

## **АНАЛИЗ ЗАТРАТ В ГОСТИНИЧНОМ БИЗНЕСЕ–НЕПРЕМЕННОЕ УСЛОВИЕ ДЛЯ ПРИНЯТИЯ ОПТИМАЛЬНЫХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

*Конф.унив., Людмила Гаврилюк, МЭА, Кишинэу  
Доцент Галина Воронцова, СПбГЭУ, Санкт-Петербург*

*Il s'agit de l'analyse des coûts et des charges des unités hôtelières et leur classement entre coûts fixes et coûts variables, ainsi que charges relevantes et non-relevantes avant de prendre des décisions ayant trait aux prix de chambre, pour élaborer un système de motivation du personnel.*

Основной источник доходов гостиницы является функцией от числа занятых номеров и от достижимой цены номера. Следовательно, определяющим фактором размера дохода гостиницы являются применяемые цены. Поэтому от верно принятых решений относительно цены номера зависят многие показатели деятельности гостиницы.

Номерной фонд (вместимость) имеет фиксированный размер и является одной из ключевых характеристик. Это неотъемлемый экономический показатель работы отеля, который используется при расчете коэффициента загрузки, номерных тарифов и т.д.

Главная трудность в гостиничном бизнесе состоит в том, что гостиницы не могут подстраиваться под изменения спроса, увеличивая или уменьшая предложение. Поэтому менеджерам гостиниц приходится особенное внимание уделять спросу и величине переменных затрат. Невозможность увеличения числа мест в гостинице в пиковые периоды и уменьшения в низкий сезон характеризует слабую эластичность предложения, в связи с чем, возникает необходимость управления спросом и одним из его основных инструментов выступает цена. При этом задача гостиниц состоит не только в том, чтобы создать продукт высокого качества, но и суметь реализовать его по цене, обеспечивающей целесообразность его создания.

Ценообразование представляет собой инструмент позволяющий осуществлять рыночную стратегию на предприятии. На большинстве предприятий ценообразование строится по принципу «затраты плюс», поэтому политика ценообразования включает в себя систему учета затрат и информационную базу предприятия.

Менеджеры гостиниц, используя знания прошлых тенденций и умение предвидеть будущие изменения, должны прилагать усилия для подбора наиболее оптимального варианта возможных уровней цен для различных категорий постояльцев[1]. Это приведет к наиболее высокой средней цене за номер. Данная деятельность требует оценки конкурентоспособности гостиницы и сочетания уровня загрузки и средней цены номера, которые можно достичь при ожидаемых рыночных условиях. Только таким образом, для данного уровня заполняемости гостиница может обеспечить более высокие возможные доходы с номерного фонда.

Следует отметить, что загрузка и средняя цена за номер весьма значительно различаются в зависимости от сезона и структуры спроса. Это приводит к тому, что многие гостиницы прогнозируют загрузку и цены отдельно для каждого сезона, а иногда и для отдельных дней предстоящего года. Например, по данным таблицы 1 можно видеть, что в Санкт-Петербурге пик цен, приходится на «разгар» белых ночей и праздник «Алые паруса» [3]

*Таблица 1.*

**Цены на проживание (рублей) в Courtyard by Marriott St. Petersburg Vasilievsky Hotel на 2012 год**

Даты заезда Номера	01.01 - 03.04 15.10 – 31.12	04.04 – 15.05 16.07 – 14.10	16.05 – 15.07	15.06 – 18.06
Deluxe	4500	6500	8500	19000
Studio	7000	9000	11000	25000
Junior Suite	9500	11500	13500	35000
Suite	12000	14000	16000	45000

Прогноз загрузки отеля, который включает ожидаемое количество гостей за каждый день, представляет ожидаемый объем продаж гостиницы на следующий период.

В зависимости от загрузки, поступает доход от других услуг, предлагаемых гостиницей, так называемых дополнительных услуг. Например, степень занятости номеров и число гостей оказывают прямое влияние на то, сколько завтраков служба обслуживания номеров должна будет доставить, и сколько посетителей можно будет ожидать вечером в ресторане. Отсюда следует, что для того, чтобы точно подсчитать расходы на необходимый объем питания требуется точный прогноз загрузки и числа гостей.

