

УДК 338.2

Т. А. Кондрацкая

Оценка стратегических решений в гостиничном бизнесе

ФГБОУ ВО «Байкальский государственный университет»,
г. Иркутск
e-mail: KondratskayaTA@bgu.ru

Аннотация. Стратегические решения определяются запросами со стороны клиентов, поведением на рынке конкурентов и при этом обладают свойством невозвратности. Это вызывает потребность оценки их внедрения со стороны собственников бизнеса и управляющих. Однако используемые методики на практике сегодня ориентируются либо на изменение в основном финансовых показателей – прибыль, рентабельность, уровень финансовой независимости, и другие, – в динамике (прирост по отношению к периоду до внедрения стратегии), либо на значение критериев эффективности проекта в целом – период окупаемости, чистая приведенная стоимость, внутренняя норма рентабельности инвестиций. Такие методики универсальные, но обладают существенным недостатком: в рыночных условиях при разработке стратегии ориентируются на изменения во внешней среде, а в указанных методиках она оказывается вне рассмотрения. Так, какой бы не была продуманной стратегия, при большом сокращении спроса на региональном рынке уровень показателей оценки стратегии в бизнесе будет отражать сокращение. Но при этом у компании, которая реализовала новую стратегию, такое падение может оказаться меньшим. Цель исследования состояла в разработке методики, которая бы не только ликвидировала данный недостаток, но и избавляла аналитика от необходимости строить сложные модели для ранжирования факторов в паре «количество – качество». В работе предложена модель, ориентированная на основные компоненты при реализации новой стратегии в гостиничном бизнесе: структура номерного фонда, число номеров, средняя вместимость номера, уровень использования мощности (загрузка гостиницы). Авторская идея базируется на методологии «DuPont analysis». Для демонстрации методики показан пример результата стратегического решения, связанного с изменением номерного фонда под влиянием сигналов, поступающих из внешней среды: увеличение потока туристов в регион; рост среднего дохода населения. Оценка стратегии, связанной с изменением числа номеров, мест для временного размещения, увеличением доли номеров высшей категории дана с учетом развития рынка гостиничных услуг на примере Иркутской области. Представленные результаты могут быть использованы не только по отношению к гостиничному бизнесу любого региона (для этого в статье приведены ссылки на базы данных для сбора необходимого материала), но и для ограниченного круга конкурентов, работающих в одном целевом сегменте, с одинаковым уровнем категоричности гостиниц.

Ключевые слова: оценка стратегии, эффективность гостиничного бизнеса, оценка эффективности бизнеса, методика оценки эффективности, модель DuPont, оценка влияния внешних факторов, оценка регионального рынка гостиничных услуг, показатели деятельности гостиницы.

Введение

Рост спроса на внутренний туризм в России в последние два года заставляет управляющих гостиничным бизнесом пересматривать стратегии для удовлетворения запроса клиентов. Это связано и со структурой въездного потока после снятия санитарных ограничений, и с ростом среднего уровня доходов населения. И наметившейся тенденцией в Иркутской области стало изменение объема и структуры номерного фонда. Такие решения относятся к стратегическим, то есть необратимым. Однако современная методология предлагает экономическую оценку результатов в виде только финансовых критериев, что не является правомерным, поскольку может быть следствием и тактических решений управляющих, и благоприятным воздействием внешней среды.

Материалы и методы

Стратегия как один из результатов принятия решений может быть оценена с помощью таких инструментов как Strategic Measurement and Reporting Technique, основанной на отчетности компании [10]; Balanced Scorecard [12], методики эффективности действий в процессе управления [3]; основанных на сопоставлении конкурентных позиций в отрасли [4] и других, которые практики рассматривают как неудовлетворительные [14]. Основная причина – использование «...традиционной финансовой модели» [9, с. 142], предпочтение которой отдают 74 % респондентов, отвечающих за стратегические решения в компании [11]. Очевидно, что это упрощает «... факты хозяйственной жизни, совершаемых в ходе принятия решений» [8, с. 4], поскольку следует «... добавить не только фактические данные (факт), но и рыночные данные (по рынку)» [1, с. 333]. Эти недостатки делают разработку новых методик оценки эффективности стратегий для практики бизнеса актуальным исследовательским вопросом.

