Модель оценки стратегической эффективности гостиничного предприятия

Щербина А.В., доктор философских наук, доцент, заведующий кафедрой организации и технологий сервисной деятельности, Южный федеральный университет, Ростов-на-Дону, Россия

Аннотация. В статье предпринята попытка рассмотреть феномен стратегической эффективности хозяйствующих субъектов индустрии гостеприимства. Обосновывается необходимость и возможность использования модели инвестиционного проекта для оценки эффективности деятельности гостиничного предприятия. Модель оценки стратегической эффективности гостиничного предприятия может быть сформирована на основе функционирования механизма инвестиционной стратегии средства размещения. Система оценки риска вложений средств в инвестиционный проект должна быть рационально вписана в стандартную модель финансовой оценки рентабельности собственных средств.

Ключевые слова: гостиница, эффективность гостиничного предприятия, инвестиционная политика гостиницы.

A model for evaluating the strategic efficiency of a hotel enterprise

Scherbina A.V., Ph.D., associate professor, head of the department of organization and technology of service activities, Southern Federal University, Rostov-on-Don, Russia

Annotation. The article attempts to consider the phenomenon of strategic efficiency of economic entities of the hospitality industry. The necessity and possibility of using the investment project model to evaluate the performance of a hotel enterprise is substantiated. A model for evaluating the strategic efficiency of a hotel enterprise can be formed on the basis of the functioning of the mechanism of the investment

strategy of the accommodation facility. The system for assessing the risk of investing in an investment project should be rationally incorporated into the standard model of financial assessment of the return on equity.

Keywords: hotel, hotel business efficiency, hotel investment policy.

Введение

Комплекс размещения туристов с точки зрения управления и распределения финансовых потоков является инвестиционным проектом, который должен приносить прибыль. Более того, построение любого рекреационного комплекса – гостиницы, отеля, хостела – требует достаточно большого количества средств, которые должны быть окуплены в среднесрочном периоде.

В связи с этим особенную важность при регулировании работы предприятия сферы размещения приобретают аспекты всестороннего качественного и количественного анализа их деятельности, критериев окупаемости, ликвидности, рентабельности проекта. В ряде случаев данные показатели стабилизируются при выборе предприятием стратегии аккумулирования средств.

Результаты исследования

Эффективность предприятий индустрии гостеприимства определяется в решении трех экономических задач. Первая задача – выявление отдельных видов затрат и ресурсов и оценка уровня их использования. Вторая задача – оценка экономической эффективности основной деятельности гостиницы. Суть третьей задачи заключается в экономическом обосновании и отборе наилучших хозяйственных решений гостиничного менеджмента.

Признаками успешного управления финансами гостиничного предприятия является решение целой системы целей, которые представлены на рисунке 1.

Цели различаются по степени формализации и возможности количественной оценки.

Гостиничный бизнес, как и любой другой, должен начинаться с модели и с помощью модели успешно продолжаться. Это возможно при условии правильного определения цели построения модели. Кроме того, важно корректно построить модель, ввести в нее соответствующую информацию. Если выполнить указанные требования, то моделирование позволит предвидеть ситуации при разных вариантах развития событий.

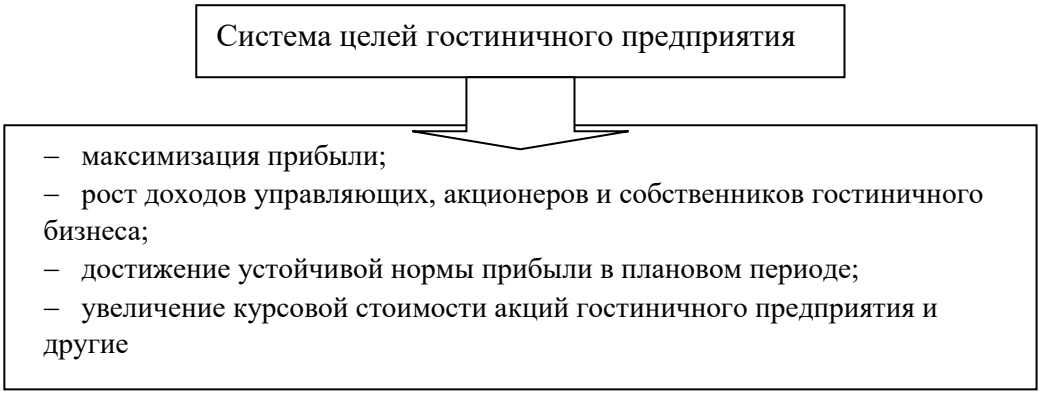

Рис. 1 – Система целей гостиничного предприятия[1]

В любой финансовой модели должны быть последовательно представлены исходные данные (допущения), финансовые прогнозы, промежуточные расчеты и результаты финансовых прогнозов. Перечисленные элементы модели должны быть визуально отделены друг от друга, но связаны между собой расчетными формулами, т.е. модель должна обладать понятной и логичной структурой.

