

УДК 338.48

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ДОХОДАМИ ГОСТИНИЧНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Романюк А.В.

*ФГБОУ ВО «Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова», Москва,
e-mail: romanyuk.all@gmail.com*

В работе выделены особенности применения методов управления доходами гостиничных предприятий. Управление доходами представляет собой часть стратегического управления гостиничным предприятием. Основные методы и модели управления доходами гостиничных предприятий являются заимствованными из индустрии авиаперевозок. Было установлено, что использование методов управления доходами позволяют оптимизировать доходы гостиничного предприятия, что в свою очередь приведет к увеличению эффективности деятельности гостиничного предприятия в целом. Автором был проведен анализ существующих работ по оценке факторов, влияющих на эффективность управления доходами. На основе проведенного анализа были выделены сдерживающие факторы широкого применения методов управления доходами. Выделены эффективные методы управления доходами гостиничных предприятий. Обозначены специфические особенности гостиничных предприятий и факторы, затрудняющие реализацию методов управления доходами.

Ключевые слова: индустрия гостеприимства, средства размещения, ценообразование, управление доходами, прогнозирование

DISTINCTIVE FEATURES OF HOSPITALITY REVENUE MANAGEMENT

Romanyuk A.V.

Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, e-mail: romanyuk.all@gmail.com

The subject of this research is to determine distinctive features of hospitality revenue management. The features of the application of revenue management for hotel companies. It is revealed that revenue management is part of the hospitality strategic management. Basic methods and revenues of hotel business management models are adopted from aviation industry. Revenue management methods allow to optimize the revenues of hotels, which in turn will increase the efficiency of the hotel business as a whole. This article considers constraining factors of a wide application hospitality revenue management techniques. It is obtained effective hospitality revenue management methods. The article identifies specific features of the hospitality and the factors that hinder the implementation of revenue management methods.

Keywords: hospitality, accommodation facilities, pricing, revenue management, forecasting

Основная цель менеджмента любого гостиничного предприятия – обеспечение устойчивого функционирования предприятия, а по возможности и его развития, и при этом – получение высокой прибыли [7, с. 173]. Для этого необходимо адекватно оценивать существующие и потенциальные риски, правильно распоряжаться инвестициями, оптимизировать финансовые потоки, минимизировать расходы и максимально использовать все потенциальные источники доходов (продажа номеров, продуктов питания и напитков, аренда конференц-залов, и др.) и т.п. Неотъемлемой частью стратегии гостиничного предприятия является получение или поддержание конкурентного преимущества в рамках своей конкурентной группы.

Кроме того, менеджмент всегда должен быть готов к реагированию на внешние факторы, например, к срочному изменению стратегии гостиничного предприятия после непредсказуемых событий, таких как эпидемия атипичной пневмонии или финансовый кризис [8, с. 103]. Соответственно, необходимость для управленцев гостинич-

ного предприятия понимать и внимательно изучать внешнюю среду является обязательным условием конкурентоспособного предприятия. Без постоянного сканирования рынка существует высокая вероятность пропустить угрозу вследствие неадекватности стратегического плана гостиницы тому, что реально происходит в окружающем мире. Такой подход в конечном итоге приведет к снижению эффективности гостиничного предприятия.

Цель исследования

Исследовать факторы, влияющие на эффективность применения методов управления доходами гостиничных предприятий с учетом их специфики и обосновать их значение в эффективности деятельности предприятия в целом.

Применение методов управления доходами гостиничных предприятий базируется на фундаментальной экономической концепции спроса и предложения, но включает также и использование передовых технологий. Управление доходами рассматривается в качестве инструмента микроуправления,

который реализует тактику гостиничного предприятия, прогнозируя поведения потребителей на микроуровне рынка, для максимизации доступности продукта и цены, что в свою очередь приведет к увеличению уровня дохода предприятия [10, с. 203]. Управление доходами в гостиничных предприятиях может быть рассмотрено как использование сочетания текущих данных и данных прошлых лет в сочетании с автоматизированными системами управления доходами для сохранения уровня спроса и повышения дохода.

