КОРПОРАТИВНАЯ ФИНАНСОВАЯ АНАЛИТИКА

Управление финансами в отельном бизнесе: базовый подход и особенности применения зарубежного опыта

Багаева К.О.¹⁷

В статье рассматриваются основы управления финансами в отельном бизнесе и предлагаются рекомендации по применению зарубежного опыта во внедрении системы управленческого учета, показателей эффективности бизнеса, анализа расходов и ценообразования с учетом особенностей и сложностей отельного бизнеса.

JEL: G31

Ключевые слова: финансы, отельный бизнес, показатели эффективности, управленческий учет, анализ себестоимости, ценообразование, анализ безубыточности

Условия интеграции и глобализации современного мира неизбежно ведут к росту потоков населения между странами и городами, который требует развития индустрии гостеприимства, в том числе отельного бизнеса.

По данным Всемирной туристической организации, всего в мире действует 16 млн гостиниц, причем 20% из них относится к гостиничным сетям.

По данным DISCOVERY Research Group, последние десять лет российский гостиничный рынок ежегодно рос на 15–20%.

Таким образом, российский рынок отельного бизнеса требует дальнейшего качественного и количественного роста. Привлечению иностранных туристов, росту внутреннего туризма, увеличению делового сегмента среди клиентов отелей будет способствовать создание гостиниц с высоким уровнем менеджмента в целом и управлением финансами в частности.

Тем не менее, несмотря на более чем 15-летнюю практику отельного бизнеса, российские экономисты не имеют единой точки зрения на цели и задачи управления финансами в отеле, также не существует общепризнанного инструментария финансового менеджмента и единой системы, позволяющей комплексно и оперативно реализовывать элементы стратегии компании.

Поэтому наблюдается заимствование зарубежного опыта управления крупными отелями высокого уровня и гостиничных сетей. Это связано и с тем, что российские авторы не уделяют внимания исследованиям в области управления финансами отеля в комплексе, останавливаясь лишь на отдельных моментах (ценообразование, анализ структуры затрат и т.д.).

Зарубежная практика финансового менеджмента в отельном бизнесе опирается на многолетний опыт существования индустрии гостеприимства в Европе и США, а также наследие мировых отельных брендов (Hilton, Radisson, Best Western, Hyatt, Marriot и т.д.), разработавших концепции управления крупными отелями, в том числе с точки зрения управления финансами. Традиции и мировой опыт наряду с современными технологиями отельного бизнеса преподаются в специализированных европейских и американских учебных заведениях (школа отельеров в Лозанне – Ecole Hoteliere de Lausanne; школа «Ле

¹⁷ Аспирант кафедры финансов Санкт-Петербургского государственного университета экономики и финансов.

Рош» – Les Roches Hotel Management School; институт Глион – Glion Institute of Higher Education и т.д.).

Большинство исследователей выделяют такие направления управления финансами в отеле, как анализ финансовой отчетности (financial reports analysis), управление затратами (managing costs), ценообразование (pricing), прогнозирование и бюджетирование (forecasting and budgeting), управление оборотным капиталом и денежными потоками (managing working capital and cash), управленческая отчетность (management reports).

В данной статье рассмотрены основные принципы финансового менеджмента в отеле, основанные на зарубежном и базовом российском подходе.

Основной задачей менеджмента отеля является управление доходностью компании.

Оценка доходности отеля предполагает:

1. Проведение анализа рынка и конкурентной среды, определение положения отеля в своем сегменте.
2. Определение основных целей на среднесрочный период.
3. Разработка стратегии для достижения данных целей.
4. Разработка системы коэффициентов для определения эффективности работы отеля в целом и его отдельных ЦФО.
5. Подготовка прогнозных бюджетов отеля.

Показатели эффективности отельного бизнеса (hotel efficiency indexes)

Характерные особенности отельного бизнеса предполагают использование дополнительных данных при управлении доходностью, в частности набора коэффициентов, характеризующих эффективность деятельности именно отеля, которые могут быть выбраны менеджментом в качестве целевых.

Доля поступлений от продажи номерного фонда в большинстве отелей составляет порядка 60–70%. Поэтому большинство коэффициентов характеризуют эффективность его использования. Ниже предлагается перечень наиболее часто используемых показателей эффективности отельного бизнеса с их кратким описанием. Подавляющее большинство коэффициентов заимствованы российским бизнесом из зарубежного опыта, где они нашли широкое применение.