Опираясь на изложенное ранее, можно говорить о том, что обобщенную оценку эффективности работы гостиничного предприятия как единого организма в рамках балансовой модели дают показатели оценки прибыльности и рентабельности.

Эффективность представляет собой важный параметр для повышения привлекательности гостиничного предприятия для инвесторов, компаньонов совместного предприятия и кредиторов, то есть необходима оценка стратегической (будущей) эффективности гостиницы.

[1] Папирян Г.А. Менеджмент в индустрии гостеприимства. М.: Экономика, 2016. – С.54

Система планирования в гостинице должна быть включена в общую систему управления с учетом разных аспектов ее деятельности как на данном этапе, так и с учетом возможных направлений дальнейшего ее развития. Система стратегического планирования – это один из главных инструментов повышения эффективности проводимых в гостинице реформ.

Основные факторы, определяющие эффективность управления в гостиничном секторе на современном этапе развития российской экономической системы представлены на рисунке 2.

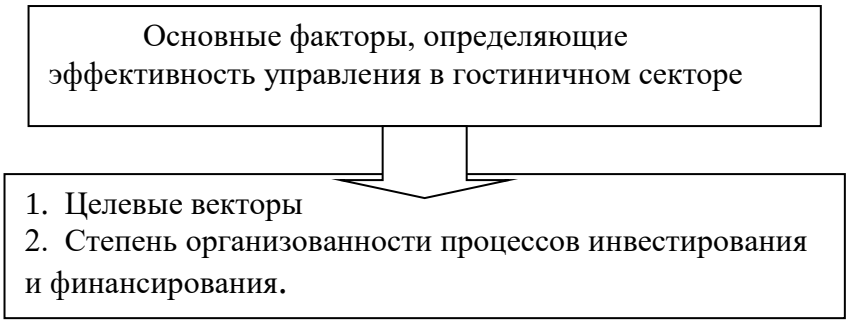

Рис. 2 – Основные факторы, определяющие эффективность управления в гостиничном секторе[2]

Актуальность и высокая приоритетность управления гостиничным бизнесом во многом обусловлена тем, что в условиях нестабильности российской экономики и санкций необходимость поиска новых, более совершенных инструментов оценки целесообразности и эффективности вложений в развитие этого бизнеса возрастает.

Обратимся к следующему высказыванию: «Для создания стоимости компания должна обеспечивать доходность использования инвестированного капитала большую, чем стоимость его привлечения»[3]. Такую информацию непосредственно из бухгалтерской отчетности получить в настоящее время невозможно.

[2] Свириденко Ю.П. Сфера услуг: Проблемы и перспективы развития. – М.: ЮНИТИ, 2016. – С. 214

[3] Ван Хорн, Джеймс, К. Вахович, мл., Джон, М. Основы финансового менеджмента. 12-е изд: Пер. с англ. – М.: ООО «И. Д. Вильямс», 2006. – С.681.

Предприятие индустрии гостеприимства по своей сути – это инвестиционный проект.

Во-первых, развитие гостиничного бизнеса немыслимо без реализации инвестиционных проектов как на уровне государства, так и на уровне отдельных гостиничных компаний.

Во-вторых, гостиничный комплекс обладает большинством признаков инвестиционных проектов, если рассматривать детально сущность процессов получения прибыли от вложения в них денег. Под инвестициями в гостиницу в данном случае можно понимать комплекс мероприятий по вложению определенного количества интеллектуальных, финансовых, человеческих, временных и материальных ресурсов с цепью увеличения капитала и достижения других целей в установленные сроки. Если желаемым финансовым результатом проекта всегда является прибыль, то материально-вещественный результат может быть разным.

