

**Т.А. Кондрацкая  
А.И. Куракина**

## **МЕТОДИКА СРАВНИТЕЛЬНОЙ ОЦЕНКИ В ГОСТИНИЧНЫХ ЦЕПЯХ**

Развитие гостиничных цепей активно происходит во всем мире, и Российская Федерация – не исключение. Это формирует аналитические возможности для сравнительной оценки в различных аспектах. С одной стороны, можно оценить эффективность гостиничного бизнеса отдельных единиц, работающих по одной франшизе. Это группа таких показателей как управление номерным фондом, использование ресурсов. С другой – определить эффективность управления бизнесом и вложенных инвестиций. В работе предложена система показателей, которая позволяет выполнить обе оценки. Ее использование основана на возможностях доступа к открытым данным.

*Ключевые слова:* франчайзи; гостиничный бизнес; методика экономического анализа; оценка эффективности бизнеса; инвестиционная оценка.

**T.A. Kondratskaya  
A.I. Kurakina**

## **COMPARATIVE ASSESSMENT IN HOTEL CHAINS**

The development of hotel chains is active all over the world, and the Russian Federation is no exception. This creates analytical opportunities-news for comparative evaluation in various aspects. On the one hand, it is possible to assess the efficiency of the hotel business of individual units operating on one franchise. This is a group of indicators such as the management of the number Fund, the use of resources. On the other – to determine the effectiveness of business management and investment. The paper proposes a system of indicators that allows you to perform both estimates. Its use is based on the ability to access open data.

*Keywords:* franchisee; hotel business; methods of economic analysis; business performance evaluation; investment evaluation.

Современное развитие экономики страны все чаще связывают с развитием въездного туризма [3]. В последние годы увеличение потока китайских туристов [5] вызвало массовое строительство не только небольших гостиниц, открытие хостелов, но и заинтересовало крупный бизнес [4]. Чаще всего он входит на рынок по франшизе одной из гостиничных цепей: Accor Hotel, Hilton, ING и др.

Преимущество для клиентов связано с гарантированным стандартом обслуживания и набором привычно-ожидаемых услуг. Бизнес рассматривает франчайзинг как проверенный инструмент, подтвердивший свою жизнеспособность [2].

Однако, выбрав тот или иной конкретный бренд и вложив средства в бизнес владелец получает возможность оценить не только правильность своего решения, но отслеживать эффективность текущего управления бизнесом наемным менеджментом. Это становится возможным благодаря прозрачности дея-

тельности: все больше компаний добровольно сотрудничают с агрегаторами [1] и публично размещают информацию о своей деятельности. Но для этого необходимо сформировать, с одной стороны, достаточную систему показателей, а с другой – не заменять подобный анализ комплексной оценкой деятельности.

В данной статье рассматривается только первый этап данной работы – формирование системы основных показателей, позволяющих выполнить подобное исследование.

Деятельность любого отеля, как и бизнеса можно рассматривать с двух сторон. Первая связана с выбранной сферой деятельности (показатели бизнеса). Для отелей целесообразно эту деятельность связать с номерным фондом и использованными ресурсами в текущем периоде. Но из-за различий в номерном фонде нецелесообразно использовать абсолютные величины по выручке, численности, стоимости фондов, капиталу и собственному капиталу. При имеющихся различиях в инфраструктуре допустимо конструировать относительные показатели. Вторая сторона деятельности – получение отдачи на вкладываемый в бизнес капитал. Подобная информация служит основой для оценки альтернативных издержек. В этом случае можно опираться на классические показатели рентабельности (показатели отдачи бизнеса).

К показателям бизнеса можно отнести такие традиционные показатели, которые используются по отношению к любым коллективным средствам размещения: ADR, средний доход с места, с квадратного метра. Но поскольку доходы от основной деятельности отражаются в отчете о финансовых результатах посредством выручки, то и данные показатели следует определять посредством этого индикатора. Перечень показателей представлен в табл. 1.

