

Повышение экономической эффективности предприятий гостиничного рынка города Москвы

Ольга П. Ромашкина

*Московский государственный лингвистический университет,
Москва, Россия, romash98@mail.ru*

Галина Ф. Красноженова

*Московский государственный лингвистический университет,
Москва, Россия, krasnojenova@linguanet.ru*

Аннотация. Работа посвящена вопросам выживания, развития и адаптации гостиничной индустрии г. Москвы в новых реалиях за счет повышения экономической эффективности отелей. Самые успешные гостиничные предприятия постоянно ищут пути оптимизации расходов и увеличения входящего денежного потока.

Рассмотрены основные показатели экономической эффективности предприятий размещения. Изучена текущая ситуация на гостиничном рынке, рассмотрены основные факторы, влияющие на экономическую эффективность московских гостиничных предприятий, и разработаны предложения и рекомендации по повышению капитализации предприятий гостеприимства. В сложившихся условиях целесообразным является получение отелями сертификатов China friendly, Halal friendly, India friendly и др.

Хорошие результаты дает стимулирование клиентов бронировать гостиницу без посредников, современные технологии позволяют туристам практически полностью отказаться от работы с агентствами, путешествуя по России и, в частности, по Москве. Разработка специальных пакетов для различных направлений МICE-туризма будет стимулировать целевую аудиторию склоняться к выбору гостиницы для проведения мероприятия. В совокупности с разработкой узконаправленных конференц-пакетов система оптимизации бизнес-предложений позволяет комплексно подойти к вопросу бизнеса в гостиницах Москвы. Грамотно откалиброванная система сможет оптимизировать штат крупных гостиниц вплоть до 40% (сокращая численность отдела продаж, финансового отдела и Revenue отдела) за счет автоматизации большинства мероприятий и групповых проживаний.

Ключевые слова: экономическая эффективность, гостиничное предприятие, гостиничный рынок Москвы, капитализация отеля, показатели экономической эффективности гостиницы

Для цитирования: Ромашкина О.П., Красноженова Г.Ф. Повышение экономической эффективности предприятий гостиничного рынка города Москвы // Наука и искусство управления / Вестник Института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета. 2023. № 4. С. 104–126. DOI: 10.28995/2782-2222-2023-4-104-126

Improving the economic efficiency of Moscow hotel market enterprises

Olga P. Romashkina

*Moscow State Linguistic University, Moscow, Russia,
romash98@mail.ru*

Galina F. Krasnozhenova

*Moscow State Linguistic University, Moscow, Russia,
krasnojenova@linguanet.ru*

Abstract. The work is about the Moscow hospitality industry survival, development and adaptation to the new reality through hotels' economic efficiency increase. Most successful hotels are constantly in search of new ways to optimize expenses and increase incoming cash flow. It considers key performance indicators for economic efficiency of accommodation enterprises. Current situation in the hotel market is studied, the main factors affecting the economic efficiency of Moscow hotel facilities are analyzed and proposals and recommendations to increase the capitalization of hospitality enterprises are elaborated.

Under current circumstances it is reasonable for hotels to obtain China friendly, Halal friendly, India friendly and other certificates. Satisfying results are shown by stimulating the clients to book hotels directly as modern technologies allow tourists to avoid using agency services travelling in Russia and in Moscow in particular.

The development of special packages for various MICE services will stimulate particular hotels choice for hosting events. Combined with the sector-specific conference package development, the optimization system allows to form complex approach to business issues in Moscow hotels. Competently calibrated system would be able to optimize the big hotels' staff up to 40% (due to Sales, Finance and Revenue departments headcount decrease) by optimizing most of the events and group bookings.

Keywords: economic efficiency, hospitality enterprise, Moscow hospitality market, hotel capitalization, hotel's economic efficiency indicators

For citation: Romashkina, O.P. and Krasnozhenova, G.F. (2023), “Improving the economic efficiency of Moscow hotel market enterprises”, *Science and Art of Management / Bulletin of the Institute of Economics, Management and Law of the Russian State University for the Humanities*, no. 4, pp. 104–126, DOI: 10.28995/2782-2222-2023-4-104-126

В настоящий момент атмосферу вокруг российского гостиничного рынка нельзя назвать спокойной, это связано со многими факторами. Стабильный рост въездного туризма в Россию был внезапно подорван сначала пандемией вируса COVID-19, а затем и усложнившейся политической обстановкой в мире.

Как чувствуют себя московские отели в первой половине 2023 г.? Какие реальные потери понес московский гостиничный бизнес за 2022 г.? Какие перспективы и стратегии применяются для повышения прибыли в московских отелях? Московский гостиничный рынок нуждается в новых идеях, стратегиях и методах повышения экономической эффективности.

«Встряска» гостиничного рынка за последние несколько лет вынуждает отельеров действовать неординарно, выходить за рамки привычного и искать способы удержаться на нестабильном и конкурентном рынке московских гостиничных услуг.

Самые успешные отели постоянно ищут пути оптимизации расходов и увеличения входящего денежного потока. Секрет успеха в управлении доходами гостиницы – стратегии ценообразования при продаже номерного фонда для роста выручки. Но речь идет не только о номерном фонде, другие услуги тоже играют огромную роль в формировании дохода.

Для оценки эффективности работы коммерческих предприятий размещения применяются специальные показатели:

- *Room Revenue* – *валовой доход от номерного фонда за расчетный период* (суммарная выручка от продажи номерного фонда, исключая комиссии за незаезд, сборы за отмену, а также все налоги и непредвиденные расходы, выражается в рублях);
- *OCC* – *фактическая заполняемость* (отношение числа проданных номеров за период к доступным к продаже, выражается в процентах);
- *ADR* – *средняя цена за номер* (выручка от продажи номеров за период, поделенная на количество проданных номеров за период, выражается в рублях);
- *RevPAR* – *доход отеля от продажи одного номера в день* (отношение выручки от продажи номеров к числу доступных номеров в отеле, выражается в рублях);

- *Double Occurance* – среднее количество проживающих в номере;
- *RevPAC* – доход на гостя (сумма дохода предприятия от продажи номерного фонда и всех дополнительных услуг делится на количество гостей, проживающих в отеле за период, выражается в рублях) [Ковальчук, Евстигнеев 2014].

