

СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ДОХОДАМИ ДЛЯ ГОСТИНИЦ В РАЗВИВАЮЩИХСЯ ДЕСТИНАЦИЯХ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Козлов Д.А.

*ФГБОУ ВО «Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова», Москва,
e-mail: bwave@yandex.ru*

Разработана стратегия применения методов управления доходами для развивающихся гостиничных предприятий туристских дестинаций Российской Федерации. Текущая рыночная ситуация повлияла на снижение доходности гостиничных предприятий. Гостиницы не уделяют должного внимания современным методам управления, что приводит к неэффективной работе, неадекватному ценообразованию и проблемам в управлении спросом. Внедрение и систематизация методов управления доходами направлена на изменение подходов к работе с каналами распределения гостиничных услуг и предоставление менеджменту отелей комплексного инструмента повышения эффективности функционирования.

Ключевые слова: управление доходами, гостиничный бизнес, каналы распределения, ценообразование, управление спросом, стратегия

REVENUE MANAGEMENT STRATEGY FOR HOTELS IN DEVELOPING DESTINATIONS OF RUSSIAN FEDERATION

Kozlov D.A.

Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, e-mail: bwave@yandex.ru

In article it is developed a strategy for application of methods of revenue management for developing hotel enterprises in the modern tourism destinations of the Russian Federation. Current market situation led to the decline of profitability of hotel companies. Hotels do not pay attention to modern methods of management, leading to ineffective work, inadequate pricing and the management of demand. The implementation and systematization of revenue management methods aims to change approaches to work with the distribution channels of hotel services and providing management of hotels integrated tool to increase efficiency of operation.

Keywords: revenue management, hotel business, distribution channels, pricing, demand management, strategy

В последние два года ситуация на туристском рынке российской Федерации существенно осложнилась. Спрос на выездной туризм упал на 40%, а внутренний туризм вырос всего на 15%, несмотря на то, что именно этот вид туризма выступает основным замещением выездному [4]. В РФ появился новый субъект – Крым, что должно было привести к перенаправлению туристских потоков и повышению доходности крымских гостиничных предприятий. Однако, это произошло не в той мере, в которой ожидалось [3]. Крымские гостиничные предприятия и в целом средства размещения испытывают определенные трудности. К ним относятся высокий эффект сезонности функционирования и неадекватное ценообразование на гостиничные услуги. По данным Министерства курортов и туризма Республики Крым, в 2015 г. показатели загрузки носили удручающий характер: минимальная загрузка в низкий сезон составила всего 16%, что объясняется условиями рекреации, однако, в пиковый сезон отпусков (август), когда регион принял чуть больше 1 млн. туристов, максимальная загрузка гостиниц составила всего 69,1%. Т.е. максимум загрузки гостиниц Крыма соответствует стандартной среднегодовой

загрузке гостиниц мировых туристских дестинаций. Такая ситуация может сложиться по двум причинам: неэффективное управление спросом на гостиничные услуги и неэффективное ценообразование [2]. Обе эти проблемы можно решить с помощью внедрения методов управления доходами гостиничных предприятий и разработки стратегии применения таковых методов.

Цель исследования

Целью данного исследования выступает разработка стратегии управления доходами для предприятий гостиничной индустрии развивающихся туристских дестинаций Российской Федерации. Для этого проанализированы характеристики бронирования гостиниц в конкурирующих туристских дестинациях, проведено исследование особенностей методов управления доходами для развивающихся дестинаций.

Результаты исследования и их обсуждение

Для анализа ситуации с управлением спросом на гостиничные услуги и эффективности ценообразования проведено исследование характеристик бронирования в мировых туристских дестинациях, явля-

ющихся конкурентами крымского направления. По данным Ростуризма, странами-лидерами по выезду российских граждан с целью туризма выступают Египет и Турция (до внедрения ограничений, срок действия которых пока неизвестен), Греция, Испания, Италия, Объединенные Арабские Эмираты, Кипр и Болгария (взяты страны с объемом турпотока около 500 тыс. туристов в год и находящиеся приблизительно на одном приемлемом расстоянии). Также собраны данные для Черноморского побережья Большого Сочи, как основной конкурирующей дестинации. Статистика собиралась на два периода времени: низкий сезон (01 февраля 2016 г.) и пиковый сезон (01 августа 2016 г.). Цена за номер в сутки. Статистика собрана на портале Booking.com. Результаты представлены в табл. 1 и 2.