Объектом исследования является результат, который формируется после реализации новой стратегии в компании, специализирующейся на предоставлении услуг коллективного средства размещения.

Предмет исследования ограничен решениями, связанными с реконструкцией номерного фонда.

Цель исследования определена автором как создание методики для оценки последствий стратегических решений, связанных с изменением номерного фонда.

Задача исследования состояла в систематизации доступных методологий, выборе наиболее оптимальной и практически реализуемой с учетом особенностей гостиничного бизнеса и демонстрации методики на практическом примере.

Базой исследования стали отечественные и зарубежные методологии в области оценки воздействия отдельных факторов на результаты деятельности компаний.

В основе методологий для оценки любой эффективности лежит соотношение полученных выгод и затрат, которые были необходимы для ее реализации, что является следствием использования классической экономической теории [13]. Современные исследователи сосредоточили свое внимание на поиске количественного измерения этих выгод. В гостиничном бизнесе предлагается использовать: «чистый доход от номера», «средняя выручка с квадратного метра жилой площади» [2, с. 302]; продажа номеров повышенной категории, средняя цена

на номер [5, с. 299]. Однако очевидно, что данные показатели имеют основной недостаток – это комплексная оценка, которая отражает все усилия по управлению, а не только действие отдельной стратегии, кроме этого оказывает системное влияние экономический рост или спад в индустрии туризма и гостеприимства.

Результаты и обсуждение

Ликвидация указанного недостатка может быть реализована с использованием такой методологии как «DuPont analysis» и факторным анализом на базе индексного метода. Однако, использование на практике последнего демонстрирует ошибки: использование формул для расчета показателей в качестве исходных моделей, вместо замещающих факторов. Это можно продемонстрировать примером [6, с. 245]:

$$R_a = \frac{P}{B+O}, \quad (1)$$

где Р – прибыль от продаж; В – внеоборотные активы; О – оборотные активы.

Если допустить, что стоимость активов стремится к нулю (компания ликвидирует их все), то так как активы расположены в знаменателе, то рентабельность будет соответствовать бесконечности. Это следствие прямой функциональной связи:

$$\frac{P}{B_{\lim \rightarrow 0} + O_{\lim \rightarrow 0}} = R_{a \lim \rightarrow \infty}. \quad (2)$$

Вторая проблема использования методологии – необходимость определения последовательности замены факторов, то есть ранжирование по мере убывания скорости их изменения (деление факторов на количественные и качественные). На практике это сделать бывает сложно, так как, например, в классическом варианте расценки на проживание следует признать качественным фактором, а число номеров в гостинице – количественным. Однако, очевидно, что последнее требует значительных инвестиций и не может быть изменено в пределах одного финансового года, что подводит к необходимости признания данного фактора как количественного.

Модель DuPont лишена данных недостатков и находит применение и в гостиничном бизнесе [7]. Однако идею использовать ее для оценки стратегии, связанной с изменением номерного фонда, не продемонстрировал ни один исследователь.

Причины реконструкции номерного фонда связаны с изменением в структуре спроса (рост доли граждан с высоким уровнем дохода среди путешествующих), что требует невозвратных инвестиций. При этом очевидно, что об эффективности данной стратегии можно говорить только при условии, что ее результат оказался лучше, чем на рынке в целом. В противном случае достаточно было придерживаться действующей политики.

В качестве основного эффекта предлагается использовать доход от услуг размещения как результат действия двух факторов: числа реализованных ночей и дохода, полученного за одну ночь:

$$D = H \cdot d, \quad (3)$$

где H – число реализованных ночей, ноч.; d —средний доход с ночи, тыс. р./ноч.