Гостиницы с хорошо поставленным управлением уделяют повышенное внимание связи доходов и расходов. После первоначального прогноза объема бизнеса (загрузка, количество гостей и количество заказов) следующим процессом является расчет затрат[2].

Управление затратами - это один из элементов управления доходами гостиницы, так как ценообразование в гостиничном бизнесе строится по принципу «затраты плюс»

Между нижней, равной сумме переменных (прямых) расходов, и верхней ценой существует целый спектр "возможных" цен, и искусство менеджеров по продажам и маркетингу состоит в том, чтобы установить реальную конкурентоспособную цену на пакет услуг.

Гостиница стремится установить такую цену, которая покрывала бы все затраты на производство, распределение и продвижение продукта. Кроме покрытия затрат, цена должна быть достаточно велика, чтобы обеспечить соответствующую норму прибыли для инвесторов.

Примерное относительное соотношение расходов на единицу дохода в процентах средневропейской гостиницы следующее[4]:

- заработная плата – 35-40%;

- закупка провизии для ресторана – 10%;
- закупка напитков – 2-5%;
- процент по кредиту – 4-6%;
- амортизация – 6-7%;
- маркетинг и реклама – 3-5%.

Затраты в свою очередь определяют уровень и структуру себестоимости гостиничного продукта. На гостиничном рынке особенно важным для исследования с точки зрения управленческого учета представляется вопрос определения переменных затрат в себестоимости, так как величина постоянных затрат в релевантном диапазоне не подвержена влиянию управленческих процессов и решений.

К переменным затратам относятся переменная часть заработной платы (премии, выплачиваемые в зависимости от процента загрузки), а также другие расходы, которые меняются в зависимости от уровня деятельности.

К постоянным затратам можно отнести фиксированную часть заработной платы персонала с начислениями, которая относится к постоянной части, т.е. должностному окладу, амортизационные отчисления, управленческие расходы и т.п.

Эксплуатационные расходы по содержанию и ремонту номерного фонда, а также коммунальные услуги содержат в себе как постоянную, так и переменную часть, которая варьируется в зависимости от заполняемости гостиницы.

На наш взгляд, наиболее важным моментом для любой гостиницы является детализированный анализ всех затрат и расходов и классификация их на переменные и постоянные для каждого определенного периода. Например, оплата труда и закупки продуктов питания меняются в зависимости от уровня активности в гостинице. Уровень активности гостиничного бизнеса (т.е. число занятых номеров, число гостей и количество оплаченных счетов) влияет на число горничных, клерков, официантов, количество постельного белья, которое необходимо будет сдать в стирку и многое другое[5].

Анализ затрат, с их разбивкой на переменную и постоянную составляющие, и взаимосвязи с объемом деятельности и прибылью позволяет ответить на следующие вопросы:

- какова минимальная цена за номер при определенной степени загрузки гостиницы,
- сколько номеров необходимо продать при определенном уровне затрат для достижения точки безубыточности,
- сколько номеров необходимо продать при определенном уровне затрат для достижения желаемой прибыли и т.д.

Анализ затрат с их разбивкой по центрам затрат (в соответствии с международной или собственной классификацией предприятия) позволяет оценить эффективность деятельности отдельных подразделений гостиницы, разработать систему материального поощрения ответственных за тот или иной центр.

Управленческие решения в процессе деятельности гостиницы принимаются на основе плановой, учетной, аналитической и других видов информации. Основные функции управления – это контроль и регулирование. Они осуществляются при сопоставлении плановых данных и сведений оперативного учета. А планирование, контроль и анализ затрат являются ключевыми в условиях рыночной экономики.

### **Библиография**

1. КАБУШКИН И.И., БОНДАРЕНКО Г.А. Менеджмент гостиниц и ресторанов. - Минск: Новое знание, 2009.
2. ОГВОЗДИН В.Ю. Управление качеством. Основы теории и практики. - М.: Изд-во «Дело и Сервис», 2008.
3. Российские гостиницы в цифрах // Турбизнес. - 2012. - №07.
4. [www.spbgid.ru](http://www.spbgid.ru) – интернет-журнал "Saint Petersburg Business Guide".
5. [www.tourbus.ru](http://www.tourbus.ru) – интернет-журнал "Турбизнес".
6. [www.unwto.org/ru](http://www.unwto.org/ru) – сайт Всемирной Туристской Организации.