

Е.Ф. Волонцевич
кандидат экономических наук, доцент
БГЭУ (Минск)

ОБОСНОВАНИЕ ОПТИМАЛЬНОГО УРОВНЯ ЗАГРУЗКИ ГОСТИНИЦЫ ПО ПОКАЗАТЕЛЮ РЕНТАБЕЛЬНОСТИ

В статье рассматривается комплекс проблем, связанных с изменением условий деятельности гостиниц Беларуси, повышением конкуренции, снижением загрузки отелей, и возможные пути их решения. Особое внимание уделяется применению маржинального анализа для обоснования показателей и тактики деятельности.

The article deals with the complex problems associated with changes in the conditions of activity hotels in Belarus, increased competition, lower load hotels and possible solutions. Particular attention is paid to the use of marginal analysis to justify the performance of activities and tactics.

Введение

Для большинства гостиниц вопрос о том, как увеличить загрузку является весьма актуальным. Объектов, которые в течение года заполняются на сто процентов, в мире не так уж и много. Как правило, практически в каждом отеле периодически пустуют номера. Для того, чтобы сформировать методы, способствующие увеличению загрузки отеля, каждой конкретной гостинице необходимо как минимум правильно оценить доходность своего предприятия.

Оценка доходности гостиничного предприятия подразумевает проведение целого комплекса мероприятий начиная от общего анализа конкретного гостиничного рынка и заканчивая составлением прогноза доходов и расходов. Для каждой гостиницы важно отслеживать динамику загрузки номерного фонда и доходность номера. При этом следует обращать внимание на то, что данные могут разниться в зависимости от территориального расположения объекта, сезонности, целевого сегмента и других факторов.

В то же время уровень загрузки — лишь один из показателей деятельности отеля. Использование только его для оценки эффективности работы не даст объективной картины о существующей ситуации. Так, высокий процент загрузки не говорит однозначно о высокой рентабельности, поскольку продавать номера можно по различным ценам. Поэтому необходимо найти баланс между рентабельностью и уровнем загрузки, таким образом получив максимальную прибыль.

В отельном бизнесе, как и в любом другом, управление прибыльностью возможно с помощью альтернатив, обоснованных в модели Дюпона. Первая — оптимизация цены, при которой осуществляется меньшее количество продаж, но по более высоким ценам, сопровождающаяся ростом рентабельности. Вторая — оптимизация загрузки: больше продаж по более низким ценам и при снижении рентабельности.

Каждый участник рынка выбирает свою стратегию. Выбор стратегии зависит от особенностей гостиницы, состояния рынка и многих других факторов. Делая выбор, важно принимать во внимание и расходы, и доходы, которые генерируют все гостиничные центры прибыли, в первую очередь ресторан. Можно предположить, что при установлении высоких цен отель осуществляет меньший оборот. Соответственно, меньший оборот будет и у других центров прибыли.

Основная часть

До недавнего времени многие участники рынка гостиничных услуг Беларуси, и особенно г. Минска, поддерживали высокие цены и рентабельность. Оптимизация спроса интересовала их в меньшей степени. Такая ситуация чревата тем, что при малейшем изменении рыночной конъюнктуры доходы могут упасть и позиция гостиницы на рынке изменится не в ее пользу. Те отели, у которых доход на номер близок к цене продаж, пользуются максимальным, устойчивым спросом. Но, тем не менее, поскольку возможность устанавливать высокие цены есть, гостиницы этим пользуются.

Также стоит отметить, что рынки большинства крупных городов характеризует неэластичный спрос на гостиничные услуги. Отсутствие высокой мотивации поездок, преобладание гостей, которые приезжают с деловыми целями и, соответственно, не могут отказаться от поездки или перенести ее, а также отсутствие субститутів средств размещения приводит к тому, что гостиницы устанавливают достаточно высокие цены. Как правило, они не подтверждаются соответствующим уровнем сервиса, что приводит к конфликту между спросом и предложением.

