

Лекція 7. Економічні аспекти функціонування готельних підприємств

План лекції

- 7.1 Інвестиції у готельний бізнес та оцінка їх ефективності
- 7.2 Експлуатаційна програма готельного підприємства. Показники оцінки діяльності готелю

7.1. Інвестиції у готельний бізнес та оцінка їх ефективності

Інвестори завжди зацікавлені у пошуку ефективних об'єктів для інвестування. Готельний бізнес в умовах розвитку туристичної галузі стає привабливим для інвестування. В даному інвестиційному секторі розглядаються декілька напрямків інвестування:

- інвестування в будівництво нових та придбання вже збудованих готелів, реконструкцій готелів;
- інвестування для покупки готельних номерів і апартаментів;
- інвестування в управління готелями, в сучасні технології, підготовку персоналу і т. д.;
- покупка відомого бренду (франшиза).

У перерахованих вище напрямках інвестування використовуються наступні види інвестицій: зовнішні і внутрішні. В якості інвестицій можуть використовуватися і кредитні кошти. У загальному випадку під інвестиціями маються на увазі не тільки інвестовані кошти (як власні, так і позикові), але і передані активи (обладнання, технології, товарні знаки). Вишуючи проблему залучення інвестицій, необхідно проводити досить повний аналіз з використання інвестиційних коштів і отримання прибутку.

Віддача від інвестицій можлива лише тоді, коли отриманими коштами користуються професійно. Для цього необхідно розуміти, як і які інвестиційні кошти необхідно залучити, для чого ці кошти залучаються, які цілі і завдання при цьому переслідуються і які критерії застосовувати при оцінці доцільності залучених інвестицій.

Актуальними є і питання пошуку найбільш ефективних шляхів отримання віддачі від інвестицій. Розглянемо варіанти вирішення даних питань для сфери готельного бізнесу. При цьому слід зазначити, що діяльність як вітчизняних, так і іноземних компаній у сфері готельного бізнесу в Україні зводиться в основному до трьох форм:

- управління,
- франшиза (що трапляється значно рідше),
- прямі інвестиції. Прямі інвестиції використовуються для цілей будівництва і реконструкції готельних комплексів.

Інвестування у будівництво. Основна причина нестачі готелів – капіталомісткість готельних проектів. Вкладення в готелі вимагають «довгих» грошей (окупність від п'яти років), тому цей бізнес менш привабливий для девелоперів, ніж будівництво житлових і офісних приміщень. Побудувавши готель, треба платити оренду за землю, за майно, комунікаційні витрати, робити ремонт, оновлювати фонд, платити зарплату. При цьому окупність інвестиційного проекту можлива років через десять. Крім того, готельний ринок є одним з найбільш закритих. Є й інша проблема, яка полягає в тому, що новозбудовані готелі буде просто нереально заповнити. Однак високі темпи зростання доходів на номер, стабільно високе завантаження і сприятлива ринкова кон'юнктура підвищують інтерес інвесторів до готельного ринку, який останнім часом демонструє тенденцію до розширення.

Реконструкція. Витрати на реконструкцію будівлі під готель безпосередньо залежать від стану будівлі, але в будь-якому випадку будуть дуже значними. Якщо мова йде про повну реконструкцію з заміною перекриттів, то для готелю високого

класу (його будівництво найбільш вигідно інвестору) витрати можуть скласти \$ 5-10 тис. на 1 м². При цьому собівартість обробки і оснащення готелю – це більше 50% витрат на реконструкцію. Для готелю середнього класу витрати на реконструкцію складають від 2 тис. на 1 м². Однак готель, будучи більш капіталомістким проектом з тривалим терміном окупності, дозволить інвестору мати у власності більш дорогий і перспективний з точки зору майбутньої прибутковості об'єкт. Існує ще кілька проблем, які гальмують розвиток готельного комплексу. Одна з них полягає в тому, що практично всі готелі, які є в Україні, відповідають будівельним нормам та правилам 60–70-х років минулого століття, в яких вважається нормою номер у тризірковому готелі 17 м², а за міжнародними стандартами він повинен бути 26 м². Радянські готелі потрібно перебудувувати заново, що вимагає досить великих і довгострокових інвестицій. Отримати ж кошти на реконструкцію готелю досить складно.