Таблица 1

Показатели эффективности отельного бизнеса

№ п/п	Наименование показателя	Формула расчета	
1	Оссурансу Загрузка / заполняемость отеля	Загрузка = Проданные номера за период / Номера к продаже за период	Occupancy = Rooms Sold / Rooms Available
2	ADR (Average daily room rate) или ARR (Average room rate) Средняя доходность номера NADR (Net Average daily room rate) или NARR (Net Average room rate) Чистая средняя доходность номера – выручка от продажи номерного фонда берется за вычетом комиссионных туристических агентств и систем бронирования	Средняя доходность номера = Выручка от продажи номерного фонда / Проданные номера за период	ADR = Room Revenue / Rooms Sold

3	RevPC (Revenue per Customer) Доходность на гостя	Доходность на гостя = Общая выручка отеля от гостей / Количество гостей за период	$\text{RevPC} = \text{Total Revenue from Hotel's Guests} / \text{Number of Guests}$
4	RevPAR (Revenue per available room) Ставка доходности номера NRevPAR (Net Revenue per available room) Чистая ставка доходности номера – выручка от продажи номерного фонда берется за вычетом комиссионных туристических агентств и систем бронирования	Ставка доходности номера = Выручка от продажи номерного фонда / Номера к продаже за период Ставка доходности номера = Загрузка * Средняя доходность номера	$\text{RevPAR} = \text{Room Revenue} / \text{Rooms Available}$ $\text{RevPAR} = \text{Occupancy} * \text{ADR}$
5	GOPPAR (Gross operating profit per available room) Валовая операционная прибыль на один номер (валовая операционная прибыль равна общей выручке отеля, уменьшенной на прямые и косвенные расходы)	Валовая операционная прибыль на один номер = Валовая операционная прибыль / Номера к продаже за период	$\text{GOPPAR} = \text{Gross operating profit} / \text{Rooms Available}$
6	Yield Доходность номерного фонда	Доходность номерного фонда = (Реальный доход / Потенциальный доход)*100% Потенциальный доход = Номера к продаже за период * Цена номера без учета скидок и специальных предложений	$\text{Yield} = (\text{Room Revenue} / \text{Potential Revenue}) * 100\%$ $\text{Potential Revenue} = \text{Rooms Available} * \text{Rack Rate}$
7	Фонд оплаты труда к выручке Labor compensation fund to Total Revenue	Фонд оплаты труда к выручке = Фонд оплаты труда (включая налоги) / Общая выручка	$\text{Labor compensation fund to Total Revenue} = \text{Labor compensation fund} / \text{Total Revenue}$
8	Сумма выручки, приходящаяся на одного работника Total Revenue per employee	Сумма выручки, приходящаяся на одного работника = Общая выручка / Среднесписочная численность работников за период	$\text{Total Revenue per employee} = \text{Total Revenue} / \text{Average number of employees}$

Кроме вышеуказанных показателей в отельном бизнесе применяются и другие, характеризующие эффективность деятельности ресторанного комплекса в отеле (Food & Beverage), спа-комплекса и т.д.

Финансовая структура отеля (financial structure)

В качестве составных частей центров финансовой ответственности (ЦФО – структурное подразделение или их группа, осуществляющие определенный набор операций и способные оказывать непосредственное воздействие на финансовый результат отеля) в отеле могут быть выделены центры прибыли и центры затрат.

Центры прибыли в отеле:

- 1) номерной фонд;
- 2) рестораны, бары, кафе (Food and Beverage, F&B);
- 3) оздоровительные центры (спа, бассейны, бани, сауны, салон красоты и пр.);
- 4) торговые помещения, конференц-залы, переговорные, сдаваемые в аренду;
- 5) бизнес-услуги (услуги переводчика, ксерокс, факс);
- 6) телекоммуникационные услуги (телефон, интернет, платное телевидение);
- 7) химчистка/прачечная;
- 8) прокат оборудования, велосипедов, спортивного инвентаря;
- 9) прочие.

Центры затрат в отеле:

- 1) административно-управленческий персонал отеля;
- 2) технический департамент;
- 3) служба снабжения;
- 4) служба питания;
- 5) служба приема и размещения;
- 6) инженерно-технический отдел;
- 7) служба гостиничного хозяйства;
- 8) коммерческая служба.