В последние годы важнейшей характеристикой рынка гостиничных услуг Беларуси был значительный рост предложения. Так, за 2005–2013 гг. количество гостиниц и иных аналогичных средств размещения возросло на 72,4 %, их номерной фонд вырос на 28,3 %, а количество мест — на 27,2 % [1, с. 38–56]. В результате на конец 2013 г. в Беларуси насчитывалась 481 гостиница, а также иные аналогичные средства размещения с общим номерным фондом 16 613 номеров на 29 908 мест. При этом значительная часть классифицированных по международным стандартам объектов расположена в г. Минске.

Справедливости ради следует отметить, что такой рост был обоснованным и мотивированным (в первую очередь, проведением в г. Минске чемпионата мира по хоккею), он позволил сформировать столь необходимую для развития туристической и гостеприимства гостиничную инфраструктуру. Но при этом рост был неодинаков в разных сегментах рынка. В частности, по экспертным оценкам, рост предложения классифицированных отелей за 2014 г. составил 110 %. Особенно заметно вырос сегмент гостиниц категории Luxury [2]. Представленность отелей категории Luxury превышает аналогичные показатели по Европе, а с учетом проектов, заявленных до конца 2016 г., существенно. При этом оснований полагать, что спрос в Беларуси на отели Luxury во много раз выше, чем в Европе, нет.

Сам по себе резкий скачок еще ничего не говорит о будущем развитии рынка, но при отсутствии острого дефицита отелей он действительно может привести к снижению загрузки не только в краткосрочной, но и среднесрочной перспективе. Более отдаленная перспектива зависит от дальнейшего развития предложения и спроса. При продолжении следования политике высоких цен гостиницам придется расстаться с определенной долей рынка. Эта доля, скорее всего, перейдет к конкурентам — отелям под управлением международных операторов, которые также выставляют высокие цены, но при этом предлагают соответствующее им качество продукта.

По информации Управления бытового и гостиничного обслуживания населения Мингорисполкома, в ноябре 2014 г. в Минске функционировали 44 гостиницы на более чем 9 тыс. мест. С учетом жесткой конкуренции на рынке услуг в течение шести месяцев после чемпионата мира по хоккею произошло снижение средних тарифов на проживание в отелях в пределах 20–25 %. В среднем по Минску стоимость стандартного одноместного номера в пятизвездочном отеле составляет 140 евро в сутки, четырехзвездочном — 115 евро, в трехзвездочном — 61–65 евро, а двухзвездочном и ниже — от 30 евро. Наиболее сложным периодом для гостиничной инфраструктуры города стали летние месяцы. В октябре по сравнению с июнем загрузка гостиниц увеличилась в среднем

на 10 % и составила около 50 % общего номерного фонда [3]. По итогам года ожидается, что средняя загрузка номерного фонда составит 40–45 %, что значительно ниже значения по Минску за несколько последних лет.

Сложившаяся ситуация породила много споров о том, какой должна быть загрузка отеля, обеспечивающая экономическую эффективность и качество услуг. Учитывая важность второго критерия, многие отельеры сходятся во мнении, что загрузка гостиницы должна быть примерно на уровне 80, а не 100 % [4]. При оптимальной загрузке у менеджмента отеля есть свобода маневра: можно разместить случайных туристов, переустановить кровать в номере, успеть поменять белье, накормить всех гостей в ресторане, найти индивидуальный подход к гостям. При этом оценка гостиницы в глазах клиентов растет.

Если же отель заполнен полностью, то вероятность форс-мажоров, неприятных ситуаций и, как следствие, недовольства туристов увеличивается. И высокие показатели прибыли и рентабельности, полученные сегодня, могут обернуться убытками и снижением доходности в будущем. Но достаточно ли загрузки 40–45 % для того, чтобы обеспечить рентабельную (или хотя бы безубыточную) работу гостиницы?