RevPAC можно назвать одним из основных показателей, потому что он включает доход как от продажи номеров, так и от продажи всех остальных услуг. Показатель зависит от результата работы всех служб гостиницы. Именно поэтому данный показатель чаще всего используют для оценки эффективности сотрудников, включают в KPI, рассчитывают, опираясь на него, премии и бонусы. Увеличить показатель можно несколькими классическими путями: рост ликвидности (продавать много и дешево) или рост маржинальности (продавать мало, но дорого). Первую стратегию обычно выбирают небольшие объекты размещения: хостелы, гостевые дома, мини-гостиницы. По второй стратегии стараются работать более дорогостоящие объекты размещения. Впрочем, самые успешные из них могут взять лучшее от обеих стратегий и продавать больше и дороже.

Каждый показатель важен, но в отдельности не отражает всю картину. Их необходимо рассматривать в динамике, в сравнении с другими цифрами, учитывая сезонность, ситуацию на рынке, динамические тарифы, акции, скидки, сегмент целевой аудитории, инфляцию и другие факторы.

Москва, обладая уникальным культурно-историческим наследием и играя большую роль в политической и экономической жизни современной России, имеет все основания претендовать на позицию крупнейшего центра делового и культурного туризма не только общероссийского масштаба, но и успешно конкурировать на мировом рынке туризма с другими столицами западноевропейских государств.

С января по сентябрь 2022 г. в столицу приехали 14,1 млн туристов. Это на 7% больше, чем за аналогичный период 2021 г. Число внутренних туристов достигло 12,7 млн человек и составило более 90% от общего туристического потока. При этом по итогам 2022 г. общий объем сертифицированных гостиниц Москвы составляет 78 489 номеров. В Москве насчитывается более 1,9 тыс. классифицированных гостиниц.

Сегодня Москва привлекает две основные категории клиентов, имеющих большое значение для гостиничных предприятий: бизнесменов, прибывающих с деловыми целями, и туристов – с культурно-познавательными интересами. Иностранные туристы, приезжающие

в Москву, в данный момент не столь многочисленны, чтобы заметно повысить загрузку гостиничных предприятий. Другие сегменты туристического рынка, к примеру событийный туризм, паломничество, детские туристические группы и прочие категории туристов позволяют существовать гостиницам, нашедшим себя в обслуживании таких ниш. Таким образом, большая часть московских отелей конкурирует на сегменте рынка делового туризма иностранцев и командированных в Москву или прибывших по деловой необходимости российских граждан (рис. 1).



Источник: ЕМИСС

Рис. 1. Статистика въездного туризма в Москву¹

Российскими туристами особенно востребованы гостиницы 2-звездной категории классности, на долю которых приходилось 59% размещений (рис. 2).

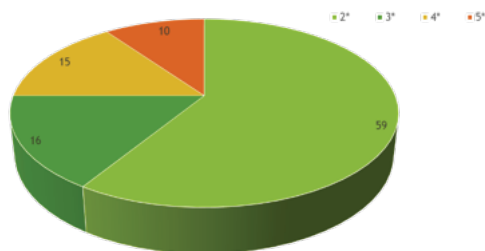


Рис. 2. Востребованность российскими туристами гостиниц различных категорий, %

¹ Статистика въездного туризма в Москву // ЕМИСС. Государственная статистика. URL: ЕМИСС (fedstat.ru) <https://www.tv.rbk.ru> (дата обращения 3 июня 2023).

Москва остается лидером по количеству деловых туристов в России, за прошлый 2022 г. с деловыми целями город посетили 3,2 млн человек. Траты каждого из них примерно в 1,5 раза больше расходов других туристов.

Одно из приоритетных направлений туризма для Москвы – MICE-туризм (организация и проведение корпоративных мероприятий). За 2022 г. на базе конгресс-отелей столицы состоялось более пяти тысяч конференций, конгрессов, форумов и других деловых мероприятий. Это оказало положительное влияние на экономику города.

Структура туристического потока из стран дальнего зарубежья за 2022 г. изменилась по сравнению с тем же периодом 2021 г.: если в топ-3 стран, «поставляющих» туристов в столицу, в прошлом году входили Куба, Германия, Индия, то в 2022 г. чаще всего в Москву приезжали туристы из Индии, Турции и Ирана.

При этом прибывшие из перечисленных стран обеспечили существенный вклад в объем туристского потребления за счет достаточно высокой суммы среднего чека. Например, туристы из Индии тратили в среднем за поездку 108,7 тыс. руб., туристы из ОАЭ – 248,1 тыс. руб.

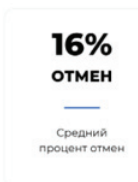
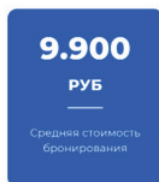
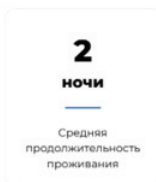
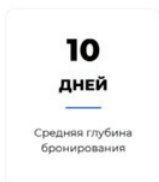
Эксперты из Ostrovok.ru и Hotel advisors по итогам 2022 г. представили подробное статистическое исследование, которое охватывает практически все экономические показатели московских отелей (рис. 3).

Москва: бронирования 2022

Самые востребованные категории

- Отели без звезд – 22%
- Четыре звезды – 18%
- Три звезды – 17%
- Апартаменты – 16%

Средняя стоимость ночи:
4 400 руб



OSTROVOK.RU

Рис. 3. Статистика по индивидуальным бронированиям за 2022 г.²

² Статистика по индивидуальным бронированиям за 2022 г. URL: <https://ostrovok.ru/?sid=8b83a4ff-a1c7-49a4-8fdc-53e36ce73b1c> (дата обращения 3 июня 2023).

