

КАКУЮ ОЦЕНКУ МОЖНО ПОСТАВИТЬ ГОСТИНИЧНОЙ ОТРАСЛИ

ЕЛЕНА ВОЛОНЦЕВИЧ,

заведующая кафедрой экономики и управления
туристической индустрией БГЭУ, к.э.н.

До недавнего времени многие участники рынка гостиничных услуг Беларуси, и особенно города Минска, поддерживали высокие цены и получали завидную рентабельность. При этом оптимизация спроса интересовала их в меньшей степени. Такая ситуация опасна для любого бизнеса: при малейшем изменении конъюнктуры доходы могут упасть, а позиции отеля ухудшатся.

ХАРАКТЕРИСТИКА ОТРАСЛИ

В последние годы важнейшей характеристикой рынка гостиничных услуг Беларуси являлся значительный рост предложения. Так, за 2010–2016 годы количество профильных объектов увеличилось с 310 до 384 (хотя за прошлый год добавился всего один), мотелей – с 3 до 6, других видов средств размещения – с 46 до 181.

Справедливости ради следует отметить, что данные действия были обоснованы и мотивированы (в первую очередь проведением в столице Чемпионата мира по хоккею, а также необходимостью подготовки к другим знаковым мероприятиям). В результате нашей стране удалось сформировать столь необходимую для индустрии туризма и гостеприимства гостиничную инфраструктуру. Но при этом развитие было неоднородным в различных сегментах. Появилось довольно много объектов категории luxury: теперь их доля в общем объеме достигла 14%, тогда как в Европе, как правило, она не превышает 2%. Отметим, что излишне скептически относиться к перекосу не стоит – именно отели высокого уровня демонстрируют самую большую выручку.

Нужно учитывать, что сам по себе резкий скачок численности объектов еще ни о чем не говорит. Ситуация на рынке может разворачиваться в разные стороны. При востребованности у клиентов появившиеся отели будут заполнены и продемонстрируют хорошие финансовые показатели. Однако при отсутствии острого дефицита гостиниц рост их численности провоцирует снижение эффективности бизнеса не только в краткосрочной, но и среднесрочной перспективе.

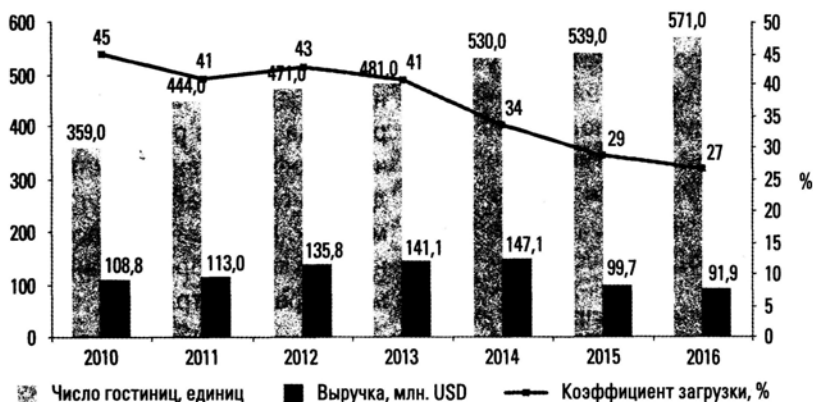
Именно такая картина наблюдается сейчас: появление новых отелей не сопровождалось адекватным притоком гостей. Как следует из статистики, количество объектов за 2010–2016 годы

увеличилось почти в 1,6 раза, номерной фонд – на 35,7% (с 15 200 до 20 626), его единовременная вместимость – на 44,8% (с 26 673 до 38 613). В то же время численность гостей отелей повышалась значительно скромнее. В результате снизился индикатор загрузки (в 2016 году во всех регионах, кроме Брестской области и Минска) и даже валовая выручка, очищенная от инфляционной составляющей. В 2016 году она составила 182,7 млн. BYN, что в текущих ценах на 15,6% больше, чем в предыдущем году, но в долларовом эквиваленте на 7,8% меньше.

ДАВЛЕНИЕ ЧАСТНИКА

Перспективы отрасли зависят

ДИНАМИКА ПОКАЗАТЕЛЕЙ СРЕДСТВ РАЗМЕЩЕНИЯ В БЕЛАРУСИ



от дальнейшей динамики изменения предложения и спроса. При этом очевидно, что отечественным гостиницам придется расстаться с определенной долей рынка. Она, скорее всего, перейдет к международным операторам, которые также выставляют высокие цены, но при этом предлагают соответствующее им качество продукта.