Следует обратить внимание на то, что в мировой практике как правило используется показатель загрузки и пропускной способности, выраженный в номеро-сутках, а не место-сутках (койко-сутках), как установлено в практике и статистической отчетности Республики Беларусь. Этот момент важен потому, что уровень загрузки в номеро-сутках всегда выше, чем в место-сутках. Например, по данным Белстата, средняя загрузка отечественных гостиниц, рассчитанная по показателю единовременной вместимости (в место-сутках), в 2013 г. составляла 41 %, а по Минску — 49 %. В то же время проведенный расчет аналогичного показателя исходя из номерного фонда (в номеро-сутках) по Республике Беларусь дает совершенно другой результат — 74,5 и 88,3 % соответственно. Аналогично значительные отличия наблюдаются по этому показателю и по отелю, взятому в качестве базы для экспериментальной части этого исследования (табл. 1). Учитывая, что показатели, рассчитанные по номерному фонду, соответствуют сложившейся практике мирового отельного бизнеса, здесь и далее будем использовать показатели в номеро-сутках.

Таблица 1. Исходные данные для расчета точки безубыточности «Гостиничного комплекса»¹ за 2011–2013 гг.

Показатель	Год		
	2011	2012	2013
Выручка от эксплуатации номерного фонда, млн руб.	17 201,8	30 118,0	35 529,0
Постоянные расходы, млн руб.	11 244,9	17 369,7	24 963,6
Переменные расходы, млн руб.	2572,7	5608,8	5514,1
Коэффициент загрузки отеля, % по номерному фонду единовременной вместимости	67,3 54,8	69,3 55,3	70,2 59,2
Возможная пропускная способность, номеро-сутки	79 967	82 828	85 917
Средняя стоимость номера, млн руб.	0,3196	0,5247	0,5891

Для определения взаимосвязи коэффициента загрузки и рентабельности продукции «Гостиничного комплекса» могут быть использованы различные методы. Наиболее про-

¹ Расчеты выполнены на материалах действующего гостиничного комплекса г. Минска. В целях соблюдения конфиденциальности информации название отеля изменено.

стым и информативным представляется расчет загрузки отеля (K_3) в точке безубыточности (T_6). Для этого воспользуемся формулой

$$T_6 = \frac{B_{гх} \cdot P_{пост}}{B_{гх} - P_{пер}}, \quad (1)$$

где $B_{гх}$ — выручка гостиничного хозяйства от эксплуатации номерного фонда, млн руб.; $P_{пост}$ — постоянные расходы, млн руб.; $P_{пер}$ — переменные расходы, млн руб.

Далее необходимо определить, насколько должна была быть заполнена гостиница для получения такого объема выручки. Известно, что

$$B_{гх} = CH_{ср} \cdot ЧО_{нс}, \quad (2)$$

где $CH_{ср}$ — средняя стоимость номера, млн руб.; $ЧО_{нс}$ — число оплаченных номеро-суток.

$$ЧО_{нс} = \frac{K_3 \cdot ВПС}{100}, \quad (3)$$

где K_3 — коэффициент загрузки номерного фонда, %; ВПС — возможная пропускная способность, номеро-суток.

Из формул (2) и (3) можно выразить коэффициент загрузки

$$K_3 = \frac{B_{гх} \cdot 100}{ВПС \cdot CH_{ср}}. \quad (4)$$

При этом, если в качестве выручки используется показатель точки безубыточности, то результат расчета по формуле (4) показывает загрузку, необходимую для достижения нулевой рентабельности при фиксированной цене номера и возможной пропускной способности (номерном фонде).

Расчеты, проведенные нами по «Гостиничному комплексу» на основе информации, представленной в табл. 1, привели к результатам, приведенным в табл. 2.

Таблица 2. Результаты расчета точки безубыточности, коэффициента безубыточной загрузки и фактические результаты «Гостиничного комплекса» за 2011–2013 гг.

