

УДК 338.48

## ПРИМЕНЕНИЕ КОНТРОЛЯ ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОСТИ ПРОЖИВАНИЯ В ГОСТИНИЧНОМ БИЗНЕСЕ

Козлов Д.А.

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

Исследованы подходы к контролю за продолжительностью проживания в средствах размещения. Мировой опыт применения стратегических, тактических и смешанных барьеров в тарифной политике гостиниц показывает, что отсутствие внимания к такому показателю ведет к неэффективному управлению спросом, повышению издержек на персонал, увеличение объема выполняемых персоналом работ. Средства размещения Российской Федерации в целом находятся на уровне европейских по показателю средней продолжительности проживания на гостя, однако отстают при расчетах по более приемлемому параметру количества бронирований. Структура рынка средств размещения достаточно разная. Большой вклад в увеличение среднерыночного показателя вносят санаторно-курортные и специализированные средства размещения, продолжительность проживания в которых в 3–5 раз выше, чем у гостиниц. Внедрение систем контроля за продолжительностью проживания может принести около 3% роста доходов.

**Ключевые слова:** гостиничный бизнес, контроль, продолжительность проживания, барьер, коллективные средства размещения

## THE APPLICATION OF LENGTH OF STAY CONTROL IN THE HOTEL INDUSTRY

Kozlov D.A.

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

In article it is investigated approaches to control the length of stay in accommodation industry. World experience of application of strategic, tactical and mixed barriers in the rate policy of the hotels shows that the lack of attention to length of stay leads to inefficient demand management, increased personnel costs, the increase in volume of works performed by personnel. Accommodation facilities of the Russian Federation in general are on the European level by the average length of stay per guest, however, they are behind in the settlement by more acceptable parameter of length of stay per bookings. Market structure of accommodation is quite different. A great contribution to the increase of the average indicator make a sanatorium and specialized means of accommodation, duration of stay in which is 3–5 times higher than that of hotels. Implementation of systems of control of length of stay can bring about 3% revenue growth.

**Keywords:** hotel business, control, length of stay, limits, collective accommodations facilities

В современных условиях развития гостиничного и туристического бизнеса в мире в целом и в Российской Федерации наблюдается общая тенденция к сокращению продолжительности проживания гостей в гостиничных предприятиях [5]. Этому способствует ряд факторов. Во-первых, экономический: стоимость гостиничных номеров возрастает, снижение покупательной способности приводят к сокращению времени проживания в гостинице. Во-вторых, общемировой тенденцией в туризме все больше становится сокращение пребывания туриста на одном месте в течение одной поездки, так как турист желает посетить сразу несколько мест за одно путешествие [6]. В таких условиях гостинице становится сложнее управлять спросом, повышаются издержки, например, на персонал. При сокращении продолжительности пребывания возникает необходимость в увеличении штата сотрудников, поскольку увеличивается частота действий, которые необходимо производить. Например, при заезде гостя на 20 дней необходимо зарегистрировать

его только один раз, а при заезде 5 гостей по 4 дня каждый – 5 раз. Таких примеров в гостиничном бизнесе много, а в целом это приводит к тому, что имеющийся персонал перестает справляться с ростом объемов работы. В мировой практике существует подход, называемый контролем за продолжительностью проживания, позволяющий оптимизировать, влиять на сроки проживания гостей [8]. В гостиничном бизнесе все шире распространяется понимание, что спросу нельзя просто следовать. Его необходимо создавать. К сожалению, в Российской Федерации данный метод изучен очень мало. Существуют гостиничные предприятия, применяющие на практике упрощенные действия по контролю за проживанием, однако в научной литературе этот вопрос практически не отражен.

### Цель исследования

Целью данного исследования выступает анализ подходов к управлению продолжительностью проживания в гостиничных предприятиях, характеристика возмож-

ностей, достоинств и недостатков тех или иных методов, разработка рекомендаций по внедрению контроля в гостиницах РФ. Для достижения поставленной цели проведено исследование применяемых в мировой практике барьеров бронирования, исследованы статистические данные по продолжительности проживания в гостиницах РФ и Евросоюза.

