

УДК 33 DOI: 10.14451/1.255.98

Интегральный показатель эффективности бизнес-процессов гостиничного предприятия: методика разработки, расчёта и практического применения

© 2026 Енова Алена Юрьевна

Аспирант. Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики. Старший преподаватель. Санкт-Петербургский государственный экономический университет, Санкт-Петербург.

E-mail: alena@hotelkit.ru

Ключевые слова: интегральный показатель эффективности, гостиничное предприятие, бизнес-процессы, ключевые показатели эффективности, RevPAR, HCROI, управление качеством, сбалансированная система показателей, цифровая зрелость, контроллинг.

В статье представлен авторский интегральный показатель эффективности бизнес-процессов (ИПЭ) гостиничного предприятия, агрегирующий финансовые, операционные, кадровые и клиентские метрики в единую количественную оценку. Описана методика расчёта ИПЭ как взвешенной суммы трёх нормированных компонентов: RevPAR (доходность), HCROI (эффективность персонала) и НКРІ (качество сервиса). Представлен числовой пример расчёта на условных данных типичного гостиничного предприятия. Проведён сравнительный анализ управленческой полезности ИПЭ и традиционных разрозненных KPI. Результаты эмпирического исследования 120 гостиниц подтверждают потребность отрасли в интегральном инструменте оценки.

Введение

Современное гостиничное предприятие функционирует в условиях многофакторной конкуренции, где успех определяется не отдельными финансовыми показателями, а сбалансированным развитием всех направлений деятельности – от управления доходностью до качества клиентского сервиса и эффективности работы с персоналом [11]. Традиционно оценка эффективности гостиницы опирается на набор разрозненных ключевых показателей эффективности (KPI): RevPAR, ADR, Occupancy Rate, GOPPAR и другие

финансово-операционные метрики [5]. Однако изолированное рассмотрение отдельных показателей создаёт ряд системных ограничений.

Во-первых, финансовые KPI не отражают состояние нефинансовых факторов – вовлечённости персонала, удовлетворённости гостей, уровня цифровой зрелости, которые, как показывают исследования, являются опережающими индикаторами финансовых результатов [4]. Во-вторых, множественность показателей затрудняет принятие оперативных управленческих решений: руководитель сталкивается с противоречивыми

сигналами, когда рост выручки сопровождается падением качества сервиса или увеличением текучести кадров [8]. В-третьих, отсутствие единого агрегированного индекса не позволяет корректно сопоставлять эффективность разных периодов, подразделений или объектов одной сети [1].

В смежных отраслях интегральные индексы получили широкое распространение. В финансовом анализе Z-счёт Альтмана агрегирует пять коэффициентов для прогноза банкротства; в стратегическом управлении используются композитные индексы типа GCI (Global Competitiveness Index); в производственном менеджменте – методы DEA (Data Envelopment Analysis) и OEE (Overall Equipment Effectiveness). Однако ни один из перечисленных инструментов не адаптирован к специфике сервисного предприятия, где нематериальный характер продукта и ключевая роль человеческого фактора требуют учёта качественных показателей наряду с финансовыми [11]. Попытки применить интегральные оценки непосредственно к гостиничному бизнесу ограничивались финансовой диагностикой (модели кредитоспособности, индексы ликвидности), оставляя за рамками операционные и кадровые аспекты деятельности [8].

Концепция сбалансированной системы показателей (BSC), предложенная Р. Капланом и Д. Нортоном [14], заложила методологические основы многомерной оценки эффективности организации. Однако BSC не предполагает сведения разнородных показателей в единое числовое значение: она оперирует «перспективами», каждая из которых оценивается автономно [15]. В гостиничном менеджменте интегральные индексы применялись преимущественно для финансовой диагностики – модели прогнозирования банкротства, индексы кредитоспособности, – тогда как комплексная оценка именно бизнес-процессов предприятия сферы услуг оставалась за пределами формализации [13].