В гостиничных предприятиях управление доходами, как правило, применяется с учетом их специфики:

1. Ограниченная мощность гостиничного предприятия
2. Сегментация рынка и предварительная покупка услуг
3. Неопределенный спрос на услуги в будущем
4. Скоропортящиеся продукты
5. Структура издержек и ценообразования

Менеджмент гостиничных предприятий реализуют методы управления доходами, находя равновесие между спросом и предложением, для повышения эффективности их деятельности [9, с. 71]. Точные прогнозы приводят к эффективному формированию тарифов, что в свою очередь увеличивает спрос на услуги. Максимизация потенциального дохода для гостиничного предприятия является общей целью всех практикующих подходы управления доходами. Можно выделить несколько специфических факторов, затрудняющих реализацию управления доходами в гостиничных предприятиях:

- Несохранияемость произведенной продукции.
- Высокие постоянные издержки и невозвратные затраты.
- Ограниченная мощность гостиничного предприятия.
- Предоплата услуги или продукта.
- Неопределенный спрос / сезонные колебания.

Отличительной особенностью, характеризующей эффективное управление доходами, является точное прогнозирование спроса [5, с. 51]. При улучшении прогнозирования спроса для распределения номерного фонда происходит прирост дохода, как результат повышения стоимости номера на одного гостя.

Управление доходами представляет собой часть стратегического управления гостиничным предприятием, решающие вопросы оптимизации потенциала доходов предприятия, что, в конечном счете, увеличивает эффективность. В данном контек-

сте, стратегическое управление очень важно для успешного применения управления доходами.

Для успешного стратегического управления гостиничным предприятием необходимо иметь четкую модель стратегического развития, включающую концепцию, миссию, план реализации стратегии. Соответственно, стратегическое управление представляет собой способность менеджмента гостиничного предприятия эффективного планирования как долгосрочных, так и краткосрочных перспектив, что в свою очередь приведет к успешному достижению запланированных целей и задач. Успешными компаниями будут те, которые постоянно адаптируют свои бизнес стратегии к постоянно изменяющемуся рынку. С этой точки зрения, основную задачу гостиничных предприятий можно определить как формулирование стратегии для создания эффективного управления доходами. При анализе успешно действующих гостиничных предприятий, можно сделать вывод о том, что гостиничные предприятия, адаптирующие свои стратегии, имеют существенное увеличение показателей эффективности и раскрытие потенциала конкурентных преимуществ. После того, как параметры стратегии гостиничного предприятия сформированы, следует сосредоточить внимание концепции и миссии предприятия. Миссия гостиничного предприятия должна быть доведена до всех сотрудников.

Успешная реализация стратегии возможна только при условии эффективной коммуникации во всем гостиничном предприятии. Ресурсы должны выделяться своевременно, организационная структура должна соответствовать специфике предприятия, постоянно должен проводиться мониторинг деятельности. Для оценки успешного применения управления доходами нужно установить конкретные контрольные показатели. Гостиничное предприятие должно установить также официальные процедуры для проверки, оценки достигнутых результатов и вносить необходимые коррективы в деятельность предприятия в случаях необходимости.

Менеджмент гостиничного предприятия для успешного ведения своей деятельности должен принимать во внимание широкий спектр факторов. Для гостиничного предприятия, которое находится в пределах кластера или стратегической группы, необходимо разрабатывать и поддерживать свои конкурентные преимущества. Если гостиничное предприятие успешно формирует свои конкурентные преимущества до такой степени, что сможет выделиться из суще-

ствующей группы, то в идеале станет уникальным и легкоузнаваемым среди своих конкурентов.

Выделяют три основных направления, формирующие способность гостиничного предприятия эффективно конкурировать на рынке. Гостиничные предприятия конкурируют по ценам, сегменту рынка и расположению. Существует вероятность того, что все гостиничные предприятия в своем кластере будут подвержены застою в своих подходах к конкуренции и дифференциации услуг. Чтобы избежать этого, гостиничные предприятия должны уделять существенное внимание развитию внутренних ресурсов, как наиболее значимому фактору конкурентоспособности. Используя управление доходами и связанные с ней стратегии для раскрытия потенциала, гостиничные предприятия могут использовать конкурентные ценовые рычаги и сегментирование рынка для повышения эффективности по сравнению с конкурентами.