В настоящее время из 571 объекта размещения 264 относятся к государственной собственности, 56 принадлежат физическим лицам, 119 – частным компаниям без госдоли, в 27 имеется зарубежный капитал, а 18 полностью принадлежат иностранцам. Отметим, что в Беларуси присутствуют отели пяти мировых брендов (Crowne Plaza, Marriott, Renaissance, Double Tree by Hilton, Hampton by Hilton), а по результатам 2017 года их станет уже шесть (откроется отель Mercure группы компаний Accor). Данные средства размещения пока дислоцируются только в Минске, но их приход в областные центры – это весьма близкое будущее для Бреста (Hilton) и Гродно (Accor). На более дальний период времени заявлено еще 5 брендовых отелей (Hyatt Regency, Novotel, Hilton, Viceroy, Radisson Blu).

Международные сети теснят государственные (и с долей его собственности) отели, для которых последнее пятилетие выдалось крайне сложным. Госсектор, обремененный довольно старыми значительными основными средствами, существенными обязательствами по заемным средствам, вложенным в реконструкцию и модернизацию, избыточной численностью персонала, высокими налогами и платежами в специальные фонды (чего стоит один налог на землю, учитывая месторасположение этих отелей и отведенные

им территории, которые, кстати, не всегда можно использовать в полной мере), а также под давлением мнения потенциальных гостей и администраций разных уровней, оказался в числе наиболее пострадавших от проявившихся кризисных явлений. Чтобы удержаться на рынке, такие гостиницы были вынуждены пойти на существенное снижение цен. Так, например, по прошествии только 10 месяцев 2016 года тарифы на проживание в минских отелях уменьшились в среднем примерно на 15%, а по объектам коммунальной формы собственности – на около 20%.

Впрочем, первая половина 2017 года принесла для них более радостные вести. Совместно с конкурентами они смогли получить свои выгоды от увеличения спроса (число разместившихся в отелях Минска возросло по сравнению с первым полугодием 2016 года на 11%). Одновременно вследствие предпринятых целенаправленных действий удалось стабилизировать цены: средний тариф на размещение в стандартных номерах пятизвездочных отелей составил 145 EUR, для четырехзвездочных – 84 EUR, для трехзвездочных – 62 EUR, включая НДС и завтрак.

По оперативным данным, повысилась и загрузка отелей в столице, она составила 45% против 30% в 2016 году. Здесь прогресс выглядит еще более показательным. Впрочем, о профиците клиентов нашим гостиницам мечтать еще рано – свободных мест остается более чем достаточно. Клиентов у белорусских гостиниц явный недостаток.

УРОВЕНЬ ЗАГРУЗКИ

Однако все не так плохо, как кажется на первый взгляд. Сложившаяся ситуация породила много споров среди специали-

стов о том, какой должна быть загрузка отеля, обеспечивающая экономическую эффективность и качество услуг. Многие специалисты сходятся во мнении, что предельная норма находится на уровне 80%, а не 100%. При оптимальном уровне у менеджмента есть свобода маневра, а оценка гостиницы в глазах клиентов растет. Если же объект полностью заполнен, то вероятность форс-мажорных, неприятных ситуаций и, как следствие, количества недовольных туристов увеличивается. В итоге высокие показатели прибыли и рентабельности, полученные сегодня, могут обернуться убытками и снижением доходности в будущем.

Но нужно понять, достаточно ли существующей ныне загрузки для обеспечения рентабельной (или хотя бы безубыточной) работы? Данный показатель весьма индивидуален и определяется в первую очередь ценами (доходностью) и структурой затрат (соотношением постоянной и переменной частей, которая в основном зависит от применяемых технологий, систем оплаты труда). Таким образом, стремиться лишь к заполняемости гостиниц (в ущерб остальным задачам) вряд ли целесообразно.

При этом индикатор загрузки по-прежнему остается единственным качественным показателем, на котором базируются оценки деятельности отелей. Более того, учитывая исторически сложившуюся практику, в Беларуси эксплуатационная деятельность отелей определяется в койко-сутках, а не номеро-сутках, как принято в мировой практике. Это значительно искажает (причем в худшую сторону) показатель загрузки и делает его несравнимым с тем, что рекомендуют международные эксперты и используют в своей деятельности отели мировых брендов, в

том числе и пришедшие в нашу страну.

ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ

На первый взгляд перечень показателей оценки деятельности отелей в зарубежной практике аналогичен отечественному.

Например, у термина выручка номерного фонда в международном поле есть приблизительный аналог – Room Revenue, у места-сутки – Room, у средней цены гостиничного места – Average Room Rate, у средней выручки с одного гостя – Total Revenue per Person.

Однако методы их расчета далеко не всегда совпадают, не говоря о том, что у менеджеров отечественных отелей редко имеется оперативная информация по всем необходимым индикаторам. В полной мере формировать их и применять для целей оперативного управления позволяют лишь современные си-

стемы автоматизации деятельности отелей (PMS – Property Management System). Наибольшее распространение среди отелей мировых брендов получил продукт компании HRS – Hospitality & Retail Systems, в том числе и за то, что предоставляет всю необходимую информацию в формализованном виде. Например, один из самых востребованных отчетов системы Manager-Flash содержит как абсолютные показатели, так и индикаторы эффективности, касающиеся:

- * номерного фонда (максимальная пропускная способность; возможная пропускная способность; загрузка номерного фонда; количество место-суток, предоставленных комплексно, и т.д.);

- * выручки (общая сумма выручки; выручка от реализации услуг номерного фонда; товарооборот ресторанного хозяйства; выручка других структурных подразделений; средняя выручка гостиничного места; средняя цена гостиничного места и т.д.);

- * осуществленных и прогнозируемых бронирований (общее число гостей; число отмененных броней; число гостей, прибывших без предварительного бронирования, и т.д.);

- * прогнозов (прибывающих и выбывающих гостей, оплаченных место-суток, загрузки номерного фонда, общего числа гостей, средней цены гостиничного места, выручки).

ВРЕМЯ РЕШЕНИЙ

На основе данных показателей менедже-

ры принимают ежедневные решения об изменении тарифов и оперативного управления доходами. Это вполне нормальная практика. Установление стабильных цен и следование им в течение длительного времени ушло в прошлое. Но в Беларуси самым важным фактором в корректировке стоимости является по-прежнему прайс конкурентов или установление скидок по принципу «всем подряд в этот день», чтобы увеличить загрузку.

За рубежом ориентируются на предстоящую загрузку, достигнутые бронирования, плановую продолжительность проживания и т.д. Подобные подходы позволяют реализовать основной принцип управления доходами отеля: продать правильный продукт правильному клиенту в нужное время и за правильную цену с целью максимизации итоговой прибыли. Там, где раньше определяющими факторами были количество ночевков (проданных номеров) и средняя цена за проданный номер, сегодня рассчитываются коэффициенты дохода и анализируются колебания его объемов в рамках отдельного отеля.

По-видимому, пришло время и нам по-новому взглянуть на этот процесс. Анализ лишь загрузки объекта явно недостаточен для эффективного ведения бизнеса в современных условиях. По сути, даже сделать корректные выводы о нынешнем состоянии гостиничного хозяйства пока мы не можем. Понятно, что отрасль в Беларуси работает на уровне ниже желаемого и есть ряд проблем. Однако пока отечественные специалисты, не обладая необходимой информацией, не в состоянии достаточно четко определить имеющиеся трудности и выработать эффективные решения как на микро-, так и макроуровне. ☞

ПОКАЗАТЕЛИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИЕ ТЕКУЩУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ОТЕЛЕЙ

Количественные показатели

Валовая прибыль

Выручка от реализации продукции, товаров, работ, услуг (строка 010 в отчете о прибылях и убытках)

Выручка номерного фонда

Товарооборот ресторанного хозяйства

Выручка других структурных подразделений

Место-сутки

Максимальная пропускная способность

Количество место-суток пребывания в капитальном, текущем ремонте, реконструкции и в связи с другими объективными причинами

Возможная пропускная способность

Количество место-суток, оставшихся в продаже

Себестоимость продукции

Число оплаченных место-суток

Качественные показатели

Средняя цена гостиничного места

Коэффициент заполняемости номеров гостиницы

Средняя выручка гостиничного места

Коэффициент загрузки, %

Средняя выручка от реализации услуг номерного фонда с одного гостя

Средняя выручка с одного гостя

Прибыль с одного гостиничного места

Производительность труда