С точки зрения операционных показателей по средней цене рынков вырос на 8%, по загрузке остался на уровне 2021 г. Несколько лучшую динамику по загрузке показали сетевые отели. В рамках данной статистики не учитываются показатели люксовых отелей, поскольку такие данные были бы непоставимы. По Москве, по данным Ostrovok.ru, по итогам 2022 г. самый большой спрос был зафиксирован в сегменте апарт-отелей (отели без звезд). Окно бронирования в среднем составляло 10 дней, средняя продолжительность бронирования – 2 дня, средняя цена по рынку – 4400 руб. Процент отмен бронирований упал до 16% (25% в 2021 г.). Эксперты объясняют это тем, что после периода пандемийных ограничений большое количество компаний сохранило формат дистанционной работы (рис. 4).

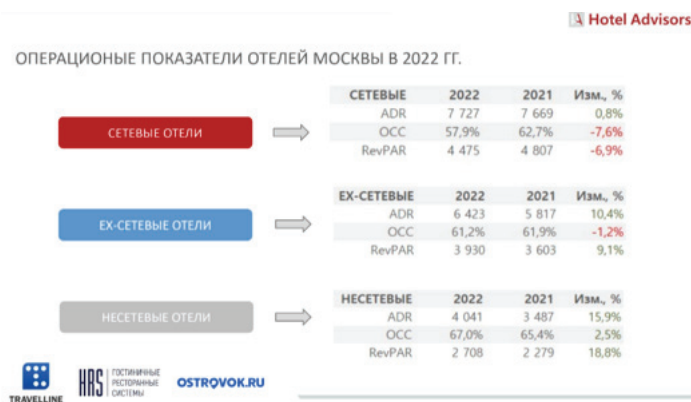


Рис. 4. Операционные показатели московских отелей в 2022 г.³

В 2022 г. сетевые отели пострадали больше всего. Это связано с тем, что многие из них потеряли нить развития на фоне политической ситуации в стране. Сетевые иностранные отели, коих большинство представлено в виде отелей 4 и 5 звезд, были вынуждены оперативно выбрать новый путь развития и найти свою целевую аудиторию. Именно поэтому многим гостиницам пришлось менять свою ценовую политику и позиционирование.

³ Операционные показатели московских отелей в 2022 г. URL: <https://hoteladvisors.ru/blog-2/Instrument-gostinichnogo-benchmarkinga-Hotel-Advisors-rasshiryaet-geografiyu-/?ysclid=liid6wsoa2938080518> (дата обращения 3 июня 2023).

Но далеко не все отели смогли выдержать такую нагрузку. Некоторые из них закрывались на время, продавали франшизы, переоборудовали свое функциональное пространство под иные нужды. К примеру, известная сеть отелей *Naught* не стала менять свою ценовую политику на фоне снижения цен у конкурентов, что привело к колоссальному падению спроса на их услуги на московском рынке. На данный момент цены на некоторые 5-звездочные отели в Москве держатся на уровне, а иногда находятся даже ниже, чем у 4-звездочных московских гостиниц. Это свидетельствует о том, что спрос на дорогие отели крайне нестабилен.

Несетевые отели, пользующиеся спросом в основном среди российских туристов, наоборот, получили преимущество за счет одновременного снижения покупательской способности россиян и роста темпов внутреннего туризма.

Острая политическая обстановка сказалась на уверенности россиян в стабильности, из-за чего им было трудно планировать путешествия задолго до самой поездки. Именно поэтому туристический поток был крайне непредсказуемым для московских гостиниц, а в несетевых гостиницах, которые зачастую не отличаются высокими ценами и уровнем обслуживания, гораздо легче забронировать номер на ближайшие даты по адекватной цене.

Событийный и бизнес-туризм в 2022 г. помог высококлассным гостиницам удержаться на плаву, так как он гораздо более устойчив и предсказуем (рис. 5).

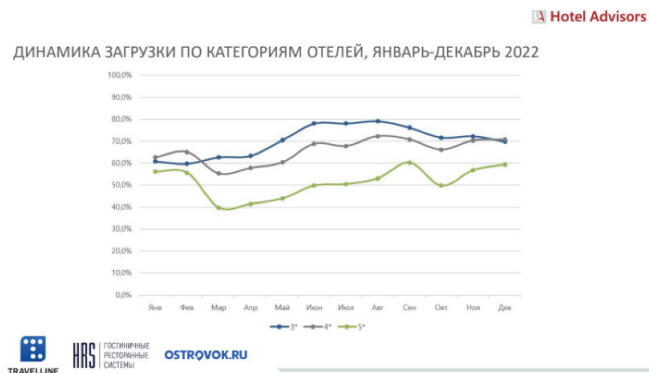


Рис. 5. Динамика загрузки по категориям отелей за 2022 г.⁴

⁴ Динамика загрузки по категориям отелей за 2022 г. URL: <https://hoteladvisors.ru/blog-2/Instrument-gostinichnogo-benchmarkinga-Hotel-Advisors-rasshiryaet-geografiyu-/?ysclid=liid6wsoa2938080518> (дата обращения 3 июня 2023).

По оценкам экспертов, в 2023 г. основные показатели рынка Москвы – средний тариф и загрузка – останутся на уровне 2021–2022 гг. Поток иностранных туристов останется ограниченным, что продолжит сказываться на уровне загрузки сегмента люкс и гостиниц верхнего предела высокого ценового сегмента. Активный внутренний спрос будет и в дальнейшем способствовать загрузке гостиниц более бюджетных сегментов, однако не обеспечит восстановление средней цены до уровня 2019 г. ввиду меньшей платежеспособности.

Рассмотрим основные факторы, влияющие на экономическую эффективность московских гостиничных предприятий.

