ ЗАГУБА) (1-2)		
ТРОШОЦИ		
ТРОШОЦИ ЗА ПЛАТИ И ДРУГИ ТРОШОЦИ		
а) Плати и надоместоци – редовни плати, прекувремени саати, годишни одмори, боледувања, празници, бонуси, отпремнини, премии и сл. б) Други трошоци на вработените – данок, придонеси, осигурување и сл.		
(3) ВКУПНО ПЛАТИ И ДРУГИ ТРОШОЦИ		
ОСТАНАТИ ТРОШОЦИ		
- Трошоци за надоместок за договорни услуги - Трошоци за печатење и канцелариски мат. - Трошоци за резервни материјали за работа - Трошоци за членарини и претплати - Трошоци за изнајмување опрема - Трошоци за едукација и тренинг на вработени - Останати трошоци		
(4) ВКУПНО ОСТАНАТИ ТРОШОЦИ		
(5) ВКУПНО ТРОШОЦИ НА СЕГМЕНТОТ ЗА ТЕЛЕКОМУНИКАЦИИ (3+4)		
(6) РЕЗУЛТАТ НА СЕГМЕНТОТ ЗА ТЕЛЕКОМУНИКАЦИИ (ДОБИВКА ИЛИ ЗАГУБА)		

Извор: Uniform System for Accounts in the Lodging Industry USALI, The Financial Management Committee of the American Hotel and Lodging Association (AH&LA), Hospitality Financial and Technology Professionals (HFTP), New York, 2006.

Табела бр.2.5.2 Извештај на сегментот за голф и продажба на голф опрема

	Реализирано	Планирано
ПРИХОДИ		
<ul style="list-style-type: none"> - Приходи остварени од наплата за возење по теренот - Приходи од платен надоместок за играта - Приходи од изнајмување на возила - Приходи од изнајмување на теренот - Приходи од изнајмување на просториите на клубот - Приходи од продажба на годишни и месечни карти, карти за ВИП гости - Приходи од членарина - Приходи од продажба на карти за натпреварување - Приходи остварени од наплата за чување, чистење и поправки на опремата - Приходи остварени од продажба на голф опрема (топчиња, стапчиња и останати работи) - Останати приходи 		
а) ВКУПНИ ПРИХОДИ		
б) Попусти (рабат, поврат, претплати, усогласувања и сл.) (-)		
(1) НЕТО ПРИХОДИ НА СЕГМЕНТОТ ЗА ГОЛФ И ПРОДАЖБА НА ГОЛФ ОПРЕМА (а-б)		
ТРОШОЦИ ЗА ПЛАТИ И ДРУГИ ТРОШОЦИ		
<ul style="list-style-type: none"> а) Плати и надоместоци – редовни плати, прекувремени саати, годишни одмори, боледувања, празници, бонуси, отпремнини, премии и сл. б) Други трошоци на вработените – данок, придонеси, осигурување и сл. 		
(2) ВКУПНО ПЛАТИ И ДРУГИ ТРОШОЦИ		
ОСТАНАТИ ТРОШОЦИ		
<ul style="list-style-type: none"> - Трошоци за договорни услуги - Трошоци за гориво и средства за подмачкување - Трошоци за батерии и електрична енергија за возилата - Трошоци за поправки и одржување на возилата за голф и опремата - Трошоци за наводнување - Трошоци за перење и хемиско чистење на облеката - Трошоци за одржување на тековни залихи 		

<ul style="list-style-type: none"> - Трошоци за специјализиран сервис - Трошоци за телекомуникации - Трошоци за одржување натпревари - Трошоци за едукација и тренинг - Трошоци за униформи - Останати трошоци 		
(3) ВКУПНО ОСТАНАТИ ТРОШОЦИ		
(4) ВКУПНО ТРОШОЦИ (2+3)		
(5) РЕЗУЛТАТ НА СЕГМЕНТОТ ЗА ГОЛФ И ПРОДАЖБА НА ГОЛФ ОПРЕМА (ДОБИВКА ИЛИ ЗАГУБА)		

Извор: Uniform System for Accounts in the Lodging Industry USALI, The Financial Management Committee of the American Hotel and Lodging Association (AH&LA), Hospitality Financial and Technology Professionals (HFTP), New York, 2006.

Табела бр.2.5.3 Извештај на сегментот за здравствена понуда и спа центар

	Реализирано	Планирано
ПРИХОДИ		
<ul style="list-style-type: none"> - Приходи остварени од надоместок за користење - Приходи од продажба на фитнес програма, здравствени услуги и сл. - Приходи од продажба на услугите од масажа - Приходи од членарини - Приходи од давање услуги за лична обука - Приходи од спа третмани и други третмани - Приходи од продажба на производи (креми, облека и други работи) - Приходи од изнајмување кабини, крпи, простирки - Останати приходи 		
а) ВКУПНИ ПРИХОДИ		
б) Попусти (рабат, поврат, претплати, усогласувања и сл.) (-)		
(1) НЕТО ПРИХОДИ НА СЕГМЕНТОТ ЗА ЗДРАВСТВЕНА ПОНУДА И СПА ЦЕНТАР (а-б)		
ТРОШОЦИ		
Трошоци за набавка на месечна залиха на потребните производи во здравствената понуда + Набавна вредност на набавените производи -Залихи на крај од периодот		
(2) ВКУПНО ТРОШОЦИ НА СЕГМЕНТОТ		
БРУТО РЕЗУЛТАТ НА СЕГМЕНТОТ (ДОБИВКА ИЛИ ЗАГУБА) (1-2)		
ТРОШОЦИ		
ТРОШОЦИ ЗА ПЛАТИ И ДРУГИ ТРОШОЦИ		
<ul style="list-style-type: none"> а) Плати и надоместоци – редовни плати, прекувремени саати, годишни одмори, боледувања, празници, бонуси, отпремнини, премии и сл. б) Други трошоци на вработените – данок, придонеси, осигурување и сл. 		
(3) ВКУПНО ПЛАТИ И ДРУГИ ТРОШОЦИ		
ОСТАНАТИ ТРОШОЦИ		
<ul style="list-style-type: none"> - Трошоци за надоместок за договорни услуги - Трошоци за перење и хемиско чистење - Трошоци за лиценци и дозволи - Трошоци за постелнина - Трошоци за опрема - Трошоци за средства за чистење - Трошоци за оперативни залихи 		

<ul style="list-style-type: none"> - Трошоци за професионални услуги - Трошоци за изнајмување опрема - Трошоци за телекомуникации - Трошоци за тренинг - Трошоци за униформи - Останати трошоци 		
(4) ВКУПНО ОСТАНАТИ ТРОШОЦИ		
(5) ВКУПНО ТРОШОЦИ НА СЕГМЕНТОТ ЗА ЗДРАВСТВЕНА ПОНУДА И СПА ЦЕНТАР (2+3+4)		
(6) РЕЗУЛТАТ НА СЕГМЕНТОТ ЗА ЗДРАВСТВЕНА ПОНУДА И СПА ЦЕНТАР (ДОБИВКА ИЛИ ЗАГУБА)		

Извор: Uniform System for Accounts in the Lodging Industry USALI, The Financial Management Committee of the American Hotel and Lodging Association (AH&LA), Hospitality Financial and Technology Professionals (HFTP), New York, 2006.

Табела бр.2.5.4 Извештај на сегментот за гаражи и паркиралишта

	Реализирано	Планирано
ПРИХОДИ		
- Приходи остварени од надоместок за користење паркиралишта и чување на автомобилите		
- Приходи од продажба на производи		
- Приходи од нудење на останати услуги		
а) ВКУПНИ ПРИХОДИ		
б) Попусти (рабат, поврат, претплати, усогласувања и сл.) (-)		
(1) НЕТО ПРИХОДИ НА СЕГМЕНТОТ ЗА ГАРАЖИ И ПАРКИРАЛИШТА (а-б)		
(2) ТРОШОЦИ ЗА ПРОДАЖБА		
БРУТО РЕЗУЛТАТ НА СЕГМЕНТОТ (ДОБИВКА ИЛИ ЗАГУБА) (1-2)		
ТРОШОЦИ ЗА ПЛАТИ И ДРУГИ ТРОШОЦИ		
а) Плати и надоместоци – редовни плати, прекувремени саати, годишни одмори, боледувања, празници, бонуси, отпремнини, премии и сл.		
б) Други трошоци на вработените – данок, придонеси, осигурување и сл.		
(3) ВКУПНО ПЛАТИ И ДРУГИ ТРОШОЦИ		
ОСТАНАТИ ТРОШОЦИ		
- Трошоци за договорни услуги		
- Трошоци за лиценци и дозволи		
- Трошоци за оперативни залихи		
- Трошоци за средства за чистење		
- Трошоци за професионални услуги		
- Трошоци за телекомуникации		
- Трошоци за тренинг		
- Трошоци за униформи		
- Останати трошоци		
(4) ВКУПНО ОСТАНАТИ ТРОШОЦИ		
(5) ВКУПНО ТРОШОЦИ НА СЕГМЕНТОТ ЗА ГАРАЖИ И ПАРКИРАЛИШТА (3+4)		
(6) РЕЗУЛТАТ НА СЕГМЕНТОТ ЗА ГАРАЖИ И ПАРКИРАЛИШТА (ДОБИВКА ИЛИ ЗАГУБА)		

Извор: Uniform System for Accounts in the Lodging Industry USALI, The Financial Management Committee of the American Hotel and Lodging Association (AH&LA), Hospitality Financial and Technology Professionals (HFTP), New York, 2006.