Цель настоящей статьи – представить и обосновать авторский интегральный показатель эффективности бизнес-процессов (ИПЭ) гостиничного

предприятия, описать методику его расчёта, продемонстрировать числовой пример применения и провести сравнительный анализ с существующими подходами к оценке эффективности.

Проблема: фрагментарность существующих подходов к оценке эффективности

Анализ научной литературы и практики управления гостиничными предприятиями позволяет выделить три устоявшихся подхода к оценке эффективности, каждый из которых обладает существенными ограничениями.

Первый подход – финансово-экономический – основан на показателях USALI (Uniform System of Accounts for the Lodging Industry), включающих RevPAR, ADR, GOPPAR, рентабельность продаж и другие [10]. Его достоинство – стандартизованность и сопоставимость данных. Однако финансовые метрики являются запаздывающими индикаторами: они фиксируют результат, но не объясняют его причины и не сигнализируют о зреющих проблемах в области сервиса или персонала.

Второй подход – клиентоориентированный – опирается на индексы удовлетворённости гостей (CSI, NPS), онлайн-рейтинги и анализ отзывов [7]. Он позволяет оценить качество сервиса глазами потребителя, но не связан с финансовыми результатами и не учитывает внутренние процессы предприятия.

Третий подход – кадровый – фокусируется на HR-метриках: текучесть персонала, вовлечённость, производительность труда, HCROI (Human Capital Return on Investment) [12]. Он раскрывает состояние человеческого капитала, однако изолирован от финансовых и операционных показателей.

Таким образом, каждый из подходов освещает лишь одну грань эффективности, создавая «слепые зоны» в управлении. Руководитель, принимающий решения на основе одного набора показателей, рискует оптимизировать одно направление за счёт других. Потребность в интегральном инструменте, объединяющем разнородные метрики в единую оценку, подтверждается как

научными исследованиями [9], так и результатами авторского эмпирического исследования 120 гостиниц, в котором 78% респондентов указали на отсутствие комплексного показателя как на барьер для принятия стратегических решений.

Авторский интегральный показатель эффективности: концепция, структура, формула

На основе анализа теоретических подходов и практик управления гостиничными предприятиями автором разработан интегральный показатель эффективности бизнес-процессов (ИПЭ, в международной нотации – IBPI, Integral Business Process Index). Концептуальная основа показателя – синтез трёх ключевых перспектив деятельности гостиницы: финансовой результативности, эффективности человеческого капитала и качества операционных процессов.

Структура и компоненты ИПЭ

ИПЭ рассчитывается как взвешенное среднее трёх нормированных компонентов:

$$IBPI = \frac{\alpha \times RevPAR + \beta \times HCROI + \gamma \times НКPI}{\alpha + \beta + \gamma}, \quad (1)$$

где:

RevPAR – нормированный показатель доходности номерного фонда, отражающий финансово-рыночную эффективность;

HCROI – нормированный показатель отдачи на человеческий капитал, отражающий эффективность управления персоналом;

НКPI – нормированный интегрированный показатель качества обслуживания, отражающий операционную эффективность сервисных процессов;

α, β, γ – весовые коэффициенты, определяющие относительную значимость каждого компонента.

Нормирование компонентов

Для обеспечения сопоставимости разнородных метрик каждый компонент приводится к единой

шкале 0–100 баллов (или 0–1). Предлагается два метода нормирования: процентное выполнение планового значения (факт/план $\times 100$) или позиционирование относительно отраслевых бенчмарков (факт/бенчмарк $\times 100$). Для показателей, где меньшее значение предпочтительнее (текучесть кадров, время обслуживания), шкала инвертируется [3].