Таблица 1

Показатели бизнеса

| Показатель                              | Формула   | Описание  |
|---|---|---|
| Средняя выручка с номера, р.            | $\frac{B}{N}$ , где В – выручка, р.; N – общее количество номеров, ед.                              | Чем больше численное значение показателя, тем выше эффективность управления номерным фондом отеля. Если доход растет незначительно, а загрузка постоянно увеличивается, то это означает, что отель переходит в более дешевый клиентский сегмент |
| Средняя выручка с места, р.             | $\frac{B}{L}$ , где В – выручка, р.; L – общее количество мест для размещения, ед.                  |   |
| Средняя выручка с квадратного метра, р. | $\frac{B}{S}$ , где В – выручка, р.; S – общая площадь всего номерного фонда, м <sup>2</sup>        |   |
| Средние затраты на 1 номер, р.          | $\frac{C}{N}$ , где С – себестоимость продаж, р.; N – число номеров, ед.                            | Показатели разнонаправленные и уровень использования всех ресурсов в денежном выражении в целом или эффективность текущего управления затрат в бизнесе  |
| Средние затраты на 1 место, р.          | $\frac{C}{L}$ , где С – себестоимость продаж, р.; L – число мест, ед.                               |   |
| Средние затраты, р. /м <sup>2</sup>     | $\frac{C}{S}$ , где С – себестоимость продаж, р.; S – площадь всего номерного фонда, м <sup>2</sup> |   |
| Уровень затрат, р.                      | $\frac{C}{B}$ , где С – себестоимость продаж, р.; В – выручка, р.                                   |   |

| Показатель      | Формула   | Описание |
|-----------------|---|----------|
| Фондоотдача, р. | $\frac{B}{O}$ , где B – выручка, р.; O – среднегодовая стоимость основных средств, р. |          |

В представленной таблице отсутствует традиционный универсальный показатель – среднегодовая выработка. Основная причина его исключения – отсутствие информации о среднесписочной численности сотрудников для аутсайдеров.

Необходимость оценки отдачи бизнеса связана с довольно высокой капиталоемкостью гостиничного бизнеса. Все показатели предлагается находить в расчете на 1 номер из-за различий в объеме номерного фонда и на 1 квадратный метр площади одного номера (табл. 2).

Таблица 2

Показатели отдачи бизнеса

| Показатель                              | Формула  | Описание  |
|---|--|---|
| Капиталоемкость, р.                     | $\frac{R}{N}$ , где R – капитал, р.; N – общее количество номеров, ед.   | Позволяют сравнить отдачу от единовременных затрат, понесенных собственником при строительстве отеля в расчете на номер или квадратный метр, то есть инфраструктуру, которая не меняется длительное время   |
| Капиталоемкость, р./м <sup>2</sup>      | $\frac{R}{S}$ , где R – капитал, р.; S – общая площадь всего номерного фонда, м <sup>2</sup>                             |   |
| Рентабельность продаж, %                | $\frac{\Pi}{\text{ПС}} \times 100 \%$ , где $\Pi$ – прибыль (убыток) от продаж, р.; ПС – полная себестоимость продаж, р. | Рентабельность деятельности предприятия отражает достигнутый в компании баланс экономических интересов внутренних и внешних участников бизнеса. Позволяет отследить структуру и движение всех видов производственных и финансовых ресурсов организации, влияние изменений издержек производства и обращения |
| Рентабельность услуг, %                 | $\frac{\Pi}{B} \times 100 \%$ , где $\Pi$ – прибыль (убыток) от продаж, р., B – выручка, р.                              |   |
| Рентабельность активов, %               | $\frac{\Pi}{A} \times 100 \%$ , где $\Pi$ – прибыль (убыток) от продаж, р., A – активы, р.                               |   |
| Рентабельность собственного капитала, % | $\frac{\text{ЧП}}{\text{СК}} \times 100 \%$ , где ЧП – чистая прибыль, р.; СК – собственный капитал, р.                  |   |

Использование системы созданных показателей для сравнительной оценки можно показать на примере отеля «Ибис», г. Иркутск. По аналогичной франшизе работают отели в сибирском федеральном округе в гг. Омск и Красноярск. В основе исследования лежит публичная информация за 2016–2017 гг. с сайта «ЗА ЧЕСТНЫЙ БИЗНЕС». Результаты расчетов по бизнесу представлена в табл. 3. Информация о числе номеров и мест взято с сайтов гостиниц.

Таблица 3

## Оценка бизнеса

| Показатель                              | Иркутск     | Омск        | Красноярск  |
|---|-------------|-------------|-------------|
| Средняя выручка с номера, р.            | 404 851,562 | 812 815,476 | 227 078,448 |
| Средняя выручка с места, р.             | 200 856,589 | 404 002,959 | 112 568,803 |
| Средняя выручка с квадратного метра, р. | 25 107,073  | 47 562,870  | 12 531,446  |
| Средние затраты на 1 номер, р.          | 953 851,56  | 521 148,81  | 616 965,517 |
| Средние затраты на 1 место, р.          | 473 228,68  | 259 032,544 | 305 846,154 |
| Средние затраты, р./м <sup>2</sup>      | 59 153,58   | 30 495,646  | 34 047,574  |
| Уровень затрат, р.                      | 0,818       | 0,641       | 0,272       |
| Фондоотдача, р.                         | 0,49        | 0,34        | 0,02        |

Выполненная оценка показывает, что отель «Ибис» в г. Иркутске занимает по деловой активности среднее место среди франчайзи сибирского федерального округа, но уровень затрат очень высок. Это связано с открытием отеля в более позднее время по сравнению с отелями Красноярска и Омска. Единственный показатель, уровень которого выводит отель г. Иркутска в лидеры – фондоотдача. В табл. 4 представлены результаты расчетов по отдаче бизнеса.

