

Методика анализа эффективности управления затратами в гостиничном предприятии

Андреев К.А., аспирант кафедры гостиничного и туристического бизнеса
РЭУ им. Г. В. Плеханова

Аннотация. Анализ эффективности использования затрат, как отношение доходов от реализации к затраченным ресурсам на производство и оказание услуг очень важен, поскольку на основе полученных результатов будут приниматься бизнес-решения, направленные на достижение намеченных целей компании. В данной статье представлены основные элементы анализа эффективности затрат в гостиничном предприятии, измеряющие динамику показателей эффективности управления затратами и способы принятия решений на основе результатов этого анализа.

Ключевые слова: гостиничный бизнес, управление затратами, эффективность, доходы.

Cost efficiency analysis as a function of cost management in a hotel enterprise

Andreev K.A., post-graduate student of Hotel and tourism department of RUE
Plehanov

Annotation. Cost efficiency analysis, as the relationship between realized returns and resources expended, is very important because, on the basis of the results, business decisions can be made that managers would try to use to direct the company towards achieving outlined goals. This article presents the basic elements of cost effectiency analysis at a hotel company, measuring the dynamics of change and how decisions are made on the basis of the results of this analysis.

Key words: hotel business, cost management, efficiency, profit.

Тема управления затратами в гостиничном бизнесе является очень актуальной на сегодняшний день, так как постоянные изменения на внешнем рынке, усиливающаяся конкуренция, последствия экономического кризиса и многие другие внешние факторы зачастую негативно влияют на уровень прибыли гостиниц и в ответ на вызовы рынка руководству предприятия необходимо изыскивать внутренние ресурсы для сохранения или улучшения рыночных позиций компании. Поскольку экономический кризис со всеми его негативными последствиями уже ощутимо повлиял на финансовый и производственный сектор, перед менеджерами гостиничных предприятий стоит задача найти возможности для внесения изменений внутри компании. В качестве такой возможности и может использоваться область управления затратами. В этой области, которую многие авторы определяют как целенаправленную деятельность по снижению издержек для достижения большей прибыли для бизнеса, измерение динамики величины затрат может быть успешно использовано в качестве аналитического инструмента.¹

В отечественной литературе процесс управления затратами в гостиничных предприятиях нашел свое отражение в работах таких специалистов как Л.И. Абалкин, А.Ю. Александрова, Каурова, В.В. Царев и др. В силу специфики сферы услуг и ее отличия от классического производственного процесса, управление затратами еще недостаточно изучено и требует дополнительного обсуждения в научной среде.

В условиях, когда дополнительные заимствования в коммерческих банках становятся слишком невыгодными (высокие процентные ставки и неблагоприятные периоды погашения задолженности) для повышения стоимости компании за счет увеличения инвестиций в производственные процессы, менеджеры обращаются к внутренним возможностям для дальнейшего развития бизнеса. Нынешний экономический кризис, при котором процесс воспроизводства по ранее установленным правилам стал серьезной

¹ Друри К. Управленческий и производственный учет: учебный комплекс / Друри К. текстовые данные. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 423 с

проблемой, может привести компанию к убыткам. Менеджмент гостиничных предприятий обращается к бизнес-стратегии рационализации, посредством которой можно снизить затраты компании для обеспечения процесса оказания услуг и сохранения уровня прибыли на существующем уровне.²

Экономический смысл увеличения показателя эффективности использования затрат заключается в тенденции к достижению определенной ценности при минимальном расходе всех видов ресурсов в воспроизводстве. Рост эффективности может быть достигнут в следующих случаях:

- Если при одинаковых затратах производства значение прибыли увеличивается;
- Если при уменьшении затрат на производство достигается прежнее значение прибыли.

Наилучшее значение эффективности достигается за счет оптимального сочетания всех факторов производства. Оно показывает, в какой степени сохраняются все ресурсы для достижения определенной производственной стоимости.

Эффективность не может быть измерена в натуральных единицах, поскольку доходы и расходы выражаются через их стоимость.³

Динамику эффективности можно выразить и измерить через коэффициенты изменения эффективности.

Коэффициент изменения эффективности работы гостиничного предприятия может быть выражен формулой:

$$Ke = Kес \pm Ket (2)$$

где

Ke – Коэффициент изменения эффективности;

$Kес$ – Коэффициент изменения эффективности, связанный с изменением дохода;

² Романюк А.В. Особенности управления доходами гостиничных предприятий // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2016. – №4.