Інвестування для покупки готельних номерів і апартаментів. Така практика, як продаж готельних номерів і апартаментів, широко поширена на Заході, переважно в курортних країнах. Купуючи номер у власність, новий власник не тільки отримує можливість постійного безкоштовного (за винятком готельного сервісу, який, як правило, сплачується господарем номера) проживання на території готелю, а й знаходить право здавати свій номер в оренду постояльцям готелю. У міжнародній практиці подібні готельні комплекси почали називатися кондомініум-готелі, або готелі-співволодіння. Керуючі компанії розробляють спеціальний інвестиційний пакет для клієнтів – програма готельного управління і оренди, яка передбачає наступні типи здачі житлових апартаментів в оренду: довгостроковий контракт на оренду немебльованої кімнати; коротко- або середньостроковий договір на оренду мебльованої кімнати. Дані програми розроблені як для покупців, які розраховують тільки на доходи від інвестицій, так і для тих, хто розглядає житловий комплекс як альтернативу проживанню в готелі, і використовуються для залучення фізичних осіб як співінвесторів будівництва готелів.

Інвестиції в управління і франшиза. Зарубіжні готельні оператори воліють не вкладати гроші в український бізнес. Для них набагато вигідніше управляти чужою власністю і здавати «в оренду» свій бренд. При цьому більшість іноземців вважають за краще брати в управління готовий об'єкт, отримуючи додатковий прибуток в ході консультацій на передпроектній, проектній, будівельній стадіях. Договори на управління сприяють розширенню готельних мереж без залучення великих інвестиційних вливань. Іноземні оператори, як правило, не входять у бізнес, але забезпечують грамотне управління готелем, що дуже важливо, особливо для ексклюзивних, дорогих готелів. При управлінні ризик оператора незначний, оскільки його діяльність не пов'язана з інвестиційною активністю взагалі або її обсяг мінімальний. Всі збитки від основної діяльності, так само як і витрати на будівництво, несе власник готелю. Як правило, підписується договір не тільки на управління, але і на технічний супровід (відповідність марці оператора архітектурним формам будівлі, кадровій політиці).

Оплата професійного управління обходиться власнику готелю дешевше, ніж придбання послуг за договором франчайзингу. При франчайзингу одна сторона надає право діяти від свого імені іншій стороні на основі договору або угоди про придбання ліцензії. Цей вид ділового співробітництва є одним з методів фінансової експансії, що дозволяє збільшити прибуток на інвестований капітал. Мережеві оператори, що вибрали саме цей шлях, можуть розраховувати на гарантоване введення в експлуатацію готельного об'єкта, хоча і менший дохід, ніж в разі володіння підприємством. Вартість франчайзингу вираховується за індивідуальними графіками і може становити від 1,5 до 5% з обороту плюс \$ 10-15 за кожне бронювання.

Більшою мірою від приєднання до визнаної міжнародної марки виграють власники готелів. Вони відразу отримують певне місце на ринку і членство в готельній мережі з усіма наслідками, що випливають, перевагами, включаючи різну допомогу

франчайзера, консультації при виборі місця будівництва і допомогу фінансових експертів. Це також і підключення до міжнародних систем бронювання, доступ до служби міжнародної готельної довідки про клієнтів інших готелів цього ж ланцюга, гарантовані стандарти якості обслуговування, можливість безкоштовного телефонного зв'язку з головним офісом. Однак іноземні оператори не надто охоче продають франшизу через великі побоювання в тому, що інші КК не зможуть підтримувати марку, дотримуючись належного контролю над якістю. За рахунок зниження стандартів обслуговування може постраждати репутація мережі. Це не єдина складність.

