

ЭФФЕКТИВНАЯ ЦЕНОВАЯ ПОЛИТИКА ГОСТЕПРИИМСТВА



Валерий Константинович КРУТИКОВ,

профессор Финансового университета при Правительстве РФ (Калужский филиал), д. э. н.



Дорота ШУДИ-ХЫСКИ (Dorota Chudy Hyski),

доктор экономики, профессор, член Польской академии наук (PAN) в Кракове, профессор Академии Яна Длугоша (г. Ченстохов, Польша)



Юрий Борисович КРАСНИЦКИЙ,
ведущий эксперт Росфиннадзора

Ситуация, сложившаяся в экономике сферы услуг, предоставляет исключительные возможности для прорыва в деятельности по формированию единой системы туристической индустрии на территории субъектов Российской Федерации.

Благодаря современным особенностям развития российского туристического рынка, формирующегося в условиях ослабления рубля, действия санкций, проблем в развитии экономики страны, сегодня для него открываются новые возможности. В то же время на пути динамичного развития российского туризма возникают определенные препятствия. К ним следует отнести низкое качество сервиса и уровня гостеприимства на местах, ненадлежащее обеспечение безопасности туристов, недостаточное обеспечение продвижения туристических продуктов, низкий профессионализм представителей власти и бизнеса, слабое регулирование ценовой политики в сфере туризма. В настоящей статье мы остановимся на решении проблем ценовой политики, оказывающей непосредственное влияние на развитие инновационной инфраструктуры сферы туризма и гостеприимства.

Цена как важнейший элемент рыночной конкуренции

Тема ценовой политики в туризме как важном элементе маркетинга и как важном инструменте конкурентной борьбы на внутреннем и международном рынках пока не является популярным предметом глубо-

кого исследования в России. Между тем анализ зарубежного опыта формирования рыночной туристической стоимости показывает большое значение денежных средств как элемента конкурентной стратегии, а также цены как инструмента управления в туристических компаниях.

Конкурентоспособность предприятия зависит от восприятия цен потребителями. В случае туристических услуг на ценообразование влияет активное взаимодействие стран или регионов, выражающееся в том числе в реализации ими потенциала имеющихся экономических инструментов (налоги, субсидии). Выдающийся американский ученый, нобелевский лауреат, разработчик фундаментальных исследований в области организационного поведения и процессов принятия решений **Герберт Саймон** указывает на растущее значение ценообразования как самую важную маркетинговую проблему: по его словам, борьба за долю рынка сосредоточена в основном на ценах. В ходе опроса европейские и американские менеджеры в качестве основных маркетинговых решений указали на цены, поставив их далеко впереди качества, инноваций и компетентности сотрудников.

На туристическом рынке участники могут использовать различные стратегии ценообразования в зависимости

от целей, которые они планируют достичь (максимизировать текущие доходы, прибыль, занять большую долю рынка или обеспечить постоянное присутствие на нем).

Профессор международного маркетинга, почетный доктор РЭА им. Г. В. Плеханова **Филип Котлер** пишет, что предприятия, которые используют цену как стратегический инструмент, получают большие доходы, чем те, которые утверждают, что цены зависят исключительно от стоимости или рынков. Из всех инструментов маркетинга цены — самый гибкий инструмент. Изменения цен сильно влияют на продажи и секторы рынка. В то же время только цена, как правило, приносит доход немедленно, являясь мощным толчком для развития на рынке туристских услуг.

Тем не менее цена обязательно должна быть принята потребителем. Потребитель путем приобретения выбранного туристического продукта отказывается от приобретения альтернативного товара или услуги. Таким образом, система цен, согласованная между производителем и потребителем туристического продукта, а также между конечным производителем и поставщиками, определяет, какую форму примет туристический рынок.

Структура затрат гостиничного бизнеса

Наиболее важные риски состоят в трудности приобретения необходимых для развития гостиничной индустрии ресурсов. В частности:

- финансовых ресурсов (из-за размера требуемых инвестиций, характеризующихся высоким уровнем эксплуатационных расходов);
- человеческих ресурсов (сотрудники с определенными навыками);
- материальных услуг (например, при транспортном обслуживании мо-

жет быть использован автобус или легковая автомашина).

Классификация затрат гостиничного дела может проводиться с использованием различных критериев.

Расходы можно классифицировать следующим образом:

- по типу (амортизация, материалы и потребление энергии, внешние услуги, налоги и сборы, заработная плата, вознаграждения работникам и прочие расходы);
- по функции (стоимость покупки, производство, продажа, маркетинг, общие и административные);
- по специальностям (прямые и косвенные затраты).

Классификацию затрат отеля можно расширить:

- операционные затраты (непосредственно связанные с предоставлением конкретных услуг, таких как проживание, питание, отдых и так далее);
- нераспределяемые затраты (общие) — в том числе расходы на администрирование и управление, недвижимость, коммунальные услуги и маркетинг и так далее.