Табела бр.2.6 Извештај на сегментот за изнајмување и останати приходи

	Реализирано	Планирано
ПРИХОДИ ОД ИЗНАЈМУВАЊЕ НА ПРОСТОРОТ И КОНЦЕСИИ		
- Приходи од изнајмување на слободниот простор на хотелот и другите деловни простории (кои се составен дел на хотелот или не се негов составен дел)		
ПРИХОДИ ОД ПРОВИЗИИ (НАДОМЕСТОЦИ) ОД ПОСРЕДУВАЊЕ		
- Приходи кои се остваруваат од посредување на хотелот во обезбедувањето на услуги на гостите за: <ul style="list-style-type: none"> ○ Телекомуникации, медиуми, агенциски услуги ○ Користење на такси служба ○ Изнајмување на гаражи и паркиралишта ○ Изнајмување автомобили ○ Осигурување на фотографски услуги ○ Разни други услуги за потребите на гостите - Приходи договорени во фиксен или процентуален износ од остварениот промет - Приходи од игри на среќа кои не се во сопственост на хотелот - Приходи од продажба на опрема во хотелот во сопственост на други претпријатија		
ПОПУСТИ КОИ СЕ ДАВААТ НА КУПУВАЧИТЕ		
ПРИХОДИ ОД ПОНИШТЕНИ КАЗНИ		
ДОБИВКА/ЗАГУБА ОД ОСТВАРЕНИ ДЕВИЗНИ ТРАНСАКЦИИ		
ПРИХОДИ ОД КАМАТА		
ОСТАНАТО		
РЕЗУЛТАТ НА СЕГМЕНТОТ		

Извор: Uniform System for Accounts in the Lodging Industry USALI, The Financial Management Committee of the American Hotel and Lodging Association (AH&LA), Hospitality Financial and Technology Professionals (HFTP), New York, 2006.

Табела бр.2.7 Извештај на сегментот за административни и општи работи

	Реализирано	Планирано
ТРОШОЦИ ЗА ПЛАТИ И ДРУГИ ТРОШОЦИ		
а) Плати и надоместоци – редовни плати, прекувремени саати, годишни одмори, боледувања, празници, бонуси, отпремнини, премии и сл.		
б) Други трошоци на вработените – данок, доприноси, осигурување и сл.		
ВКУПНО ПЛАТИ И ДРУГИ ТРОШОЦИ		
ОСТАНАТИ ТРОШОЦИ		
<ul style="list-style-type: none"> - Трошоци за банкарски провизии - Вишок и недостаток на благајната - Трошоци за комуникацискиот систем - Трошоци за договорни услуги - Трошоци за кредитирање и наплата - Трошоци за плаќање провиз. на кредитни кар. - Трошоци за членарини и претплати - Трошоци за вработените - Трошоци за информациониот систем - Трошоци за интерна ревизија - Трошоци за интерна комуникација - Трошоци за штети и губитоци - Трошоци за приеми и храна - Трошоци за одржување на тек. залиха и опрема - Трошоци за поштарина - Трошоци за печатење и канцелариски мат. - Трошоци за надоместок за професионални услуги - Трошоци за провизија на сомнителни сметки - Трошоци за осигурување - Трошоци за телекомуникации - Трошоци за тренинг - Трошоци за превоз - Трошоци за патување - Останати трошоци 		
ВКУПНО ОСТАНАТИ ТРОШОЦИ		
ВКУПНО ТРОШОЦИ НА СЕГМЕНТОТ ЗА АДМИНИСТРАТИВНИ И ОПШТИ РАБОТИ		

Извор: Uniform System for Accounts in the Lodging Industry USALI, The Financial Management Committee of the American Hotel and Lodging Association (AH&LA), Hospitality Financial and Technology Professionals (HFTP), New York, 2006.

Табела бр.2.8 Извештај на сегментот за продажба и маркетинг

	Реализирано	Планирано
ТРОШОЦИ ЗА ПЛАТИ И ДРУГИ ТРОШОЦИ		
а) Плати и надоместоци – редовни плати, прекувремени саати, годишни одмори, боледувања, празници, бонуси, отпремнини, премии и сл.		
б) Други трошоци на вработените – данок, придонеси, осигурување и сл.		
(1) ВКУПНО ПЛАТИ И ДРУГИ ТРОШОЦИ		
ОСТАНАТИ ТРОШОЦИ		
ТРОШОЦИ ЗА ПРОДАЖБА		
<ul style="list-style-type: none"> - Трошоци за поклони - Трошоци за договорни услуги - Трошоци за членарини и претплати - Трошоци за декорации - Трошоци за изнајмување опрема - Трошоци за храна и забава - Трошоци за печатење и канцелариски мат. - Трошоци за поштарина - Трошоци за саеми и промоција - Трошоци за телекомуникации - Трошоци за тренинг - Трошоци за патувања - Трошоци за материјали на продажните места - Трошоци за посебни промоциски ваучери - Останати трошоци 		
(2) ВКУПНО ТРОШОЦИ ЗА ПРОДАЖБА		
ТРОШОЦИ ЗА МАРКЕТИНГ		
<ul style="list-style-type: none"> - Трошоци за агенции - Трошоци за договорни услуги - Трошоци за маркетинг преку интернет - Трошоци за франжиза - Трошоци за графички обележја за интер. ком - Трошоци за медиуми - Трошоци за надворешна презент. на хотелот - Трошоци за фотографија - Останати трошоци 		
(3) ВКУПНО ТРОШОЦИ ЗА МАРКЕТИНГ		
ВКУПНО ОСТАНАТИ ТРОШОЦИ НА СЕГМЕНТОТ ЗА ПРОДАЖБА И МАРКЕТИНГ (2+3)		
ВКУПНО ТРОШОЦИ ЗА ПРОДАЖБА И МАРКЕТИНГ (1+2+3)		

Извор: Uniform System for Accounts in the Lodging Industry USALI, The Financial Management Committee of the American Hotel and Lodging Association (AH&LA), Hospitality Financial and Technology Professionals (HFTP), New York, 2006.

Табела бр.2.9 Извештај на сегментот за инвестициско и тековно одржување

	Реализирано	Планирано
ТРОШОЦИ		
ТРОШОЦИ ЗА ПЛАТИ И ДРУГИ ТРОШОЦИ		
а) Плати и надоместоци – редовни плати, прекувремени саати, годишни одмори, боледувања, празници, бонуси, отпремнини, премии и сл.		
б) Други трошоци на вработените – данок, придонеси, осигурување и сл.		
(4) ВКУПНО ПЛАТИ И ДРУГИ ТРОШОЦИ		
ОСТАНАТИ ТРОШОЦИ		
<ul style="list-style-type: none"> - Трошоци за залихи на градежен материјал - Трошоци за договорни услуги - Трошоци за електрична и меаничка опрема - Трошоци за лифтови - Трошоци за технички залихи - Трошоци за подни облоги - Трошоци за мебел - Трошоци за земја - Трошоци за уреди за греење и ладење - Трошоци за кујнска опрема - Трошоци за перална - Трошоци за заштита при работа - Трошоци за осветлување - Трошоци за оперативни залихи - Трошоци за бојадисување и украсување - Трошоци за отстранување на сметот - Трошоци за базен - Трошоци за телекомуникации - Трошоци за тренинг - Трошоци за униформи и перење на униформите - Трошоци за одржување на возилата - Останати трошоци 		
ВКУПНО ОСТАНАТИ ТРОШОЦИ НА СЕГМЕНТОТ ЗА ИНВЕСТИЦИСКО И ТЕКОВНО ОДРЖУВАЊЕ		
ВКУПНО ТРОШОЦИ НА СЕГМЕНТОТ ЗА ИНВЕСТИЦИСКО И ТЕКОВНО ОДРЖУВАЊЕ		

Извор: Uniform System for Accounts in the Lodging Industry USALI, The Financial Management Committee of the American Hotel and Lodging Association (AH&LA), Hospitality Financial and Technology Professionals (HFTP), New York, 2006.

Табела бр.2.10 Извештај на сегментот за комунални услуги

	Реализирано	Планирано
ТРОШОЦИ ЗА КОМУНАЛНИ УСЛУГИ		
Трошоци за електрична енергија		
Трошоци за плин		
Трошоци за масло		
Трошоци за пареа		
Трошоци за вода		
Трошоци за канализација		
Останати трошоци		
ВКУПНО ТРОШОЦИ НА СЕГМЕНТОТ ЗА КОМУНАЛНИ УСЛУГИ		

Извор: Uniform System for Accounts in the Lodging Industry USALI, The Financial Management Committee of the American Hotel and Lodging Association (AH&LA), Hospitality Financial and Technology Professionals (HFTP), New York, 2006.