Определение весовых коэффициентов

Весовые коэффициенты отражают стратегические приоритеты конкретного предприятия. Предлагается три метода их определения: экспертный (опрос группы руководителей и отраслевых аналитиков), аналитический (регрессионный анализ зависимости интегрального результата от компонентов на исторических данных) и эгалитарный (равные веса $\alpha = \beta = \gamma$ при отсутствии выраженных приоритетов). Базовый вариант: $\alpha = 0,5$ (финансы), $\beta = 0,3$ (персонал), $\gamma = 0,2$ (сервис) – соответствует распределению, выявленному в ходе экспертного опроса 120 гостиниц [2].

Следует отметить, что в авторской диссертации представлены две комплементарные версии интегрального показателя. Первая – пятикомпонентная ($ИПЭ = \sum W_i \times I_i, i = 1 \dots 5$), агрегирующая индексы по критериям: качество процессов, цифровая зрелость, вовлечённость персонала, удовлетворённость клиентов и ресурсоэффективность. Она предназначена для детальной диагностики отдельного бизнес-процесса и используется на операционном уровне управления. Вторая – трёхкомпонентная (IBPI, формула (1)), представленная в настоящей статье, – агрегирует три укрупнённых направления деятельности гостиницы в целом (финансы, персонал, сервис) и ориентирована на стратегический уровень принятия решений. Обе версии не конкурируют, а образуют двухуровневую иерархию: IBPI выступает показателем «верхнего уровня», а пятикомпонентный ИПЭ – инструментом декомпозиции для адресной диагностики.

Таблица 1. Компонентная структура интегрального показателя эффективности.

Компонент	Базовые метрики	Что отражает	Базовый вес
RevPAR (финансовый)	RevPAR, ADR, Occupancy, GOPPAR	Доходность, загрузка, рыночная позиция	$\alpha = 0,5$ (50%)
HCROI (кадровый)	HCROI, текучесть, вовлечённость, производительность	Эффективность человеческого капитала	$\beta = 0,3$ (30%)
НКРІ (сервисный)	Время уборки, % готовности номеров, CSI, жалобы	Качество операционных процессов	$\gamma = 0,2$ (20%)

Числовой пример расчёта ИПЭ

Для демонстрации практической применимости показателя приведём расчёт ИПЭ на условных данных городского отеля категории 3 звезды с номерным фондом 45 номеров за I квартал 2024 года. Выбор данного формата обусловлен тем, что трёхзвёздочные отели составляют основу номерного фонда Российской Федерации и наиболее типичны для анализа бизнес-процессов средств размещения [2].

Исходные данные. Фактический RevPAR составил 2800 руб. при плановом значении 3200 руб. Нормированный показатель: $\text{RevPAR}_n = 2800 / 3200 \times 100 = 87,5$ балла. HCROI (отношение добавленной стоимости к затратам на персонал) составил 2,4 при плановом 2,8: $\text{HCROI}_n = 2,4 / 2,8 \times 100 = 85,7$ балла. НКРІ (композитный индекс качества: среднее время уборки, процент готовности номеров к заезду, CSI) – 76 баллов из 100 возможных.

Расчёт. При базовых весах $\alpha = 0,5$; $\beta = 0,3$; $\gamma = 0,2$:

$$\text{IBPI} = (0,5 \times 87,5 + 0,3 \times 85,7 + 0,2 \times 76,0) / 1,0 = 84,66 \text{ балла.}$$

Интерпретаци

ИПЭ = 84,66 балла свидетельствует о приемлемом, но не оптимальном уровне общей эффективности. Декомпозиция показывает, что финансовый компонент (87,5 балла) и кадровый компонент (85,7 балла) близки к плановым значениям, тогда как сервисный компонент (76,0 баллов) существенно отстаёт и является «узким местом».

Для трёхзвёздочного отеля с ограниченным штатом это типичная картина: ресурсы хозяйственной службы не масштабируются пропорционально загрузке. Руководство может сфокусировать корректирующие мероприятия на сокращении времени уборки, повышении процента готовности номеров к заезду и работе с клиентскими жалобами.