С другой стороны, руководство рассчитывает не только на рост доходов, но и изменение уровня использования мощности гостиницы за счет новой стратегии:

$$k = \frac{H}{M}, \quad (4)$$

где M – мощность гостиницы.

$$M = N \cdot n \cdot 360, \quad (5)$$

где N — число номеров, ед.; n — средняя вместимость номера, мест/ед.

Примечание: в расчетах принято не 365 дней финансового года, а 360 как запас на непредвиденные ситуации в деятельности гостиницы.

Стратегия реконструкции может приводить не к изменению числа номеров или мест, а изменению доли номеров высшей категории:

$$\alpha = \frac{B}{N}, \quad (6)$$

где B — число номеров высшей категории, ед.

Подставим значение факторов из формул (4) – (6) в модель доходов (3):

$$D = B \cdot \frac{1}{\alpha} \cdot n \cdot k \cdot d \cdot 360, \quad (7)$$

где $1/\alpha$ – может интерпретироваться как соотношение номеров высшей категории по отношению к другим: то есть сколько на обычный номер приходится номеров повышенной комфортности.

Сопоставление темпов прироста по гостинице со средними данными по рынку может демонстрировать успешность или ее отсутствие от новой стратегии.

Апробация модели выполнена на примере гостиницы г. Иркутска (поскольку форма 1-КСР не является публичной, то название гостиницы скрыто), которая в 2022 г. провела реконструкцию номерного фонда, в результате чего ее мощность изменилась: увеличилась доля номеров высшей категории, но само число мест и номеров сократилось (табл. 1).

Таблица 1

Данные для оценки стратегии по гостинице

Показатель	2022 г.	2023 г.
Исходные данные (форма 1-КСР)		
Число номеров, ед. (N)	96	94
Число номеров высшей категории, ед. (B)	46	52
Число мест, мест	109	106
Число реализованных ночей, ноч. (H)	21 268	21 064
Доход от услуг размещения, тыс. р. (D)	92 005	101 823
Расчетные показатели		
Структура номерного фонда (1/α)	2,09	1,81
Средняя вместимость номера (n), мест/ед.	1,14	1,13
Уровень использования мощности (k)	0,542	0,552
Средний доход с ночи, тыс. р./ноч. (d)	4,326	4,834

Составлена автором

Аналогичные данные получены по региональному рынку (табл. 2).

Таблица 2

Данные по рынку Иркутской области*

Показатель	2022 г.	2023 г.
Исходные данные		
Число номеров, ед. (N)	13 885	13 730
Число номеров высшей категории, ед. (B)	602	568
Число мест, мест	33 765	34 677
Число реализованных ночей, ноч. (H)	3 122 600	3 186 668
Доход от услуг размещения, тыс. р. (D)	7 003 700,9	8 401 207,8
Расчетные показатели		
Структура номерного фонда (1/α)	23,26	24,39
Средняя вместимость номера (n), мест/ед.	2,43	2,53
Уровень использования мощности (k)	0,257	0,255
Средний доход с ночи, тыс. р./ноч. (d)	2,243	2,636

* Составлено автором по данным Федеральной службы государственной статистики РФ. URL: <https://fedstat.ru/indicator/31586> (N); <https://fedstat.ru/indicator/57731> (B); <https://fedstat.ru/indicator/31583> (число мест); <https://fedstat.ru/indicator/31587> (H); <https://fedstat.ru/indicator/31003> (D).

Оценка вклада каждого фактора отражена в таблице 3.

Таблица 3

Влияние факторов на доходы, проц.