#### Результаты исследования и их обсуждение

Контроль продолжительности проживания выступает одним из инструментов повышения доходности гостиничного предприятия. Статистическим показателем продолжительности проживания выступает «средняя продолжительность проживания» – Average Length of stay (ALOS) – это общее количество проданных ночей гостиницы или отдельного сегмента, деленное на количество заездов (бронирований) гостиницы или сегмента. На макроэкономическом уровне статистика количества бронирований не ведется, а есть показатель количества прибытий [3]. Поэтому количество проданных ночей делится на количество прибытий, что в результате дает показатель «средняя продолжительность проживания на гостя». Кроме того, отсутствует статистика среднего количества гостей на одно бронирование. При сборе и анализе этих показателей необходимо удостовериться, что они приходятся на один и тот же временной интервал.

Показатель ALOS демонстрирует продолжительность проживания в днях и используется для выяснение различий по сегментам и выработке мероприятий по привлечению и удержанию гостей в гостинице. Чем выше ALOS, тем выше доходы не только от продаж собственно номеров, но и от ресторана, обслуживания в номерах, спа, химчистки, сувенирного магазина и т.д. Чем выше ALOS, тем меньше нужно персонала на ресепшн. Иногда с ростом ALOS даже снижаются переменные издержки. ALOS зависит от множества факторов, например, от расписания авиарейсов, от наличия и цен сторонних апартаментов и т.д. Так, если в какую-либо туристскую дестинацию самолеты летают раз в неделю, то и продолжительность проживания будет кратна неделе. Основные факторы относятся к внешним и практически не контролируются гостиницей [4].

По статистике, например, в США, по данным за 2014 г. 40% бизнес-туристов останавливались на 1 ночь, 23% на две ночи и 37% на три и более. Отдыхающие туристы показали 50% на одну ночь, 26%

на две ночи и 34% на три и более. В Европе в 2014 г. статистика выглядела следующим образом: на одну ночь останавливались 41% туристов, на 2–3 ночи – 24%, на 4–7 ночей – 10% и свыше 7 ночей – 25%.

Для гостиничного предприятия, чья деятельность сильно зависит от сезона, существуют две цели контроля продолжительности проживания: во-первых, сдвинуть спрос с периодов максимума на периоды застоя, а во-вторых, заставить гостя жить дольше [10]. Например, если гость хочет забронировать номер на ночь субботы, можно заявить ему, что минимально он должен забронировать две ночи (пятница-суббота или суббота-воскресенье). При этом, если гостю все-таки нужен номер на субботу, то вероятнее всего он согласится.

Для контроля продолжительности проживания гостиница может вводить определенные ограничения (барьеры) по параметрам бронирования и продолжительности проживания. Такие ограничения бывают стратегическими и тактическими.

Стратегические ограничения относятся к правилам, не касающимся определенных дней заезда. Примеры стратегических барьеров: проживание должно включать ночь с субботы на воскресенье; тариф доступен только для двух гостей на номер; можно забронировать не позднее, чем за 21 день до заезда; можно забронировать только в течение 14 дней до заезда; требуется полная невозвратная оплата номера в момент бронирования. Такие стратегические ограничения позволяющими нацелить тариф на определенный сегмент гостей и предотвратить проживание других гостей по этому тарифу [1]. Например, установление барьера на бронирование за минимум 21 день до заезда с обязательной предоплатой отсекает корпоративных клиентов, которые в итоге, когда подойдет их окно бронирования, заплатят больше.

Тактические ограничения применяются к тарифам на основе специфичной даты заезда. Тактические ограничения могут применяться и в совокупности со стратегическими. Например, «день закрыт для заезда», «минимальная продолжительность проживания», «минимальная продолжительность с захватом определенного дня», «максимальная продолжительность проживания». Например, если прогноз на какой-либо день ожидает высокий спрос, то необходимо поставить ограничение на минимальное проживание в 2 дня на все скидочные тарифы за исключением, скажем, тарифов по люксам [2].