Анализ чувствительности к весовым коэффициентам

Для оценки устойчивости результата проведём расчёт ИПЭ при альтернативных распределениях весов. При равных весах ($\alpha = \beta = \gamma = 0,33$): $\text{IBPI} = 82,2$ балла. При приоритете сервиса ($\alpha = 0,3$; $\beta = 0,2$; $\gamma = 0,5$): $\text{IBPI} = 81,4$ балла. При приоритете персонала ($\alpha = 0,2$; $\beta = 0,5$; $\gamma = 0,3$): $\text{IBPI} = 83,2$ балла. Диапазон колебаний составляет 81,4–84,66 балла (3,3 п.п.), что свидетельствует об умеренной чувствительности показателя. При этом во всех сценариях ИПЭ устойчиво идентифицирует сервисный компонент как «узкое место» – диагностическая функция сохраняется вне зависимости от распределения весов.

На рисунке 1 наглядно представлен профиль эффективности, где по осям отложены три компонента ИПЭ, а по радиусу – набранные баллы. Пунктирная линия обозначает плановые значения (100 баллов), сплошная – фактические. Визуально очевидно, что сервисный компонент (НКРІ = 76,0) формирует выраженную «впадину» на диаграмме, указывая руководству на направление первоочередных корректирующих мероприятий.

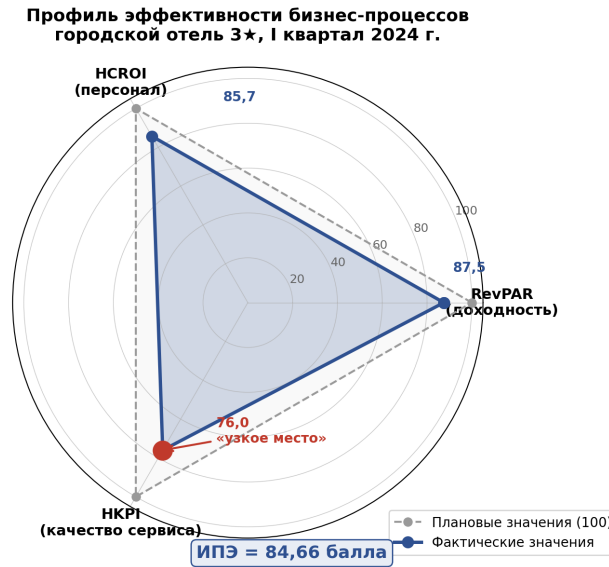


Рис. 1. Профиль эффективности бизнес-процессов гостиничного предприятия.

Сравнительный анализ управленческой полезности традиционных KPI и ИПЭ

Для обоснования научной новизны предложенного показателя проведём его сопоставление

с существующими подходами к оценке эффективности по шести критериям управленческой полезности (таблица 2).

Таблица 2. Сравнение управленческой полезности KPI и ИПЭ.

Критерий	Финансовые KPI	HR-метрики	Показатели сервиса	ИПЭ (IBPI)
Отражение финансовой эффективности	Высокая	Низкая	Низкая	Высокая
Отражение эффективности персонала	Низкая	Высокая	Низкая	Высокая
Отражение качества сервиса	Низкая	Низкая	Высокая	Высокая
Стратегическая применимость	Средняя	Средняя	Средняя	Высокая
Инвестиционная привлекательность	Средняя	Низкая	Низкая	Высокая
Целостность оценки	Низкая	Низкая	Низкая	Высокая

Как видно из таблицы 2, отдельные группы KPI сильны в своих областях, но неизбежно создают «слепые зоны». ИПЭ получает высокие оценки по всем шести критериям благодаря интеграции данных из разных перспектив деятельности. Особенно значима его стратегическая применимость: динамика ИПЭ коррелирует с достижением сбалансированных целей предприятия [6].