Табела бр.2.11 Извештај на сегментот за трошоци на управување

	Реализирано	Планирано
ТРОШОЦИ ЗА ОСНОВНИ ТАКСИ		
ТРОШОЦИ ЗА ПОТЕНЦИЈАЛНИ ТАКСИ		
ВКУПНО ТРОШОЦИ НА УПРАВУВАЊЕ		

Извор: Uniform System for Accounts in the Lodging Industry USALI, The Financial Management Committee of the American Hotel and Lodging Association (AH&LA), Hospitality Financial and Technology Professionals (HFTP), New York, 2006.

Табела бр.2.12 Извештај на сегментот за изнајмување, имот и останати даноци и осигурување

	Реализирано	Планирано
ТРОШОЦИ ЗА ИЗНАЈМУВАЊЕ		
- Трошоци за изнајмување на земјиште и згради		
- Трошоци за изнајмување на опрема за информацискиот систем		
- Трошоци за изнајмување на телекомуникациска опрема		
- Останати трошоци за изнајмување во хотелското претпријатие или одредена опрема		
ВКУПНО ТРОШОЦИ ЗА ИЗНАЈМУВАЊЕ		
ИМОТ И ОСТАНАТИ ДАНОЦИ		
- Данок на имот		
- Данок на личен имот		
- Данок за деловни и повремени активности		
- Останати даноци		
ВКУПНО ЗА ДАНОК НА ИМОТ И ОСТАНАТИ ДАНОЦИ		
ОСИГУРУВАЊЕ		
- Осигурување на згради и имот		
- Осигурување на обврски		
- Осигурување од кражби		
- Осигурување на вработените		
ВКУПНО ЗА ОСИГУРУВАЊЕ		
ВКУПНО ЗА ИЗНАЈМУВАЊЕ, ИМОТ И ОСТАНАТИ ДАНОЦИ И ОСИГУРУВАЊЕ		

Извор: Uniform System for Accounts in the Lodging Industry USALI, The Financial Management Committee of the American Hotel and Lodging Association (AH&LA), Hospitality Financial and Technology Professionals (HFTP), New York, 2006.

Табела бр.2.13 Извештај на сегментот перална

	Реализирано	Планирано
ТРОШОЦИ		
ТРОШОЦИ ЗА ПЛАТИ И ДРУГИ ТРОШОЦИ		
а) Плати и надоместоци – редовни плати, прекувремени саати, годишни одмори, боледувања, празници, бонуси, отпремнини, премии и сл.		
б) Други трошоци на вработените – данок, придонеси, осигурување и сл.		
ВКУПНО ПЛАТИ И ДРУГИ ТРОШОЦИ		
ОСТАНАТИ ТРОШОЦИ		
- Трошоци на залихи за средства за чистење		
- Трошоци за договорни услуги		
- Трошоци за залиха на материјал кој се користи во пералната		
- Трошоци за печатење и потрошен материјал		
- Трошоци за телекомуникации		
- Трошоци за тренинг		
- Трошоци за униформи		
- Останати трошоци		
ВКУПНО ОСТАНАТИ ТРОШОЦИ НА СЕГМЕНТОТ ПЕРАЛНА		
ВКУПНО ТРОШОЦИ НА СЕГМЕНТОТ ПЕРАЛНА		
ПОБАРУВАЊА		
- Побарувања од хотелските гости и надворешните корисници		
- Побарувања од концесиски договори		
ВКУПНО ПОБАРУВАЊА		
ВКУПНО НА СЕГМЕНТОТ ПЕРАЛНА		

Извор: Uniform System for Accounts in the Lodging Industry USALI, The Financial Management Committee of the American Hotel and Lodging Association (AH&LA), Hospitality Financial and Technology Professionals (HFTP), New York, 2006.

Табела бр.2.14 Извештај на сегментот кафетерија за вработените

	Реализирано	Планирано
ПРИХОДИ		
ТРОШОЦИ		
БРУТО ДОБИВКА (ЗАГУБА)		
ТРОШОЦИ ЗА ПЛАТИ И ДРУГИ ТРОШОЦИ		
а) Плати и надоместоци – редовни плати, прекувремени саати, годишни одмори, боледувања, празници, бонуси, отпремнини, премии и сл.		
б) Други трошоци на вработените – данок, придонеси, осигурување и сл.		
ВКУПНО ПЛАТИ И ДРУГИ ТРОШОЦИ		
ОСТАНАТИ ТРОШОЦИ		
<ul style="list-style-type: none"> - Трошоци за залиха на средства за чистење, декорации, средства за миење во кујната, стаклени производи, мраз, гориво за кујна, платнени работи, изработка на мени и листа на пијалоци, трошоци за хартија, пластика, печатење и сл.) - Трошоци за перење и хемиско чистење на облеката на гостите и останати работи од хотелот кои се носат на хемиско чистење - Трошоци за банкет услуги - Надоместоци за лиценци и дозволи, членарини и претплати - Телекомуникациски трошоци - Едукација и тренинг - Работна облека и обувки - Останати трошоци 		
ВКУПНО ОСТАНАТИ ТРОШОЦИ НА СЕГМЕНТОТ КАФЕТЕРИЈА ЗА ВРАБОТЕНИТЕ		
РЕЗУЛТАТ НА СЕГМЕНТОТ КАФЕТЕРИЈА ЗА ВРАБОТЕНИТЕ (ДОБИВКА ИЛИ ЗАГУБА)		

Извор: Uniform System for Accounts in the Lodging Industry USALI, The Financial Management Committee of the American Hotel and Lodging Association (AH&LA), Hospitality Financial and Technology Professionals (HFTP), New York, 2006.

Табела бр.2.15 Извештај на сегментот за трошоци поврзани со платниот список

	Реализирано	Планирано
ПРИДОНЕСИ		
<ul style="list-style-type: none"> - Придонес за пензиско и инвалидско осигурување - Придонес за здравствено осигурување - Придонес за осигурување во случај на невработеност - Придонес за здравствено осигурување за случај на повреда на работно место и професионално заболување - Придонес за персонален данок на доход 		
ВКУПНО ПРИДОНЕСИ		
ПРИДОБИВКИ ЗА ВРАБОТЕНИТЕ		
<ul style="list-style-type: none"> - Придобивки за превоз – надоместок за превозни трошоци во висина на месечна карта за превоз, надоместок за користење на сопствен автомобил - Детски додаток – надоместок за грижа за децата на вработените, плаќање на градинки и сл. - Осигурување на заби - Плаќање на инвалидитет (осигурување од можеен инвалидитет) - Здравствено осигурување – групно - Придобивки за користење на хранарина - Учество при поделба на добивката – соучество на вработените во распределба на добивката - Приоритетни акции – распределба на приоритетни акции на вработените - Синдикално осигурување – фондови за животно осигурување, здравствено осигурување, осигурување од несреќи, болничко лекување од разни причини на вработените кои се членови на синдикат - Синдикална пензија (издвојување во пензиски осигурителни фондови за членовите на синдикат) - Несиндикално осигурување (осигурување од несреќен случај, болничко лекување и сл. за вработени кои не се членови на синдикат) - Несиндикална пензија - Осигурување на надоместокот на вработените - Останати – трошоци за останати придобивки 		

– бецови со имиња, семинари, награди за вработените, забава со цел дружење на вработените и сл.		
ВКУПНО ПРИДОБИВКИ ЗА ВРАБОТЕНИТЕ		
ВКУПНО ПРИДОНЕСИ И ПРИДОБИВКИ ЗА ВРАБОТЕНИТЕ		

Извор: Uniform System for Accounts in the Lodging Industry USALI, The Financial Management Committee of the American Hotel and Lodging Association (AH&LA), Hospitality Financial and Technology Professionals (HFTP), New York, 2006.

Табела бр.2.16 Биланс на состојба за хотелски претпријатија

(Извештај за финансиската состојба)

СРЕДСТВА	ОБВРСКИ И СОПСТВЕН КАПИТАЛ
ТЕКОВНИ СРЕДСТВА	КРАТКОРОЧНИ ОБВРСКИ
Парични средства - Жиро сметка и благајна - Депозити по видување - Краткорочни готовински вложувања	Банки
Вкупно парични средства	Останати
Краткорочно вложувања	Вкупно доспеани финансиски обврски
Побарувања - Побарувања од купувачи - Хартии од вредност - Доспеани долгорочни побарувања - Останати	Обврски према добавувачи
Вкупно побарувања	Пресметани расходи
(-) Исправување на вредноста за сомнителни и спорни побарувања	Обврски за аванси и депозити
Нето побарувања	Доспеани обврски за данок на добивка
Залихи	Доспеани долгорочни обврски (во пресметковниот период)
Тековна опрема	Останати
Однапред платени трошоци	<i>Вкупно краткорочни обврски</i>
Одложен данок на добивка (тековен)	ДОЛГОРОЧНИ ОБВРСКИ (нето тековно доспеани)
Останати	Хипотека
<i>Вкупно тековни средства</i>	Обврски за хартии од вредност и слични обврски, обврски за капитални изнајмувања
ДОЛГОРОЧНИ ПОБАРУВАЊА (НЕТО ТЕКОВНИ ДОСПЕВАЊА)	<i>Вкупно долгорочни обврски</i>
ВЛОЖУВАЊА	ОСТАНАТИ ДОЛГОРОЧНИ ОБВРСКИ
НЕДВИЖНИНИ И ОПРЕМА	ОДЛОЖЕНО ПЛАЌАЊЕ ЗА ДАНОК НА ДОБИВКА (ДОЛГОРОЧНО)
Земјиште	ПРЕВЗЕМЕНИ И ПОТЕНЦИЈАЛНИ ОБВРСКИ
Згради	СОПСТВЕН КАПИТАЛ
Закупени недвижности и вложување во закупување недвижности	А) За акционерски капитал
Постројки и опрема	% на кумулирани преференцијални