Относительный прирост дохода (индекс динамики) (D)	Число номеров высшей категории (B)	Структура номерного фонда (1/α)	Средняя вместимость номера (n)	Уровень использования мощности (k)	Средний доход с ночи (d)
Гостиница					
+10,67 (1,11)	+13,04 (1,13)	-13,40 (0,87)	-0,88 (0,99)	+1,8 (1,02)	+11,7 (1,12)
Рынок					
+19,95 (1,20)	-5,65 (0,94)	+4,86 (1,05)	+4,12 (1,04)	-0,78 (0,99)	+17,5 (1,18)

Составлена автором

Полученные данные свидетельствуют о неэффективности стратегии. Рост внутреннего туризма и ориентация на туристов с более низкими доходами увеличило предложение на рынке стандартных номеров. При этом предложение превышало спрос, в результате в целом по региональному рынку уровень использования мощностей сократился. Гостиница, которая сделала ставку на туристов с более высоким уровнем доходов получила прирост собственных доходов за счет данного фактора в 1,8 %, но потеряла 14,28 % упустив спрос со стороны туристов, предпочитающих более дешевый отдых. Подтверждением данному выводу соответствует и сопоставление вклада среднего дохода с ночи: новая стратегия принесла гостинице более низкий прирост, чем это зафиксировано по рынку. Поскольку стратегические решения необратимы, то руководству гостиницы остается только в следующем финансовом периоде попытаться установить более высокие расценки на проживание, но с учетом поведения конкурентов и искать новые сегменты спроса.

Выводы

Предложенная методология для оценки влияния стратегических решений в гостиничном бизнесе имеет два основных преимущества: не требует ранжирования факторов для определения очередности включения их в модель; учитывает изменения во внешней конкурентной среде. Недостаток методологии – на рынке функционируют гостиницы отличных категорий, которые к тому же находятся в разных географических зонах (повышенный спрос у гостиниц, находящихся в непосредственной близости к оз. Байкал). Устранить данный недостаток можно агрегируя информацию не по рынку региона в целом, а гостиницам – прямым конкурентам. В данном случае следует собрать информацию по выручке, номерному фонду и его структуре. Эти данные находятся в открытом доступе на таких платформах как «Государственный информационный ресурс бухгалтерской отчетности», «Реестр классифицированных объектов: пляжи, горнолыжные трассы, гостиницы и иные средства размещения».

Литература

1. Бедин Б. М., Ковалевская Н. Ю. Особенности использования коэффициентов капитализации для оценки экономической эффективности инвестиций в недвижимость // Известия Байкальского государственного университета. 2023. Т. 33. № 2. С. 330-340. doi: 10.17150/2500-2759.2023.33(2).330-340.
2. Бычкова Г. М. Совершенствование отраслевых показателей эффективности деятельности в гостиничном бизнесе // Вестник Ангарского государственного технического университета. 2023. № 17. С. 302-307.
3. Дмитриенко Е. А., Кондрацкая Т. А. Эффективность управления: необходимость и возможность оценки процесса и результата // Известия Байкальского государственного университета. 2021. Т. 31. № 3. С. 330-334. doi: 10.17150/2500-2759.2021.31(3).330-334.
4. Копытина Е. В. Эффективность предпринимательской деятельности в гостиничном бизнесе // Горизонты экономики. 2022. № 2 (68). С. 25-30.