В то же время систематизация затрат дает возможность провести более тщательный анализ стоимости — подходящий метод для классификации данных позволяет корректировать финансовую деятельность с учетом специфики объекта, включая структуру услуг.

Большую помощь в процессе анализа затрат оказывает возможность использовать бухгалтерский учет гостиничного хозяйства, который до сих пор неэффективно используется в российской практике. Это серьезный недостаток, потому что управленческий учет имеет широкий набор аналитических инструментов, в частности основанных на использовании статистических методов и компьютерных программ. Он позволяет существенно

повысить эффективность управления и поднять экономические показатели.

На уровень себестоимости услуг влияют:

- постоянные затраты;
- постоянные затраты за период активности;
- переменные затраты;
- смешанные затраты.

Постоянные затраты (периодические расходы, стоимость простоя) на самом деле представляют собой большую часть стоимости гостиничного бизнеса (примерно три четверти от общего объема расходов). Они не зависят от уровня продаж, но зависят от сезона. Данные затраты включают в себя оплату труда, амортизацию, стоимость аренды, проценты по кредитам, налог на имущество и землю, страхование. Их уровень может быть изменен только в долгосрочной перспективе, например, за счет увеличения страховых тарифов.

Особую группу постоянных затрат составляет увеличение расходов на заработную плату, которая является производным от объема работ, связанных с увеличением количества предоставляемых услуг.

В отличие от постоянных затрат, *переменные затраты* изменяются в зависимости от уровня продаж (при сохранении средней цены на единицу продаж). Они включают в себя затраты на расходные материалы, которые потребляются, например, при уборке. Лучше всего эти затраты видны в ресторанах, где можно прогнозировать, что увеличение количества посетителей на 10% приводит к соответствующему увеличению как стоимости продуктов питания и напитков, так и затрат на уборку.

Последней группой являются *смешанные расходы*, в рамках которых мы можем выделить некоторые постоянные (не зависящие от объема

НЕУСТОЙЧИВОСТЬ СПРОСА И СЕЗОННОСТЬ ВЫЗЫВАЮТ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ ПРИМЕНИТЕЛЬНО К ДОСТИЖЕНИЮ ЗАПЛАНИРОВАННЫХ ДОХОДОВ, А УВЕЛИЧЕНИЕ СПРОСА МОЖЕТ ПРИВЕСТИ К ОГРАНИЧЕНИЮ СПОСОБНОСТИ ОБСЛУЖИВАНИЯ ФИРМОЙ

продаж) и переменные расходы. Они включают, например, сбор за франшизу, телекоммуникации и оплату бонусов от продажи. Эти расходы увеличиваются вместе с ростом объема продаж, но непропорциональны этим изменениям (например, расходы на электроэнергию).

Следует отметить, что чем выше удельный вес постоянных затрат, тем больше зависимость от спроса и, следовательно, тем больше потребность в ориентации на рынок.

В связи с тем, что отели лишь ограниченно могут повлиять на уровень расходов, при условии их длительного пребывания на рынке способность управлять уровнем дохода или забота об уровне и качестве предложения на рынке обеспечит высокий уровень продаж. В условиях жесткой конкуренции на рынке это достижимо только за счет правильного анализа потребностей клиентов и способности их удовлетворять.

На структуру расходов гостиничного дела влияет и потребность в инвестировании значительных капиталов в модернизацию объектов размещения. Капиталоемкость и высокие доли постоянных затрат, связанные с доминирующей ролью и значительной долей основных средств в активах отелей (от 55 до 85% от общей суммы активов), делают гостиничную индустрию бизнесом с высоким риском.

Особенности ресурсного обеспечения гостиничного проекта

С точки зрения финансирования гостиничный проект характеризуется:

- высоким уровнем инвестиций в основной капитал;
- ограниченными доходами от продаж гостиничных услуг в течение срока кредита;

- длительным временем, необходимым для получения дохода и обеспечения своевременной выплаты процентов, а также погашения основной кредитной суммы;

- низкой рентабельностью бизнеса, сезонностью доходов, необходимостью высоких затрат на текущие операции.

Продажи по отношению к размеру капитала, занятого в гостиничном бизнесе, являются довольно низкими даже в случае их активного роста и при высоких ценах. Это ставит владельцев отелей перед проблемой недостаточности денежных средств, необходимых для обслуживания кредитов. Затраты на приобретение (аренду) земли и стоимость строительства самого проекта дополнительно повышаются при выборе перспективной локализации.

Следует отметить, что базовая составляющая (бытовые услуги) в отеле может быть очень разной, особенно в случае объекта с широким спектром дополнительных услуг и расширенными функциями для бизнеса, отдыха и спа.