	акции
Материјални средства во подготовка	Номинален износ на запишани акции
Ситен инвентар (порцелан, стакло, прибор за во кујна, постелнина, работни униформи и сл.)	Авторизирани акции
Вкупно недвижности и опрема	Издадени/емитирани акции
(-) Вкупни оптици и амортизација	Дополнително уплатен капитал
<i>Нето недвижности и опрема</i>	Останата акумулирана добивка (загуба)
ОСТАНАТИ СРЕДСТВА	Нето данок на добивка
Нематеријални средства	<i>Вкупно акционерски капитал</i>
Парична противвредност за прекинати полиси за животно осигурување	Б) За партнерство
Одложени расходи	Капитал на партнерот
Одложен данок на добивка (долгорочен)	Капитал на партнери со ограничена одговорност
Ограничени парични средства	Останата акумулирана добивка
Останати	Нето данок на добивка (загуба)
<i>Вкупно останати средства</i>	<i>Вкупен капитал на партнерите</i>
	В) За поединечна сопственост
	Капитал на сопственикот
	Останата акумулирана добивка (загуба)
	Нето данок на добивка
	<i>Вкупен капитал на сопственикот</i>
ВКУПНИ СРЕДСТВА	ВКУПНО ОБВРСКИ И СОПСТВЕН КАПИТАЛ

Извор: Uniform System for Accounts in the Lodging Industry USALI, The Financial Management Committee of the American Hotel and Lodging Association (AH&LA), Hospitality Financial and Technology Professionals (HFTP), New York, 2006.

Табела бр.2.17 Биланс на успех за хотелски претпријатија

(Извештај за добивка или загуба)

ПРИХОДИ	РАСХОДИ
Приходи од сместување	Трошоци од сместување
Приходи од храна	Трошоци за храна
Приходи од пијалоци	Трошоци за пијалоци
Приходи од останати оперативни сегменти	Трошоци од останати оперативни сегменти
Приходи од изнајмување и останати приходи	Административни и општи трошоци
<i>Вкупно приходи</i>	Трошоци за продажба и маркетинг
	Трошоци од инвестициско и тековно одржување
	Трошоци за комунални услуги
	Трошоци за управување
	Трошоци за изнајмување, имот и останати даноци и осигурување
	Камати
	Трошоци за отпис и амортизација
	<i>Вкупно трошоци</i>
	Резултат пред оданочување
	Оданочување
	Тековно оданочување
	Одложено
	Вкупно оданочување

Извор: Uniform System for Accounts in the Lodging Industry USALI, The Financial Management Committee of the American Hotel and Lodging Association (AH&LA), Hospitality Financial and Technology Professionals (HFTP), New York, 2006.

Табела бр.3.1 Извештај на сегментот за сместување

	Реализирано	Планирано
ПРИХОДИ		
- Приходи од сместување на индивидуални гости	18365220	
○ Деловни патувања		
○ Слободно време		
○ Привилегирани		
○ пакет аранжмани преку агенција	191137	
○ пакет аранжмани од хотелот		
○ Со попуст		
- Приходи од сместување од групни аранжмани		
○ Правни лица (корпорации)	2224300	
○ Здруженија (конгресни групи)		
○ Канцеларии од владата		
○ Групни тури (домашни и странски гости)		
○ Екипаж на авио компаниите		
○ Останати групи (социјални, војска, образование, религиски здруженија и сл.)		
- Приходи од сместување на постојани гости		
- Останати приходи		
ПРИХОДИ	20780657	
Попусти (рабат, поврат, претплати, усогласувања и сл.)	0	
(1) НЕТО ПРИХОДИ НА СЕГМЕНТОТ ЗА СМЕСТУВАЊЕ	20780657	
ТРОШОЦИ		
а) Плати и надоместоци – редовни плати, прекувремени саати, годишни одмори, боледувања, празници, бонуси, отпремнини, премии и сл.	8474055	
б) Други трошоци на вработените – данок, придонеси, осигурување и сл.	3230178	
(2) ВКУПНО ПЛАТИ И ДРУГИ ТРОШОЦИ	11704233	
ОСТАНАТИ ТРОШОЦИ		
- Трошоци за кабловска/сателитска телевизија	114187	
- Трошоци за посредување (туроператори, агенти, компензации...)		
- Трошоци за бесплатно угостување на гостите во собите (ВИП гости и сл.)		
- Трошоци за договорени услуги – од надворешни извршители (чистење на прозори, чистење теписи и прекривки,	228090	
	71559	
	25321	

дезинфекција, одржување на просторот и сл.)		
- Трошоци за преместување на гостите во други објекти (додатни трошоци поврзани за удобноста на гостите или компензирање кое се прави поради одредени околности)		
- Трошоци за превоз на гостите до и од хотелот	123120	
- Перење и хемиско чистење на облеката од гостите (трошоци кои се остваруваат од претходно склучен договор со надворешна сервисна компанија)	20415	
- Трошоци за перење во хотелот (крпи, перење на козметички препарати, бањарки, покривки, навлакии сл.)	129578	
- Трошоци за залиха на:		
o Материјали за хотелските гости	204850	
o Залиха на материјали за чистење во сегментот за сместување	222775	
o Залиха на хартија, печатарски материјали и сл	56308	
o Останати залихи за работењето		
- Трошоци за резервации (преку централниот резервациски систем и телекомуникацискиот)	836776	
- Трошоци за телекомуникација		
- Трошоци за едукација и тренинг (едукациски материјали, како и надоместок за едукаторите)		
- Трошоци за работна облека – униформи	16077	
(трошоци за изнајмување, чистење и одржување)	597751	
	222775	
- Останати трошоци	156364	
(3) ВКУПНО ОСТАНАТИ ТРОШОЦИ	3025946	
(4) ВКУПНО ТРОШОЦИ НА СЕГМЕНТОТ ЗА СМЕСТУВАЊЕ (2+3)	14730179	
(5) РЕЗУЛТАТ НА СЕГМЕНТОТ ЗА СМЕСТУВАЊЕ (ДОБИВКА ИЛИ ЗАГУБА) (1-4)	6050478	

Извор: Собствена интерпретација врз основа на податоците од “TCC Plaza Hotel”, a copied Uniform System for Accounts in the Lodging Industry USALI, Ah&LA, New York, 2006

Табела бр.3.2.1 Извештај на сегментот за храна

	Реализирано	Планирано
ПРИХОДИ		
- Приходи од продажба на храна понудена во: <ul style="list-style-type: none"> ○ Ресторан ○ Хотелски соби ○ Холот на хотелот или други останати места 	1216922	
- Приходи од продажба на храна во мини бар		
- Приходи од продажба на храна на банкети или преку кетеринг		
- Приходи од продажба на храна понудена во пакет аранжмани		
ПОПУСТИ	0	
(1) НЕТО ПРИХОДИ ОД ПРОДАЖБА НА СЕГМЕНТОТ ЗА ХРАНА	1216922	
ТРОШОЦИ НА СЕГМЕНТОТ ЗА ХРАНА		
а) Трошоци за храна (за послужување на хотелските гости и припрема на храна за вработените) утврдени со месечен попис (набавна вредност плус попис на почетокот минус попис на крајот на месецот) <ul style="list-style-type: none"> - минус трошоци за топол оброк на вработените по сегменти - минус трошоци за храна пренесени во сегментот за продажба на пијалоци <ul style="list-style-type: none"> а) прехранбени производи користени при припремање пијалоци б) храна која се користи за закуски, приеми и сл. - плус трошоци за пијалоци користени во сегментот за храна (=) нето трошоци за храна <ul style="list-style-type: none"> б) Останати трошоци на сегментот за храна (трошоци за цигари, слатки и сл.) 	2793099	
(2) ВКУПНО ТРОШОЦИ (а+б)	2793099	
(3) БРУТО ДОБИВКА (ЗАГУБА) ОД ПРОДАЖБА НА ХРАНА (1-2)	-1576177	
ОСТАНАТИ ПРИХОДИ		
- Изнајмување на салите за собири (закупнина)	544734	
- Разни приходи за банкети (стоки и услуги, аудиовизуелна опрема и сл.)	49123	
- Останати разни приходи	87856	
(4) ВКУПНО ОСТАНАТИ ПРИХОДИ	681713	
(3+4) БРУТО ДОБИВКА (ЗАГУБА) И ДРУГИ	-894464	