В 2022 г., несмотря на продолжавшуюся *пандемию коронавируса* и новые испытания, выпавшие на индустрию гостеприимства с самого начала года, гостиничному рынку Москвы удалось избежать падения. В основном это произошло благодаря *росту внутреннего туризма и активной государственной поддержке*. По оценкам аналитиков, основные рыночные показатели в 2022 г. были близки к значениям прошлого года, но пока не достигли результатов 2019 г.

Одним из главных событий 2022 г. стал *уход международных брендов*. Согласно официальным данным, российский рынок полностью покинули IHG, Marriott и Sokos. Большинство отелей на территории страны не принадлежали зарубежным компаниям, а находились под их управлением или франшизой. Поэтому число качественных гостиниц с их уходом не сократилось.

В 2022 г. игроки гостиничного рынка получили поддержку со стороны правительства. Ощутимый эффект для индустрии дали переход на УСН (упрощенная система налогообложения) на 5 лет для гостиниц, что освободило их от уплаты НДС за размещение, и программа по выдаче льготных кредитов со ставкой 5%. В свою очередь, программа «кешбэка» на путешествия по России способствовала не только восстановлению, но и росту гостиничного рынка страны в целом.

В условиях падения потока зарубежных туристов и пропорционального роста внутреннего спроса *переход на российские бренды* стал наиболее выгодным решением для владельцев гостиниц. Более того, после ухода Booking.com российским операторам гостиничного рынка удалось сформировать собственную аналитическую базу. На сегодняшний день выборка производится по 120 отелям, общий номерной фонд которых составляет 25 тыс. Таким образом, у российских агрегаторов – Travelline, Hotel Advisors и Ostrovok.ru – появилась возможность видеть и оценивать динамику операционных показателей рынка комплексно,

как единого целого, по ряду показателей, а не по его отдельным сегментам, как это делалось ранее. Сейчас рынок уже разделился на сетевые отели, гостиницы без бренда и несетевые отели.

Таким образом, поддержка со стороны государства дала гостиницам возможность более гибко настраивать свои цены. При этом существенного снижения цен на размещение в Москве не последовало. Гостиницы использовали переход на УСН как возможность получать больше прибыли, а не понижать цены на 20% для привлечения гостей и поддержания лояльности. Это позволило сохранить показатели RevPar и ADR практически на уровне 2021 г.

В результате *начала СВО* не так существенно сказалось на спросе в сфере гостиничных услуг, поскольку после пандемии гостиницы и компании уже научились вести бизнес под всевозможными ограничениями и санкциями, а поток туристов в Москву был и так низок.

Самый ощутимый удар гостиницы получили из-за ухода иностранных брендов, которые организовывали конференции, мероприятия и командировки своих сотрудников для ведения бизнеса в России. Именно в этом жизненно необходимом для московских отелей сегменте произошел наибольший спад в начале 2022 г. Многие мероприятия были сорваны. Какие-то компании побоялись их проводить из-за нестабильной обстановки, какие-то решили уйти из России или отложить свое сотрудничество с отелями до лучших времен, отменив корпоративы и выступления.

Рассмотрим сложившуюся ситуацию на примере гостиницы «Azimut сити отель Смоленская», расположенной в центре Москвы и нацеленной на корпоративных клиентов и проведение мероприятий. Информация о процентной реализации бюджета отеля на мероприятия за 2022 г. представлена на рис. 6. Мы видим резкое снижение спроса в связи с началом СВО в конце февраля – начале марта, после чего возвращение сдержанного спроса на мероприятия, а после еще одну существенную просадку в сентябре–октябре, связанную с началом частичной мобилизации. Стоит обратить внимание на то, что переход на УСН распространяется только на проживание, т. е. цена на аренду залов и питание осталась неизменна и все еще облагается 20%-ным налогом. Это не дало гостиницам никакого преимущества в сравнении с 2021 г. Однако начиная со второй половины 2022 г. мы видим резкое возвращение спроса и даже превышение прогнозируемых результатов.

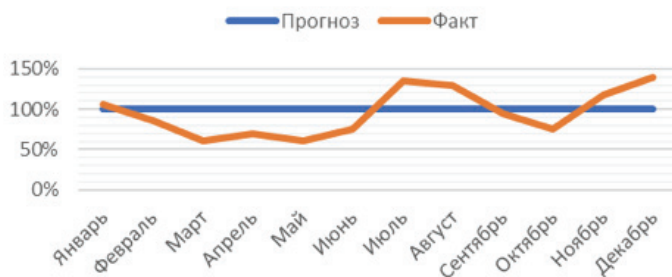


Рис. 6. График спроса на мероприятия в 2022 г.
«Azimut Смоленская»

Самые популярные направления деятельности компаний, которые проводили мероприятия в Москве, показаны на графике ниже. Это далеко не все мероприятия, проведенные в Москве, однако здесь мы можем видеть основных клиентов московских гостиниц (рис. 7).

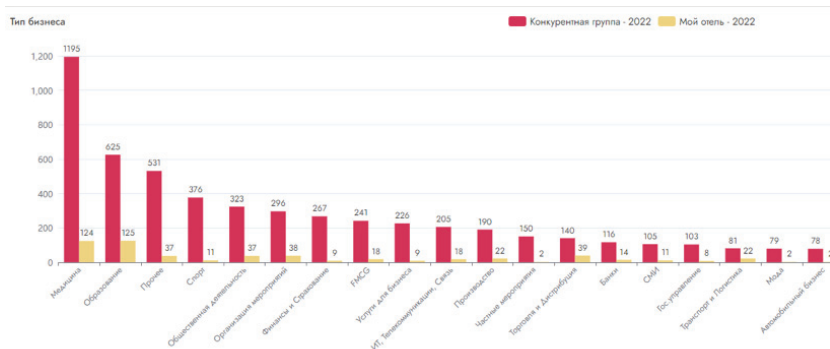


Рис. 7. Самые популярные сферы деятельности компаний, проводящих мероприятия

Лидерство, без сомнений, занимают медицинские компании. Различные научные медицинские институты, общества, фармакологические компании используют возможность проводить выездные мероприятия. Для врачей существуют даже отдельные туристические агентства, которые занимаются организацией их мероприятий.