Центром дохода в отеле преимущественно является отдел продаж, поэтому целесообразно рассматривать именно центры прибыли отеля, сформированные исходя из перечня оказываемых отелем услуг. Для анализа деятельности отеля в дальнейшем целесообразно также определять затраты по данным центрам прибыли, формируя себестоимость каждого вида услуг и его доходность. То есть сбор исходных данных для составления бюджета или формирования управленческой отчетности в части расходов должен осуществляться по центрам затрат, которые несут ответственность за величину каждого расхода и имеют возможность влиять на нее, но в целях анализа себестоимости необходимо распределение расходов на центры прибыли.

Следует отметить, что часть этих расходов можно распределить по центрам прибыли, а часть из них является нераспределяемыми (undistributed cost). Такие нераспределяемые расходы отдельно выделяются в управленческой отчетности отеля, а в случае необходимости анализа себестоимости условно относятся на центры прибыли пропорционально базе распределения (например, выручке).

Управленческий учет в отельном бизнесе (managerial accounting)

Для анализа деятельности отеля необходимо построить систему управленческого учета. Большинство исследователей рассматривают три формы отчетности отеля:

- Баланс / Balance Sheet.
- Отчет о прибылях и убытках / Income Statement.
- Отчет о движении денежных средств / Statement of Cash Flows.

При этом их мнение совпадает с рекомендациями Единой системы счетов для индустрии гостеприимства (Uniform Systems of Accounts for the Lodging Industry – USALI). Данная система появилась в США и впервые была опубликована в 1926 году. Основным принцип Единой системы заключается в том, что результаты отражаются в отчетности по

каждому разделу, в соответствии с традиционной ответственностью и организационной структурой, которые присутствуют в большинстве отелей.

USALI сейчас развивается Сообществом финансовых и технологических профессионалов индустрии гостеприимства – Hospitality Financial and Technology Professionals (HFTP) – и Образовательным институтом Американской ассоциации отелей и индустрии гостеприимства – Educational Institute (EI) of the American Hotel & Lodging Association (AH&LA).

Для анализа деятельности отельного бизнеса целесообразно использовать следующие принципы классификации доходов и расходов для формирования бюджетов управленческой отчетности:

1. Доходные статьи классифицируются по видам реализуемых услуг/продукции (выручка от проживания, питания, спа-услуг, услуг аренды и т.д.).
2. Прямые расходы классифицируются по экономическому содержанию в структуре себестоимости.
3. Одновременно себестоимость распределяется по видам реализуемых услуг/продукции (расходы на обслуживание номерного фонда, расходы по питанию, спа-комплексу и т.д.).
4. Накладные расходы, которые невозможно распределить по видам реализуемых услуг/продукции, отражаются отдельно и при анализе себестоимости единицы услуги/продукции распределяются по определенной базе распределения (по выручке, площади помещений, количеству гостей и т.д.).

В литературе, посвященной финансам предприятия, описаны разнообразные системы классификации затрат. В рамках управления финансами в отельном бизнесе предлагается использовать две основные системы: деление затрат на прямые и косвенные (накладные), а также постоянные и переменные.

Прямые расходы можно сопоставить с каждым конкретным центром прибыли, они формируют себестоимость услуг отеля (эксплуатационные, коммунальные, расходы, фонд оплаты труда, налоги и т.д.). Косвенные (накладные) расходы напрямую не связаны с оказанием отелем услуг (административно-управленческие, коммерческие расходы и др.).

Переменными называют затраты, общий размер которых возрастает или уменьшается пропорционально объему оказанных отелем услуг. Например, расходы на продукты питания, принадлежности для гостей, расходные материалы, расходы на оплату труда дополнительно нанимаемых сотрудников (официантов, горничных и др.). Постоянные затраты не изменяются в зависимости от деловой активности компании (арендная плата, ФОТ основного персонала и др.). Один и тот же тип затрат может быть разделен на постоянную и переменную части: например, электроснабжение административного блока, холлов, коридоров и ресторанов отеля относится к постоянным расходам, а электроэнергия, потребляемая гостями в номерах отеля, – к переменным.