Показатель	Год		
	2011	2012	2013
Выручка от эксплуатации номерного фонда (точка безубыточности), млн руб.	13 222,4	21 344,7	29 549,7
Коэффициент загрузки номерного фонда в точке безубыточности, %	51,7	49,1	58,4
Фактический коэффициент загрузки номерного фонда, %	67,3	69,3	70,2
Фактическая рентабельность продукции по прибыли от реализации, %	19,74	20,01	11,02

Таким образом, для получения нулевой прибыли и рентабельности «Гостиничный комплекс» должен иметь уровень загрузки номерного фонда в 51,7 % в 2011 г., 49,1 % в 2012 г. и 58,4 % в 2013 г., что ниже достигнутых результатов, которые позволили обеспечить рентабельную работу.

Для определения силы влияния уровня загрузки на рентабельность продукции рассчитаем коэффициент эластичности ($K_э$)

$$K_э = \frac{\Delta РРП}{\Delta K_3}, \quad (5)$$

где РРП — рентабельность продукции по прибыли от реализации, %.

$$K_{э2012} = \frac{20,01 - 19,74}{69,3 - 67,3} = 0,134 \%,$$

$$K_{э2013} = \frac{11,02 - 20,01}{70,2 - 69,3} = -9,991 \%.$$

Как видно из результатов, в исследуемом периоде наблюдается разброс влияния коэффициента загрузки на рентабельность продукции. Так, если в 2012 г. рост коэффициента загрузки номерного фонда на 1 % приводил к увеличению рентабельности на 0,134 %, то в 2013 г. — к снижению на 9,991 %.

Это связано с изменением структуры себестоимости отеля. Так, доля постоянных расходов в себестоимости исследуемого отеля весьма высока (в 2011 г. она составляла 65,3 %, в 2012 г. — 57,6 %, а в 2013 г. достигла 81,9 %), что типично для отечественных отелей, особенно крупных. При этом увеличение загрузки, учитывая неконкурентоспособные цены, происходило и впредь будет происходить за счет их снижения путем предоставления скидок (как самим гостям, так и посредникам). Но позволит ли это обеспечить экономическую эффективность?

Как известно, изменение выручки может быть вызвано изменением цены, натурального объема продаж или обоих факторов одновременно. Одной из основных задач анализа соотношения «затраты → объем → прибыль» является подбор наиболее прибыльных сочетаний переменных и постоянных затрат, цен реализации услуг и объемов продаж. Ключевой величиной в принятии решений, связанных с затратами и доходами любого бизнеса, в том числе и гостиничного, является величина маржинального дохода и размер операционного рычага.

Сила операционного рычага показывает, на сколько процентов изменится прибыль при изменении выручки на один процент. Таким образом, задавая тот или иной темп прироста объема реализации (выручки), можно определить, в каких размерах возрастет сумма прибыли при сложившейся на предприятии силе операционного рычага. Различия в достигаемом эффекте на разных предприятиях будут определяться различиями в соотношении постоянных и переменных затрат.

Расчет операционного рычага возможен по двум направлениям: определяется ценовой и натуральный операционный рычаг.

Ценовой операционный рычаг вычисляется по формуле

$$P_{ц} = B_{гх} / \Pi, \quad (6)$$

где Π — прибыль организации.

Натуральный операционный рычаг вычисляется по формуле

$$P_{н} = (B_{гх} - P_{пер}) / \Pi. \quad (7)$$

Сравнивая формулы для операционного рычага в ценовом и натуральном выражении, можно заметить, что $P_{н}$ оказывает меньшее влияние. Это объясняется тем, что с увеличением натуральных объемов одновременно растут и переменные затраты, а с уменьшением — уменьшаются, что приводит к более медленному увеличению/уменьшению прибыли. Эта разница имеет принципиальное значение для понимания возможности и выбора тактики увеличения продаж.

