

ОСОБЕННОСТИ АНАЛИЗА ЭФФЕКТИВНОСТИ ГОСТИНИЧНОГО БИЗНЕСА И ТРЕБОВАНИЯ К УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ОТЧЕТНОСТИ

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

Il s'agit de l'indicateur spécifique de la performance de l'exploitation hôtelière, ainsi que des ratios spécifiques de l'efficacité d'utilisation de chambres disponibles, de l'indicateur RMC qui permet de mesurer le chiffre d'affaires hébergement des unités hôtelières. On a besoin de l'information spécifique pour calculer les indicateurs spécifiques. Donc c'est la comptabilité de gestion qui peut fournir telle information. Il est souhaitable de distinguer les charges attribuables aux départements opérationnels et qui peuvent donc être précisément réparties dans les départements concernés, et les charges des départements fonctionnels.

В условиях мирового экономического кризиса, затронувшего многие государства, в том числе Россию и Молдову, наблюдается снижение объемов деятельности, а, соответственно, прибыли и чистых денежных потоков предприятий из сферы

гостиничного бизнеса. Поэтому в настоящее время значительно возрастает роль анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятий, основная цель которого – выявление и устранение недостатков в деятельности предприятий, поиск и вовлечение в производство неиспользуемых резервов. Как никогда остро встает вопрос о своевременном принятии оптимальных управленческих решений. Принятие же верных как краткосрочных, так и долгосрочных управленческих решений, возможно лишь на основе анализа необходимой информации, предоставляемой бухгалтерским учетом.

Информация, содержащаяся в годовых финансовых отчетах предприятий, позволяет провести последующий анализ финансового и имущественного состояния компании, а также достигнутых финансовых результатов, выявить тенденции изменения основных экономико-финансовых показателей. Финансовая отчетность составляется в соответствии с требованиями национального законодательства той страны, где зарегистрировано и функционирует предприятие. Все предприятия, в том числе и в сфере гостиничного и туристского бизнеса, составляют свою финансовую отчетность на базе единого плана счетов, как в России, так и в Республике Молдова. Финансовая отчетность унифицирована. Как известно, информация в финансовых отчетах компании предназначена, в основном, для внешних пользователей и позволяет оценить деятельность предприятия в целом или группы предприятий в случае анализа консолидированной финансовой отчетности.

Однако на основе этой информации невозможно судить об эффективности деятельности отдельных подразделений компании. Необходимая информация о доходах, расходах отдельных структурных подразделений – прерогатива управленческого учета. Поэтому, на наш взгляд, прежде всего необходимо определить круг требуемой информации для расчета специфических показателей, затем проклассифицировать затраты на релевантные и нерелевантные, переменные и постоянные, вмененные и реальные, контролируемые и неконтролируемые и т.д. и только потом разрабатывать конкретные формы управленческих отчетов исходя из поставленных целей и соотношения затрат и выгод.

Управленческая отчетность должна быть оперативной, содержать информацию об отклонениях от плана и предоставлять возможность прямого доступа к этой информации для анализа отклонений, содержание отчетности должно соответствовать персональной ответственности менеджера за принятие решений в конкретной области.

Основные специфические показатели деятельности гостиниц.

1. Коэффициент загрузки номеров (Room Occupancy, Occupancy Rate) – важнейший показатель, характеризующий деятельность гостиницы, который рассчитывается как отношение числа проданных номеров к общему числу располагаемых номеров за отчетный период (день, неделя, месяц, год).

$$RO = \frac{Nn}{Np} \times 100\%, \quad (1)$$

где: RO – коэффициент загрузки номеров;

Nn – количество проданных номеров;

Np – количество располагаемых номеров.

Например, 13 мая 201X года в гостинице «Амбассадор» (город Санкт-Петербург) было продано 215 номеров из 251. Таким образом, коэффициент загрузки в этот день составил 85,66%.

Так как некоторые номера могут иметь технические неисправности (Out of order), то располагаемое к продаже (заселению) количество номеров может быть меньше общего количества номеров, что необходимо принимать во внимание при расчете коэффициента загрузки.

2. Показатель посещаемости (коэффициент двойной загрузки) рассчитывается как отношение присутствующих клиентов к занятым номерам.

$$IF = \frac{N_{cp}}{N_n} \times 100\%, \quad (2)$$

где: IF – коэффициент загрузки номеров;

N_{cp} – количество присутствующих клиентов.