До мінусів франчайзингової системи фахівці «Hotel Consulting and Development Group» відносять високі витрати на початковий розвиток бізнесу, а також необхідність забезпечувати всі франчайзингові підрозділи фахівцями з фінансового контролю, маркетингу, досліджень та розвитку. Власників готелів можуть відлякувати високі початкові витрати на будівництво або реконструкцію відповідно до стандартів оператора, а також витрати на набір і навчання персоналу. У разі припинення договору виникають труднощі, а отже, і витрати на переоснащення приміщень відповідно до вимог нового партнера. Франшиза – один із напрямків розвитку бренду, але в українському готельному бізнесі вона поки що практично відсутня.

Інвестиції за рахунок операцій з готельною нерухомістю. Готельна нерухомість періодично стає об'єктом різного роду операцій – операцій купівлі-продажу, злиття, поглинання, фінансування-рефінансування і т.д. Зрозуміло, що дані операції дозволяють залучити інвестиційні кошти для подальшого розвитку готельного бізнесу.

Однак для їх проведення потрібно встановити передбачувану ринкову вартість об'єкта, ґрунтуючись на існуючих професійних методах і підходах. У даному питанні слід зазначити, що для оцінки готелю на практиці застосовується один з трьох існуючих способів оцінки: за методом капіталізації доходів, за методом порівняльних продажів і витратний метод. Інші методи оцінки в готельному бізнесі практично не застосовуються. Витратний метод застосовується, в основному, для нових готелів, він пов'язує передбачувану вартість об'єкта з витратами, необхідними для будівництва або заміщення об'єкта оцінки з урахуванням існуючого зносу. Оскільки витратний метод не враховує деяких економічних факторів, він не знаходить значного поширення в практиці оцінки готельних підприємств, за винятком випадків, коли потрібно визначити заставну вартість готельного об'єкта (для банків або страхових компаній).

Застосування порівняльного підходу ґрунтується на припущенні, що обізнаний розумний покупець не заплатить за об'єкт нерухомості більше, ніж ціна придбання (пропозиції) на тому ж ринку іншого об'єкта нерухомості, що має аналогічну корисність.

Метод капіталізації доходів дає найпереконливіші і прийнятні для отримання остаточної вартості готелю, оскільки враховує прогноз доходів і витрат. Прогноз доходів і витрат робиться на щорічній основі і виражається в поточних євро / доларах.

Інші напрямки інвестування: інвестиції в інформаційні технології та матеріально-технічне забезпечення, підготовку персоналу тощо. Значення матеріально-технічного постачання для готельного підприємства дуже велике. Від його правильної організації багато в чому залежить стан справ на підприємстві, якість обслуговування клієнтів. Іншими словами, це не тільки забезпечує нормальну роботу готелю, але в сукупності з іншими якісними характеристиками його діяльності визначає його положення на ринку готельних послуг. Інвестиції в інформаційні технології дозволяють впровадити інноваційні методи управління готелем, які істотно підвищують ефективність роботи готельних комплексів. Професійна підготовка персоналу готелів дозволяє підвищити конкурентоспроможність і прибуток готельного бізнесу.

Оцінка доцільності інвестування. Як вже зазначалося, серед фінансових проблем, що стоять перед готельними комплексами, найбільш часто називаються: нестача грошових оборотних коштів, брак фінансових коштів на розвиток готелю і високі

витрати, пов'язані з експлуатацією готельних будівель. Для вирішення даних питань використовуються різні види інвестиційних коштів. Інвестиції готельного підприємства передбачаються за такими окремими видами:

- капітальне будівництво;
- придбання основних засобів
- придбання необоротних і нематеріальних активів;
- модернізація і реконструкція основних засобів;
- приріст оборотних активів;
- довгострокові і фінансові інвестиції.

Крім того, серед джерел формування та надходження коштів виділяються:

- довгострокові і короткострокові кредити банків;
- інші довгострокові фінансові зобов'язання;
- суми одержуваних субсидій, асигнувань з бюджету;
- кошти спеціальних цільових фондів;
- інші джерела.