Варианты применения ограничений зависят от типов, поддерживаемых системой

автоматизации гостиницы и доступного времени на установку этих ограничений. Некоторые системы имеют небольшой набор возможных вариантов, применимых только к гостинице в целом, некоторые позволяют поставить много ограничений даже разделяя их по сегментам клиентов и разным тарифным планам [7]. Разрабатывая ограничения, необходимо в дальнейшем отслеживать их влияние на спрос, проверяя, не отклоняются ли бронирования, которые следовало бы принять. Такой анализ можно проводить и с учетом кривых бронирования. Например, не имеет смысла ставить ограничения на последние 7 дней до заезда, если 40% бронирований совершаются между 8-м и 28-м днями. Не стоит также злоупотреблять количеством ограничений, поскольку это отразится на том, что те бронирования, которые следовало бы принять, будут отклонены. Необходимо проверять все каналы продаж на предмет действительности ограничений. Для специальных мероприятий, ожидаемых в гостинице и рядом необходимо устанавливать ограничения настолько заранее, насколько возможно. По мере приближения даты события необходимо отслеживать эффективность и правильность применения барьеров с учетом изменений прогнозов, а также действий конкурентов [9]. По расчетам ведущих специалистов в среднем прибыль гостиницы повышается на 4,7% при постоянном применении системы УД, а применение контроля над длительностью проживания добавляет еще 2,94% роста прибыли [10].

К основным видам ограничений, применяемым на настоящий момент относятся следующие:

– **Закрыт (closed)**. Тариф полностью закрыт. Ни одно бронирование по нему не принимается. Если ограничение установлено на категорию номеров, то их будет невозможно забронировать по любому тарифу;

– **Максимальный день продажи (Max Sell Date)**. Максимальный день продажи позволяет принимать бронирования только до указанной даты. Барьер закрывает продажи по тарифу/категории в полночь того дня, на который установлен (по бизнес-времени гостиницы; оно может не совпадать с календарным);

– **Минимальный день продажи (Min Sell Date)**. Минимальный день продажи позволяет принимать бронирования, начиная с указанной даты. Действие ограничения начинается в полночь. Комбинация минимального и максимального дня позволяет установить интервал продаж. Например, если гостиница вводит новогодний тариф и хочет продавать его только с 29 ноября по

10 декабря, то это можно осуществить двумя такими барьерами;

– **Минимальный срок упреждения бронирования (Min Lead Days)**. Позволяет принимать бронирование не позднее, чем за определенный срок до заселения. Например, если барьер установлен на 30, то бронирования невозможно за 30 и менее дней. За 31 и более день бронирование возможно. Это плавающий барьер: он сдвигается по мере наступления нового дня;

– **Максимальный срок упреждения бронирования (Max Lead Days)**. Позволяет принимать бронирование не ранее, чем за определенный срок до заселения. Например, если барьер установлен на 30, то бронирования невозможно за 30 и более. За 29 и менее дней бронирование возможно. Это также плавающий барьер;

– **Минимальное проживание с даты заезда (Min Stay Arrival)**. Устанавливает минимальное количество ночей с даты заезда, которые гость должен забронировать. Очень часто используется в периоды краткосрочных пиков спроса, позволяя увеличить загрузку на период, следующий за пиком спроса. К потенциальной проблеме этого барьера относится возможное отсутствие потенциальных клиентов, которые хотят попасть в гостиницу на долгий срок, а кроме того, гости, даже забронировавшие номер по такому барьеру, могут выехать раньше срока. Необходимо быть уверенным в достаточном объеме спроса на период, иначе доходность гостиницы может даже снизиться;

– **Минимальное проживание с захватом даты (Min Stay Thru)**. Устанавливает минимальное количество ночей проживания, с условием, что дата барьера может попасть на любой день проживания гостя, например, на первый, или на последний, или на любой другой внутри периода. Например, гостиница желает принимать только двухдневные бронирования на выходные, но ей все равно, будут это пятница-суббота или суббота-воскресенье. Установив Минимальное проживание с захватом даты на субботу в размере 2, гостиница получит требуемый результат;

– **Максимальное проживание с даты заезда (Max Stay Arrival)**. Ограничивает количество ночей с даты заезда, которые гость хочет забронировать. Очень часто используется для суперскидочных тарифов, чтобы предотвратить проживание гостя слишком долго по очень низкой цене, особенно если его проживание попадает на периоды высокого спроса. Если гостю все-таки требуется длительное проживание, то для гостиницы будет выходом назначить ему дифференцированный тариф: высокий на период высо-

кого спроса и скидочный на остальное время проживания. К потенциальной угрозе такого барьера можно отнести внезапное желание гостя продлить свое проживание, сроки которого могут попасть на периоды повышенного спроса. Применение этого барьера может быть осуществлено только при уверенности в высоком объеме спроса;

– Максимальное проживание с захватом даты (Max Stay Thru). Ограничивает количество ночей, но при этом должно соблюдаться условие, дата барьера может попасть на любой день проживания гостя, например, на первый, или на последний, или на любой другой внутри периода;