Эмпирическое обоснование: потребность отрасли в интегральном инструменте

Для верификации практической востребованности ИПЭ автором проведено эмпирическое исследование в форме экспертного анкетирования 120 гостиниц различного размера и категории на территории Российской Федерации (2024 г.). Результаты представлены в таблице 3.

Таблица 3. Результаты эмпирического исследования (n = 120).

Параметр	Значение, %	Примечание
Используют только финансовые KPI	62	Преимущественно малые отели
Используют BSC или многомерные системы	18	Крупные сетевые отели 4–5*
Не применяют формализованной системы	20	Мини-отели, хостелы
Отсутствие комплексного показателя – барьер	78	Все категории
Готовность внедрить интегральный индекс	68	При наличии методики
Корреляция финансовых и нефинансовых KPI	85	Высокодигитализированные

Результаты подтверждают, что 62% гостиниц ограничиваются финансовыми метриками, а 78% респондентов идентифицировали отсутствие интегрального показателя как барьер для принятия стратегических решений. При этом 85% представителей высокодигитализированных отелей отметили прямую корреляцию нефинансовых и финансовых результатов, что согласуется с концепцией опережающих индикаторов, описанной Р. Капланом и Д. Нортонем [4].

Алгоритм внедрения ИПЭ в управленческий контур гостиницы

Внедрение интегрального показателя в практику управления предполагает последовательность из шести шагов, образующих замкнутый контур непрерывного совершенствования.

Шаг 1. Сбор данных. Формирование фактических значений по показателям доходности, загрузки, выручке, расходам на персонал, результатам проверок качества и жалобам.

Шаг 2. Расчёт базовых KPI. Вычисление RevPAR, ADR, Occupancy, GOPPAR, HCROI, текучести, вовлечённости, средней скорости уборки и других метрик.

Шаг 3. Нормирование. Приведение трёх компонентов к сопоставимой форме – вычисление выполнения относительно целевых значений [9].

Шаг 4. Расчёт ИПЭ. Подстановка нормированных значений и весовых коэффициентов в формулу (1).

Шаг 5. Декомпозиция и анализ. Определение компонентов, «тянущих вниз» или «вверх» интегральный результат. Выработка адресных корректирующих мероприятий.

Шаг 6. Мониторинг динамики. Представление ИПЭ во временной динамике. Сравнение с предыдущими периодами, целевыми значениями, бенчмарками. Повторение цикла PDCA [3].

Таблица 4. Сценарии применения ИПЭ в управлении гостиничным предприятием.

Сценарий	Механизм использования	Ожидаемый эффект
Стратегическое планирование	Установление целевых значений IBPI на 1–3 года	Согласованность финансовых и нефинансовых целей
Мотивация топ-менеджмента	Привязка бонусов управляющего к плановому IBPI	Внимание ко всем аспектам деятельности
Сравнительный анализ объектов	Сопоставление IBPI отелей одной сети	Выявление лучших практик и отстающих
Инвестиционная оценка	Представление IBPI инвестору	Обоснование управленческой эффективности
Операционная диагностика	Декомпозиция IBPI на компоненты	Адресные корректирующие мероприятия

Заключение

Предложенный авторский интегральный показатель эффективности бизнес-процессов (ИПЭ) гостиничного предприятия представляет собой новый инструмент комплексной оценки, обладающий рядом значимых характеристик.

Первое – концептуальная новизна: ИПЭ впервые объединяет финансовую, кадровую и сервисную перспективы деятельности гостиницы в единое числовое значение. Ранее интегральные индексы в гостиничном менеджменте применялись преимущественно для финансовой диагностики [4].

Второе – методическая проработанность: формула расчёта (1) обеспечивает прозрачность агрегирования, а система нормирования и весовых коэффициентов допускает адаптацию к стратегическим приоритетам конкретного предприятия. Анализ чувствительности (диапазон 3,3 п.п. при четырёх сценариях весов) подтвердил робастность показателя.