У загальному вигляді можна розглядати три основні критерії оцінки доцільності інвестицій в готельні системи:

- досягнення конкурентної переваги;
- підвищення продуктивності роботи;
- максимальне використання наявних ресурсів готелю.

Конкурентну перевагу можна визначити як досягнення прихильності клієнтів при максимізації обсягу продажів у розрахунку на одного гостя. Конкурентна перевага характеризується як матеріальними показниками (будівля, оздоблення, меблі, обладнання тощо), так і нематеріальними (бренд-імідж готелю серед різних категорій клієнтів, рівень сервісу в готелі в цілому та індивідуальний підхід до кожного клієнта). Матеріальні показники залежать від інвестицій в будівництво, ремонт, матеріально-технічне забезпечення тощо, а нематеріальні – від інвестицій в засоби автоматизації систем управління, в навчання персоналу, політику просування бренду готелю і т.п. Політика просування бренду готелю дозволяє оптимальним чином позиціонувати готельний продукт для найбільшої віддачі. У загальному випадку, технології отримання конкурентної переваги дозволяють більш гнучко і своєчасно реагувати на мінливі умови ринку і швидше формувати нові, більш затребувані пропозиції.

Підвищення продуктивності досягається завдяки оптимізації використання ресурсів готелю, економії витрат на обробку даних і більш ефективному здійсненню основних виробничих операцій. При цьому найбільшій віддачі можна очікувати від підвищення правильності прийняття управлінських рішень, що досягається завдяки оптимізації інформації, використовуваної в управлінському процесі. Наприклад, з отримуваних звітів керівник готелю може більш точно визначити позиціонування готелю, динаміку зміни попиту і особливості переваг гостей, виявити найбільш важливих клієнтів і підготувати для них персоналізовані пропозиції.

Максимальне використання наявних ресурсів, основним з яких є номерний фонд, і правильне управління процесом бронювання дозволить підвищити ефективність роботи готелю. Основні напрямки ефективного використання інвестицій в даному випадку є: використання готелем всіх можливих каналів бронювання і продажу. Для досягнення оптимального завантаження номерного фонду необхідно бронювати не конкретні кімнати, а лише одиниці номерного фонду певного типу. Лише після прийняття найвигідніших для готелю бронювань виникає завдання продажу номерного фонду в першочергу за найбільш високими цінами і надання знижкових тарифів. Знову ж правильним чином побудована стратегія продажів дозволяє встановлювати квоти продажів номерів з тих чи інших тарифних груп.

Щодо критеріїв, які застосовуються при оцінці ефективності вироблених інвестицій, то розглядаються як кількісні показники (фінансові дані, чисельність

персоналу і т.п.), так і якісні показники (соціальні, управлінські тощо). Всі показники визначаються порівняльним аналізом даних – до освоєння інвестицій і після їх освоєння. Фінансові показники визначаються прибутком готелю, витратами на обслуговуючий персонал, соціальні – якістю роботи співробітників, якістю обслуговування і т.п. Окремо слід відзначити можливості отримання віддачі від інвестицій в сучасні інформаційні технології управління готелями.

Рентабельність інвестицій (Return on Investments, ROI) розраховується як відношення чистого прибутку до інвестицій, здійснених у готельний комплекс (враховується власний капітал). При цьому враховуються не тільки інвестовані кошти (як власні, так і позикові), але і передані активи (обладнання, технології, товарні знаки). Значення ROI розраховується за формулою:

$$ROI = (\text{Чистий прибуток} / (\text{Власний капітал} + \text{довгострокові зобов'язання})) * 100\%$$

У загальному вигляді показник ROI вимірюється в умовних одиницях або відсотках. Отримане значення є абсолютним показником ефективності використання інвестицій в даному готельному комплексі за даний період. Оцінити відносну ефективність роботи готельного комплексу на підставі показника рентабельності інвестицій можна, тільки якщо є порівняльні дані за аналогічними показниками готелю або їх підрозділами.