ПРИХОДИ		
ТРОШОЦИ ЗА ПЛАТИ И ДРУГИ ТРОШОЦИ		
а) Плати и надоместоци – редовни плати, прекувремени саати, годишни одмори, боледувања, празници, бонуси, отпремнини, премии и сл. б) Други трошоци на вработените – данок, придонеси, осигурување и сл.		
(5) ВКУПНО ПЛАТИ И ДРУГИ ТРОШОЦИ		
ОСТАНАТИ ТРОШОЦИ		
<ul style="list-style-type: none"> - Трошоци за банкет услуги - Трошоци за перење и хемиско чистење на облеката на гостите и останати работи од хотелот кои се носат на хемиско чистење - Трошоци за надоместоци за лиценци и дозволи, членарини и претплати - Трошоци за залиха на средства за чистење, декорации, средства за миење во кујната, стаклени производи, мраз, гориво за кујна, платнени работи, изработка на мени и листа на пијалоци, трошоци за хартија, пластика, печатење и сл.) - Телекомуникациски трошоци - Трошоци за едукација и тренинг - Трошоци за работна облека и обувки - Останати трошоци 		
(6) ВКУПНО ОСТАНАТИ ТРОШОЦИ		
(7) ВКУПНО ТРОШОЦИ (2+5+6)		
РЕЗУЛТАТ НА СЕГМЕНТОТ ЗА ХРАНА (ДОБИВКА ИЛИ ЗАГУБА)	-894464	

Извор: Собствена интерпретација врз основа на податоците од “TCC Plaza Hotel”, a copied Uniform System for Accounts in the Lodging Industry USALI, Ah&LA, New York, 2006

Табела бр.3.2.2 Извештај на сегментот за пијалоци

	Реализирано	Планирано
(1.1) ПРИХОДИ		
<p>а) - Приходи од продажба на алкохолни пијалоци понудени во:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Ресторан ○ Хотелски соби ○ Холот на хотелот или други останати места <p>- Приходи од продажба на пијалоци во мини бар</p> <p>- Приходи од продажба на пијалоци на банкети или преку кетеринг</p> <p>- Приходи од продажба на пијалоци понудени во пакет аранжман</p> <p>б) Приходи од продажба на алкохолни и безалкохолни пијалоци понудени според видот (вино, пиво, жестоки пијалоци ликери и сл.)</p> <p>в) Останати приходи</p>	502133	
	121164	
ПОПУСТИ	0	
(1.2)НЕТО ПРИХОДИ ОД ПРОДАЖБА НА СЕГМЕНТОТ ЗА ПИЈАЛОЦИ (Бруто приходи – попусти)	623297	
(2.1)ТРОШОЦИ НА СЕГМЕНТОТ ЗА ПИЈАЛОЦИ		
<p>а) Трошоци за набавка на сите видови пијалоци независно дали ќе се служат посебно како чисти пијалоци или како мешани.</p> <p>Трошоците за пијалоците се утврдуваат со калкулација и тоа: вкупна фактурна вредност на набавените пијалоци – работот од бруто фактурната цена + зависни трошоци за набавка (царина, транспорт, испорака и складирање) + данок + вкупна залиха на пијалоци на почетокот на месецот +/- корекција за повраток на депозитот, продадени празни шишиња, буриња или претходно наплатена амбалажа – ситуација на крајот на месецот</p> <p>б) Трошоци за пијалоци користени во одделението за исхрана (-)</p> <p>Пијалоците кои се користат во подготвувањето на храна нема да бидат опфатени како трошоци на овој сегмент</p> <p>в) Трошоци од сегментот за храна пренесени во одделението за пијалоци (+)</p> <p>Производите кои се користат за подготовка и</p>	162630	

послужување на пијалоци (портокали, лимони, банани, шеќер и сл.), а се превземаат од сегментот за храна, ќе бидат засметувани во сегментот за пијалоци		
(2.2) НЕТО ТРОШОЦИ ЗА ПИЈАЛОЦИ (а – б + в)	162630	
Останати трошоци кои се прават во овој сегмент, при продажба на пијалоци	137933	
(2.3) ВКУПНО ТРОШОЦИ (2.1 +2.2)	300563	
(3) БРУТО ДОБИВКА (ЗАГУБА) ОД ПРОДАЖБА НА ПИЈАЛОЦИ (1-2.3)	322734	
(1.3)ОСТАНАТИ ПРИХОДИ		
- Наплата на кувери и додатоци на други услуги		
- Совети и други услуги		
(1.4) ВКУПНО ОСТАНАТИ ПРИХОДИ (1.2 +1.3)		
4 (3+1.4) БРУТО ДОБИВКА (ЗАГУБА) И ДРУГИ ПРИХОДИ		
ТРОШОЦИ ЗА ПЛАТИ И ДРУГИ ТРОШОЦИ		
а) Плати и надоместоци – редовни плати, прекувремени саати, годишни одмори, боледувања, празници, бонуси, отпремнини, премии и сл.		
б) Други трошоци на вработените – данок, придонеси, осигурување и сл.		
(5) ВКУПНО ПЛАТИ И ДРУГИ ТРОШОЦИ		
ОСТАНАТИ ТРОШОЦИ		
- Трошоци за залиха на средства за чистење, декорации, средства за миење во кујната, стаклени производи, мраз, гориво за барот, платнени работи, изработка на мени и листа на пијалоци, трошоци за хартија, пластика, печатење и сл.)	231248	
- Трошоци за бесплатна храна која се нуди при конзумирањето пијалоци		
- Трошоци за банкет услуги		
- Трошоци за перење и хемиско чистење на облеката на гостите и останати работи од хотелот кои се носат на хемиско чистење		
- Надоместоци за лиценци и дозволи, членарини и претплати		
- Телекомуникациски трошоци		
- Едукација и тренинг		
- Работна облека и обувки		
- Останати трошоци		
(6) ВКУПНО ОСТАНАТИ ТРОШОЦИ	231248	
(7) ВКУПНО ТРОШОЦИ (2+5+6)		

РЕЗУЛТАТ НА СЕГМЕНТОТ ЗА ХРАНА (ДОБИВКА ИЛИ ЗАГУБА)	91486	
--	-------	--

*Извор: Собствена интерпретација врз основа на податоците од “TCC Plaza Hotel”,
а според Uniform System for Accounts in the Lodging Industry USALI, Ah&LA, New York,
2006*

Табела бр.3.3.1 Извештај на сегментот за телекомуникации

	Реализирано	Планирано
ПРИХОДИ		
- Приходи остварени од локални разговори		
- Приходи остварени од разговори со повикувачки броеви (во земјата и странство)	4708	
- Приходи од надоместок за користење на услуги		
- Приходи од додатни услуги	4364	
- Приходи од интернет		
а) ВКУПНИ ПРИХОДИ	9072	
б) Попусти (рабат, поврат, претплати, усогласувања и сл.) (-)	0	
(1) НЕТО ПРИХОДИ НА СЕГМЕНТОТ ТЕЛЕКОМУНИКАЦИИ (а-б)	9072	
ТРОШОЦИ НА ПОВИЦИТЕ		
- Трошоци за локални повици		
- Трошоци од разговори со повикувачки броеви (во земјата и странство)	579972	
- Трошоци за повици кои ги остварува менаџментот		
- Трошоци за останати повици според сегменти		
- Данок на приход за наплатени услуги		
- Трошоци за обезбедување интернет услуги	8559	
- Останати трошоци		
(2) ВКУПНО ТРОШОЦИ НА СЕГМЕНТОТ ТЕЛЕКОМУНИКАЦИИ	588531	
БРУТО РЕЗУЛТАТ НА СЕГМЕНТОТ (ДОБИВКА ИЛИ ЗАГУБА) (1-2)	-579459	
ТРОШОЦИ		
ТРОШОЦИ ЗА ПЛАТИ И ДРУГИ ТРОШОЦИ		
а) Плати и надоместоци – редовни плати, прекувремени саати, годишни одмори, боледувања, празници, бонуси, отпремнини, премии и сл.		
б) Други трошоци на вработените – данок, придонеси, осигурување и сл.		
(3) ВКУПНО ПЛАТИ И ДРУГИ ТРОШОЦИ		
ОСТАНАТИ ТРОШОЦИ		
- Трошоци за надоместок за договорни услуги		
- Трошоци за печатење и канцелариски материјал		
- Трошоци за резервни материјали за работа		
- Трошоци за членарини и претплати		
- Трошоци за изнајмување опрема		

- Трошоци за едукација и тренинг на вработените		
- Останати трошоци		
(4) ВКУПНО ОСТАНАТИ ТРОШОЦИ		
(5) ВКУПНО ТРОШОЦИ НА СЕГМЕНТОТ ЗА ТЕЛЕКОМУНИКАЦИИ (3+4)	588.531	
(6) РЕЗУЛТАТ НА СЕГМЕНТОТ ЗА ТЕЛЕКОМУНИКАЦИИ (ДОБИВКА ИЛИ ЗАГУБА)	- 579.459	

Извор: сопствена интерпретација врз основа на податоците од "TCC Plaza Hotel", а според Uniform System for Accounts in the Lodging Industry USALI, Ah&LA, New York, 2006