Таблица 4

## Показатели отдачи бизнеса

| Показатель                              | Иркутск      | Омск         | Красноярск    |
|---|--------------|--------------|---------------|
| Капиталоемкость, р.                     | 2 550 882,82 | 2 498 601,20 | 15 411 405,17 |
| Капиталоемкость, р./м <sup>2</sup>      | 158 194,28   | 146 208,64   | 850 486,68    |
| Рентабельность продаж, %                | x            | 35,88        | x             |
| Рентабельность услуг, %                 | x            | 55,97        | x             |
| Рентабельность активов, %               | x            | 11,67        | x             |
| Рентабельность собственного капитала, % | x            | 12,13        | x             |

К сожалению, при всей привлекательности франчайзинга, из-за высокой капиталоемкости бизнеса на точку окупаемости он выходит не в первые годы функционирования. И отель в г. Иркутске и г. Красноярске по текущим результатам являются убыточными. Отель в Красноярске первую выручку показал в 2015 г., а г. Иркутска – в 2017 г., следовательно, на третий год открытия бизнес по франшизе ожидать не стоит.

Сравнительная оценка франчайзи бренда «Ибис» по Сибирскому федеральному округу показывает, что инвестиционные решения собственника в г. Иркутске были более рациональными, так как невысокий, по сравнению с другими франчайзи, уровень вложений в активы не привел к более низкому уровню деловой активности. Основной проблемой управления на ближайшее время должно стать снижение текущих затрат на ведение гостиничного бизнеса.

## Список использованной литературы

1. Даниленко Н.Н. Роль онлайн-платформ как посредников в развитии сектора индивидуальных средств размещения на рынке гостиничных услуг / Н.Н. Даниленко, О.А. Суранова // Туризм и рекреация: инновации и гис-технологии : материалы 10-й Междунар. науч.-практ. конф. / сост. И.С. Шарова, М.М. Иолин. – Астрахань : ООО «Новая Линия», 2018. – С. 127–135.

2. Кубасова Т.И. Повышение конкурентоспособности предприятий сферы гостиничного бизнеса в России / Т.И. Кубасова, А.С. Романова // Активизация интеллектуального и ресурсного потенциала регионов : материалы 4-й Всерос. науч.-практ. конф. : в 2 ч. / под науч. ред. Н.Н. Даниленко, О.Н. Баевой. – Иркутск : БГУ, 2018. – Ч. 1. – С. 77–82.

3. Морозов М.А. Социально-экономическая эффективность туристской деятельности: современные подходы к исследованию / М.А. Морозов, Н.В. Рубцова // Baikal Research Journal. – 2016. – Т. 7, № 2. – 13 с.

4. Ржепка Э. О развитии туристско-гостиничного бизнеса в Иркутской области / Э. Ржепка // Baikal Research Journal. – 2017. – Т. 8, № 1. – 10 с.

5. Ржепка Э.А. Туризм в Прибайкалье: географический, экономический и образовательный аспекты / Э.А. Ржепка, О.Ю. Палкин, Т.Р. Новичкова // Известия Иркутской государственной экономической академии. – 2015. – Т. 25, № 2. – С. 343–351.

### **Информация об авторах**

*Кондрацкая Татьяна Алексеевна* – кандидат экономических наук, доцент, кафедра менеджмента, маркетинга и сервиса, Байкальский государственный университет, г. Иркутск, e-mail: kondratskayaTA@bgu.ru.

*Куракина Анастасия Ивановна* – студент, кафедра менеджмента, маркетинга и сервиса, Байкальский государственный университет, г. Иркутск, e-mail: kurakina\_anastasiya@mail.ru.

### **Authors**

*Kondratskaya Tatiana Alekseevna* – PhD in Economics, Associate Professor, Department of Management, Marketing and Service, Baikal State University, Irkutsk, e-mail: kondratskayaTA@bgu.ru.

*Kurakina Anastasia Ivanovna* – student, Department of Management, Marketing and Service, Baikal State University, Irkutsk, e-mail: kurakina\_anastasiya@mail.ru.