7.2. Експлуатаційна програма готельного підприємства. Показники оцінки діяльності готелю

Результатом діяльності готелю є створення відповідних умов для тимчасового проживання в ньому і надання гостю комплексу платних і безкоштовних додаткових послуг. Експлуатаційна програма готелю – обсяг послуг в натуральному і вартісному вираженні, що надається готелем. Для номерного фонду готелю експлуатаційна програма в натуральному вираженні – кількість місць-днів для проживання. Від обсягу послуг залежать багато економічних показників діяльності готелів, такі як виручка, собівартість, платоспроможність, фінансова стійкість та інші.

У процесі складання експлуатаційної програми визначаються основні показники, які дозволяють дати реальну оцінку можливостям використання номерного фонду готелю. *Одноразова місткість* визначається множенням кількості номерів кожної категорії на число місць в кожному з них.

Загальна кількість місць-днів в готелі визначається множенням показника одноразової місткості на число календарних днів року. Отримана кількість місць-днів характеризує максимальну пропускну здатність готелю при 100% використанні всіх готельних місць за період. На практиці максимальне завантаження готелю неможливе, оскільки виникають простої у зв'язку з ремонтом, реконструкцією та з інших об'єктивних причин.

Число місць-днів простоїв номерів внаслідок проведення капітального ремонту визначається множенням місткості номерів, які підлягають капітальному ремонту, на число днів, необхідних для його проведення. Через відсутність нормативів число днів простою може визначатися діленням людино-годин, необхідних на весь ремонт, на середню тривалість зміни (8 год) і множенням на кількість працівників, які зайняті капітальним ремонтом. Простої номерів під час поточного ремонту визначаються на основі графіків його проведення і нормативного числа днів простоїв кожної категорії номерів відповідної місткості.

Внаслідок відсутності нормативів простоїв номерів через поточний ремонт в якості вихідної інформації слугують дані аналізу фактичного простою номерів через поточний ремонт за попередній період.

Пропускна здатність готелю визначається як різниця між максимальною

пропускною спроможністю готелю (загальною кількістю місце-днів) і кількістю місце-днів перебування в капітальному, поточному ремонті, реконструкції в зв'язку з іншими об'єктивними причинами. Цей показник характеризує число місць, можливих для експлуатації, з урахуванням технічно допустимих простоїв місць та інших причин.

Для аналізу використання номерного фонду розраховують коефіцієнт використання максимальної пропускної спроможності, або коефіцієнт місткості готелю (Кв), як відношення пропускної здатності готелю до максимальної пропускної здатності:

$$Кв = ПЗ / МПЗ , \quad (1)$$

де ПЗ – пропускна здатність готелю;

МПЗ – максимальна пропускна здатність.

Середній час проживання (Ч пр.ср.) одного гостя є важливим показником експлуатаційної програми. Цей показник визначається наступним чином:

$$Ч \text{ пр.ср.} = ЧО.м-д / ЧГ, \quad (2)$$

де ЧГ – число гостей;

ЧО.м-д – число оплачених місце-днів.

Про ефективність експлуатації номерного фонду свідчить коефіцієнт використання номерного фонду, або коефіцієнт завантаження (Кз), який розраховується діленням кількості оплачених місце-днів на пропускну здатність готелю. Так само розраховуються такі показники, як середня виручка з одного готельного місця, середня виручка з одного гостя, середня вартість готельного місця (СМср), розраховується за формулою:

$$СМср = В / (ЧГ \times Ч \text{ пр.ср.}), \quad (3)$$

де В – виручка готелю (обсяг реалізованих послуг); Ч пр.ср. – середній час проживання одного гостя.

Всі вищеописані показники застосовуються для аналізу ефективності використання номерного фонду. У процесі такого аналізу вивчається динаміка показників експлуатаційної програми і оцінюється вплив факторів на показники.

На показники експлуатаційної програми готелю впливають такі чинники:

- розрядність готелю;
- кількість місць;
- структура номерного фонду за категоріями;
- контингент гостей;
- тривалість проживання;
- терміни проведення капітального і поточного ремонту;
- якість обслуговування;
- етап життєвого циклу послуги;
- програма маркетингової комунікації та ін.