5. Пирогова О. Е., Курилкина А. В., Засенко В. Е. Особенности KPI-системы предприятия гостиничного бизнеса // Глобальный научный потенциал. 2023. № 4 (145). С. 297-301.
6. Платонова Т. Е. Методологические основы оценки экономической эффективности деятельности предприятий гостиничного бизнеса // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2023. № 10-2. С. 243-246.
7. Платонова Т. Е. Оценка эффективности гостиничного бизнеса в рамках цифрового моделирования на основании модели Дюпона на примере гостиниц Москвы и Сочи // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2024. № 4-1. С. 137-141.
8. Рой О. Ю. Применение нового экономического подхода к оценке и управлению предприятиями промышленности // Baikal Research Journal. 2020. Т. 11. № 1. doi: 10.17150/2411-6262.2020.11(1).11.
9. Сольская И. Ю., Беломестных С. В. Развитие методической базы оценки обоснованности выбора аутсорсинговой организации в ОАО «Российские железные дороги» // Известия Байкальского государственного университета. 2021. Т. 31. № 2. С. 140–145. doi: 10.17150/2500-2759.2021.31(2).140-145.
10. Cross K. F., Lynch R. L. The «SMART» Way to Define and Sustain Success // National Productivity Review. 1988/89. Vol. 8. №1. Pp. 23-33.
11. De Araújo M., Caldas L., Barreto B., Menezes P., Silvério J., Rodrigues L., Serrano A., Neumann C., Mendes N. How to Evaluate the Effectiveness of Performance Management Systems? An Overview of the Literature and a Proposed Integrative Model // Administrative Sciences. 2024. 14(6):117. URL: <https://doi.org/10.3390/admsci14060117>. (Дата обращения: 26.07.2024).
12. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard — Measures that Drive Performance // Harvard Business Review. 1992. Vol. 70/ №1. Pp. 71-79.
13. Kurz H. D. Classical Political Economy. In: McCallum, D. (eds) The Palgrave Handbook of the History of Human Sciences. Palgrave Macmillan, Singapore. 2022. URL: https://doi.org/10.1007/978-981-16-7255-2_4. (Дата обращения: 18.03.2024).
14. Murphy Kevin R. Performance evaluation will not die, but it should // Human Resource Management Journal. 2020. 30 (1) Pp. 13–31. URL: <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12259>. (Дата обращения: 05.03.2024).

T. A. Kondratskaya

Strategic decision assessment in the hotel business

Baikal State University, Irkutsk, Russia
e-mail: KondratskayaTA@bgu.ru

Abstract. *Strategic decisions are driven by client requests, the behavior of competitors in the market and have at the same time an irrecoverable property. This requires an assessment of their implementation by business owners and managers. However, the methodologies used today are either oriented towards changing mainly financial indicators – profit, profitability, level of financial independence, and others –*

in the dynamics (increase compared to the period before the implementation of the strategy), the importance of the criteria for project effectiveness in general – the payback period, net present value, internal rate of return on investment. Such techniques are universal, but have a significant disadvantage: in market conditions when developing a strategy are oriented to changes in the external environment, and in the mentioned techniques it is not considered. Thus, whatever the strategy, with a large reduction in demand in the regional market, the level of evaluation indicators of the strategy in business will reflect the decrease. But the company that implemented a new strategy may have a smaller decline. The aim of the study was to develop a methodology that would not only eliminate this deficiency, but also exempt the analyst from the need to build complex models for ranking factors in the «quantity – quality» couple. The work proposes a model oriented on the main components in the implementation of new strategy in the hotel business: the structure of the room, number of rooms, average capacity, capacity utilization (hotel load). The author's idea is based on methodology «DuPont analysis». For demonstration of the methodology, an example of the result of a strategic decision related to the change of the room fund under the influence of signals coming from their external environment is shown: Increase in the flow of tourists to the region; growth of average income of population. Strategic decision assessment related to change in number of rooms, places for temporary accommodation, increase of the share of higher category of rooms given taking into account the development of the hotel services market on the example of Irkutsk region. The results presented can be used not only for hotel business of any region (for this purpose, the article provides links to databases for collecting the necessary material), but also for a limited range of competitors operating in one target segment, with the same level of hotel categories.

Keywords: strategy assessment, hotel business efficiency, business efficiency assessment, efficiency assessment methodology, DuPont model, external factors impact assessment, regional hotel services market assessment, hotel performance indicators.