Автор считает целесообразным использовать деление затрат на прямые и косвенные для подготовки бюджетов и управленческих отчетов, что может быть необходимо и для консолидации данных. Для анализа себестоимости каждого типа услуг отеля и определения его доходности и соответственно цены для клиентов необходимо деление затрат на постоянные и переменные.

Анализ себестоимости и управление расходами (cost analysis and managing)

Управленческий учет является основой для принятия управленческих решений, в том числе для анализа себестоимости гостиничных услуг.

Анализ себестоимости, как отмечалось выше, следует проводить по каждому виду предоставляемых отелем услуг. Для этого после разбивки расходов на постоянные и переменные необходимо:

- 1) определить перечень переменных расходов, относящихся к данной услуге;

- 2) определить базу распределения данных расходов на единицу услуги;
- 3) определить базу распределения по видам услуг постоянных расходов;
- 4) произвести расчет прямой себестоимости;
- 5) определить базу распределения по видам услуг накладных (косвенных), финансовых и иных расходов;
- 6) произвести расчет полной себестоимости.

При этом возникают две сложности: распределение переменных затрат по центрам прибыли и определение базы распределения постоянных затрат. Для решения первой проблемы необходимо построить систему бухгалтерского (либо управленческого) учета таким образом, чтобы иметь возможность распределять расходы центров затрат по видам оказываемых отелем услуг. Кроме того, для этого необходима техническая возможность (например, для определения количества электроэнергии, потребляемой рестораном). Определение базы распределения расходов по центрам прибыли – задача, требующая понимания специфики деятельности отеля и профессионального суждения. Обычно за базу распределения для номерного фонда принимают площадь номеров (для коммунальных расходов), их класс (для стирки белья, гостевых принадлежностей). Распределение расходов ресторана, спа или оздоровительного центра может осуществляться на основании информации о количестве посетителей, среднем чеке, площади ресторана и его выручке.

Данные о себестоимости услуг отеля дают возможность проанализировать варианты оптимизации расходов.

При анализе возможностей сокращения затрат необходимо определить, является ли данная статья расходов управляемой, то есть возможно ли ее сокращение в результате целенаправленных действий менеджеров отеля. При этом сокращение суммы затрат возможно путем экономии на количестве потребления, а также путем снижения закупочной цены (смена поставщика, договоренность о скидках и т.д.).

Процедура анализа вариантов сокращения расходов может включать следующие этапы:

1. Формирование перечня наиболее существенных статей расходов.
2. Выделение из полученного перечня управляемых (контролируемых) статей.
3. Формирование предложений по возможным мероприятиям для сокращения расходов.
4. Определение величины возможного снижения затрат и соответствующего увеличения финансового результата ЦФО (в процентах к первоначальному значению).
5. Анализ предложенных вариантов с точки зрения их эффективности и целесообразности, принятие решений.

Компания может управлять затратами путем прямой калькуляции – подсчитывая все затраты исходя из потребностей отеля. Но более эффективным с точки зрения получения прибыли является обратный метод, при котором менеджмент отеля рассчитывает максимально допустимый средний уровень издержек исходя из предполагаемой загрузки отеля и соответствующей выручки. Одновременно с этим корректируются и плановые показатели доходов отеля, для того чтобы как минимум достичь точки безубыточности.

Следует отметить, что существуют так называемые невозвратные затраты (sunk cost), ранее понесенные (например, цена «входа в проект») и не включаемые в текущие расходы компании. Без учета таких затрат невозможно корректно определить доходность и степень окупаемости бизнеса для конечного владельца. Поэтому отнесение на себестоимость услуг отеля невозвратных затрат, распределенных по видам услуг и расчетному периоду списания (для отельного бизнеса в России срок окупаемости составляет 10–15 лет), позволит получить достоверную информацию о доходности отеля.

Анализ безубыточности (breakeven analysis)

Распределение доходов и расходов по ЦФО позволяет определить эффективность работы отдельных подразделений отеля. При анализе себестоимости и определении нормативов переменных затрат на определенную услугу, оказываемую отелем, появляется

возможность управления доходностью центров прибыли посредством расчета точки безубыточности – объема предоставления услуг, при котором выручка от их оказания покрывает все расходы компании.

