

Егупова И.Н.
преподаватель,
Одесский национальный экономический университет, г. Одесса
УПРАВЛЕНИЕ ДОСТИЖЕНИЕМ ЦЕЛЕВОЙ ПРИБЫЛИ
ГОСТИНИЧНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ CVP-АНАЛИЗА

Обоснована целесообразность использования CVP-анализа как инструмента достижения целевых показателей в процессе формирования операционного плана гостиничного предприятия. Предложен алгоритм расчета снижения величины постоянных и переменных затрат, обеспечивающий получение целевой прибыли гостиницы.

Ключевые слова: *целевые показатели, экономический критерий, целевая прибыль, постоянные расходы, переменные расходы, маржинальная прибыль.*

The reasonability of usage of the CVP-analysis, as an instrument in achievement of the target's indicators in the forming process of the enterprise's operational plan of the hotel enterprise. The algorithm of calculating of the fixed and direct costs quantity's reduction is suggested, providing the target profit's of the hotel.

The key words are: *target activities, economic criterions, target profit, fixed costs, fluctuating costs, marginal profit.*

Заключительным этапом формирования текущего операционного плана гостиничного предприятия является обеспечение достижения целевых показателей. Состав последних определяется характером задач, решаемых в плановом периоде.

К одной из наиболее приоритетных целевых установок в контексте планирования операционной деятельности гостиницы следует отнести «обеспечение целевой прибыли и, в первую очередь, целевой чистой прибыли от операционной деятельности предприятия» [1,с.284].

В работе [2] нами исследованы различные подходы к формированию целевой прибыли, все многообразие которых мы предложили условно отнести к двум принципиально различным методам - абсолютному и относительному [2,с.95]. Проведенный в данной работе анализ показал, что более удобным для практического применения является абсолютный метод с использованием прямого способа расчета целевой прибыли (исходя из потребности в денежных ресурсах) [2,с.96]. При этом расчет целевой суммы прибыли, как отмечает И. Бланк, необходимо осуществлять в разрезе каждого элемента этой потребности [3,с.451].

Суммарная потребность в средствах, формируемых за счет чистой операционной прибыли, представляет собой ее целевую сумму (ЦЧОП).

Плановая величина целевой валовой операционной прибыли (ЦВОП), обеспечивающей получение запланированной суммы целевой чистой операционной прибыли, определяется с учетом налогового корректора по следующей формуле:

$$ЦВОП = \frac{ЦЧОП}{1 - C_{н.п}}, \quad (1)$$

где $C_{н.п}$ – действующая ставка налога на прибыль, выраженная десятичной дробью.

Значительно более сложной задачей является обеспечение достижения целевой операционной прибыли гостиничного предприятия. Эффективным инструментом управления данным процессом является CVP-анализ - метод анализа взаимосвязи «затраты-объем-прибыль» (cost-volume-profit (CVP) analysis). CVP-анализ основывается на сопоставлении трех величин - затрат предприятия, дохода от реализации и получаемой прибыли.

Важнейшим показателем, традиционно рассчитываем на основе CVP-анализа в контексте рассматриваемой проблемы, является объем производства, обеспечивающий достижение целевой чистой операционной прибыли (ЦЧОП) в натуральном ($V_{ц.п}^н$) и стоимостном выражении ($V_{ц.п}^с$):

$$V_{ц.п}^н = \frac{ПЗ + ЦЧОП / (1 - C_{н.п})}{Ц - З_{пер}} \quad (2)$$

$$V_{ц.п}^с = \frac{ПЗ + ЦЧОП / (1 - C_{н.п})}{K_{мп}} \quad (3)$$

где ПЗ – годовая сумма постоянных затрат предприятия; Ц – плановая цена единицы продукции; $Z_{пер}$ – удельная величина переменных расходов в расчете на единицу продукции; $K_{мп}$ - коэффициент маржинальной прибыли, отражающий удельный вес величины маржинальной прибыли в выручке от реализации продукции (или долю маржинальной прибыли на единицу продукции в цене реализации продукции).