Далее идут образовательные мероприятия, которых тоже большое число в Москве: от бизнес-тренингов до школьных олимпиад. Этот сегмент остается одним из самых перспективных в гостиничном бизнесе, так как многие образовательные учреждения пока не проводят олимпиады и соревнования в гостиницах и, как правило, ищут альтернативу.

Спортивный сегмент также нуждается в разработке со стороны московских гостиниц. В Москве находятся крупнейшие площадки для проведения спортивных соревнований, кубков и чемпионатов. Москва зачастую принимает и международные соревнования. Однако хотя спортсмены размещаются, как правило, в гостиницах, питаются они не в отеле, так как им необходима специальная диета.

В общем и целом, несмотря на все перечисленные внешние факторы, повлиявшие на гостиничную индустрию в Москве, гостиницам удалось твердо и уверенно продолжить свою работу. В отдельных сегментах наблюдались непредсказуемые взлеты и падения спроса, однако в большинстве своем московские отели сумели грамотно и четко выстроить свою стратегию и показать достойные результаты по итогам 2022 г.

Рассмотрим предложения и рекомендации по повышению экономической эффективности московских гостиничных предприятий по следующим направлениям.

1. Международный туризм

Сейчас международный туризм – это один из наименее доходных сегментов для московских гостиниц. Однако есть страны, активно наращивающие связи с Россией. Иран, Турция, Китай – это те государства, с которыми российское правительство активно сотрудничает, а как следствие стоит ожидать крупный поток туристов и бизнесменов, приезжающих в Москву из этих стран. 8 февраля 2023 г. правительство Китая разрешило групповые туры в РФ, Россия и Китай возобновили соглашение о безвизовых групповых туристических поездках, приостановленное из-за пандемии COVID-19. Следовательно, московским отелям стоит заблаговременно подготовиться к большому наплыву китайских туристов.

Принимая во внимание огромный потенциал выездного туризма из КНР, весь мир борется за то, чтобы привлечь туристов из Китая в свою страну. В зарубежных странах существует несколько программ, нацеленных именно на эту аудиторию. В 2014 г. Россия начала реализацию программы China Friendly.

У туристов из Китая в силу разницы культур и мощного языкового барьера существует ряд предпочтений при выборе предприятий туриндустрии, которые на сегодняшний день в России практически не учитываются. Не хватает и каналов для доведения информации о себе до целевой аудитории в Китае [Ендонвицкая 2022].

Для получения Знака качества China Friendly необходимо, чтобы средство размещения соответствующей категории набрало определенное количество баллов, которые начисляются за такие предпочтения, как наличие всех видов информации на китайском языке и адаптация услуг к требованиям китайцев. Еще в 2018 г. компания Hospitality Income Consulting провела исследование, в котором выяснилось, что, путешествуя по миру, около 70% китайцев выберут отель, соответствующий стандартам China Friendly. Следовательно, отели, получившие значок China Friendly, наладившие коммуникацию с китайскими туристическими компаниями и проспонсировав продвижение своего бренда на китайских интернет-порталах, могут рассчитывать, что у них будет останавливаться на 20% больше туристов из Поднебесной.

Примерно такая же статистика прослеживается и для программ India Friendly, которая подразумевает наличие в отеле удобств для туристов из Индии, и Halal Friendly для гостей из мусульманских стран. Стоит отметить, что наличие удобств для мусульман повышает спрос не только среди мусульман из-за границы, но и в сегменте внутреннего туризма, так как более 10% населения России – мусульмане.

Таким образом, для увеличения числа въезжающих в Москву иностранных туристов необходимо учитывать потребности различных культур, адаптироваться под их специфические потребности и повышать осведомленность о наличии сертифицированных гостиниц в Москве, подходящих для проживания представителей этих культур.

2. Автономность гостиницы, стимуляция клиентов бронировать услуги без посредников

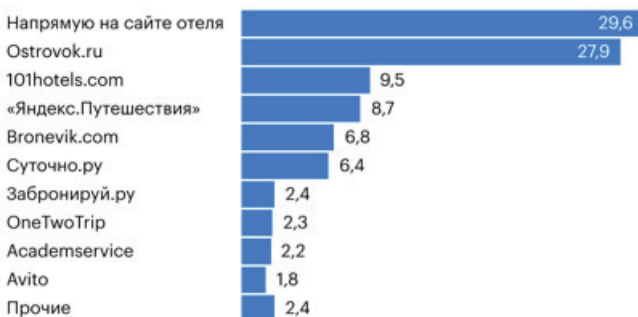
В 2022 г., после ухода Booking.com и множества агентств из России, рынок показал, что московские гостиницы могут справляться без посредников. А это значит, что гостиницам придется учиться быть более самостоятельными. С развитием новых технологий, когда путешествие можно забронировать «в один клик»,

функция агентств для бизнес-туризма становится незначительной, а иногда и рудиментарной, если мы говорим о внутреннем туризме, который однозначно доминирует на гостиничном рынке Москвы.

Однако полностью отказаться от посредничества в гостиничной индустрии на данный момент невозможно. Согласно статистике, процент туристов, бронирующих напрямую через сайт отеля, составляет всего лишь 29,6% от общего числа (рис. 8).

Где россияне бронируют отели после ухода из России Booking и Airbnb

Доля бронирований через модуль Bnovo* в ноябре 2022 года, %



* Система управления гостиницей, отелем, хостелом и апартаментами с каналами онлайн-бронирования номеров. Охватывает около 15 тыс. объектов размещения в 40 странах.

Источник: Bnovo

© РБК, 2022

Рис. 8. Способы бронирования гостиниц российскими туристами⁵

Современные технологии позволяют туристам практически полностью отказаться от работы с агентствами, путешествуя по России и, в частности, по Москве. Для этого гостиницам необходимо разрабатывать и продвигать политику отказа от посредничества, рассказывать потенциальным клиентам о плюсах таких бронирований, предлагать более выгодные цены, чем могут позволить себе агентства.