Нельзя не отметить, что большинство методов и моделей управления доходами, используемых гостиничными предприятиями, являются заимствованными из индустрии авиаперевозок [6, с. 219]. Первоначально в индустрии гостеприимства и туризма управление доходами развивалось медленней, чем в индустрии авиаперевозок. Это было связано с трудностями технического характера, а также с нехваткой подготовленных кадров.

В управлении доходами гостиничных предприятий и в индустрии авиаперевозок много общего: прежде всего, в системе предварительного бронирования / продаж авиабилетов и номеров гостиниц, в наличии множества ценовых сегментов в реализуемых продуктах, в кластеризации / сегментации конкурентной среды, в сильной зависимости рынка от политических факторов и др. Однако есть и сугубо специфические особенности. Если сравнивать характеристики продаваемого продукта – авиабилет и номер в гостинице, то очевидны существенные различия. Место в самолете на рейс (авиабилет) может быть продано только одному пассажиру, а для гостиничных предприятий есть вероятность того, что номер может быть занят больше, чем одним человеком, следовательно, есть вероятность двойной или даже многократной загрузки. Во-вторых, гость может оставаться в гостинице больше чем на одну ночь, следовательно, может быть продано несколько ночей, количество которых может меняться после бронирования или регистрации. Дополнительные платные услуги пассажирам на борту самолета минимальны – по сути – это

только магазин сувениров DutyFree, доходы, от продаж которых не сопоставимы с доходами от продаж авиабилетов. В то время как дополнительные услуги постояльцам гостиниц (ресторан, парикмахерская, парковка, экскурсии, гольф и др.) могут приносить доходы, не только сопоставимые с доходом от продаж номеров, но и в некоторых случаях его превосходить.

Данные особенности ставят перед гостиничными предприятиями гораздо более сложные и трудоемкие задачи в области прогнозирования, ценообразования, распределения загрузки, управления запасами, чем в индустрии авиаперевозок. Однако, как авиакомпании, так и гостиничные предприятия используют фактически идентичный механизм перебронирования для отмененных бронирований. Таким образом, предприятия страхуют риски от элемента неопределенности для защиты своего дохода. Перебронирование выступает одним из самых простых и действенных методов повышения эффективности управления доходами как в индустрии авиаперевозок, так и в гостиничном бизнесе.

С. Качени и С. Чен предположили, что в системе управления доходами для гостиничных предприятий не уделяется должного внимания вопросам прогнозирования, в отличие, например, от распределения мощностей, управления запасами, и ценообразования [2, с. 169]. На основе проведенного исследования можно сделать вывод о том, что прогнозирование является важным компонентом системы управления доходами и использование данных за 4 недели дает самый большой прирост доходности от оптимизации для гостиничного предприятия.

Л. Шархайм в своем исследовании рекомендует инвесторам в области гостеприимства и туризма повышать свою квалификацию в области управления доходами, так как управление доходами очень важно для гостиничных предприятий для достижения стабильно высокого значения показателя RevPAR [4, с. 269]. Если финансовые показатели гостиничного предприятия удовлетворяют ожидания инвесторов, крайне важно, чтобы инвесторы имели точное представление о принципах работы системы управления доходами. Для этого, инвесторы должны иметь некоторые знания о стратегиях системы управления доходами, чтобы иметь четкое понимание конкурентной среды для принятия более обоснованных и конкурентоспособных инвестиционных решений.

В. Либерманом были выделены факторы, существенно повышающие эффектив-

ность деятельности предприятия [3, с. 105]. К ним относятся: обучение и повышение квалификации персонала; расширение полномочий персонала; техническая поддержка; способы измерения эффективности; обратная связь; взаимодействие между отделами.

Результаты исследования и их обсуждение

В целом, можно сделать вывод о том, что в индустрии гостеприимства за последние 20 лет подходы операционного менеджмента существенно развились и улучшились. Гостиничные предприятия более активно используют различные стратегии управления доходами и распределения ресурсов [11, с. 23].

