

ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОГО АНАЛИЗА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА И ТУРИЗМА

*Конф. унив., д.т.н. Людмила ГАВРИЛЮК,
Молдавская экономическая академия
К.п.н. Галина ВОРОНЦОВА, доцент,*

Санкт-Петербургский государственный экономический университет

Il s'agit des indicateurs de performances qui sont utilisés afin de juger l'efficacité de travail de gestionnaires au sein de l'entreprise hôtelière. L'analyse des tels indicateurs permet faciliter le choix des décisions de gestion, surtout dans le cadre de l'élaboration de la politique du prix.

Ключевые слова: *предприятие гостеприимства, эффективность, ценовая политика, ключевые специфические показатели, переменные затраты, постоянные затраты.*

В 2015 году все молдавские предприятия независимо от отраслевой принадлежности должны были сдать как декларацию о подоходном налоге, так и финансовый отчет, без которого невозможно составить декларацию, до 25 марта. Учитывая то, что в 2014 году большинство предприятий, в том числе предприятий гостеприимства и туризма, вели бухгалтерский учет в соответствии с требованиями национальных стандартов бухгалтерского учета (НСБУ), введенных в действие с 1 января 1998 года, а не перешли на новые НСБУ, являющимися обязательными к применению с 1 января 2015 года, можно предположить, что финансовые отчеты какого-либо предприятия за 2013 и 2014 годы являются сопоставимыми. Однако это не всегда так. Особенно внимательно следует подходить к анализу эффективности экономической деятельности предприятий индустрии гостеприимства и туризма. Не смотря на то, что оценка элементов финансовой отчетности и в 2013, и в 2014 году осуществлялась по одним и тем же принципам и правилам, анализ в динамике как показателей финансовой стабильности, ликвидности, так и рентабельности, рассчитанных по одним и тем же формулам, даст мало информации для выявления тенденций. Показатели деятельности предприятий за 2014 год не сопоставимы с аналогичными показателями за 2013 год из-за огромного влияния внешних факторов, не зависящих от предприятия. К таким факторам относятся, прежде всего, негативные события в Украине, приведшие к перераспределению туристических потоков во многих странах, к изменению графиков и маршрутов наземного, воздушного, морского транспорта; ослабление национальной валюты по отношению к доллару США и к евро; военные конфликты в странах, куда ранее охотно ездили на отдых жители как России, так и Молдовы (например, Египет, Израиль, Тунис и др.)

Так, по данным Росстата за 9 месяцев 2014 года количество заграничных поездок россиян сократилось на 14% по сравнению с аналогичным периодом 2013 года. При этом расходы россиян на международный туризм, согласно данным Всемирной Туристской Организации ООН (UNWTO), в 2014 году сократились приблизительно на 21% и составили \$44,4 млрд. против \$53,5 млрд. в 2013 году.[1]

По данным Ассоциации туроператоров России (АТОР) за 2014 год выездной поток туристов сократился на 40-50%, въездной поток - на 30-40%. И, не смотря на то, что внутренний поток вырос примерно на треть, ожидается, что число туристов и агентств в 2015 году сократится на 30%

Экономические и политические санкции против России привели к значительному сокращению потоков туристов в Санкт-Петербург, что подтверждается снижением загрузки отелей на 6 % и снижением посетителей в ресторанном секторе. Однако, Санкт-Петербург – это развитый в экономическом, социальном и культурном плане город, являющийся связующим звеном между Россией и Европой. Несмотря на трудности, с которыми столкнулась туриндустрия в 2014 году, Санкт-Петербург остается экскурсионным городом номер 1 в России. [2].

Что касается граждан Республики Молдовы, то открытие в 2014 году безвизового режима въезда в страны Европейского Союза владельцам биометрических паспортов, вызвало резкий всплеск спроса на такой паспорт. За шесть месяцев, прошедших с момента

либерализации визового режима около 300 тысяч граждан Молдовы побывали в ЕС на основании биометрических паспортов [3].

Таким образом, в связи со значимым влиянием внешних факторов, для принятия управленческих решений следует отдать приоритет прогнозному анализу, то есть рассмотрению нескольких возможных сценариев развития и расчету для более вероятного сценария бюджетов, чтобы затем сравнивать фактические данные с прогнозными и сразу реагировать на отклонения.

Как известно, спецификой предприятий гостеприимства является неизменность номерного фонда. Поэтому, как никогда остро встает вопрос о гибкости ценообразования.

Ключевые показатели эффективности (КПЭ) деятельности гостиницы можно классифицировать по следующим критериям:

В зависимости от уровня организации деятельности:

- КПЭ на уровне всего предприятия;
- КПЭ на уровне структурных подразделений (служб) предприятия;
- КПЭ на уровне исполнителей

В зависимости от специфики деятельности:

- процессные (в сферах с выраженной ориентацией на течение бизнес-процессов, например, обслуживание гостей).
- проектные (в видах деятельности, имеющих выраженную проектную направленность, например, в ИТ (внедрение новой компьютерной программы))

В зависимости от подхода к оценке показателей:

- запаздывающие, которые отражают результаты деятельности по истечении какого-либо периода.
- Опережающие, которые дают возможность управлять ситуацией в пределах отчетного периода с целью достижения заданных результатов по его истечении (ежедневная, еженедельная отчетность)

Для оценки эффективности менеджеров по доходам чаще всего используются следующие специфические ключевые показатели эффективности

- средний доход на действующий номер (Revenue per Available Room – RevPAR) - 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).
- средняя цена за номер (Average Room Rate) - показатель, который равен отношению поступлений денежных средств от продажи номерного фонда гостиницы за день к числу проданных номеров.
- коэффициент загрузки номеров (Room Occupancy, Occupancy Rate), который рассчитывается как отношение числа проданных номеров к общему числу располагаемых номеров за отчетный период (день, неделя, месяц, год).