Табела бр.3.3.2 Извештај на сегментот за здравствена понуда и спа центар

	Реализирано	Планирано
ПРИХОДИ		
- Приходи остварени од надоместок за користење	2888607	
- Приходи од продажба на фитнес програма, здравствени услуги и сл.		
- Приходи од продажба на услугите од масажа	538428	
- Приходи од членарини		
- Приходи од давање услуги за лична обука		
- Приходи од спа третмани и други третмани		
- Приходи од продажба на производи (креми, облека и други работи)		
- Приходи од изнајмување кабини, крпи, простирки		
- Останати приходи	5207	
а) ВКУПНИ ПРИХОДИ	3432242	
б) Попусти (рабат, поврат, претплати, усогласувања и сл.) (-)	11737	
(1) НЕТО ПРИХОДИ НА СЕГМЕНТОТ ЗА ЗДРАВСТВЕНА ПОНУДА И СПА ЦЕНТАР (а-б)	3420505	
ТРОШОЦИ		
Трошоци за набавка на месечна залиха на потребните производи во здравствената понуда + Набавна вредност на набавените производи -Залихи на крај од периодот		
(2) ВКУПНО ТРОШОЦИ НА СЕГМЕНТОТ		
БРУТО РЕЗУЛТАТ НА СЕГМЕНТОТ (ДОБИВКА ИЛИ ЗАГУБА) (1-2)		
ТРОШОЦИ		
ТРОШОЦИ ЗА ПЛАТИ И ДРУГИ ТРОШОЦИ		
а) Плати и надоместоци – редовни плати, прекувремени саати, годишни одмори, боледувања, празници, бонуси, отпремнини, премии и сл.	768048	
б) Други трошоци на вработените – данок, придонеси, осигурување и сл.	347784	
(3) ВКУПНО ПЛАТИ И ДРУГИ ТРОШОЦИ	1115832	
ОСТАНАТИ ТРОШОЦИ		
- Трошоци за надоместок за договорни услуги	965229	
- Трошоци за перење и хемиско чистење		
- Трошоци за лиценци и дозволи		
- Трошоци за постелнина		
- Трошоци за опрема	14538	
- Трошоци за средства за чистење	8473	

- Трошоци за оперативни залихи		
- Трошоци за професионални услуги	79900	
- Трошоци за изнајмување опрема		
- Трошоци за телекомуникации		
- Трошоци за тренинг		
- Трошоци за униформи		
- Останати трошоци	49520	
(4) ВКУПНО ОСТАНАТИ ТРОШОЦИ	1117660	
(5) ВКУПНО ТРОШОЦИ НА СЕГМЕНТОТ ЗА ЗДРАВСТВЕНА ПОНУДА И СПА ЦЕНТАР (2+3+4)	2233492	
(6) РЕЗУЛТАТ НА СЕГМЕНТОТ ЗА ЗДРАВСТВЕНА ПОНУДА И СПА ЦЕНТАР (ДОБИВКА ИЛИ ЗАГУБА)	1187013	

*Извор: Собствена интерпретација врз основа на податоците од "TCC Plaza Hotel",
a спод Uniform System for Accounts in the Lodging Industry USALI, Ah&LA, New York,
2006*

Табела бр.3.3.3 Извештај на сегментот за гаражи и паркиралишта

	Реализирано	Планирано
ПРИХОДИ		
- Приходи остварени од надоместок за користење паркиралишта и чување на автомобилите		
- Приходи од продажба на производи		
- Приходи од нудење на останати услуги		
а) ВКУПНИ ПРИХОДИ	0	
б) Попусти (рабат, поврат, претплати, усогласувања и сл.) (-)		
(1) НЕТО ПРИХОДИ НА СЕГМЕНТОТ ЗА ГАРАЖИ И ПАРКИРАЛИШТА (а-б)	0	
(2) ТРОШОЦИ ЗА ПРОДАЖБА	0	
БРУТО РЕЗУЛТАТ НА СЕГМЕНТОТ (ДОБИВКА ИЛИ ЗАГУБА) (1-2)	0	
ТРОШОЦИ ЗА ПЛАТИ И ДРУГИ ТРОШОЦИ		
а) Плати и надоместоци – редовни плати, прекувремени саати, годишни одмори, боледувања, празници, бонуси, отпремнини, премии и сл.		
б) Други трошоци на вработените – данок, придонеси, осигурување и сл.		
(3) ВКУПНО ПЛАТИ И ДРУГИ ТРОШОЦИ	0	
ОСТАНАТИ ТРОШОЦИ		
- Трошоци за договорни услуги		
- Трошоци за лиценци и дозволи		
- Трошоци за оперативни залихи		
- Трошоци за средства за чистење		
- Трошоци за професионални услуги		
- Трошоци за телекомуникации		
- Трошоци за тренинг		
- Трошоци за униформи		
- Останати трошоци		
(4) ВКУПНО ОСТАНАТИ ТРОШОЦИ	0	
(5) ВКУПНО ТРОШОЦИ НА СЕГМЕНТОТ ЗА ГАРАЖИ И ПАРКИРАЛИШТА (3+4)	0	
(6) РЕЗУЛТАТ НА СЕГМЕНТОТ ЗА ГАРАЖИ И ПАРКИРАЛИШТА (ДОБИВКА ИЛИ ЗАГУБА)	0	

Извор: Собствена интерпретација врз основа на податоците од “TCC Plaza Hotel”, а според Uniform System for Accounts in the Lodging Industry USALI, Ah&LA, New York, 2006

Табела бр.3.4 Извештај на сегментот за изнајмување и останати приходи

	Реализирано	Планирано
ПРИХОДИ ОД ИЗНАЈМУВАЊЕ НА ПРОСТОРОТ И КОНЦЕСИИ		
- Приходи од изнајмување на слободниот простор на хотелот и другите деловни простории (кои се составен дел на хотелот или не се негов составен дел)	13169004	
ПРИХОДИ ОД ПРОВИЗИИ (НАДОМЕСТОЦИ) ОД ПОСРЕДУВАЊЕ		
- Приходи кои се остваруваат од посредување на хотелот во обезбедувањето на услуги на гостите за: <ul style="list-style-type: none"> ○ Телекомуникации, медиуми, агенциски услуги ○ Користење на такси служба ○ Изнајмување на гаражи и паркиралишта ○ Изнајмување автомобили ○ Осигурување на фотографски услуги ○ Разни други услуги за потребите на гостите - Приходи договорени во фиксен или процентуален износ од остварениот промет - Приходи од игри на среќа кои не се во сопственост на хотелот - Приходи од продажба на опрема во хотелот во сопственост на други претпријатија		
ПОПУСТИ КОИ СЕ ДАВААТ НА КУПУВАЧИТЕ		
ПРИХОДИ ОД ПОНИШТЕНИ КАЗНИ		
ДОБИВКА/ЗАГУБА ОД ОСТВАРЕНИ ДЕВИЗНИ ТРАНСАКЦИИ		
ПРИХОДИ ОД КАМАТА		
ОСТАНАТО		
РЕЗУЛТАТ НА СЕГМЕНТОТ	13169004	

Извор: Сопствена интерпретација врз основа на податоците од "TCC Plaza Hotel", a според Uniform System for Accounts in the Lodging Industry USALI, Ah&LA, New York, 2006

Табела бр.3.5 Извештај на сегментот за административни и општи работи

	Реализирано	Планирано
ТРОШОЦИ ЗА ПЛАТИ И ДРУГИ ТРОШОЦИ		
а) Плати и надоместоци – редовни плати, прекувремени саати, годишни одмори, боледувања, празници, бонуси, отпремнини, премии и сл.	577332	
б) Други трошоци на вработените – данок, доприноси, осигурување и сл.	274812	
ВКУПНО ПЛАТИ И ДРУГИ ТРОШОЦИ	852144	
ОСТАНАТИ ТРОШОЦИ		
- Трошоци за банкарски провизии	159214	
- Вишок и недостаток на благајната		
- Трошоци за комуникацискиот систем		
- Трошоци за договорни услуги		
- Трошоци за кредитирање и наплата	228090	
- Трошоци за плаќање провизија на кредитни картици	217183	
- Трошоци за членарини и претплати		
- Трошоци за вработените		
- Трошоци за информациониот систем		
- Трошоци за интерна ревизија		
- Трошоци за интерна комуникација		
- Трошоци за штети и губитоци		
- Трошоци за приеми и храна		
- Трошоци за одрж. на теков. залиха и опрема	735932	
- Трошоци за поштарина	11957	
- Трошоци за печатење и канцелариски мат.	56308	
- Трошоци за надоместок за професионални услуги		
- Трошоци за провизија на сомнителни сметки		
- Трошоци за осигурување		
- Трошоци за телекомуникации	104877	
- Трошоци за тренинг	579972	
- Трошоци за превоз		
- Трошоци за патување	16856	
- Останати трошоци	255390	
ВКУПНО ОСТАНАТИ ТРОШОЦИ	2365779	
ВКУПНО ТРОШОЦИ НА СЕГМЕНТОТ ЗА АДМИНИСТРАТИВНИ И ОПШТИ РАБОТИ	3217923	

Извор: Собствена интерпретација врз основа на податоците од “TCC Plaza Hotel”, a според Uniform System for Accounts in the Lodging Industry USALI, Ah&LA, New York, 2006