³ Демидов, С.И. Затраты и себестоимость продукции / Демидов С.И. - Москва : Лаборатория книги, 2010. – 67 с

K_{et} – Коэффициент изменения эффективности, связанный с изменением расходов.

Отдельные коэффициенты изменения эффективности, обусловленные доходами и расходами, выражаются в следующих двух формулах:

$$K_{ec} = \frac{Kc}{1 \pm Kt}; K_{et} = \frac{Kt}{1 \pm Kt} \quad (3)$$

где

Kc – Изменение затрат за период;

Kt – Изменение дохода за период.

Изменение эффективности, вызванное динамикой стоимости факторов производства и оказания услуг, описывается следующим выражением:

$$K_{et} = K_{etm} + K_{etr} + K_{eti} \quad (4)$$

где

K_{etm} – Коэффициент изменения эффективности, связанный с изменением материальных затрат;

K_{etr} – Коэффициент изменения эффективности, связанный с изменением расходов на оплату труда;

K_{eti} – Коэффициент изменения эффективности, связанный с изменением прочих затрат.

Коэффициент изменения эффективности, вызванный изменением материальных затрат, затратами по оплате труда и прочими затратами, выражается следующими уравнениями, соответственно:

$$K_{etm} = \frac{K_{tm}}{1 \pm Kt} = \frac{\frac{T_{m2} - T_{m1}}{T_1}}{1 \pm \frac{T_2 - T_1}{T_1}} = \frac{\frac{\Delta T_m}{T_1}}{1 \pm Kt} \quad (5)$$

$$K_{etr} = \frac{K_{tr}}{1 \pm Kt} = \frac{\frac{T_{r2} - T_{r1}}{T_1}}{1 \pm \frac{T_2 - T_1}{T_1}} = \frac{\frac{\Delta T_r}{T_1}}{1 \pm Kt} \quad (6)$$

$$K_{eti} = \frac{K_{ti}}{1 \pm Kt} = \frac{\frac{T_{i2} - T_{i1}}{T_1}}{1 \pm \frac{T_2 - T_1}{T_1}} = \frac{\frac{\Delta T_i}{T_1}}{1 \pm Kt} \quad (7)$$

Анализ изменения коэффициента эффективности может быть осуществлен с точки зрения затрат на производство и реализацию услуг гостиницы. Таким образом, мы определяем влияние пропорциональных, переменных и постоянных затрат на достигнутую эффективность бизнеса.

Коэффициент изменения эффективности, вызванный динамикой затрат с точки зрения объема реализации, выражается следующей формулой:

$$Ket = Ket\pi + Ketp + Ket\varphi \quad (8)$$

где

$Ket\pi$ – коэффициент изменения эффективности, связанный с изменением пропорциональных затрат;

$Ketp$ – коэффициент изменения эффективности, связанный с изменением не переменных затрат;

$Ket\varphi$ – коэффициент изменения эффективности, связанный с изменением постоянных затрат.

Коэффициент изменения эффективности, вызванный изменением пропорциональных, переменных и постоянных издержек, показан формулами, соответственно:

$$Ket\pi = \frac{Kt\pi}{1 \pm Kt} = \frac{\frac{T\pi_2 - T\pi_1}{T_1}}{1 \pm \frac{T_2 - T_1}{T_1}} = \frac{\frac{\Delta T\pi}{T_1}}{1 \pm Kt} \quad (9)$$

$$Ketp = \frac{Ktp}{1 \pm Kt} = \frac{\frac{Tp_2 - Tp_1}{T_1}}{1 \pm \frac{T_2 - T_1}{T_1}} = \frac{\frac{\Delta Tp}{T_1}}{1 \pm Kt} \quad (10)$$

$$Ket\varphi = \frac{Kt\varphi}{1 \pm Kt} = \frac{\frac{T\varphi_2 - T\varphi_1}{T_1}}{1 \pm \frac{T_2 - T_1}{T_1}} = \frac{\frac{\Delta T\varphi}{T_1}}{1 \pm Kt} \quad (11)$$

T_m – затраты на сырье и материалы;

T_r – затраты на оплату труда;

T_i – прочие затраты;

T_π – издержки, пропорциональные объему реализации;

T_p – переменные затраты;

T_φ – фиксированные затраты;

2 – показатель отчетного периода;

1 – показатель базового периода;

K_{tm} коэффициент изменения затрат на сырье и материалы;

K_{tr} коэффициент изменения затрат на оплату труда;

K_{ti} коэффициент изменения прочих затрат;

K_{π} коэффициент изменения пропорциональных затрат;

K_{φ} коэффициент изменения переменных затрат;

K_{π} коэффициент изменения фиксированных затрат.