При этом в рамках управления доходностью номерного фонда отеля возможно рассчитать загрузку, при которой при текущем уровне цен доходы от размещения гостей покрывают соответствующие расходы, а также среднюю цену номера, которая дает аналогичный результат при заданной среднемесячной загрузке.

Аналогичным образом необходимо рассчитывать точку безубыточности для других видов услуг отеля (питание, спа-услуги, аренда конференц-залов и т.д.) в зависимости от конкретной ситуации и специфики организации данных услуг.

Вариант 1. Точка безубыточности (от загрузки отеля):

$$\text{Occupancy}_0 = (\text{FC} / (\text{ARR} - \text{VC})) / \text{Rooms Available}.$$

- Occupancy₀ – предельное значение загрузки отеля,
- ARR (Average Room Rate) – доходность одного номера,
- FC (Fixed Costs) – постоянные затраты, приходящиеся на номерной фонд,
- VC (Variable Costs) – переменные затраты на один номер,
- Rooms Available – количество номеров в отеле.

Вариант 2. Точка безубыточности (от цены номера):

$$\text{Average room price} = \text{Revenue} / (\text{FC} / (\text{ARR} - \text{VC})).$$

- Average room price – средняя цена номера,
- Revenue – выручка отеля от номерного фонда.

Используя средства автоматизации, например редактор электронных таблиц Excel, возможно установить зависимость прочих доходов и расходов отеля от загрузки номерного фонда и таким образом рассчитать точку безубыточности для всего отеля по загрузке и цене номера (путем подбора параметров либо написания макросов).

Ценообразование в отеле (pricing)

Спецификой отельного бизнеса является его сезонность. Особенно это относится к загородным и курортным отелям, где наибольший доход приносит период с мая по сентябрь («высокий» сезон). Фактор сезонности необходимо учитывать как при ценообразовании, так и при планировании доходов и расходов отеля. Важно отметить, что в период «высокого» сезона доля переменных затрат на единицу услуги (например, на номер) может увеличиваться, в основном по причине найма дополнительного персонала.

Поскольку часто клиенты отеля планируют свой отдых заблаговременно и используют систему раннего бронирования, а также в практику отелей входит заключение контрактов с туроператорами на год/полгода вперед, отелю необходимо рассчитывать цены на свои услуги на несколько предстоящих месяцев – формировать так называемую тарифную сетку.

Менеджмент отеля может это сделать на основе расчета себестоимости услуг отеля и определения точки безубыточности. При этом важно найти баланс между ценой услуг и загрузкой отеля, которую может гарантировать та или иная цена.

Обычно формируются «статичные» цены, не учитывающие краткосрочные тенденции рынка и колебания спроса внутри периода их расчета. Эти проблемы может решить «гибкое» ценообразование – подход к формированию цен, предполагающий изменение базовых цен на услуги отеля в зависимости от рыночного спроса.

Принципы гибкого ценообразования заключаются в следующем:

1. Использование в качестве базовой цены номера (Rack Rate) текущей рыночной цены.
2. Расчет скидок корпоративным клиентам и туристическим агентствам от рыночных цен.

3. Постоянное обновление данных о текущих ценах отеля через Интернет (системы бронирования, сайт отеля), туристические агентства и т.д.

Кроме рыночных факторов, отражающих цены конкурирующих отелей и соотношение спроса и предложения на рынке гостиничных услуг, компания должна полагаться и на данные по себестоимости своей продукции. Также следует принимать во внимание точку безубыточности, определяющую то минимальное произведение цены продажи номера и загрузки, которое обеспечивает покрытие расходов отеля.

Бюджетирование в отеле (budgeting)

На основе данных управленческого учета, анализа себестоимости и безубыточности, а также после разработки ценовой политики становится возможным построение системы бюджетирования в отеле.

Базовые принципы построения системы бюджетирования в системе финансового менеджмента являются применимыми и для отельного бизнеса. Следует лишь принимать во внимание ряд особенностей.

Элемент использования гибкого ценообразования, если он используется в отеле, должен быть учтен при составлении бюджетов.