⁵ Способы бронирования гостиниц российскими туристами. URL: <https://bnovo.ru/blog/digest-of-russian-hotel-booking-systems/?ysclid=liidi1gpt0829734979> (дата обращения 3 июня 2023).

Оптимальная цифра, к которой стоит стремиться московским отелям, – 70% прямых бронирований. Учитывая современные тенденции, это станет возможно при грамотном позиционировании отеля.

Поскольку гостиницы теряют от 5 до 15% прибыли, платя комиссию агентствам, либо до 20%, предлагая агентствам специальные тарифы на размещение, при выходе на цифру в 70% прямых бронирований, Rev Par гостиницы возрастет приблизительно на 5%, учитывая, что на данный момент 30% туристов уже бронируются напрямую. Брендам стоит формировать такую команду, которая может охватить все этапы взаимодействия с клиентом: от выбора гостиницы до оставления положительного отзыва после оказанной услуги.

На что нужно сделать упор, формируя команду специалистов?

IT-специалисты – необходимая часть команды каждого отеля, однако во многих гостиницах IT-специалисты занимаются лишь поддержкой сайта и обслуживанием офисной техники. Для общения с клиентом напрямую, без посредников, сайт должен не только поддерживаться, но и улучшаться, становиться все более удобным для клиента, интерактивным и информативным. Правильное оформление сайта, а также его бесперебойная работа увеличивает кредит доверия будущего гостя. Сейчас технологии программирования позволяют достичь такого результата: различные анимации, 3D-туры по отелю, интерактивное меню – все эти и многие другие инструменты позволяют эффективно взаимодействовать с гостем через Интернет. Но для того чтобы создать эту «магию», нужна кропотливая совместная работа маркетологов и программистов, а после нескольких этапов тестирования и дальнейшая поддержка сайта. Именно поэтому отель должен обладать сильными IT-специалистами.

3. Маркетинг и корпоративные продажи

Активный маркетинг, реклама и новейшие техники продаж способны обеспечить гостинице не только уход от посредничества, но и получение новых клиентов за счет менее активных конкурентов.

Дело в том, что, лишившись иностранных владельцев, многим сетевым отелям пришлось искать новые стратегические приемы, новые управляющие компании, что, несомненно, привело к потере четкого направления движения компании, потере высококвалифицированных кадров и многих постоянных клиентов. Это выгодно

гостиницам с российскими собственниками или же тем, кто быстрее всех смог выбрать верное направление развития на меняющемся рынке.

Активный, агрессивный маркетинг является самым эффективным методом повышения экономических показателей отеля. Для построения правильной команды и внутренней структуры организации в отеле должен быть сформирован отдел маркетинга, отслеживающий и выявляющий самые крупные мероприятия для привлечения клиентов в отель. Спонсорские мероприятия, промоакции, выездные мероприятия и реклама помогут в повышении осведомленности потенциальных клиентов об отеле.

Отдел корпоративных продаж может быть разделен на проактивную и реактивную части. Это делает возможным охватить всю клиентскую базу: от запроса до реализации услуги. К реактивным обязанностям относится работа со входящими запросами, организация мероприятий и групповых размещений, заказ аутсорсинга при необходимости, ведение прямой коммуникации с клиентом – все, чтобы заказчик остался доволен по факту оказания услуги.

Проактивные продажи должны быть нацелены на поиск новых клиентов, на то, чтобы стимулировать компании отправлять запросы напрямую, работая и общаясь с гостиницей, а не с агентствами. Важным является не только привлечение новых клиентов, но и стимулирование давних партнеров на отправку заявок. Для этого необходимо, чтобы гостиница выступала площадкой для проведения деловых встреч, клиентских мероприятий и других специальных ивентов для партнеров. Гостиница также должна предлагать обширные бонусные возможности: комплиментарное проживание, питание, программы лояльности и многое другое, что в совокупности даст гостинице возможность донести до потенциальных покупателей услуг одно важное сообщение: «Вы можете нам доверять, у нас есть надежная команда, готовая 24/7 оказывать высококлассные услуги без каких-либо посредников и стороннего контроля. С нами выгодно».

Отлаженная работа отдела маркетинга и продаж гостиницы не является единственным фактором повышения экономической эффективности. Реализация услуги в равной степени зависит от совместной работы всех отделов гостиницы, начиная с колл-центра и заканчивая бухгалтерией.

Таким образом, имея качественный штат сотрудников, гостиница может четче и быстрее принимать решения, намечать вектор развития и двигаться в этом направлении.

4. Событийный туризм, разработка специальных пакетов для организации мероприятий

MICE-сегмент в гостиничной индустрии сейчас является одним из самых крупных источников дохода для московских отелей. Конференции, мероприятия, семинары, тренинги, банкеты, фуршеты и многие другие форматы мероприятий чаще всего проходят в столице.

Гостиницы, обладающие залами для конференций и банкетов, борются на рынке за каждого корпоративного клиента, пытаются сделать его лояльным и привязать к своей площадке. Ни для кого уже не секрет, что гостиницы предлагают отдельные программы лояльности для индивидуальных и корпоративных клиентов. Некоторые гостиницы были построены или реконструированы под крупные мероприятия, соревнования, выставки.

Например, в рассмотренной ранее гостинице «AZIMUT Смоленская», в которой имеется семь небольших конференцзалов с вместительностью от 50 до 300 человек, доходы только от этого сегмента составляют более 15% от годовой выручки. Если же мы говорим о конгресс-отелях с большой территорией и наличием залов, вмещающих до 600 человек, доля годовой выручки от MICE-сегмента может превышать и 30%.

В этих условиях необходимо применять индивидуальный подход для каждой из перспективных категорий бизнеса, сочетая в себе как общие предложения, так и специальные для постоянных партнеров из различных сфер деятельности. На данный момент в большинстве гостиниц представлен только конференц-пакет, который состоит из базового оборудования для показа презентаций, мультимедиа и базовых кофебрейков/фуршетов.