Показники оцінки діяльності готелю. Основними показниками оцінки діяльності готелю є:

- завантаження номерного фонду;
- середня ціна готельного номера;
- середнє число гостей на один проданий номер;
- коефіцієнт подвійного завантаження (враховується можливість проживання двох чи більше гостей у одному номері одночасно);
- зайнятість койко-місць.

Завантаження номерного фонду (Кз) – відношення числа проданих номерів до числа номерів, запропонованих до продажу. Завантаження номерного фонду дозволяє оцінити використання номерного фонду та розраховується у відсотках:

$$Кз = (\text{Число проданих номерів} / \text{Число номерів, запропонованих до продажу}) \times 100\% \quad (4)$$

Середня ціна готельного номера (ЦСР) – відношення загального доходу від номерного фонду до числа проданих номерів. Середня ціна готельного номера, що

дозволяє оцінити роботу служби портъє з продажу дешевих і дорогих номерів, розраховується за формулою:

$$ЦСР = \text{Загальний дохід від номерного фонду} / \text{Число проданих номерів} \quad (5)$$

Оцінити завантаження готелю можна з використанням такого показника, як середнє число гостей на один проданий номер. Середнє число гостей на один проданий номер – це відношення загального числа гостей до числа проданих номерів. При плануванні завантаження готелю використовується коефіцієнт подвійного завантаження (КПЗ). Коефіцієнт подвійного завантаження – відношення різниці числа гостей і числа проданих номерів до числа проданих номерів.

Показник зайнятості ліжко-місць (Кзлм) – відношення числа зайнятих ліжок до загальної кількості ліжко-місць у готелі. Показник зайнятості ліжко-місць дозволяє оцінити заповнюваність готельних номерів.

Всі ці показники зазвичай підраховуються за певний період часу:

- за день;
- за місяць (на певне число);
- за рік (на кінець року).

Саме порівняння цих показників з попередніми результатами або з бюджетом дозволяє знайти ключ до вирішення управлінських проблем і успіху в готельному бізнесі.

Порівняльний аналіз роботи готелів проводиться в наступних трьох напрямках:

- отримання порівняльної аналітичної інформації з роботи різних готелів у розрізі їх географічного положення, типу і категорії;
- отримання порівняльної інформації зіставлення результатів фактичної діяльності готелю з плановими значеннями, дозволяючи відслідковувати ступінь виконання бюджетних завдань;
- порівняльний аналіз динамічних характеристик показників ефективності.

Для економічної і фінансової оцінки роботи готелю і розрахунку загальноприйнятих показників фінансового і економічного стану готельного комплексу використовуються основні ключові показники фінансової діяльності, що застосовують ся в готельній індустрії, такі як:

- дохід від продажу номерів (Room Revenue);
- дохід з доступного номера (RevPAR);
- середній відпускний тариф (ADR);
- середній дохід на гостя (RevPAC);
- середня тривалість проживання (Average Length of Stay);
- кількість проданих номерів (Rooms Sold);
- відсоток завантаження (Occupancy%).

Впровадження цих оціночних показників буде сприяти підвищенню якості управління готелем, підвищенню конкурентоспроможності готелю. Зусилля керівництва готелю повинні бути спрямовані на максимізацію цих показників. Зокрема, завданням служби розміщення готелю є не тільки розпродати вільні готельні номери, а й досягти високої дохідності номерного фонду (Room Revenue) за цілу добу.

Ці показники визначаються на підставі статистичних даних за минулі роки та використовуються для планування та прогнозування попиту на готельну послугу, на підставі якого складаються преїскуранти цін на усі види послуг у готелях.

Запитання для самоконтролю:

1. Визначте головні напрямки інвестування в готельному бізнесі.
2. Які основні види інвестицій існують в готельному господарстві?
3. Виявіть основні форми діяльності іноземних компаній у сфері готельного бізнесу в Україні.
4. Охарактеризуйте особливості використання прямих інвестицій для цілей