References

1. Bedin B. M., Kovalevskaya N. YU. Osobennosti ispol'zovaniya koefitsientov kapitalizatsii dlya ocenki ekonomicheskoy effektivnosti investitsij v nedvizhimost' // Izvestiya Bajkal'skogo gosudarstvennogo universiteta. 2023. T. 33. № 2. S. 330-340. doi: 10.17150/2500-2759.2023.33(2).330-340. (In Russian).
2. Bychkova G. M. Sovershenstvovanie otraslevykh pokazatelej effektivnosti deyatel'nosti v gostinichnom biznese // Vestnik Angarskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta. 2023. № 17. S. 302-307. (In Russian).
3. Dmitrienko E. A., Kondrackaya T. A. Effektivnost' upravleniya: neobkhodimost' i vozmozhnost' ocenki processa i rezul'tata // Izvestiya Bajkal'skogo gosudarstvennogo universiteta. 2021. T. 31. № 3. S. 330-334. doi: 10.17150/2500-2759.2021.31(3).330-334. (In Russian).
4. Kopytina E. V. Effektivnost' predprinimatel'skoj deyatel'nosti v gostinichnom biznese // Gorizonty ekonomiki. 2022. № 2 (68). S. 25-30. (In Russian).
5. Pirogova O. E., Kurilkina A. V., Zasenkov V. E. Osobennosti KPI-sistemy predpriyatiya gostinichnogo biznesa // Global'nyj nauchnyj potencial. 2023. № 4 (145). S. 297-301. (In Russian).

6. Platonova T. E. Metodologicheskie osnovy ocenki ehkonomicheskoy ehffektivnosti deyatel'nosti predpriyatij gostinichnogo biznesa // Vestnik Altajskoj akademii ehkonomiki i prava. 2023. № 10-2. S. 243-246. (In Russian).
7. Platonova T. E. Ocenka ehffektivnosti gostinichnogo biznesa v ramkakh cifrovogo modelirovaniya na osnovanii modeli Dyupona na primere gostinic Moskvyy i Sochi // Vestnik Altajskoj akademii ehkonomiki i prava. 2024. № 4-1. S. 137-141. (In Russian).
8. Roj O. YU. Primenenie novogo ehkonomicheskogo podkhoda k ocenke i upravleniyu predpriyatiyami promyshlennosti // Baikal Research Journal. 2020. T. 11. № 1. doi: 10.17150/2411-6262.2020.11(1).11. (In Russian).
9. Sol'skaya I. YU., Belomestnykh S. V. Razvitie metodicheskoy bazy ocenki obosnovannosti vybora outsorcingovoy organizacii v OAO «Rossijskie zheleznye dorogi» // Izvestiya Bajkal'skogo gosudarstvennogo universiteta. 2021. T. 31. № 2. S. 140–145. doi: 10.17150/2500-2759.2021.31(2).140-145. (In Russian).
10. Cross K. F., Lynch R. L. The «SMART» Way to Define and Sustain Success // National Productivity Review. 1988/89. Vol. 8. №1. Pp. 23-33.
11. De Araújo M., Caldas L., Barreto B., Menezes P., Silvério J., Rodrigues L., Serrano A., Neumann C., Mendes N. How to Evaluate the Effectiveness of Performance Management Systems? An Overview of the Literature and a Proposed Integrative Model // Administrative Sciences. 2024. 14(6):117. URL: <https://doi.org/10.3390/admsci14060117>. (Date of access: 26.07.2024).
12. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard — Measures that Drive Performance // Harvard Business Review. 1992. Vol. 70/ №1. Pp. 71-79.
13. Kurz H. D. Classical Political Economy. In: McCallum, D. (eds) The Palgrave Handbook of the History of Human Sciences. Palgrave Macmillan, Singapore. 2022. URL: https://doi.org/10.1007/978-981-16-7255-2_4. (Date of access: 18.03.2024).
14. Murphy Kevin R. Performance evaluation will not die, but it should // Human Resource Management Journal. 2020. 30 (1) Pp. 13–31. URL: <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12259>. (Date of access: 05.03.2024).

Поступила в редакцию 01.02.2025 г.