Гостиницам целесообразно предлагать специальные пакеты для мероприятий отдельных компаний. Нужно прорабатывать и искать ключевые требования сегментов рынка. Учитывать тип мероприятия, потребности заказчика, специфику деятельности компаний и на основе этих требований формировать уникальный пакет услуг для организации мероприятия, нацеленного на конкретный сегмент рынка.

Например, медицинские общества и фармакологические компании обычно проводят свои мероприятия, используя высокоскоростные выделенные линии Интернета. Также по своему обыкновению врачи сидят за столами, поскольку их конференции призваны в основном обучать и делиться опытом, что подразумевает запись информации на бумажных или электронных носителях. Как

правило, требуются трибуны, микрофоны, качественная система мультимедиа, а в конце мероприятия сытный банкет или фуршет.

Гостиницам стоит разработать отдельный конференц-пакет, нацеленный именно на мероприятия медицинских компаний. Это даст свой выхлоп при должной рекламе в нужных кругах, а также при грамотном составлении этого пакета, чтобы медицинским компаниям было проще и выгоднее проводить свои мероприятия в гостиницах.

Точно так же можно поступить и с мероприятиями образовательных учреждений, которые отличаются масштабом, но зачастую имеют скромный бюджет. Разработка дешевого меню и скидок на залы, оптимизация залов для обучения и разработка отдельного пакета для такого рода мероприятий могут помочь гостиницам привлечь больше клиентов в низкий сезон. Как показывает практика, такие мероприятия часто сопровождаются бронированием большого количества номеров, которое будет компенсировать невысокую цену на мероприятия и обеспечивать загрузку в низкий сезон.

Банкеты и питание спортивных команд также могут быть реализованы в московских отелях. Разработка специального меню для спортивных команд по специальным ценам может значительно помочь гостиницам повысить свои доходы от F&B, особенно учитывая, что группы спортсменов также часто организовано питаются, а в конце имеют тенденцию организовывать крупные банкеты с шампанским и белыми скатертями. Все это также можно объединять в пакеты, делая более выгодные предложения для удержания столь доходного сегмента MICE-индустрии.

Точечная концентрация на клиентах, разработка индивидуальных предложений и наличие широкого ассортимента предложений также смогут помочь гостиницам работать без посредников, делая организацию мероприятий более структурированной и понятной, соответствующей запросам заказчика, учитывая всю специфику его рода деятельности.

Стоит отметить важность именно Proactive продаж, так как в бизнес-среде реклама работает гораздо хуже, и стоит сделать акцент на встречах, обзвонах, сборе и реализации информации о рынке и потенциальных клиентах, чтобы повысить осведомленность о конференц-возможностях московских отелей.

5. Современные технологии

Оптимизация работы отеля, минимизация его затрат на операционные издержки могут и должны осуществляться за счет современных технологий в гостиничном бизнесе. На сегодняш-

ний день разрабатываются различные операционные системы, программы и приложения, предназначенные для сокращения расходов гостиничных предприятий. Такие технологии позволяют отказаться от части персонала или сокращают время на выполнение задач.

Одна из новейших отечественных технологий, на которую стоит обратить внимание московским гостиницам, – это *Team Jet*. Программа предназначена для оптимизации работы гостиницы, применяя новый подход к управлению отелем.

Основная проблема линейного персонала в эпоху цифровизации – это невозможность быть на связи непосредственно во время оказания услуг. Team Jet решает эту проблему, так как устанавливается на смартфон работнику, и таким образом он всегда может быть на связи и оценивать текущее состояние гостиницы.

Особенно это полезно для горничных, которые в любой момент могут видеть текущие запросы гостей, персональные задачи и план выполнения работы. Все это повышает эффективность уборки, позволяя одной горничной брать на себя больше номеров в сутки, а гостинице – оптимизировать штат горничных на смене. Номера быстрее выходят в продажу, следовательно, отель зарабатывает больше. Автоматическое распределение и контроль уборок в реальном времени позволяет уменьшить время реакции на запросы гостей и как следствие повысить качество предоставляемого сервиса. Служба размещения, благодаря предложению, имеет возможность мгновенно заселять новых гостей. Team Jet сообщит о номере, из которого только что выехали, чтобы служба содержания помещений мгновенно провела уборку и обновила статус номера.

Team Jet интегрирован с самыми популярными PMS-сервисами: OPERA, Bnovo, Servio, 1C и Эделинк. Часто ли заменяют лампочки? Много ли протечек кранов? Как долго выполняли уборки в люкс-номерах за этот месяц? Team Jet размечает задачи отеля тэгами, и гостиница может получать детальные срезы в отчетах.

Некоторые московские отели уже начали проверять в экспериментальном формате сервис Team Jet. Операционные службы отметили удобство и полезность сервиса, который теперь помогает экономить их время и как следствие направлять его на более качественное оказание услуг. Служба горничных, в свою очередь, смогла позволить себе избавиться от координаторов или сократить их число.

6. Оптимизация бизнес-предложений

Корпоративный туризм, организация бизнес-мероприятий и деловых групп туристов – важнейшие направления в московской гостиничной индустрии. Во всех отелях над предоставлением таких услуг трудится целая команда специалистов, и в погоне за клиентами они вынуждены быть на связи с заказчиками 24/7. Из-за этого в высокий сезон часто страдает качество сервиса: не успели ответить вовремя, забыли подписать УПД, курьер потерял договор. Ситуации разные, их сложно предугадать. Зачастую сложность организации мероприятий и групп зависит не от количества запросов, а от сложности конкретного запроса.

Бывает так, что очень требовательные и крупные заказчики отнимают все рабочее время команды. Поэтому не редки и такие ситуации, когда подряд идут многомиллионные запросы, отнимая кучу времени, и у работников отдела продаж, F&B, кухни и отдела управления доходами не остается времени на координацию друг с другом и эффективную работу.