Следует отметить, что формулы (2)-(3), успешно применяемые в условиях однономенклатурного производства на промышленных предприятиях, не могут быть использованы при осуществлении CVP-анализа на предприятиях

гостиничной индустрии. Для определения целевого объема услуг проживания, который должна предоставить гостиница для обеспечения достижения в расчетном периоде целевой прибыли в разрезе каждой категории номерного фонда, необходимо использовать алгоритм (4)-(5). Последний основан на использовании показателя средневзвешенной удельной маржинальной прибыли на одну комнатно-ночь и включает два этапа.

На *1-ом этапе* определяется целевой объем услуг проживания (количество комнатно-ночей) для условной категории номерного фонда гостиницы:

$$V_{ц.п.}^y = \frac{ПЗ + ЦЧОП / (1 - C_{н.п.})}{\sum_{i=1}^n (C_i - Z_{неp.i}) \times Y_i} \quad (4)$$

где n – количество категорий номерного фонда гостиницы; C_i – тариф на проживание в номере i -й категории за 1 комнатно-ночь; $Z_{неp.i}$ – удельные переменные затраты на 1 комнатно-ночь в номере i -й категории; Y_i – удельный вес номеров i -й категории в общем номерном фонде гостиницы.

На *2-ом этапе* определяется значения искомого показателя в разрезе каждой категории номерного фонда ($V_{ц.п.i}$):

$$V_{ц.п.i} = V_{ц.п.}^y \times Y_i \quad (5)$$

В том случае, когда планируемый объем предоставления услуг проживания ($V_{п.}$) ниже целевого объема ($V_{цп.}$), в результате чего гостиничное предприятие не сможет в расчетном периоде обеспечить достижение целевой операционной прибыли, возникает необходимость в корректировке затрат предприятия, в частности в:

- сокращении постоянных затрат гостиницы;
- снижении переменных затрат на одну комнатно-ночь.

Решения данной задачи обуславливает необходимость осуществления комплексного исследования имеющихся на предприятии резервов сокращения текущих операционных затрат. Поскольку указанный анализ, как правило, требует значительных трудозатрат, то довольно таки актуальным, на наш

взгляд, является вопрос относительно величины целевого сокращения указанных выше групп затрат. Иными словами, менеджерам гостиничного предприятия, прежде чем приступить к серьезной аналитической работе по мобилизации внутренних резервов, хотелось бы знать, на какую сумму достаточно сократить постоянные и (или) переменные расходы предприятия для обеспечения целевой операционной прибыли.

Алгоритм решения указанной выше задачи представлен в работе [1,с.287]. В соответствии с ним необходимое сокращение постоянных затрат производственной системы (центра прибыли), обеспечивающее получение целевой валовой операционной прибыли определяется по формуле:

$$\Delta ПЗ = ПЗ' - ПЗ = [V_n \times (Ц - Z_{пер}) - ЦВОП] - ПЗ \quad (6)$$

Необходимое, снижение переменных затрат на единицу продукции, обеспечивающее получение целевой валовой операционной прибыли определяется по формуле:

$$\Delta Z_{пер} = Z'_{пер} - Z_{пер} = Ц - \frac{ПЗ + ЦВОП}{V_n} - Z_{пер} \quad (7)$$

Реализация представленных в данной статье рекомендаций существенно повысит действенность СVP-анализа как инструмента обеспечения достижения целевой прибыли гостиничного предприятия.

Литература:

1. Єгупов Ю.А. Аналіз досягнення економічних критеріїв у процесі формування виробничої програми підприємства // Формування ринкової економіки: зб. наук. пр. – Спец. вип. Економіка підприємства: теорія і практика: у 2 ч. – Ч. I – К.: КНЕУ, 2010. – с.280-291.

2. Єгупова И.Н. Особливості ціноутворення на основні послуги в готелі з урахуванням цільового прибутку // Науковий вісник Ужгородського університету, серія «Економіка» - 2011 - спецвипуск 33, част 3 – с. 93-100.

3. Бланк И.А. Управление прибылью. – К.: «Ника-Центр», 1998. – 544 с.