

## ПОКАЗАТЕЛИ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ГОСТИНИЧНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

**Е.В. Исаенко**

Белорусский государственный экономический университет, [rzhenia@bk.ru](mailto:rzhenia@bk.ru)

Анализ литературных источников показывает, что вполне целесообразно обуславливать эффективность гостиничных предприятий, используя систему KPI (Key Performance Indicator) ключевых показателей эффективности, которое широко используется на практике управления западных компаний. KPI - в переводе с английского означает «ключевые показатели реализации целей». В существенном направлении KPI применяют для определения эффективности работы - управленческого персонала. Ключевые показатели эффективности (KPI), являются частью сбалансированных показателей (Balanced Scorecard, BSC), которые широко используются западными международными гостиничными сетями. BSC - обеспечивает менеджмент предприятий универсальным механизмом, который интерпретирует мировоззрение и стратегию компании через набор взаимосвязанных показателей. [1]

Экономическая эффективность, должна быть дополнена показателями социальной эффективности, так как она направленная на удовлетворения и потребительских оценок на набор гостиничных услуг, предоставляемых в соответствии с нормативными стандартами обслуживания. Вместе с тем, в систему удовлетворения и потребительских оценок должны быть включены новые показатели, как фактор оценки организационной культуры персонала и гостиницы в целом, что в результате устанавливает имидж гостиницы, ориентированной на долгосрочную перспективу обслуживания.

Социальная эффективность функционирования гостиниц может оцениваться на основе следующих показателей:

- степень удовлетворенности обслуживаемого потребителя гостиничных услуг (например, количество выполненных заявок в минимальные сроки);
- качество оказания гостиничных услуг (показатели роста или снижения жалоб);
- степень удовлетворенности персонала (условия и оплата труда, премии, система поощрения, переподготовка и повышение квалификации, профессиональный рост и т.д.). [2]

Таким образом, исходя из вышеизложенного, нами предлагается ввести в научный оборот понятие «эффективность комплекса оказания гостиничных услуг», под которой будем осмысливать взаимоотношение результатов работы обслуживающего персонала и менеджмента гостиницы, нацеленных на удовлетворение потребностей гостей, так как, комплекс предоставлявших услуг в гостинице, рассматривается как процесс непосредственного воздействия персонала и потребителя по удовлетворению потребностей постояльцев гостиницы.

Другим важным критерием определения эффективности деятельности гостиничного предприятия выступают показатели доходности (таблица).

Таблица – Показатели эффективности деятельности гостиницы

Наименование показателей	Формула и значение показателей
<b>Заполняемость гостиницы</b> <i>Occupancy</i>	$Occupancy = RmSd$ (проданные номера за период) / $RmAv$ (номера к продаже за период) * 100%
<b>Средняя доходность номера</b> <i>ARR</i>	$ARR = RmRv$ (выручка от продажи номерного фонда) / $RmSd$ (проданные номера за период).
<b>Ставка доходности номера</b> <i>RevPAR</i>	$RevPAR = RmRv$ (выручка от продажи номерного фонда) / $RmAv$ (номера к продаже за период)
<b>Чистая ставка доходности номера</b> <i>NRevPAR</i>	$NRevPAR = Occupancy$ (загрузка) * $ARR$ (средняя доходность номера)
<b>Доходность на гостя</b> <i>RevPC</i>	$RevPC$ (доходность на гостя) = $TRevFHG$ (общая выручка отеля от гостя) / $Number\ of\ Guests$ (числе гостей)
<b>Валовая операционная прибыль на один номер</b> (общая выручка отеля, уменьшенная на прямые и косвенные расходы) / <i>GOPPAR</i>	$GOPPAR$ (валовая операционная прибыль на один номер) = $GOP$ (валовая операционная прибыль) / $RmAv$ (номера к продаже за период)
<b>Доходность номерного фонда</b> <i>Yield</i>	$Yield = (RmRv$ (выручка от продажи номерного фонда) / $PotRv$ (потенциальный доход) ) * 100%
<b>Потенциальный доход</b> <i>Potential Revenue(PotRv)</i>	$PotRv$ (потенциальный доход) = $RmAv$ (номера к продаже за период) * $Rack\ Rate$ (цена номера без учета скидок и специальных предложений/ базовая цена номера)
<b>Сумма выручки, приходящаяся на одного работника</b> <i>TRevPE</i>	$TRevPE$ (Сумма выручки, приходящаяся на одного работника) = $TRev$ (общая выручка) / $AvNumE$ (Среднесписочная численность работников за период)