Анализ эффективности проводился посредством измерения коэффициентов эффективности расходования факторов производства в гостиничной компании. Представленные и проанализированные данные были обработаны для гостиницы в целом. Несмотря на то, что в данной работе была показана экономическая эффективность предприятия в целом, возможно и оправданно измерять сегменты деятельности, что требует, чтобы все расходы компании были известны. В таблице 2 приведены данные, на основе которых мы можем приступить к детальному изучению эффективности анализируемого отеля.

После определения влияния общих затрат на изменения эффективности можно рассчитать влияние изменения каждого вида затрат на эффективность бизнеса. Для определения коэффициента изменения эффективности могут использоваться затраты на материал, труд и инструменты для работы, а также пропорциональные, постоянные и переменные затраты.

В таблице 2 приведены коэффициенты изменения эффективности работы гостиничного предприятия в рассматриваемом периоде.

Общая экономическая эффективность гостиницы в первом и втором периодах составила:

$$E1 = \frac{C1}{T1} = \frac{291,47}{289,45} = 1,007$$
$$E2 = \frac{C1(1 \pm Kc)}{T1(1 \pm Kt)} = \frac{291,47 + 14,77}{289,45 + 16,73} = \frac{306,24}{306,18} = 1,0002$$

Основные показатели доходов и расходов гостиничного предприятия*

№	Название	Обозначение	Базовый год, млн. руб.	Отчетный год, млн. руб.	Изменение	Коэффициент изменения	
1.	Выручка от реализации	C	291,47	306,24	14,77	Kc	0,0506
2.	Полные затраты	T	289,45	306,18	16,73	Kt	0,0578
2.1.	Мат. затраты	Tm	121,49	131,73	10,23	Ktm	0,0842
2.2.	ФОТ	Tr	128,61	145,00	16,39	Ktr	0,1275
2.3.	Прочие затраты	Ti	39,35	29,45	-9,90	Kti	0,2515
2.4.	Пропорциональные затраты	Tπ	172,94	189,73	16,79	Ktπ	0,0971
2.5.	Переменные затраты	Tr	7,72	8,70	0,98	Ktr	0,1275
2.6.	Постоянные затраты	Tφ	108,80	107,75	-1,05	Ktφ	- 0,0096
3.	Прибыль	Do	2,02	0,63	-1,96	Kdo	- 0,0068

*условные данные смоделированы автором

Коэффициент изменения достигнутой эффективности во втором периоде K_e составляет 0,0067, или 0,67%. Эффективность использования ресурсов и производительности процессов в отеле снизилась, но положительные изменения повлияли на этот результат, рост доходов составил 4,79% и отрицательное изменение коэффициента эффективности было вызвано увеличением расходов на 5,46%. Поскольку затраты в процентном отношении увеличились не пропорционально выручке – наблюдалось падение прибыли с 2,02 млн. рублей до 630 тысяч руб. тем самым была снижена и рентабельность работы всего отеля.

Основные результаты коэффициентов изменения эффективности

№	Обозначение	Значение
1	K_{tm}	0,0334
2	K_{tr}	0,0535
3	K_{ti}	-0,0323
4	$K_{t\pi}$	0,0548
5	K_{tr}	0,0032
6	$K_{t\phi}$	-0,0034
7	K_{ec}	0,0479
8	K_{et}	0,0546
9	K_e	-0,0067

После расчета изменения в движениях затрат факторов производства, индивидуально, можно выразить общий коэффициент динамики эффективности, вызванный изменением затрат Ket производственных факторов, и также можно увидеть, какая из затрат вызвала наибольшие изменения.

$$Ket = Ketm + Ketr + Ketl = 0,0334 + 0,0535 + (-0,0323) = 0,0546$$

$$Ket = Ketm + Ketr + Ketl = 61,16\% + 97,99\% + (-59,15\%) = 100\%$$

Очевидно, что самое большое изменение в экономических показателях предприятия было вызвано ростом затрат на оплату труда персонала; Данные изменения повлияли на коэффициент Ket в наибольшей степени, 97,99%. В то же время изменение стоимости материалов и сырья оказало меньшее влияние, а увеличившиеся прочие затраты отрицательно повлияли на коэффициент на 59,15%.