Результаты исследования очень показательны. Что касается предложения гостиничных услуг, то видна ярко выраженная сезонность функционирования крымских гостиниц: всего 26 предприятий предлагают размещение в низкий сезон, а в высокий – 590. Подобный результат наблюдается только у гостиниц Коста Дорада. Остальные туристские дестинации предлагают круглогодичное обслуживание, коли-

чество гостиниц в разные сезоны остается неизменным. Следует также заметить, что категории крымских гостиниц не всегда соответствуют заявленным, поскольку гостиницы вносят сведения по своему усмотрению.

Что касается цен на гостиничные услуги, то здесь также явный перекокс, особенно по максимальной цене за номер. Так, в категорию «свыше 16 тыс. руб» в Крыму попадают 26 предложений в низкий сезон и 48 в высокий, причем максимальная цена составляет 417 и 452 тыс. руб. за номер в сутки. Таких предложений больше нет нигде. Цена за 400 тус. руб. не является каким-то статистическим выбросом, поскольку большая часть из оставшихся 25 предложений также находится недалеко от указанной стоимости. Если в Турции, Италии, Испании максимальная цена в 120-170 тыс. руб. запрашивается за президентский люкс в высококатегорийной гостинице, то в Крыму максимум просят за апартаменты в гостевом доме. По распределению цен по категориям также видно, что Крымские гостиницы похожи на Египет и Сочи, однако среди их предложений очень много совсем низкобюджетных, например 300 руб. за номер в сутки.

Таблица 1

Количество функционирующих гостиничных предприятий

Дата бронирования	Дестинация	Категория гостиниц					
		1*	2*	3*	4*	5*	без звезд
01 фев.	Южный берег Крыма, РФ	0	0	1	4	3	18
01 авг.		0	3	26	13	4	544
01 фев.	Коста Брава, Испания	73	110	127	111	10	1173
01 авг.		73	110	127	111	10	1173
01 фев.	Коста Дорада, Испания	10	21	27	23	1	33
01 авг.		15	32	61	65	3	889
01 фев.	Большой Сочи, РФ	3	8	40	15	4	259
01 авг.		3	8	40	15	4	259
01 фев.	Анталья, Турция	5	22	72	99	205	1545
01 авг.		5	22	72	99	205	1545
01 фев.	Хургада, Египет	0	7	19	63	54	69
01 авг.		0	7	19	63	54	69
01 фев.	Халкидики, Греция	50	79	63	31	26	585
01 авг.		50	79	63	31	26	585
01 фев.	Эмилия-Романья, Италия	45	252	1334	401	12	1935
01 авг.		45	252	1334	401	12	1935
01 фев.	Дубай, ОАЭ	35	50	83	134	114	443
01 авг.		35	50	83	134	114	443
01 фев.	Пафос, Кипр	2	5	26	32	11	714
01 авг.		2	5	26	32	11	714
01 фев.	Солнечный берег, Болгария	20	123	287	117	21	607
01 авг.		20	123	287	117	21	607

Таблица 2

Количество предложений гостиничного продукта по ценовым категориям

Дата бронирования	Дестинация	Диапазон цен, руб.					
		До 4200	4200-8400	8400-12000	12000-16000	Свыше 16000	Макс. цена
01 фев.	Южный берег Крыма, РФ	214	77	24	14	26	417726
01 авг.		164	129	51	23	48	452536
01 фев.	Коста Брава, Испания	41	121	73	27	30	75992
01 авг.		5	86	130	107	109	84907
01 фев.	Коста Дорада, Испания	41	107	48	21	16	118870
01 авг.		10	56	48	37	44	61706
01 фев.	Большой Сочи, РФ	142	47	18	8	7	50000
01 авг.		97	55	23	16	14	85000
01 фев.	Анталья, Турция	485	431	143	93	96	112867
01 авг.		309	745	483	347	412	169814
01 фев.	Хургада, Египет	554	96	102	70	54	47053
01 авг.		45	69	71	61	52	17252
01 фев.	Халкидики, Греция	51	59	8	3	5	25472
01 авг.		18	130	65	32	37	59435
01 фев.	Эмилия-Романья, Италия	209	1382	730	268	152	90002
01 авг.		89	1350	973	451	302	149436
01 фев.	Дубай, ОАЭ	25	320	313	273	356	42701
01 авг.		53	301	299	283	323	46971
01 фев.	Пафос, Кипр	63	71	38	25	26	59010
01 авг.		28	83	55	36	48	41774
01 фев.	Солнечный берег, Болгария	126	51	9	4	3	40501
01 авг.		344	462	196	94	58	65124