Вопрос о бизнесе гостеприимства приобретает особое значение в связи с характерной нестабильностью услуг (невозможности создания запасов) и феномена волатильности спроса туризма. Неустойчивость спроса и сезонность в основном вызывают неопределенность применительно к до-

стижению запланированных доходов, а увеличение спроса может привести к ограничению способности обслуживания фирмой. Еще одним последствием может стать снижение качества услуг, связанное с нехваткой персонала. Результатом становится крайне нестабильный уровень дохода, сильная чувствительность компании вследствие постоянного использования своего производственного потенциала и необходимости наверстать упущенную выгоду в периоды повышенного спроса.

Операционные расходы в отелях в большой степени связаны с конкретными сферами их деятельности и спектрами дополнительных услуг. В дополнение к предоставлению гостиничных услуг отели расширяют ассортимент услуг за счет общественного питания, связи (в том числе доступа в интернет), аренды помещений и оборудования, услуг досуга (включая бассейны, тренажерные залы, боулинг, фитнес), прачечных, аренды сейфа, мини-баров и продажи платных телеканалов.

Проблема высокой доли постоянных затрат независимо от уровня продаж особенно остро стоит в деятельности по размещению в гостинице. Это требует соответствующего уровня валовой прибыли. Дополнительный доход приводит к значительному увеличению чистого дохода, снижение доходов оказывает непосредственное негативное влияние на рентабельность объекта.

Такая ситуация редко встречается в других отраслях хозяйствования. Чем выше уровень постоянных издержек бизнеса, тем труднее достичь определенного уровня рентабельности за счет контроля затрат, что заставляет уделять больше внимания уровню его доходов.

Важным фактором, влияющим на структуру затрат, является степень



интеграции (или отделение) каждой оперативной и управленческой функции в рамках организационной структуры гостиничного дела. Объем дополнительных услуг и решение о включении их в тарифы в значительной степени зависят от характера помещения, его местоположения, спроса со стороны посетителей и эффективности различных видов услуг.

Эти аспекты должны быть исследованы, поскольку это в свою очередь влияет на принятие соответствующих управленческих решений. Несмотря на внешне схожие условия эксплуатации, объекты, вовлеченные в бизнес гостеприимства, часто используются круглогодично, независимо от сезонных колебаний.

Профессиональные спа-центры, как правило, рассматриваются как мощный выгодный фактор в отеле, но, как показывает практика, их присутствие не оказывает серьезного влияния на снижение сезонности и укрепление лояльности клиентов. Таким образом, многие отели предпочитают вкладывать средства в такие дорогостоящие решения, как крио-камера, большой спа-салон (включая оздоровительные и косметические процедуры в специальных капсулах) и даже медицинские услуги. Даже несмотря на то что срок окупаемости таких инвестиций часто составляет от 15 до 25 лет, а их функционирование (стоимость арен-

ды больших площадей и содержание дополнительных объемов) значительно увеличивает постоянные затраты на эксплуатацию объекта. Аутсорсинг персонала становится единственным способом снизить уровень постоянных затрат.

На снижение прибыльности (иногда до трех раз) ресторанного бизнеса отеля оказывает высокая конкуренция со стороны ресторанов, действующих за пределами отеля. Особенно это характерно для городских отелей. Другие показатели имеют рекреационные объекты, расположенные вдали от городских объектов общественного питания. В этом случае отельеры могут использовать соответствующие цены: пакеты проживания, включающие питание, которые поощряют гостей, посещающих заведение. Также применяется обычная практика: в пакет цены не включают напитки, которые являются неотъемлемой частью трапезы и оплачиваются отдельно.

Кроме того, прибыльным бизнесом, который может привести отельеров к сохранению контроля над ресторанами, является организация основных событий, происходящих в отеле, ресторане (банкеты, балы, питание больших конференц-групп). В случае разделения услуг общественного питания, такие события обычно проводятся за дополнительную комис-

сию, представляющую долю доходов отелей.

Важной составной частью формулы успеха является качество продукта. Его следует воспринимать в самом широком понимании — не только качество на рынке предложения, а качество как вся последовательность разработки и предоставления услуг. В том числе осуществление деятельности за пределами области, представляющей интерес для заказчика. Таким образом, компания имеет определенное влияние на уровень фиксированных расходов за счет использования системы качества (в том числе мотивации персонала, рационализации структуры занятости, сокращения потерь и ошибок).

В России сегодня осуществляется переход к новой системе экономики индустрии гостеприимства. В этой связи требуется выявить базовые составляющие, которые обеспечат прорывные темпы развития сферы услуг, и разработать рекомендации, связанные с практической деятельностью по формированию понятийной базы, стандартов, регламентов, а также компетенций, необходимых для подготовки креативных кадров. Кроме того, осуществлять переход от старой модели развития к новой целесообразно с опорой на результаты анализа положительного отечественного и зарубежного опыта.