Проведенные зарубежными экономистами исследования доказали, что эффективность деятельности гостиничного предприятия зависит в основном от стоимости номеров, продолжительности пребывания гостя и каналов продвижения услуг. Они пришли к выводам, что для достижения оптимального дохода нужно управлять в первую очередь стоимостью номера, продолжительностью пребывания и каналами продвижения.

Зарубежными специалистами проводились исследования связи между системой взаимоотношений с клиентами (Customer relationship management (CRM)) и эффективностью управления доходами и то, каким образом следует использовать потенциал каждой из них для оптимизации получаемых доходов гостиничного предприятия.

Важнейшей частью управления доходами является ценообразование. Этой теме посвящено огромное количество исследований, в результате которых были разработаны общие методы ценообразования, например метод ценообразования (Price Setting Method (PSM)) [1, с. 505]. Данную модель следует сопоставлять с моделью ценообразования для гостиничных предприятий (Bid Price Method (BPM)). В результате сравнения этих двух моделей, можно сделать вывод, что модель PSM превосходит модель BPM. Результаты исследований подтверждают, что использование модели PSM повышает эффективность деятельности предприятия, и в среднем гостиничные предприятия в пределах исследуемого кластера получали дополнительное конкурентное преимущество в виде дополнительного дохода валовых продаж.

Заключение

Было установлено, что гостиничные предприятия не будут получать существен-

ного увеличения доходов, если их стратегии управления доходами будут сосредоточены только на каналах продвижения. Гостиничные предприятия должны разрабатывать также такие стратегии увеличения доходности, которые зависят от продолжительности пребывания потребителей. Однако конкретная политика формирования тарифов зависит от особенностей каждого конкретного гостиничного предприятия.

По мнению автора необходимо сделать акцент на ключевых элементах успешного управления доходами и на проблемах, с которыми постоянно сталкивается менеджмент гостиничного предприятия в процессе использования управления доходами. Автор выступает за использование четко сформулированного плана системы управления доходами, измерение ее эффективности, повышение квалификации и проведение тренингов для сотрудников, технической поддержки персонала, для обеспечения гостиничного предприятия эффективной системой управления доходами.

В результате проведенного исследования было установлено, что управление доходами в гостиничных предприятиях позволяет получать ту часть дополнительной прибыли, которая могла бы быть не получена.

Список литературы

1. Baker, T., & Collier, D. (2003). The benefits of optimizing prices to manage demand in hotel revenue management systems. *Production and Operations Management*, 12(4), 502-518.
2. Chen, C., & Kachani, S. (2007). Forecasting and optimization for hotel revenue management. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 6(3), 163-174.
3. Lieberman, W. (2003). Getting the most from revenue management. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 2(2), 103-115.
4. Sarheim, L. (2008). Layer or top up? Why European hotel investors should include revenue management in their investment decisions. *Journal of Retail and Leisure Property*, 7(4), 265-273.
5. Козлов Д.А., Попов Л.А. Прогнозирование и управление доходами в гостиничном бизнесе Российской Федерации: проблемы и пути совершенствования // Журнал Вестник российского экономического университета им. Г.В. Плеханова. – 2013. – № 12. – С. 49–56.
6. Милорадов К.К., Информационное обеспечение качества обслуживания в индустрии гостеприимства // Журнал «РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция». – 2015. – № 2. – С. 218–221.
7. Морозов М.А., Морозова Н.С., Карпова Г.А., Хорева Л.В., ЭКОНОМИКА ТУРИЗМА, Учебник / Москва, 2014.
8. Романюк А.В. Динамическое формирование тарифов гостиничных предприятий // Журнал «РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция». – 2014. – № IV. – С. 144–148.
9. Романюк А.В. Формирование персональных тарифов для различных сегментов потребителей гостиничных предприятий // Журнал «РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция». – 2014. – № III. – С. 184–186.
10. Романюк А.В. Теоретические основы технологий управления доходами // Молодой ученый. – 2014. – № 15. – С. 203–206.