– Закрыт для заезда (No Arrival). Отклоняются все бронирования с датой заезда, на которую установлено ограничение. Барьер применяется в том случае, когда необходимо запретить заезда в периоды, когда ожидается высокая загрузка от гостей, проживающих несколько ночей. Необходимо быть

уверенным, что загрузка от проживающих гостей будет выше, чем загрузка от возможных заездов. Следует быть осторожным, поскольку закрытие для заезда сказывается не только на том дне, на котором установлен барьер. Он затрагивает и последующие дни, поскольку гости могут бронировать несколько ночей. Может случиться такая ситуация, когда доходность гостиницы в день начала действия барьера возрастет, однако в последующие дни может снизиться. Необходим предварительный прогноз возможных доходов;

– Закрыт для отъезда (No Departure). Отклоняются все бронирования с датой выезда, на которую установлено ограничение. Применяется в случае прогнозируемого резкого спада спроса в определенные дни. Потенциальной угрозой может служить то, что гость захочет забронировать номер с датой отъезда еще раньше, чем начало действия барьера.

Таблица 1

Количество ночевков и размещенных гостей в средствах размещения РФ в 2005–2014 гг. (тыс. ночевков, тыс. чел.)\*

Год	Ночевков в КСР	Размещенных в КСР	Ночевков в гостиницах	Размещенных в гостиницах	Ночевков в сан.-кур.	Размещенных в сан.-кур.	Ночевков в спец.	Размещенных в спец.
2005	41716	8452	19201	6228	17440	1197	22515	2224
2006	44790	9096	20233	6805	18716	1244	24557	2290
2007	42444	9489	20207	7260	16652	1162	22237	2229
2008	43034	9856	21667	7791	17267	1221	21368	2064
2009	38454	8679	18024	6685	16087	1037	20431	1994
2010	39923	9982	21008	8004	14506	1024	18916	1978
2011	41090	10971	22714	9088	14162	1027	18376	1883
2012	42728	11924	23409	9785	14119	1007	19319	2138
2013	43136	12509	25156	10383	13877	1030	17980	2126
2014	43667	12784	25806	10857	13957	1043	17860	1928

Примечание. \* Источник: Росстат.

Таблица 2

Средняя продолжительность проживания в средствах размещения РФ в 2005–2014 гг., ночей\*

Год	КСР	Гостиницы	Санаторно-курортные	Специализированные
2005	4,93	3,08	14,57	10,12
2006	4,92	2,97	15,04	10,72
2007	4,47	2,78	14,33	9,97
2008	4,36	2,78	14,14	10,35
2009	4,43	2,69	15,51	10,24
2010	3,99	2,62	14,16	9,56
2011	3,74	2,49	13,79	9,75
2012	3,58	2,39	14,02	9,03
2013	3,44	2,42	13,46	8,45
2014	3,41	2,37	13,38	9,26

Примечание. \* Источник: разработано автором.



**Таблица 3**

Средняя продолжительность проживания в средствах размещения в странах Евросоюза в 2005–2014 гг., ночей\*

Год	ЕС	Германия	Греция	Испания	Франция	Италия	Финляндия	Швеция
2005	н/д	2,80	4,13	3,80	2,39	3,94	1,89	2,21
2006	н/д	2,49	4,08	3,75	2,38	3,92	1,88	2,11
2007	н/д	2,48	4,10	3,75	2,38	3,91	1,90	2,07
2008	3,05	2,46	4,04	3,72	2,38	3,88	1,90	2,08
2009	3,13	2,42	4,06	3,69	3,11	3,80	1,89	2,04
2010	3,04	2,39	4,15	3,78	2,70	3,73	1,86	2,03
2012	3,02	2,38	4,42	3,81	2,69	3,67	1,87	2,04
2013	3,01	2,38	4,43	3,83	2,66	3,63	1,87	2,02
2014	2,96	2,37	4,36	3,76	2,63	3,55	1,86	2,02

Примечание. \* Источник: разработано автором по материалам Eurostat.

Комбинируя все указанные ограничения, гостиница может добиться построения грамотной тарифной сетки и общего увеличения дохода.