Из этого можно сделать вывод, что гостиницы просто не знают, как привлечь клиента, разброс цен очень велик, 70% крымских гостиниц просто закрываются на низкий сезон, гостиницы не могут добиться высоких показателей даже в период максимального спроса. Все это свидетельствует о низкой эффективности управления гостиничными предприятиями, об отсутствии стратегий управления как способа действий.

В данной связи необходим пересмотр концепции функционирования каждого гостиничного предприятия, грамотная организация работы с каналами распределения гостиничного продукта, внедрение современных методов управления, в частности, методов управления доходами [7].

Управление доходами (УД) выступает одной из ключевых методик оптимизации спроса и предложения в гостиничном и туристическом бизнесе [1, 2]. Разработкам методов УД посвящено немало исследований, авторами которых выступают такие известные ученые как Кросс, Хейес, Йоман Каймс, Вонг, Таллури и др. УД – набор техник и инструментов, направленных на достижение оптимального дохода гости-

ницы на основе правильного продукта, потребителя, канала распределения, времени, цены и общения [9]. УД включает ряд ценовых, неценовых и смешанных инструментов управления. К ценовым относятся: ценовая дискриминация, динамическое ценообразование, раннее бронирование, горящие предложения, паритет цен, политика скидок. К неценовым: управление запасами, перебронирование, контроль продолжительности проживания. К смешанным: управление каналами распределения, оптимальное распределение тарифов [8]. Внедрение УД невозможно без квалифицированного персонала. Показательно исследование ответственности и вовлеченности управленческого персонала во внедрение и применение методик УД. В соответствии с ним можно выделить ряд рекомендаций: для независимых отелей, которых в Крыму большинство, УД должен заниматься генеральный директор и/или начальник службы приема и размещения (СПиР) (специального менеджера или даже отдела не требуется); гостиницы, входящие в сети, имеют, как правило, отдельную должность менеджера по управлению доходами (однако, появление сетевых отелей в Крыму ожидается не-

скоро по причине международных санкций и отказа мировых гостиничных сетей работать в Крыму [6]). Более интересно распределение по категориям отелей: «без звезд» и 1* – только гендиректор; 2* – гендиректор и ему помогает начальник СПиР; 3* – уже может появиться менеджер по УД, однако больше всего задействован начальник СПиР; 4* – менеджер по УД, причем возможно появление целого отдела; 5* – обязательно должна быть должность менеджера по УД, желательно наличие отдела, гендиректор принимает большое участие в выработке рекомендаций по УД [8].

Итак, для разработки собственной стратегии УД гостиничному предприятию следует предпринять ряд определенных шагов.

1. Определить основные цели развития: стратегические и тактические, а также цели по центрам дохода. Центрами с высоким потенциалом выступают (в порядке уменьшения важности): номера, ресторан, лобби-бар, функциональные пространства, фитнес-центр, мини-бар, спортивные возможности, интернет, аренда оборудования, парковка. Необходимо уделять внимание развитию данных направлений именно в таком порядке.

2. Провести анализ спроса и предложения, анализ показателей оперативной деятельности гостиничного предприятия.

Необходимо выбрать целевые показатели, например, загрузка, средняя цена, доход на номер, валовая операционная прибыль на номер и т.п., показатели остальных центров доходов, например, доход на посадочное место, доход на кв.м. площади и т.п.

3. Осуществить прогноз спроса и предложения туристской дестинации, прогноз показателей гостиницы. Для этого необходимо специальное программное обеспечение, поскольку объемы данных в гостиничном бизнесе велики, качественные методы прогнозирования могут не дать адекватных прогнозов [1, 5].