Одним из методов управления финансами отеля является применение так называемого гибкого бюджетирования, которое предполагает возможность отразить в финансовых планах прогнозируемые изменения в объеме продаж. Преимущества такой системы, например, видны в случае значительного (незапланированного) повышения загрузки отеля. При статичном бюджетировании дополнительные расходы, которые понадобились бы для получения дополнительной выручки в данном случае, стали бы внебюджетными платежами, которые сложно провести в структуре холдинга, где осуществляется строгий контроль за исполнением бюджета. При составлении гибкого бюджета такие расходы станут автоматически бюджетными, поскольку их величина привязана к величине выручки. Таким образом, составление гибкого бюджета предполагает разделение расходов на постоянные и переменные и определение зависимости последних от величины выручки.

В большинстве иностранных источников, в отличие от российских, рассматривается два подхода к бюджетированию. Так называемый метод Top down (сверху вниз) и Bottom up (снизу вверх). Первый заключается в том, что собственники или менеджеры бизнеса определяют требуемую величину прибыли бизнеса, в зависимости от величины которой вычисляется необходимый размер продаж и затрат, а также капитальных вложений. Второй метод характерен для российского бизнеса и заключается в том, что величина прибыли и чистого денежного потока определяется планируемыми продажами, затратами и инвестициями.

Бюджетирование в отеле целесообразно проводить сверху вниз, определяя целевые показатели деятельности бизнеса.

Специфика деятельности отеля предполагает высокий процент постоянных расходов и небольшую часть переменных. Соответственно, можно выделить следующие ключевые показатели деятельности отеля, которые должны быть отражены в его управленческой отчетности и запланированы в бюджетах (данные по начислениям):

1. Revenue – выручка (в целом по отелю и по типам услуг).
2. Marginal profit – маржинальная прибыль (в целом по отелю и по типам услуг).
3. EBITDA (Earning before interests, taxes, depreciation, amortization) – прибыль до вычета процентов, налогов и амортизации (в целом по отелю).
4. Profit before taxes – прибыль до налогообложения (в целом по отелю).

Таким образом, современные условия диктуют необходимость применения достижений зарубежных финансовых аналитиков и построения качественно новой системы управления финансами, основанной на целевых показателях деятельности отеля и учитывающей специфику отельного бизнеса.

Список литературы

1. Иванов В.В., Волов А.Б. Гостиничный менеджмент. М.: ИНФРА-М, 2007.
2. Котлер Ф. Маркетинг: гостеприимство, туризм: учебник для студентов вузов: пер. с англ. 4-е изд., перераб. и доп. М.: ЮНИТИ, 2007.
3. Беджес К. Гид менеджера по кейтерингу и отеляера по финансам для руководителей в сфере индустрии гостеприимства. Оксфорд: Баттервос – Хейнман, 2001.
4. Де Франко А.Л., Лэттин Т.В. Финансовый менеджмент в сфере индустрии гостеприимства. США, Нью Джерси: Джон Вили и сыновья, Инк., 2007.
5. Допсон Л.Р., Хэйс Д.К. Управленческий учет в сфере индустрии гостеприимства. США, Нью Джерси: Джон Вили и сыновья, Инк., 2009.
6. Хэйлс Дж.А. Бухгалтерский учет и финансовый анализ в сфере индустрии гостеприимства. Оксфорд: Баттервос – Хейнман, 2005.
7. Пицам А. Всемирная энциклопедия управления в сфере индустрии гостеприимства. Оксфорд: Баттервос – Хейнман, 2005.
8. Универсальная система счетов для индустрии размещения. Образовательный институт отеля «Амер», 2007.
9. Ivanov, V.V., Volov, A.B. (2007), Hospitality Management. M.: INFRA-M.
10. Cotler, F. (2007), Marketing: Hospitality, Tourism: students textbook – 4th ed. Moscow: UNITY.
11. Burgess, C. (2001), The Caterer and Hotelkeeper Guide to Money Matters for Hospitality Managers. Oxford: Butterworth-Heinemann.
12. De Franco, A.L., Lattin, T.W. (2007), Hospitality Financial Management. – The USA, New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
13. Dopson, L.R., Hayes, D.K. (2009), Managerial accounting for hospitality industry. The USA, New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
14. Hales, J.A. (2005), Accounting and Financial Analysis in the Hospitality Industry. Oxford: Butterworth-Heinemann.
15. Pizam, A. (2005), International Encyclopedia of Hospitality Management. Oxford: Butterworth-Heinemann.
16. Uniform System of Accounts for the Lodging Industry (2007), Educational Inst of the Amer Hotel.