Рассмотрим показатели средней продолжительности проживания в гостиницах и прочих средствах размещения в Российской Федерации и странах Евросоюза. Классификации средств размещения в РФ и остальном мире несколько отличаются. Несмотря на принятые еще в 2008 г. рекомендации Всемирной туристской организации по классификации средств размещения, в РФ они делятся (в соответствии с действующим ГОСТ Р 51185-98) на индивидуальные и коллективные (КСР), к которым, в свою очередь, относятся гостиницы, санаторно-курортные и специализированные средства размещения. В связи с этим затруднено сравнение с показателями остального мира, однако общие тенденции все-таки видны. Данные о количестве ночевок, размещенных гостей и средней продолжительности проживания представлены в табл. 1, 2 и 3.

Средняя продолжительность проживания на гостя в КСР РФ находится на достаточно высоком уровне и за 10 лет имеет тенденцию к снижению (с почти 5 ночей до 3,5). Это общемировая тенденция. Следует заметить, что никакая другая страна не показывает таких результатов. Однако высокое значение показателя получается из-за того, что очень высокую продолжительность проживания имеют санаторно-курортные и специализированные средства размещения. В европейских странах санатории и подобные средства размещения а priori долгими сроками проживания отсутствуют. Скорее имеет смысл брать показатель не всех КСР, а только гостиниц и подобных средств размещения, в этом случае РФ находится среди стандартных лидеров рынка гостиничных

услуг. Однако следует принять во внимание, что количество человек на одно бронирование в РФ выше, чем в Европе примерно в 2 раза. Таким образом, реальная средняя продолжительность проживания в расчете не на гостя, а на бронирование в РФ будет существенно ниже. Гостиницам РФ следует озаботиться генерированием более продолжительного спроса, используя проанализированные выше методики его контроля.

#### Заключение

Проведенное исследование показало, что такой важнейший показатель как продолжительность проживания гостя в гостиницах и аналогичных средствах проживания в целом демонстрирует негативное поведение. Каждой конкретной гостинице легче рассчитать этот показатель, чем проводить такие расчеты по рынку в целом. Сравнение показателей конкретной гостиницы со среднерыночным может привести к заблуждениям и возможному недопониманию важности контроля. Мировой опыт предлагает ряд инструментов, позволяющих оптимизировать длительность проживания. Применение барьерных политик может выступить эффективным решением для повышения эффективности деятельности гостиничных предприятий. Однако, следует понимать, что неграмотное использование этих средств может привести к противоположному результату: гостиницы потеряют клиентов, снизят показатели доходности, возможна также неэффективная кадровая политика. Внедрение стратегических и тактических барьеров в практику любого гостиничного предприятия должно происходить не само по себе как факт, а в совокупности с внедрением инструментов анализа и прогнозирования спроса на гостиничные услуги конкретной гостиницы.

## Список литературы

1. Белянский В.П., Попов Л.А., Кошелева А.И. Определение концепции модернизации индустрии гостеприимства и туризма Республики Крым // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2015. – № 1 (123). – С. 52–58.
2. Козлов Д.А. Факторы развития российского внутреннего туризма // Молодой ученый. – 2015. – № 23. – С. 566–568.
3. Козлов Д.А. Прогнозирование выездного туризма Российской Федерации // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2016. – № 1–2. – С. 232–237.
4. Козлов Д.А. Оценка влияния туризма на экономику страны // В сборнике: Стратегии устойчивого развития национальной и мировой экономики. Сборник статей Международной научно-практической конференции. – Уфа, 2015. – С. 200–203.
5. Козлов Д.А. Современные индикаторы развития туризма // В сборнике: Стратегии устойчивого развития национальной и мировой экономики. Сборник статей Международной научно-практической конференции. – Уфа, 2015. – С. 198–200.
6. Кошелева А.И. Международный опыт и тенденции развития гостиничных предприятий среднего ценового сегмента в РФ // Современные технологии управления. – 2014. – № 6 (42). – С. 23–27.
7. Кошелева А.И. Организационно-экономический механизм развития дополнительного туристского обслуживания в среднекатегорийных гостиничных предприятиях крупного города (на примере г. Москвы): автореферат дис. канд. экон. наук: 08.00.05. – Москва, 2013.
8. Романюк А.В. Влияние внешних факторов на управление доходами гостиничных предприятий // Молодой ученый. – 2015. – № 23 (103). – С. 650–653.
9. Романюк А.В. Динамическое формирование тарифов гостиничных предприятий // РИСК: Ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. – 2014. – № 4. – С. 144–148.
10. Романюк А.В. Теоретические основы технологий управления доходами // Молодой ученый. – 2014. – № 15. – С. 203–206.