Этот коэффициент показывает среднее количество лиц, занимающих номер. Он иллюстрирует позиционирование гостиницы. Так, если гостиница предназначена для проведения конгрессов, конференций, то есть речь идет о бизнесе, то данный показатель колеблется от 1 до 1,3. Если же отель позиционируется как место для отдыха и развлечений, то показатель посещаемости варьирует от 1,8 до 2 и выше.

3. Средняя стоимость номера (Average Daily Rate) – показатель, который равен отношению поступлений денежных средств от продажи номерного фонда гостиницы за день к числу проданных номеров.

$$ADR = \frac{D_n}{N_n}, \quad (3)$$

где: ADR – средняя стоимость номера;

D_n – доход от проданных номеров;

Например, 13 мая 201X года в гостинице «Амбассадор» общий доход от 215 проданных номеров составил 914184,59 рубля. Таким образом, средняя стоимость номера в этот день была 4252,02 рубля.

4. Средний доход на один номер ($RevPAR$ – Revenue per Available Room) – показатель, который равен отношению поступлений денежных средств от продажи номерного фонда гостиницы за день к общему количеству номеров. Показатель математически равен произведению средней стоимости номера на коэффициент использования номерного фонда (уровень загрузки гостиницы).

$$RevPar = \frac{D_n}{N}, \quad (4)$$

где: $RevPAR$ – средний доход на один номер;

N – общее количество номеров.

Например, 13 мая 201X года в гостинице «Амбассадор» общий доход от 215 проданных номеров составил 914184,59 рубля. Общее количество номеров – 251. Таким образом, средний доход на один номер был 3642,17 рубля.

$RevPAR$ является одним из наиболее признанных и наиболее часто используемых показателей эффективности в гостиничной индустрии. Однако нельзя при анализе экономической эффективности работы отеля брать за основу исключительно $RevPAR$. Данный показатель может быть только отражением доли выручки без всех остальных источников, ее формирующих, что необходимо учитывать при анализе, когда сравниваются другие показатели деятельности отеля.

$RevPAR$ ставит большие отели в невыгодное положение по сравнению с малыми. Так, проще добиться высокой заполняемости отелю, у которого 100 номеров, чем отелю, имеющему 200 номеров, особенно когда присутствуют сезонные всплески и падения (или даже колебания между уровнем загрузки в будние и выходные дни). Следовательно, $RevPAR$ у больших отелей, при прочих равных условиях, будет ниже, чем у маленьких. Тем не менее, большие гостиницы имеют более хорошие экономические и финансовые показатели, чем маленькие отели (при том, что значение $RevPAR$ у них ниже).

Основная задача любого отельера – стремиться к тому, чтобы $RevPAR$ был максимально близок или равен ADR , или, другими словами, отель был полностью занят, и свободных номеров не было.

На основе анализа перечисленных ранее показателей невозможно вынести верное суждение об общей эффективности эксплуатации гостиницы, то есть с учетом использования номерного фонда, использования мощности ресторана, оказания других услуг. В западных странах рассчитывается показатель *RBE*, называемый *Валовый результат от эксплуатации* (Gross Operating Profit).

RBE является специфическим показателем эффективности эксплуатации гостиниц. Так, в 2010 году этот показатель варьировал от 25% до 41% по различным категориям гостиниц. Его изменение находится в зависимости от категории отеля и географической зоны, где расположен отель. Например, у гостиниц 4Высший и 5* в среднем *RBE* был 28%-29%, в то время, как у экономических (дешевых) отелей этот показатель в последние годы достигает уровня 38%-39%. [1]

Предоставление услуг по размещению – это основной источник дохода гостиниц. В больших гостиницах важным источником дохода являются рестораны, в маленьких же отелях и в квартирах-отелях питание часто ограничивается только завтраком. Кроме того, гостиница может получать доходы от сдачи в аренду автомобилей, от предоставления других услуг (стирка, химчистка...). Следовательно, необходимо проанализировать эффективность работы каждого подразделения, поэтому в управленческой отчетности следует представлять затраты и расходы по центрам затрат. В частности, можно использовать разработанную систему для отелей в США, а именно Uniform System of Accounts for Hotels. [4]

Это система представления затрат по центрам затрат, а именно, по операционным департаментам (производящим доходы): затраты, которые могут быть точно разделены между задействованными операционными департаментами (предоставление услуг по размещению, питание...), и затраты функциональных департаментов (администрация, маркетинг, содержание, энергия). Распределяемыми затратами являются прямые затраты (себестоимость продаж), расходы на персонал и расходы, прямо связанные с деятельностью департамента.