В эпоху информационных технологий работу сотрудников, обеспечивающих должную организацию мероприятий, можно оптимизировать и ускорить, используя сайт гостиницы или разрабатывая специальные приложения, помогающие заказчикам разобраться в организации и структурировании их запросов.

Сейчас, особенно на московском рынке, большинство гостиниц следят за своими конкурентами. Такие сервисы, как Pj com и Hotel Advisors, открыто показывают статистику гостиниц и их экономические показатели, позволяя сотрудникам других отелей беспрепятственно отслеживать динамику рынка, анализировать конкурентов и делать выводы, формируя свои собственные предложения.

Поскольку приблизительно половина запросов на мероприятия однотипны и повторяются из раза в раз (тренинги, конференции), гостиницам предлагается разработать конструктор мероприятий на их сайте. Так же как индивидуальные гости могут рассчитывать стоимость своего проживания и добавлять дополнительные услуги, корпоративные заказчики могли бы бронировать залы без непосредственного участия менеджеров в коммуникации.

Для этого нужно организовать интуитивно понятный визуализированный интерфейс и добавить конструктор дополнительных услуг, предлагаемых отелем, визуализированные конфигурации рассадок и удобный конструктор цен банкетов и фуршетов. Данный сервис можно подключить к PMS, например, Opera, для возможно-

сти отслеживать наличие залов и автоматически бронировать их при получении оплаты по гиперссылке. Данная технология не является новой и применяется во многих московских отелях, однако электронный документооборот – технология, на которую перешли еще далеко не все отели.

К сожалению, всех вышеперечисленных мер все еще недостаточно для должного функционирования системы онлайн-бронирования мероприятий. В абсолютном большинстве отелей действует динамическое ценообразование. Динамическое ценообразование позволяет обеспечивать гостиницам минимальную загрузку вне зависимости от качества сервиса и состояния помещения за счет демпинга цен. Принцип работы политики динамического образования на бумаге прост: чем выше загрузка отеля, тем выше цена на номера. Однако на протяжении многих лет эта система усложнялась. Во многих отелях, особенно сетевых, целый отдел занимается разработкой специальных тарифов на размещение бизнес-групп на основе прогнозов и аналитики.

Запуск подобной системы поможет значительно уменьшить затраты ресурсов на организацию однотипных мероприятий и групп, позволит оптимизировать штат сотрудников, а также облегчит дальнейший сбор информации и получение контактов компаний, что также немаловажно в сфере В&В сегмента, продаж и маркетинга. Данная система позволит избавиться приблизительно от 50% рутинной работы менеджеров по продажам мероприятий и групп.

В совокупности с разработкой узконаправленных конференц-пакетов система оптимизации бизнес-предложений позволяет комплексно подойти к вопросу бизнеса в гостиницах Москвы. Грамотно откалиброванная система смогла бы оптимизировать штат крупных гостиниц вплоть до 40% (сокращая численность отдела продаж, финансового отдела и Revenue отдела) за счет автоматизации большинства мероприятий и групповых проживаний.

Также эта система позволит некоторым компаниям (приблизительно от 10 до 20%) отказаться от работы с агентствами, что также благоприятно скажется на уровне загрузки гостиницы. Главная задача – обеспечить понятную и удобную систему для работы В&В сегмента, и гостиница сможет гораздо четче и качественнее организовывать мероприятия, привлекать к себе новых клиентов, автоматизировать бронирование групп.

Москва год за годом развивается в качестве главного центра для бизнес-туризма, событийного туризма и привлекает наибольшее количество гостей по сравнению с другими российскими

городами. В гостиничной индустрии экономическая эффективность имеет ряд специфических показателей, повышение которых позволяет повысить капитализацию отеля и его конкурентоспособность. В данной работе сформулированы предложения по повышению экономической эффективности для московских гостиниц, которые, согласно сделанному прогнозу, полностью оправдают свое внедрение.

Литература

- Ендовицкая 2022 – *Ендовицкая Я.С.* Межрегиональное сотрудничество: перспективы при проектировании турпродуктов для туристов из КНР // Сборник научных трудов по материалам VI Междунар. научно-практич. конф. / Под ред. Г.А. Карповой. СПб., 2022. С. 141–143.
- Ковальчук, Евстигнеев 2014 – *Ковальчук А.П., Евстигнеев А.М.* Развитие локального рынка индустрии гостеприимства (на примере г. Москвы) // Российское предпринимательство. 2014. № 16 (262). С. 145–156.

References

- Endovitskaya, Ya.S. (2022), “Interregional cooperation. Prospects for designing tourism products for tourists from China”, Karpova, G.A. (ed.), *Sbornik nauchnykh trudov po materialam VI Mezhdunar. nauchno-praktich. konf.* [Proc. of the VI International scientific conference], Saint Petersburg, Russia, pp. 141–143.
- Kovalchuk, A.P. and Evstigneev, A.M. (2014), “Development of the local market of hospitality industry (by the example of Moscow)”, *Rossiyskoe predprinimatelstvo*, no. 15 (16), pp. 145–156.

Информация об авторах

Ольга П. Ромашкина, Московский государственный лингвистический университет, Москва, Россия; 119034, Россия, Москва, ул. Остоженка, д. 38; romash98@mail.ru

Галина Ф. Красноженова, доктор социологических наук, профессор, Московский государственный лингвистический университет, Москва, Россия; 119034, Россия, Москва, ул. Остоженка, д. 38; krasnojenova@linguanet.ru

Information about the authors

Olga P. Romashkina, Moscow State Linguistic University, Moscow, Russia; bld. 38, Ostozhenka Street, Moscow, Russia, 119034; romash98@mail.ru

Galina F. Krasnozhenova, Dr. of Sci. (Sociology), Moscow State Linguistic University, Moscow, Russia; bld. 38, Ostozhenka Street, Moscow, Russia, 119034; krasnojenova@linguanet.ru