Аналогичным образом можно посчитать какие производственные затраты вызвали наибольшее изменение коэффициента Ket :

$$Ket = Ket\pi + Ketp + Ket\phi = 0,0548 + 0,0032 + (-0,0034) = 0,0546$$

$$Ket = Ket\pi + Ketp + Ket\phi = 100,36\% + 5,88\% + (-6,24\%) = 100\%$$

Из данного расчёта можно сделать вывод, что наибольшее влияние на изменение эффективности имели пропорциональные издержки, 100,36%, затем переменные издержки 5,88%, в то время как положительное влияние на изменение эффективности имели постоянные издержки. В связи с их уменьшением они на 6,24% повлияли на изменение.

При анализе динамики эффективности затрат в данной работе были определены наиболее важные показатели бизнес-процессов в гостинице. Основываясь на полученных результатах руководство гостиницы может применить соответствующие бизнес-стратегии для успешного функционирования предприятия в дальнейшем.

Эффективность работы гостиницы в базовом периоде составила 1,007. Данный показатель говорит о том, что гостиница работает эффективно и затраченные инвестиции и ресурсы приносят прибыль. В отчетном периоде

данный показатель также больше единицы, 1,0002. Это говорит о том, что бизнес по-прежнему эффективен, но имеется снижение общей эффективности работы. Для выяснения причин снижения эффективности работы предприятия недостаточно общей формулы. По этой причине была проанализирована динамика факторов, влияющих на данный показатель.

Исходя из определенных коэффициентов эффективности, обусловленных доходами ($K_{ес}$) и затратами ($K_{ет}$), соответственно 0.0479 и 0.0546, расчетный коэффициент изменения эффективности K_e равен -0.0067. Поскольку это значение, полученное как разница между двумя ранее определенными коэффициентами, является отрицательным, можно сделать вывод о том, что анализируемом периоде общая эффективность компании снижалась, так как даже при росте доходов бизнеса все еще наблюдается тенденция к все более быстрому и большому росту всех затрат.

При использовании аналитической модели было определено какая из затрат повлияла на рост общих издержек и, тем самым, на снижение эффективности. В компании больше всего увеличились переменные издержки, особенно пропорциональные. Они повлияли на изменение эффективности на 100,36%, среди которых материальные затраты оказали влияние на 61,16%, тогда как затраты на оплату труда – на 97,99%.

Еще одна вещь, определяемая анализом, заключалась в том, что компания, с точки зрения эффективности бизнеса, имеет отрицательную тенденцию роста всех затрат в соответствии с динамикой объема продаж. Наибольшее влияние на структуру затрат имели пропорциональные затраты (100,36%), затем переменные затраты (5,88%). В свою очередь, постоянные затраты уменьшились. Они повлияли на изменение эффективности на -6,24%.

Данная модель анализа эффективности управления затратами в гостиничном предприятии позволяет руководству обратить внимание на те факторы производства, которые наибольшим образом воздействуют на показатели эффективности работы предприятия.

Поскольку анализ выявил, что наибольший рост был достигнут на уровне

пропорциональных издержек, особенно материальных затрат, решения, которые необходимо принять руководству, должны быть направлены на создание адекватной цепочки поставок, то есть поиск более выгодных закупочных цен, а также контроль за перерасходом материальных ресурсов в процессе гостиничного обслуживания посредством установки реальных норм расходования ресурсов в будущем периоде и улучшения организации рабочего процесса для достижения максимальной эффективности используемых ресурсов. Все эти меры относятся к управлению затратами.

Тем не менее, управление затратами в гостиничном бизнесе эффективно только в том случае, если на основе анализа выявляются критические точки бизнеса и реализуются адекватные и своевременные меры для предотвращения дальнейшего роста затрат. Поскольку бизнес-условия становятся все более непредсказуемыми и изменчивыми, компании вынуждены обращаться к внутренним возможностям для создания более эффективного бизнес-процесса, чтобы быть в состоянии выжить и развиваться на рынке.

Библиографический список

1. Демидов, С.И. Затраты и себестоимость продукции / Демидов С.И. – Москва: Лаборатория книги, 2010. – 67 с.
2. Друри К. Управленческий и производственный учет: учебный комплекс / Друри К. текстовые данные. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 423 с
3. Попов Л.А., Козлов Д.А., Романюк А.В. Концептуальный подход к разработке прогнозов в индустрии гостеприимства и туризма//Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2016. – №10.
4. Романюк А.В. Особенности управления доходами гостиничных предприятий // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2016. – №4.
5. Управление затратами предприятия: Учебное пособие / М.И. Трубочкина. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: НИЦ Инфра-М, 2013. – 319 с.: 60x90 1/16.

6. Robin Cooper and Regine Slagmulder, «Strategic Cost Management: Introduction to Enterprisewide Cost Management», *Management Accounting* (August 1998), p. 17.