Составлена автором по [3,4]

Приведенные показатели эффективности гостиничного бизнеса, широко используется для комплексной оценки эффективности работы гостиницы, что является наиболее актуальным в данном исследуемом объекте. Данные формулы расчета показатели эффективности позволяет оценить взаимосвязь между потребителями и рынка гостиничных услуг, а также уровень эффективность работы гостиницы.

Для предприятия гостиничной индустрии, планирующей долгосрочную деятельность на рынке, с учетом высокой конкуренции, должны выработать правильную ценовую политику.

Спецификой отельного бизнеса является его сезонность. 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 может увеличиваться, в основном по причине найма дополнительного персонала. [3,4]

В данном случае можно выделить показатель точки безубыточности, который напрямую влияет на ценовую политики гостиничного предприятия. Точка безубыточности насчитывается двумя способами:

1. Точка безубыточности от заполняемости гостиницы:

$Occupancy = (FC / (ARR - VC)) / Room\ Available$  где,  $Occupancy$  – заполняемость,  $ARR$  (Average Room Rate) – доход от одного номера,  $FC$  (Fixed Costs) – постоянные затраты номерного фонда,  $VC$  (Variable Costs) – переменные затраты на один номер,  $Room\ Available$  – количество номеров гостиницы.

2. Точка безубыточности от цены номера:

$Average\ Room\ Price = Revenue / (FC / (ARR - VC))$  где,  $Average\ Room\ Price$  – средняя цена номера,  $Revenue$  – выручка гостиницы от номерного фонда.

Правильное установление цены на гостиничные услуги основывается на прогнозирования загрузки. Если итоги прогноза дают низкую загрузку, гостиница старается увеличить заполняемость и предоставляет номера по низким ценам, а если прогнозируется высокая загрузка, гостиница уве-

личит цены на предоставляемые услуги. Эффективная система управления доходами способствует получению максимальной прибыли в гостинице.[5]

Таким образом, в мировой практике выделяется экономическая и социальная эффективность гостиничных предприятий. Социальная эффективность в первую очередь показывает насколько успешны программы лояльности и маркетинговые стратегии компании, которые отражаются в симпатии клиентов. С другой стороны, социальная эффективность отражает привлекательность гостиничного предприятия как места для работы и карьеры.

Экономическая эффективность одна из самых значимых. Это система связанных между собой формул и показателей деятельности гостиницы, которые показывает рентабельность всего гостиничного предприятия. Высокий уровень рентабельности позволяет гостиничным предприятиям вводить инновации в обычный процесс обслуживания гостей, что сказывается на лояльности их гостей и повышения конкурентоспособности.

#### ***Список использованных источников:***

1. Беджес К. Гид менеджера по кейтерингу и отеляера по финансам для руководителей в сфере индустрии гостеприимства. Оксфорд: Баттервортс – Хейнман, 2001.
2. Де Франко А.Л., Лэттин Т.В. Финансовый менеджмент в сфере индустрии гостеприимства. США, Нью Джерси: Джон Вили и сыновья, Инк., 2007.
3. Печерица Е.В. Ценообразование в гостиничном бизнесе в условиях кризиса / Е.В. Печерица // «Экономический анализ: теория и практика». – 2012. - №19.- С.34-44.
4. Допсон Л.Р., Хэйс Д.К. Управленческий учет в сфере индустрии гостеприимства. США, Нью Джерси: Джон Вили и сыновья, Инк., 2009.
5. Dopson, L.R., Hayes, D.K. (2009), *Managerial accounting for hospitality industry*. The USA, New Jersey: John Wiley & Sons Inc.