Нераспределяемыми являются расходы и затраты, которые нельзя прямо увязать с операционными департаментами, а именно:

- расходы на персонал и расходы, связанные с деятельностью функциональных департаментов;
- затраты на маркетинговые исследования и продвижение;
- затраты на электроэнергию, кроме тех, что связаны с деятельностью ресторанов;
- расходы на содержание.

Такая система представления затрат позволяет рассчитать *RBE* – Валовый результат от эксплуатации (Gross Operating Profit), показатель, который полностью относится к эксплуатации, так как он не учитывает «капитальные» затраты, относящиеся к зданию или к его оборудованию (износ, страхование, влияние финансирования, налог на недвижимость...). Концепция *RBE* позволяет отделить составляющую «Недвижимость» от составляющей «Эксплуатация» этой самой недвижимости. Именно показатель *RBE* берется за основу при определении части гонораров менеджеров международных гостиничных сетей.

Таблица 1

Отчет о прибылях и убытках (для управленческих целей)

Уровень средней цены за комнату (в евро, без НДС, включая услуги)	Более 300	Менее 100
Департамент Размещение			
Доходы	100%		100%
Расходы на персонал	20,79%		18,1%
Другие расходы	11,30%		3,2%
<i>Маржа прямая по размещению</i>	<i>68,01%</i>		<i>78,7%</i>
Департамент Питание (ресторация)			
Доходы всего, в том числе	100%		100%
- еда	63,7%		75,1%
- напитки	29,6%		14,6%
- другие продажи ресторана	6,7%		10,3%
<u>Прямые затраты</u>			
- еда	22,9%		41,0%
- напитки	15,8%		27,6%
Итого прямые затраты	20,7%		38,8%
Затраты на персонал	54,8%		44,7%
Другие затраты	12,4%		3,6%
<i>Маржа прямая по ресторации</i>	<i>13,2%</i>		<i>16,9%</i>
Другие операционные департаменты			
Доходы	100%		100%
Прямые затраты	6,7%		5,7%
Затраты на персонал	18,6%		4,5%
Другие расходы	9,8%		9,8%
Итого затраты других операционных департаментов	32,1%		14,4%
<i>Маржа прямая других операционных департаментов</i>	<i>67,9%</i>		<i>85,6%</i>
Аренда, Другие доходы			
<i>Маржа прямая по аренде, другим доходам</i>	<i>100%</i>		<i>100%</i>
Маржа операционных департаментов	53%		59%
Не распределяемые расходы			
<u>Администрация</u>			
Расходы на персонал	5,7%		5,1%
Другие расходы	4,2%		3,4%
Итого общие расходы	9,9%		8,5%
<u>Маркетинг</u>			
Расходы на персонал	1,9%		1,2%
Другие расходы	2,1%		2,7%
Итого расходы по маркетингу	4,0%		3,9%
<u>Энергия</u>	1,9%		3,3%
<u>Содержание</u>			
Расходы на персонал	1,7%		1,6%
Другие расходы	4,0%		3,9%
Итого расходы по содержанию	5,7%		5,5%
Всего не распределяемые расходы	19,6%		17,9%
Результат до выплат менеджерам/Result Before Management Fees and Incentive Fees	33,4%		41,1%
Расходы офиса	3,7%		3,2%
Результат до постоянных затрат/Profit Before Cost	29,7%		37,9%

На наш взгляд, при надлежащем ведении финансового учета и использовании компьютерных программ подобное разделение затрат и расходов не составит большого труда, а выгоды для анализа как в динамике, так и в пространстве, очевидны.

Библиография:

1. L'Industrie Hôtelière Française 2011 – <http://www.kpmg.com/FR/f>
2. <http://ambassador-hotel.ru> – официальный сайт гостиницы «Амбассадор».
3. <http://prohotel.ru> – ProHotel: Портал про гостиничный бизнес.
4. <http://www.pkfc.com> Uniform System of Accounts for the Lodging Industry