4. На основании предшествующих шагов необходим ряд решений, касательно возможного применения методик УД. В первое время необходимо применение следующих эффективных методик (в порядке убывания эффективности): гарантия наличия номера, ценовая дискриминация, кросс-продажи, паритет цен, горячие предложения, контрактное перебронирование (подписание контрактов на большее количество номеров, чем может предоставить отель), контроль продолжительности проживания, ранее бронирование, гарантия низкой цены, перебронирование, контроль минимальной продолжительности проживания, апселлы, контроль максимальной продолжительности проживания.



Стратегия управления доходами гостиничных предприятий развивающихся туристских дестинаций Российской Федерации

5. Организовать работу с каналами продвижения гостиничных услуг. Начинать следует с определения наиболее эффективных каналов и организации максимально эффективного взаимодействия именно с ними. Необходимо работать со следующими каналами распределения (в порядке убывания эффективности): онлайн турагентства, прямые продажи через сайт гостиницы, обычные турагентства, туроператоры, глобальные системы бронирования, другие прямые продажи (телефон, электронная почта и т.п.), сайты групповых продаж.

6. Широкое внедрение методик УД в деятельность гостиничного предприятия, что подразумевает проведение тренингов всего персонала, который потенциально может продать гостиничные услуги: отдел бронирования, телефонный узел, СПиР и т.п., в зависимости от организационной структуры гостиничного предприятия.

7. Мониторинг результатов внедрения УД, коррекция применения отдельных методов. С определенной периодичностью следует возвращаться к любому из предыдущих пунктов, а при необходимости начать весь процесс заново с учетом полученного опыта.

Разработанная стратегия управления доходами гостиничных предприятий представлена на рисунке.

Заключение

Развивающиеся туристские дестинации Российской Федерации столкнулись с рядом проблем, усугубившихся экономическим кризисом и введением санкций против страны. В настоящее время наблюдается неэффективность функционирования средств размещения, выражающаяся в существенных колебаниях спроса, а также неэффективной ценовой политике, приводящих к снижению доходности. В этих условиях необходимо внедрение современных методик управления, в частности ме-

тодов управления доходами. Таковых методик в настоящее время очень много, однако отсутствует высококвалифицированный персонал, необходимый для их успешного применения. Кроме того, сама структура гостиничного рынка не предполагает их широкого внедрения. В работе предлагается стратегия применения УД для развивающихся гостиничных рынков на основе ограниченного набора высокоэффективных техник, благодаря которым гостиничные предприятия имеют шанс на улучшение показателей своей деятельности.

Список литературы

1. Козлов Д.А. Прогнозирование в индустрии гостеприимства и его совершенствование в условиях перехода к рыночной экономике. Автореф. дисс. канд. экон. наук. – Москва, 2000. – 179 с.
2. Козлов Д.А., Попов Л.А. Прогнозирование и управление доходами в гостиничном бизнесе Российской Федерации: проблемы и пути совершенствования // Вестник Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова. – 2013. – № 12 (66). – С. 49–56.
3. Козлов Д.А., Лайко М.Ю., Попов Л.А. Прогноз развития туристского комплекса Крыма // В сборнике: Роль экономических наук в развитии общества. Сборник статей Международной научно-практической конференции. – Уфа, – 2014. – С. 61–63.
4. Кошелева А.И. Анализ развития внутреннего рынка туристских услуг в РФ // РИСК: Ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. – 2012. – № 2. – С. – 68–72.
5. Милорадов К.А. Компьютерные технологии управления доходами в сфере услуг // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. – 2014. – № 27. – С. 171–174.
6. Попов Л.А., Валединая Е.Н. Особенности развития отечественного туристско-рекреационного рынка на современном этапе экономического развития // Известия Сочинского государственного университета. – 2010. – № 3. – С. 53–55.
7. Романюк А.В. Теоретические основы технологий управления доходами // Молодой ученый. – 2014. – № 15. – С. 203–206.
8. Ivanov S.H., Ayas C. Investigation of the revenue management practices of accommodation establishments in Turkey: An exploratory study // First REMAPS Revenue Management and Pricing in Services conference. – Paris, 2015.
9. Kimes S.E. The future of hotel revenue management // Journal of Revenue and Pricing Management – 2011. – № 10(1). – 62–72.