В-третьих, в гостиничных компаниях в большинстве случаев инвестиционными проектами считаются вложения в основные средства: реконструкция номерного фонда отеля или открытие нового ресторана, расширение сети, закупка нового оборудования. С другой стороны, гостиница выступает как весьма разносторонний инвестиционный проект, поскольку в качестве объекта инвестиций может выступать и покупка нематериальных активов (например, гостиничного бренда, франшизы) с целью развития гостиницы и получения дохода. В масштабе города или региона инвестиционными проектами могут считаться строительство нового или реконструкция существующего отеля, создание национальной гостиничной компании и т. п.

Как правило, проекты в гостиничном бизнесе связаны с инвестициями в недвижимость, которые в связи с длительным характером вложений являются рискованными. В то же время для инвестирования в недвижимость необходимо не только обладать глубокими знаниями рынка, навыками гостиничного менеджмента и командой высококвалифицированных специалистов, но и иметь

возможность привлекать инвесторов, заинтересованных в высокозатратном финансировании подобного рода проектов. Решение данного круга вопросов становится возможным через реализацию концепции управления инвестиционными проектами в гостиничном бизнесе.

Инвестиционный проект в виде модели традиционно представляют в следующем виде:

$$IP = \{IC, CF_k, n, r\}, \quad (1)$$

где IP – инвестиционный проект;

IC – инвестиция затраты,

CF_k – денежный поток, ожидаемый от проекта

n – число периодов эксплуатации проекта;

r – ставка дисконтирования.

Инвестиционная стратегия является важным инструментом перспективного управления инвестиционной деятельностью гостиницы[4]. Инвестиционная стратегия – это система долгосрочных целей инвестиционной деятельности организации. Она определяется общими задачами развития и выбором самых эффективных путей достижения решений.[5]

Инвестиционная политика является функциональной стратегий предприятия. Если смотреть с точки зрения стратегического управления, то она имеет следующие характеристики:

- охват основных направлений развития инвестиционной деятельности и отношений компании;
- формирование специфических целей инвестиционной политики в рамках долгосрочного развития;
- анализ и учет условий внешней среды, ее изменений в процессе инвестиционного развития предприятия, адекватность реакции на перемены;

[4] Понедельник А.А., Соковнина Н.В., Рубан Д.А. Инвестиции в сферу гостеприимства как предпосылка будущей успешности регионов России в качестве международных туристских дестинаций // Вестник НГУЭУ. – 2017. – № 2. – С. 174-192.

[5] Бланк И.А. Инвестиционный менеджмент: Учебный курс. К.: Эльга-Н, Ника-Центр, 2012. – С.170.

- направленность формирования и использования инвестиционных финансовых ресурсов.

Если смотреть с точки зрения экономической конъюнктуры, то можно выделить два типа инвестиционной стратегии предприятия (фирмы):

- пассивная, которая призвана эффективно поддерживать заданный уровень рентабельности деятельности хозяйствующего субъекта;
- активная, обеспечивает рост конкурентоспособности предприятия, увеличивает прибыльность операций по сравнению с уже достигнутым уровнем.

Если гостиничная организация оценивается как инвестиционный проект, рассмотренным в п.1.1, то ее необходимо оценивать по следующим показателям эффективности:

- системность, предполагает учет всей системы взаимоотношений между гостиничным предприятием и субъектами внешней среды;
- моделирование денежных потоков, позволяет дать оценку эффективности гостиничного бизнеса;
- максимизация эффекта, оценивается с использованием различных характеристик, но общая оценка эффективности гостиничного бизнеса ставится по одному, самому главному, (критериальному) количественному показателю эффекта, что будет рассмотрено далее.
- учет фактора времени при оценке эффективности гостиничного бизнеса, позволяет оценить динамичность (изменение во времени) его параметров и экономического окружения.

Таким образом, бизнес-модель отеля в общем виде структурировать можно следующим образом (рис. 3):

Рис. 3 – Элементы предлагаемой стратегии оценки инвестиционной привлекательности гостиницы[6]

В процессе рассмотрения инвестиционной деятельности можно проанализировать в формате минимизации риск- менеджмента, другими словами, рассматриваются критерии эффективного управления рисками.

При построении рейтинга анализируется два блока факторов, один из которых – управление рисками компании, как базовыми, так и дополнительными. Второй из анализируемых компонентов – настройка системы риск-менеджмента. Как только анализ завершен, можно определить предварительный рейтинг этой системы. После того как он скорректирован и проанализированы выявленные стресс-факторы, можно рассчитать итоговый рейтинг.