Проведенный расчет обоих показателей по «Гостиничному комплексу» (табл. 3) подтвердил вышесказанное: во всех периодах натуральный показатель операционного рычага был на 0,8–1,1 % меньше ценового показателя. Следовательно, отрицательное воздействие на прибыль снижения цен будет всегда больше положительного воздействия роста продаж. Таким образом, добиваясь роста продаж на основе снижения цен, отель неминуемо придет к падению рентабельности.

Таблица 3. Результаты расчета ценового и натурального показателей операционного рычага «Гостиничного комплекса» за 2011–2013 гг.

Показатель, %	Год		
	2011	2012	2013
Ценовой операционный рычаг	5,1	4,2	7,0
Натуральный операционный рычаг	4,3	3,4	5,9

При значении ценового рычага 7,0 % максимальное снижение цен, которое может себе позволить объект при сложившемся соотношении постоянных и переменных расходов, составит 14,2 % (100,0 / 7,0). Как видим, такое значение значительно меньше озвученного ранее произошедшего снижения цен на гостиничные услуги по г. Минску. В совокупности это приводит к выводу, что поддержание конкурентоспособных цен при существующей структуре себестоимости может происходить только за счет снижения рентабельности.

Альтернативой является принятие мер по оптимизации постоянных расходов. Понимание механизма действия операционного рычага гостиницы позволяет целенаправленно управлять соотношением постоянных и переменных затрат в целях повышения эффективности текущей деятельности. Это управление сводится к изменению значения силы операционного рычага при различных тенденциях конъюнктуры рынка и стадиях жизненного цикла предприятия. При неблагоприятной конъюнктуре, а также на ранних стадиях жизненного цикла политика гостиницы должна быть нацелена на снижение силы операционного рычага за счет экономии на постоянных затратах. При благоприятной конъюнктуре рынка и при наличии определенного запаса прочности требования к осуществлению режима экономии постоянных затрат могут быть существенно ослаблены. В такие периоды гостиницы способны расширить объем реальных инвестиций, проведя модернизацию. Необходимо помнить, что постоянные затраты в меньшей степени поддаются быстрому изменению, поэтому предприятия, имеющие большую силу операционного рычага, теряют гибкость в управлении своими затратами. Что же касается переменных затрат, то основной принцип управления ими заключается в обеспечении постоянной экономии.

Заключение

Таким образом, в сложившейся ситуации было доказано, что уровень загрузки номерного фонда отечественных гостиниц для поддержания безубыточной деятельности лежит в интервале от 58,4 до 100 %. Оптимальный уровень загрузки для повышения рентабельности зависит от нескольких факторов и в настоящее время в значительной степени определяется возможностями оптимизации условно-постоянных расходов, отказа от излишних скидок и платы посредникам.

Литература

1. Туризм и туристические ресурсы в Республике Беларусь : стат. сб. / Нац. стат. ком. Респ. Беларусь ; под ред. В. И. Зиновского. — Минск, 2014.
2. Компания Colliers International впервые в Минске провела бизнес-завтрак на тему «Рынок отелей Минска: шаг назад — два вперед?» [Электронный ресурс] // PRESS-RELEASE.BY. — Режим доступа: <http://www.press-release.by/>. — Дата доступа: 20.12.2014.
3. В гостиницах столицы ожидают на новогодние праздники около 6 тыс. гостей [Электронный ресурс] // Минский городской исполнительный комитет. — Режим доступа: <http://minsk.gov.by/ru/news/new/2014/12/01/2223/>. — Дата доступа: 20.12.2014.
4. Корчин, С. Когда план, выполненный на 100 %, это плохо! [Электронный ресурс] / С. Корчин. — Режим доступа: <http://korchinsergey.ru/>. — Дата доступа: 20.12.2014.

Статья поступила в редакцию 05.01.2015 г.