

**О.А.Самойлова (5 курс, каф. ЭиМТМ), С.В.Челак, к.э.н., доц.**

## **МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА ДЛЯ ПРЕДПРИЯТИЙ ГОСТИНИЧНОГО БИЗНЕСА**

В настоящее время гостиничный комплекс Санкт-Петербурга включает в себя 103 гостиницы на 26 тыс. мест. Вхождение наших отелей в международные гостиничные сети позволило обеспечить их среднегодовую загрузку на уровне 60,1%, что приближается к максимальным показателям первоклассных отелей европейских городов. Стабильно увеличивается общее число приезжающих гостей в Санкт-Петербург и Северо-Западный регион. По прогнозам международных экспертов на период с 1998 до 2008 г. ежегодное увеличение спроса на места в гостиницах первого класса составит 9,5 %, в гостиницах среднего класса — 9% и в гостиницах низкого тарифа — 5%.

Очевидно, что для подавляющего числа гостиниц приоритетными являются вопросы улучшения их финансово-экономического состояния и надежного обеспечения финансового благополучия. Но для многих предприятий гостиничного хозяйства до сих пор типична следующая ситуация: имеется только бухгалтерия, занимающаяся только учетом и отчетностью, финансовое планирование отсутствует или находится в зачаточном состоянии; нечетко поставлены финансовые цели, нет единой финансово-экономической стратегии; отсутствует информация о рентабельности по видам услуг. Из-за отсутствия информационной базы решения принимаются, как правило, на интуитивном уровне. Это объясняется тем, что раньше все гостиницы города находились в государственной собственности, руководители не были заинтересованы в результатах собственной деятельности и управленческий учет не был востребован.

В такой ситуации нужно, в первую очередь, кроме непосредственно финансового анализа уделить внимание такому анализу, который позволяет не только комплексно оценить эффективность деятельности гостиницы, но и даст возможность прогнозирования результатов от принятия определенных управленческих решений, возможность выбора наиболее приемлемого варианта с точки зрения минимизации затрат и рисков, а также максимизации прибыли.

Модель, базирующаяся на системе анализа точки безубыточности, представляется идеальным инструментом. Исходными данными в данной модели являются количество мест в гостинице, количество койко-суток за период, выручка, переменные и постоянные затраты, показателями результатов деятельности - запас финансовой прочности, рентабельность основной деятельности и рентабельность продаж. На основе анализа безубыточности можно рассчитать такие крайне важные для принятия управленческого решения показатели, как нижний предел оборота (точка безубыточности), ставка покрытия, нижний предел цены, нижний предел постоянных расходов, нижний предел переменных расходов, прибыль, оборот, операционный рычаг. И таким образом, гостиничный менеджер может оперативно получить информацию о том,

- как изменяются прибыль или убытки при увеличении или уменьшении оборота?
- какой эффект оказывает изменение структуры оборота на прибыль?
- начиная с какого момента (с какой величины оборота) услуги службы приема и размещения становятся доходными?
- какой рост оборота требуется в сферах гостиничного хозяйства, чтобы достичь запланированной прибыли?
- какое прямое влияние оказывает изменение затрат на будущую прибыль?
- какое повышение цен необходимо, чтобы компенсировать повышение затрат?
- где в ценовой политике, ориентированной на затраты, располагается нижняя граница цен?

- какое увеличение сбыта (число ночевок) требуется при скидке с цены, чтобы получить ту же прибыль?

Эффективность анализа безубыточности для выработки управленческих решений определяется тем, что такой анализ сводит воедино учет затрат, финансовый анализ и производственное планирование. Главным достоинством анализа является возможность простого и эффективного моделирования влияния на размер прибыли получаемой предприятием, изменения сразу нескольких факторов:

- объема выпуска,
- состава и величины затрат,
- цены на продукты/услуги.

Такая информация позволяет менеджеру своевременно среагировать на текущие изменения и является основой для оперативного планирования хозяйственной деятельности.