Анализ мероприятий, связанных с управлением рисками, которые присущи отрасли деятельности компании, делает возможным проведение оценки качества системы риск-менеджмента.

Есть несколько видов риска, по каждому из которых следует оценка таких параметров, как

[6] Моисеева Н.К. Стратегическое управление туристской фирмой. М.: «Финансы и статистика» 2017. – С.42

- Риски, а точнее их идентификация. Источники рисков должны быть определены компанией. Также выявляются зоны, на которые могут повлиять последствия рисков, события, причины.
- Базовые компоненты, которые оцениваются параллельно анализу идентификации рисков:
  - есть ли документы, которые регламентируют каждый вид;
  - насколько полны и детальны эти документы;
  - насколько соблюдаются методики и процедуры, которые описаны в документах;
- Риски: оценка. В ходе этого процесса выясняется, насколько сильно влияет риск, насколько он значим и какова вероятность того, что он возникнет. Если выявлять и оценивать риски, то можно обеспечить первоначальные данные, необходимые для принятия решения: воздействовать ли на риск, если да, то посредством каких методов.
- Риски и методы управления. Система риск-менеджмента компании ставит перед участниками несколько задач. Первая из них – оценка, вторая – определение мероприятий по уменьшению последствий рисковых событий. Третья задача состоит в том, чтобы выбрать конкретную позицию в отношении разных рисков, стоит ли принять или уклониться от него, снизить или перераспределить риск.
- Риски: мониторинг и контроль. Чтобы повысить эффективность системы, нужно применить качественный мониторинг, он должен проводиться в части отдельных рисков или системы управления в целом.

Все критерии системы оценки эффективности управления рисками изложены на рис. 4.

Стоит отметить, что одним из разделов данной системы управления и оценки рисками на предприятии индустрии размещения является построение системы управления рисками с учетом открытия дополнительного места риск-менеджера в структуре отдела управления гостиницей.

Рис. 4 – Элементы предлагаемой стратегии оценки инвестиционной привлекательности гостиницы[7]

Таким образом, система оценки риска вложений средств в инвестиционный проект рационально впишется в стандартную модель финансовой оценки рентабельности собственных средств.

Можно сделать предположение о том, что в отношении гостиничного предприятия, в качестве финансовой и оценочной модели, возможно использовать несколько модифицированную модель инвестиционного проекта, предложенную Глаголевой Л. А.[8], так называемую модель оценки стратегической эффективности компании (бизнеса) (коротко обозначим МОСЭ), которая, применительно к гостиничному предприятию, должна включать следующие параметры:

$$МОСЭ_{ГП} = \{IC_{нач}, IC_{доп}, CF_k, r_{COF}, r_{CIF}, n\}^9, \quad (1)$$

где $IC_{нач}$ – размер инвестиционных затрат гостиницы на момент оценки

[7] Крейнер С. Ключевые идеи менеджмента. М.: ИНФРА-М, 2015. – С.75

[8] Глаголева Л.А. Процентная ставка как инструмент оценки стоимости и доходности проекта и компании (бизнеса): монография / Л.А. Глаголева; ЮФУ: под ред А.Ю. Архипова. – Ростов-на-Дону; Таганрог: Издательство ЮФУ, 2017. – С. 189

[9] Тамже.

$IC_{доп}$ – дополнительные инвестиционные затраты в течение периода стратегического планирования гостиницы

CF_k – прогнозные оценки денежных потоков гостиницы на стратегический период, которые могут быть как положительными (CIF_k), так и отрицательными (COF_k).

r_{COF} – ставка дисконтирования для отрицательных потоков,

r_{CIF} – ставка наращения для положительных денежных потоков;

n – горизонт стратегической оценки.

Следует добавить, что размер инвестиционных затрат гостиницы на момент оценки автор предлагает формировать следующим образом, включая:

– величину амортизации основных средств и НМА на период прогноза,

– величину нормальных запасов сырья, материалов, топлива (для предприятий производственной сферы), запасов товаров (для торговли) и т. д.