Однако каждый из этих показателей имеет как достоинства, так и недостатки. Точнее, сами по себе показатели нейтральны, а вот применение их может быть не всегда корректным.

В последнее время предлагается рассчитывать такие показатели как GOPPAR (Gross Operating Profit Per Available Room) [4] и ARPAP (Adjusted RevPAR) [5]. По своему существу эти показатели являются измененной модификацией определения себестоимости для промышленных предприятий absorption-costing (на основе распределения полных затрат) и variabel-costing (на основе распределения переменных затрат). Особенность в том, что на один действующий номер распределяется в случае расчета показателя GOPPAR валовая прибыль, а для расчета ARPAP – маржинальный доход. Кроме того, если на промышленных предприятиях обе системы подсчета калькуляции могут быть как на основе стандартных, так и на основе фактических данных, то при расчете показателей GOPPAR и ARPAP также есть особенности, связанные со спецификой предприятий гостеприимства.

Так, доля постоянных затрат и расходов в гостиницах очень велика. GOPPAR принимает во внимание все эксплуатационные и ведомственные расходы, общая величина которых за

период становится известной только после заполнения фактической бухгалтерской отчетности. Поэтому он не является лучшим показателем для измерения тактики и установления ценовой стратегии в гостиницах. Следует помнить о «ловушках» при распределении постоянных затрат. Будет занят номер или нет, постоянные затраты все равно остаются. Их распределение между номерами всегда носит субъективный характер.

С этой точки зрения показатель ARPAR, принимающий во внимание переменные затраты на номер, является более подходящим для определения ценовой политики.

Кроме того в релевантном диапазоне переменные затраты на номер не изменяются, поэтому предлагается на основе анализа затрат и расходов гостиницы за несколько предшествующих отчетному периоду лет определить среднюю величину переменных затрат на номер в сутки и именно на нее опираться при принятии управленческих решений.

Показатель ARPAR рассчитывается следующим образом:

(поступления денежных средств от продажи номерного фонда гостиницы за день + другие доходы – переменные затраты на сданный номер \times количество сданных номеров) /общее количество номеров.

Предположим, что гостиница А располагает 100 номерами, доступными для размещения. Переменные затраты в сутки в расчете на один номер составляют 200 леев, постоянные - 600 леев. Цена за номер – 2000 леев. В «мертвый сезон» гостиница пустует. К менеджеру гостиницы обратился потенциальный клиент, который организует международную конференцию, поэтому просит сдать ему для зарубежных участников конференции 15 номеров на три суток по цене 550 леев. (Обратившийся клиент может для своих гостей снять апартаменты по этой цене, но эти апартаменты, во-первых, разбросаны по городу, во-вторых, в них не предлагается завтрак). Если менеджер гостиницы по доходам при определении цены за номер принимает во внимание все затраты, то он решит отвергнуть это предложение, мотивируя тем, что за каждые сутки убыток за номер составит 250 леев ($550 - (200+600)$), а убыток от заказа в целом составит 11250 леев ($250 \times 3 \times 15 = 11\,250$). При таком решении убыток на самом деле составит 27000 леев ($600 \times 3 \times 15$). При принятии этого, на первый взгляд, невыгодного заказа, гостиница получит экономическую выгоду в размере 15750 леев ($27000 - 11250$). Следует сравнивать цену за номер с переменными затратами $(550 - 200) \times 3 \times 15 = 15750$ леев. В сезон низкого спроса на гостиничные услуги минимальная цена равна переменным затратам на номер в сутки.

На наш взгляд, даже приблизительно рассчитанный показатель ARPAR может применяться на предприятиях гостеприимства для анализа эффективности деятельности и определения ценовой политики.

Литература:

1. АТОР: антикризисные сценарии для турбизнеса. [Электронный ресурс] //Про туризм. – Режим доступа: http://proturizm.com/blog/profnews/ator-antikrizisnye-scenarii-dlja-turbiznesa.html?utm_source=Pechkin&utm_medium=email&utm
2. АТОР: число туроператоров и турагентств сократится на 30%. [Электронный ресурс] //Ассоциация Туроператоров. – Режим доступа: <http://www.atorus.ru/ator/press/article/2746.html>
3. 3 Безвизовый режим/eNews enews.md/news/listnews/66/last/all/ (дата обращения: 28.10.2014)
4. GOPPAR, RevPAR, ADR, now NRevPAR? Wow about just making money?! By Jean Mourier François. – Режим доступа: www.hospitalitynet.org/news/4056186.html.
5. Things you didn't know about RevPAR (or: ARPAR as a better performance indicator), Co-founder, VP of Business Development at iRares. - Режим доступа: <https://www.linkedin.com/groups/Article-Things-you-didn-t-110108.S.5917418168153817091>