Табела бр.3.6 Извештај на сегментот за продажба и маркетинг

	Реализирано	Планирано
ТРОШОЦИ ЗА ПЛАТИ И ДРУГИ ТРОШОЦИ		
а) Плати и надоместоци – редовни плати, прекувремени саати, годишни одмори, боледувања, празници, бонуси, отпремнини, премии и сл.		
б) Други трошоци на вработените – данок, придонеси, осигурување и сл.		
(1) ВКУПНО ПЛАТИ И ДРУГИ ТРОШОЦИ		
ОСТАНАТИ ТРОШОЦИ		
ТРОШОЦИ ЗА ПРОДАЖБА		
- Трошоци за поклони		
- Трошоци за договорни услуги		
- Трошоци за членарини и претплати		
- Трошоци за декорации		
- Трошоци за изнајмување опрема		
- Трошоци за храна и забава		
- Трошоци за печатење и канцелариски мат.		
- Трошоци за поштарина		
- Трошоци за саеми и промоција		
- Трошоци за телекомуникации		
- Трошоци за тренинг		
- Трошоци за патувања		
- Трошоци за материјали на продажните места		
- Трошоци за промоциски ваучери и Ост.трош.		
(1) ВКУПНО ТРОШОЦИ ЗА ПРОДАЖБА		
ТРОШОЦИ ЗА МАРКЕТИНГ		
- Трошоци за агенции		
- Трошоци за договорни услуги		
- Трошоци за маркетинг преку интернет	23252	
- Трошоци за франжиза		
- Трошоци за графички об. за интерна комуник.		
- Трошоци за медиуми		
- Трошоци за надворешна презент. на хотелот	5958	
- Трошоци за фотографија и Останати трошоци		
(2) ВКУПНО ТРОШОЦИ ЗА МАРКЕТИНГ	29210	
ВКУПНО ОСТАНАТИ ТРОШОЦИ НА СЕГ. ЗА ПРОДАЖБА И МАРКЕТИНГ (2+3)		
ВКУПНО ТРОШОЦИ ЗА ПРОДАЖБА И МАРКЕТИНГ (1+2+3)	29210	

Извор: Собствена интерпретација врз основа на податоците од “TCC Plaza Hotel”, а според Uniform System for Accounts in the Lodging Industry USALI, Ah&LA, New York, 2006

Табела бр.3.7 Извештај на сегментот за инвестициско и тековно одржување

	Реализирано	Планирано
ТРОШОЦИ		
ТРОШОЦИ ЗА ПЛАТИ И ДРУГИ ТРОШОЦИ		
а) Плати и надоместоци – редовни плати, прекувремени саати, годишни одмори, боледувања, празници, бонуси, отпремнини, премии и сл.		
б) Други трошоци на вработените – данок, придонеси, осигурување и сл.		
(2) ВКУПНО ПЛАТИ И ДРУГИ ТРОШОЦИ		
ОСТАНАТИ ТРОШОЦИ		
- Трошоци за залихи на градежен материјал	325088	
- Трошоци за договорни услуги		
- Трошоци за електрична и меаничка опрема		
- Трошоци за лифтови	207331	
- Трошоци за технички залихи		
- Трошоци за подни облоги		
- Трошоци за мебел	360427	
- Трошоци за земја		
- Трошоци за уреди за греење и ладење	3369	
- Трошоци за кујнска опрема		
- Трошоци за перална		
- Трошоци за заштита при работа		
- Трошоци за осветлување	84930	
- Трошоци за оперативни залихи		
- Трошоци за бојадисување и украсување		
- Трошоци за отстранување на сметот	323400	
- Трошоци за базен	59750	
- Трошоци за телекомуникации		
- Трошоци за тренинг		
- Трошоци за униформи и перење		
- Трошоци за одржување на возилата	63678	
- Останати трошоци	124679	
ВКУПНО ОСТАНАТИ ТРОШОЦИ НА СЕГМЕНТОТ ЗА ИНВЕСТИЦИСКО И ТЕКОВНО ОДРЖУВАЊЕ	1552652	
ВКУПНО ТРОШОЦИ НА СЕГМЕНТОТ ЗА ИНВЕСТИЦИСКО И ТЕКОВНО ОДРЖУВАЊЕ	1552652	

Извор: Собствена интерпретација врз основа на податоците од “TCC Plaza Hotel”, а според Uniform System for Accounts in the Lodging Industry USALI, Ah&LA, New York, 2006

Табела бр.3.8 Извештај на сегментот за комунални услуги

	Реализирано	Планирано
ТРОШОЦИ ЗА КОМУНАЛНИ УСЛУГИ		
Трошоци за електрична енергија	3736787	
Трошоци за плин		
Трошоци за масло		
Трошоци за пареа		
Трошоци за вода	1822557	
Трошоци за канализација	372363	
Останати трошоци		
ВКУПНО ТРОШОЦИ НА СЕГМЕНТОТ ЗА КОМУНАЛНИ УСЛУГИ	5931707	

Извор: Собствена интерпретација врз основа на податоците од “TCC Plaza Hotel”, а според Uniform System for Accounts in the Lodging Industry USALI, Ah&LA, New York, 2006

Табела бр.3.9 Извештај на сегментот за закупнини, имот и останати даноци и осигурување

	Реализирано	Планирано
ТРОШОЦИ ЗА ИЗНАЈМУВАЊЕ		
- Трошоци за изнајмување на земјиште и згради		
- Трошоци за изнајмување на опрема за информацискиот систем		
- Трошоци за изнајмување на телекомуникациска опрема		
- Останати трошоци за изнајмување во хотелското претпријатие или одредена опрема		
ВКУПНО ТРОШОЦИ ЗА ИЗНАЈМУВАЊЕ		
ИМОТ И ОСТАНАТИ ДАНОЦИ		
- Данок на имот	7378	
- Данок на личен имот		
- Данок за деловни и повремени активности		
- Останати даноци	17826	
ВКУПНО ЗА ДАНОК НА ИМОТ И ОСТАНАТИ ДАНОЦИ	25204	
ОСИГУРУВАЊЕ		
- Осигурување на згради и имот	59861	
- Осигурување на обврски		
- Осигурување од кражби		
- Осигурување на вработените		
ВКУПНО ЗА ОСИГУРУВАЊЕ	59861	
ВКУПНО ЗА ИЗНАЈМУВАЊЕ, ИМОТ И ОСТАНАТИ ДАНОЦИ И ОСИГУРУВАЊЕ	85065	

Извор: сопствена интерпретација врз основа на податоците од "TCC Plaza Hotel", a spaced Uniform System for Accounts in the Lodging Industry USALI, Ah&LA, New York, 2006

Табела бр.3.10 Извештај на сегментот перална

	Реализирано	Планирано
ТРОШОЦИ		
ТРОШОЦИ ЗА ПЛАТИ И ДРУГИ ТРОШОЦИ		
а) Плати и надоместоци – редовни плати, прекувремени саати, годишни одмори, боледувања, празници, бонуси, отпремнини, премии и сл.	186000	
б) Други трошоци на вработените – данок, придонеси, осигурување и сл.	83760	
ВКУПНО ПЛАТИ И ДРУГИ ТРОШОЦИ	269760	
ОСТАНАТИ ТРОШОЦИ		
- Трошоци на залихи за средства за чистење - Трошоци за договорни услуги - Трошоци за залиха на материјал кој се користи во пералната - Трошоци за печатење и потрошен материјал - Трошоци за телекомуникации - Трошоци за тренинг - Трошоци за униформи - Останати трошоци	206665	
ВКУПНО ОСТАНАТИ ТРОШОЦИ НА СЕГМЕНТОТ ПЕРАЛНА	206665	
ВКУПНО ТРОШОЦИ НА СЕГМЕНТОТ ПЕРАЛНА	476425	
ПОБАРУВАЊА		
- Побарувања од хотелските гости и надворешните корисници - Побарувања од концесиски договори	150702	
ВКУПНО ПОБАРУВАЊА	150702	
ВКУПНО НА СЕГМЕНТОТ ПЕРАЛНА	- 325723	

Извор: Собствена интерпретација врз основа на податоците од “TCC Plaza Hotel”, а според Uniform System for Accounts in the Lodging Industry USALI, Ah&LA, New York, 2006

Табела бр.3.11 Извештај на сегментот за трошоци поврзани со платниот список

	Реализирано	Планирано
ПРИДОНЕСИ		
- Придонес за пензиско и инвалидско осигурување	2082707	
- Придонес за здравствено осигурување	844623	
- Придонес за осигурување во случај на невработеност	138854	
- Придонес за здравствено осигурување за случај на повреда на работно место и професионално заболување	57872	
- Придонес за персонален данок на доход	812478	
ВКУПНО ПРИДОНЕСИ	3936534	
ПРИДОБИВКИ ЗА ВРАБОТЕНИТЕ		
- Придобивки за превоз – надоместок за превозни трошоци во висина на месечна карта за превоз, надоместок за користење на сопствен автомобил		
- Детски додаток – надоместок за грижа за децата на вработените, плаќање на градинки и сл.		
- Забно осигурување		
- Плаќање на инвалидитет (осигурување од можеен инвалидитет)		
- Здравствено осигурување – групно		
- Придобивки за користење на хранарина		
- Учество при поделба на добивката – соучество на вработените во распределба на добивката		
- Приоритетни акции – распределба на приоритетни акции на вработените		
- Синдикално осигурување – фондови за животно осигурување, здравствено осигурување, осигурување од несреќи, болничко лекување од разни причини на вработените кои се членови на синдикат		
- Синдикална пензија (издвојување во пензиски осигурителни фондови за членовите на синдикат)		
- Несиндикално осигурување (осигурување од несреќен случај, болничко лекување и сл. за вработени кои не се членови на синдикат)		
- Несиндикална пензија		
- Осигурување на надоместокот на вработените		
Останати – трошоци за останати придобивки –		