Как видим, в модель автор предлагает включать две ставки – ставку дисконтирования и ставку наращения. Максимальная величина ставки дисконтирования – безрисковая доходность. Ставка наращения задается как доходность возможного реинвестирования положительных денежных потоков, ожидаемых к получению по годам стратегического периода. Выделение положительных и отрицательных потоков и, соответственно, использование различных ставок вполне оправдано, так как гостиничное предприятие может работать и прибыльно и убыточно.

Данная модель включает такой важный аспект деятельности гостиницы, как дополнительные инвестиционные затраты в течение периода стратегического планирования, что делает данную модель еще более интересной для оценки стратегической эффективности гостиницы, так как позволяет оценить ее дальнейшую инвестиционную направленность.

Соответствующий данной модели оценочный критерий – внутренняя норма доходности инвестиций ($IRRI_B$)[10] – вполне приемлем и для предприятий

[10] Глаголева Л.А. Процентная ставка как инструмент оценки стоимости и доходности проекта и компании (бизнеса): монография / Л.А. Глаголева; ЮФУ: под ред А.Ю. Архипова. – Ростов-на-Дону; Таганрог: Издательство ЮФУ, 2017. – С.165.

индустрии гостеприимства. Алгоритм его расчета имеет следующую последовательность:

1) определяется наращенная стоимость положительных потоков, генерируемых организацией в течение стратегического периода оценки;

2) определяется приведенная стоимость всех оттоков, включая дополнительные инвестиционные затраты, за период стратегической оценки;

3) уравниваются наращенная стоимость всех притоков с приведенной стоимостью всех оттоков через использование DCF – модели.

Заключение

Деятельность предприятия индустрии гостеприимства является инвестиционным проектом, следовательно, для оценки его стратегической эффективности применимы модели инвестиционной политики с учетом отраслевых особенностей.

Библиографический список

1. Папирян Г.А. Менеджмент в индустрии гостеприимства. М.: Экономика, 2016. – С.54

2. Свириденко Ю.П. Сфера услуг: Проблемы и перспективы развития. – М.: ЮНИТИ, 2016. – С. 214

3. Ван Хорн, Джеймс, К. Вахович, мл., Джон, М. Основы финансового менеджмента. 12-е изд: Пер. с англ. – М.: ООО «И. Д. Вильямс», 2006.С.681

4. Бланк И.А. Инвестиционный менеджмент: Учебный курс. К.: Эльга-Н, Ника-Центр, 2012. – С.170

5. Моисеева Н.К. Стратегическое управление туристской фирмой. М.: «Финансы и статистика» 2017. – С.42

6. Крейнер С. Ключевые идеи менеджмента. М.: ИНФРА-М, 2015. – С.75

7. Глаголева Л.А. Процентная ставка как инструмент оценки стоимости и доходности проекта и компании (бизнеса): монография / Л.А. Глаголева; ЮФУ: под ред А.Ю. Архипова. – Ростов-на-Дону; Таганрог: Издательство ЮФУ, 2017. – С. 189

8. Понедельник А.А., Соковнина Н.В., Рубан Д.А. Инвестиции в сферу гостеприимства как предпосылка будущей успешности регионов России в качестве международных туристских дестинаций // Вестник НГУЭУ. – 2017. – № 2. – С. 174-192.

References

1. Blank I.A. Investment Management: Training Course. K.: Elga-N, Nika-Center, 2012. – P. 170.

2. Van Horn, James, K. Vahovic, Jr., John, M. Fundamentals of Financial Management. 12th ed: Trans. from English. – M.: LLC I.D. Williams, 2006. C.681.

3. Glagoleva L.A. Interest rate as a tool for assessing the value and profitability of a project and a company (business): monograph / L.A. Glagoleva; SFU: edited by A.Yu. Arkhipov. – Rostov-on-Don; Taganrog: SFU Publishing House, 2017. – p. 189

4. Kreiner S. Key management ideas. M.: INFRA-M, 2015. – P. 75.

5. Moiseeva N.K. Strategic management of a tourism firm. M.: «Finance and Statistics» 2017. – P. 42.

6. Papirian GA Management in the hospitality industry. M.: Economy, 2016. – P.54.

7. Ponedelnik A.A., Sokovnin N.V., Ruban D.A. Investments in hospitality as a prerequisite for the future success of Russian regions as international tourist destinations // Bulletin NSUA. – 2017. – № 2. – P. 174-192.

8. Sviridenko Yu.P. Service sector: Problems and development prospects. – M.: UNITI, 2016. – P. 214.