Третье – эмпирическое обоснование: результаты исследования 120 гостиниц подтверждают востребованность интегрального инструмента: 78% респондентов идентифицировали его отсутствие как барьер, а 68% выразили готовность к внедрению.

Четвёртое – управленческая полезность: сравнительный анализ (таблица 2) показал преимущества ИПЭ по всем шести критериям управленческой полезности, включая стратегическую применимость и инвестиционную привлекательность.

К ограничениям исследования следует отнести то, что эмпирические данные получены методом анкетирования и отражают субъективные оценки респондентов; дальнейшая верификация модели предполагает измерение объективных KPI до и после внедрения ИПЭ. Кроме того, при агрегировании разнородных показателей неизбежна определённая потеря детальности, что требует обязательной декомпозиции ИПЭ при анализе результатов. Перспективными направлениями являются: разработка дифференцированных шкал весовых коэффициентов для различных типов гостиничных предприятий, создание программного обеспечения для автоматизированного расчёта и визуализации ИПЭ, а также построение регрессионных моделей зависимости ИПЭ от внешних факторов.

Практическая значимость определяется тем, что ИПЭ имеет модульную архитектуру, допускающую поэтапное внедрение, и не требует радикальной перестройки существующих информационных систем гостиницы.

Библиографический список

1. *Духовная Л. Л., Холодцова И. И.* Автоматизация бизнес-процессов как механизм повышения эффективности гостиничного предприятия // Сервис в России и за рубежом. – 2019. – Т. 13, 3 (85). – С. 152–174.
2. *Енова А. Ю.* Реперные точки оптимизации бизнес-процессов средств размещения // Вестник Ассоциации вузов туризма и сервиса. – 2020. – № 2–1. – С. 89–99.
3. *Енова А. Ю., Игнатьева И. Ф., Лесник А. Л.* Экономика и предпринимательство в туризме и гостеприимстве : учебное пособие / под ред. А. Ю. Еновой. – М. : Инфра-М, 2024. – 242 с.
4. *Каплан Р. С., Нортон Д. П.* Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / пер. с англ. М. Павловой. – 3-е изд. – М. : Олимп-Бизнес, 2017. – 320 с.
5. *Кобяк М. В., Скобкин С. С.* Управление качеством гостиничного предприятия : учебник для вузов. – 2-е изд. – М. : Юрайт, 2024. – 518 с.
6. *Основы управления доходностью гостиничного предприятия : учебное пособие / С. А. Степанова [и др.].* – СПб. : Издательство СПбГЭУ, 2022. – 120 с.
7. *Печерица Е. В.* Управление конкурентоспособностью предприятий индустрии гостеприимства на основе информационных технологий // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. – 2014. – 4 (22). – С. 125–131.
8. *Платонова Т. Е.* Методологические основы оценки экономической эффективности деятельности предприятий гостиничного бизнеса // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2023. – № 10–2.
9. *Репин В. В., Елиферов В. Г.* Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 544 с.
10. *Скобкин С. С.* Практика сервиса в индустрии гостеприимства и туризма : учебное пособие. – М. : Магистр: Инфра-М, 2015. – 496 с.

11. *Скобкин С. С.* Экономика предприятия в индустрии гостеприимства и туризма : учебник и практикум для вузов. – 2-е изд. – М. : Юрайт, 2019. – 373 с.
12. *Стрекопытова Д. М.* Анализ систем мотивации в индустрии гостеприимства // *Сервис plus.* – 2020. – Т. 14, № 1. – С. 33–40.
13. *Чудновский А. Д., Королёв Н. В.* Менеджмент туризма : учебник. – М. : Федеральное агентство по туризму, 2014. – 576 с.
14. *Kaplan R. S., Norton D. P.* The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance // *Harvard Business Review.* – 1992. – Vol. 70, no. 1. – P. 71–79.
15. *Kaplan R. S., Norton D. P.* Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System // *Harvard Business Review.* – 1996. – P. 75–85.