бецови со имиња, семинари, награди за вработените, забава со цел дружење на вработените и сл.		
ВКУПНО ПРИДОБИВКИ ЗА ВРАБОТЕНИТЕ		
ВКУПНО ПРИДОНЕСИ И ПРИДОБИВКИ ЗА ВРАБОТЕНИТЕ	3936534	

Извор: сопствена интерпретација врз основа на податоците од "TCC Plaza Hotel", а според Uniform System for Accounts in the Lodging Industry USALI, Ah&LA, New York, 2006

Табела бр.3.12 Збирен оперативен извештај

	Нето приходи				Резултат на сегментот (реализирано 2014 год.)	Резултат на сегментот (планирано 2014 год.)
ПРИХОДИ						
Сместување	20.780.657				20.780.657	
Храна и Пијалоци	2.521.932				2.521.932	
Останати оперативни сегменти						
Телекомуникации	9.072				9.072	
Здравствена понуда и спа центар	3.420.505				3.420.505	
Гаражи и паркиралишта	0				0	
Изнајмување и останати приходи	13.169.004				13.169.004	
ВКУПНИ ПРИХОДИ	39.901.170				39.901.170	
ТРОШОЦИ ПО СЕГМЕНТИ						
		Трошоци за плати и други трошоци	Трошоци на сегментот	Останати трошоци		
Сместување		11.704.233		3.025.946	14.730.179	
Храна и Пијалоци			3.093.602	231.248	3.324.850	
Останати Оперативни сегменти			588.531		588.531	
Телекомуникации		1.115.832		1.117.660	2.233.492	
Здравствена понуда и спа центар		0	0	0	0	
Гаражи и паркиралишта						
ВКУПНИ ТРОШОЦИ ПО СЕГМЕНТИ		12.820.865	3.682.133	4.374.854	20.877.852	

ВКУПНО ПРИХОДИ ПО СЕГМЕНТИ					19.023.318	
НЕРАСПРЕДЕЛЕНИ ОПЕРАТИВНИ ТРОШОЦИ						
Администрација и општи работи		852.144	29.210	2.365.779	3.217.923	
Продажба и маркетинг				1.552.652	1.552.652	
Инвестициско и тековно одржување		269.760	5.931.707	206.665-	5.931.707	
Комунални услуги		3.936.534		150.702	325.723	
Перална Трошоци поврзани со платниот список					3.936.534	
ВКУПНИ НЕРАСПРЕДЕЛЕНИ ТРОШОЦИ		5.058.438	5.960.917	3.974.394	14.993.749	
БРУТО ОПЕРАТИВЕН ПРОФИТ					4.029.569	
Трошоци на управување		0	0	0	0	
Добивка пред одбивка на фиксни трошоци						
ФИКСНИ ТРОШОЦИ						
Закупнини						
Имот и останати даноци			25.204		25.204	
Осигурување			59.861		59.861	
ВКУПНО ФИКСНИ ТРОШОЦИ					85.065	

НЕТО ОПЕРАТИВЕН ПРИХОД						3.944.504	
- Амортизација							
НЕТО РЕЗУЛТАТ ЗА ПЕРИОДОТ						3.944.504	

Извор: Собствена интерпретација врз основа на податоците од "TCC Plaza Hotel", a снопед Uniform System for Accounts in the Lodging Industry USALI, Ah&LA, New York, 2006

Табела бр. 4.2 Биланс на успех за хотелското претпријатие

(Извештај за добивка или загуба) за “ТСС Plaza”

Ред.бр.	Позиција	Тековна година	Претходна година
	ПРИХОДИ		
1.	Приходи од сместување	20.780.657	
2.	Приходи од храна	1.898.635	
3.	Приходи од пијалоци	623.297	
4.	Приходи од останати оперативни сегменти	3.429.577	
5.	Приходи од изнајмување и останати приходи	13.169.004	
	Вкупно приходи	39.901.170	
	РАСХОДИ		
6.	Трошоци од сместување	14.730.179	
7.	Трошоци за храна	2.793.099	
8.	Трошоци за пијалоци	531.811	
9.	Трошоци од останати оперативни сегменти	2.822.023	
10.	Административни и општи трошоци	3.217.923	
11.	Трошоци за продажба и маркетинг	29.210	
12.	Трошоци од инвестициско и одржување	1.552.652	
13.	Трошоци за комунални услуги	5.931.707	
14.	Трошоци за перална	325.723	
15.	Трошоци поврзани со платниот список	3.936.534	
16.	Трошоци за управување		
17.	Трошоци за закупнини, имот и осигурување	85.065	
18.	Камати	/	
19.	Трошоци за закупнини	/	
20.	Трошоци за имот и останати даноци	25.204	
21.	Трошоци за осигурување	59.861	
22.	Трошоци за отпис и амортизација	/	
	Вкупно трошоци	35.871.601	
	Резултат пред оданочување	4.029.569	
	Оданочување	402.957	
	Тековно оданочување		
	Одложено		
	Вкупно оданочување	402.957	
	НЕТО РЕЗУЛТАТ	3.626.612	

Анкетен прашалник за Сметководствениот систем во хотелските претпријатија

I група прашања:

1. Хотелското претпријатие врз кое се спроведува овој анкетен прашалник се наоѓа во:

2. Категоријата на хотелот е:

- a) 5 звезди
- b) 4 звезди
- c) 3 звезди

3. Управниот статус на компанијата е заснован како:

- a) Приватна компанија
- b) Член на национален синџир
- c) Член на меѓународен синџир

4. Бројот на кревети е:

- a) До 200
- b) 200-300
- c) 300-400
- d) 400-500

5. Колку изнесува Вашиот приход во 2009 година?

II група прашања:

1. Дали имате оддел за Сметководствено известување во Вашиот хотел?

- a) Да
- b) Не

2. Дали имате оддел за Сметководстве но известување по сегменти во Вашиот хотел?

- a) Да
- b) Не

3. На кој модел од аналитичките групи на конта се базира одделот за известување во Вашиот хотел?

- a) Развиваме сопствен модел
- b) Користиме модел од друг сличен хотел
- c) _____

-
4. Дали во Вашиот хотел се користи заеднички систем на сметководство помеѓу одделот за сместување и менаџментот на хотелот?
 - a) Да
 - b) Не
 5. Дали финансиските показатели на Вашиот хотел се споредливи со финансиските показатели на одделот за известување од Вашата конкуренција?
 - a) Да
 - b) Не
 - c) Делумно
 6. Дали знаете дека постои Унифициран Систем на Конта во Хотелската Индустија (УСКХИ-USALI) кој широко се користи во светот?
 - a) Да
 - b) Не
 - c) Делумно
 7. Дали сакате да го изучите овој систем и потоа да го имплементирате во Вашиот оддел?
 - a) Да, но ни треба помош
 - b) Можеби е корисно
 - c) Не

III група прашања

1. Колку фиксните трошоци учествуваат како пропорција на целосните трошоци во хотелското претпријатие?
 - a) До 45%
 - b) 45%-55%
 - c) 55%-65%
 - d) 65%-75%
 - e) Над 75%
2. Колку општите трошоци учествуваат како пропорција на целосните трошоци во хотелското претпријатие?
 - a) До 35%
 - b) 35-45%
 - c) 45-55%
 - d) 55-65%
 - e) Над 65%
3. Каков систем на пресметка на трошоците се применува во Вашиот хотел?
 - a) АБЦ систем на чинење (алоцирање на трошоци по активности)
 - b) Традиционален систем на чинење

заеднички систем на сметководство															
9. Споредливост на финансиските показатели со конкуренцијата	Да	Да	Да	Не	Да	Делумно	Делумно	Да	Делумно	Делумно	Да	Делумно	Делумно	Да	Делумно
10. Запознатост со УСКСИ	Не	Не	Не	Да	Делумно	Не	Делумно	Не	Не	Делумно	Не	Не	Не	Не	Не
11. Постојење на желба за изучување на УСКСИ	Можеби е корисно	Не	Можеби е корисно	Да, но ни треба помош	Можеби е корисно	Не	Да, но ни треба помош	Можеби е корисно	Можеби е корисно	Можеби е корисно	Не	Да, но ни треба помош	Не	Можеби е корисно	Можеби е корисно
12. Учество на фиксните трошоци како пропорција на целосните	45%-55%	45%-55%	45%-55%	45%-55%	45%-55%	45%-55%	65%-75%	45%-55%	45%-55%	До 45%	45%-55%	45%-55%	45%-55%	45%-55%	45%-55%

трошоци																
13. Учество на општите трошоци како пропорција на целосните трошоци	До 35%	До 35%	До 35%	До 35%	До 35%	До 35%	55%-65%	До 35%	До 35%	До 35%	До 35%	До 35%	До 35%	До 35%	До 35%	До 35%
14. Вид на систем на пресметка на трошоците	Традиционален системна чинење	Традиционален системна чинење	Традиционален системна чинење	Традиционален системна чинење	Традиционален системна чинење	Традиционален системна чинење	Традиционален системна чинење	Традиционален системна чинење	Традиционален системна чинење	АБЦ	Традиционален системна чинење	Традиционален системна чинење	Традиционален системна чинење	Традиционален системна чинење	Традиционален системна чинење	Традиционален системна чинење

