

СНИЖЕНИЕ ИЗДЕРЖЕК И УПРАВЛЕНИЕ ЛОЯЛЬНОСТЬЮ: АНАЛИЗ ВЛИЯНИЯ ИЗМЕНЕНИЯ ЦЕНОВОЙ ПОЛИТИКИ НА УСЛУГИ ГОСТИНИЦЫ НА ПРИМЕРЕ УСЛУГИ F&B

Е. С. Дианова

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,
Москва, Россия

В статье рассматриваются вопросы оптимизации затрат и управления клиентской лояльностью в гостиничном бизнесе на примере изменения ценовой политики услуги F&B (завтрак включенный). Особое внимание уделяется анализу влияния увеличения стоимости завтраков на уровень удовлетворенности гостей и показатели операционной эффективности. Проведенный исследовательский анализ демонстрирует, что успешное управление затратами возможно не только за счет сокращения издержек, но и через грамотное использование ресурсной базы и вовлеченность персонала. Изучение изменений показателя себестоимости услуги (Cost) показало, что минимизация издержек не обязательно влечет за собой снижение лояльности клиентов, если сервис поддерживается на высоком уровне благодаря профессионализму сотрудников. Автором подчеркивается роль человеческого фактора, клиентоориентированности и персонализированного подхода, которые могут смягчить последствия экономических изменений и способствовать сохранению или даже повышению удовлетворенности гостей. Статья также акцентирует внимание на важности внедрения инноваций в управление питанием для повышения конкурентоспособности и устойчивого развития гостиничных предприятий. Полученные результаты могут служить основой для разработки эффективных стратегий в области оптимизации затрат и увеличения ценностного предложения в гостиничном секторе.

Ключевые слова: оптимизация затрат, гостиничный бизнес, клиентская лояльность, качество обслуживания, управление ресурсами.

CUTTING COSTS AND LOYALTY MANAGEMENT: ANALYZING THE IMPACT OF CHANGES IN PRICE POLICY ON HOTEL SERVICES ILLUSTRATED BY F&B SERVICE

Ekaterina S. Dianova

Financial University under the Government of the Russian Federation,
Moscow, Russia

The article studies problems of cost cutting and client loyalty management in hotel business illustrated by changes in price policy on F&B services (breakfast included). Special attention is paid to analyzing the impact of rising breakfast cost to the rate of guest satisfaction and indicators of operative efficiency. Systemic analysis showed that successful cost management is possible not only at the expense of cost cutting but through adequate use of the resource base and personnel involvement. Studying changes in service prime cost showed that cost minimization does not necessarily cause reduction in client loyalty, in case service is maintained at high level thanks to employees' professionalism. The author underlined the role of human factor, client-orientation and personalized approach, which could smooth after-effects of economic changes and foster keeping and even raising guest satisfaction. The article also focuses on the importance of introducing innovation in catering management to improve competitiveness and develop steadily hotel enterprises. The obtained findings can form a basis for elaboration of effective strategies in the field of cost optimization and increase in valuable offer in hotel sector.

Keywords: cost optimization, hotel business, client loyalty, service quality, resource management.

Введение

Гостиничный бизнес будучи важной частью сферы услуг играет ключевую роль в системе общественного воспроизводства, поскольку непосредственно связан с развитием туризма, транспортной инфраструктурой, индустрией развлечений, а также с сопутствующими отраслями: общественным питанием, розничной торговлей, производством продуктов питания. Через оказание услуг по размещению и питанию гостиницы удовлетворяют базовые потребности людей в путешествиях и командировках, а также способствуют развитию культурных, экономических и социальных связей между регионами и странами.

С точки зрения экономической теории гостиничный бизнес участвует в обеспечении полной воспроизводственной цепочки. Во-первых, он поддерживает рабочую силу через обеспечение услуг отдыха и восстановления после трудовой деятельности. Туризм и деловые поездки создают спрос на гостиничные услуги, что стимулирует развитие смежных секторов экономики. Во-вторых, гостиничный бизнес играет роль одного из основных потребителей товаров и услуг, создавая значительный мультипликативный эффект для экономики, стимулируя развитие сельского хозяйства, поставки продуктов питания, транспортные услуги, рекламу и маркетинг.

Служба питания в гостиничном бизнесе занимает определенное место в создании впечатления гостей, формируя значительную часть их восприятия качества обслуживания. Эта сфера дополняет основной комплекс гостиничных услуг, создавая дополнительные возможности для удовлетворения потребностей клиентов и подчеркивая уникальность бренда. Предоставляя услуги питания, гостиницы не только удовлетворяют базовые потребности в еде и напитках, но также в значительной степени влияют на эмоциональный отклик гостей, создавая атмосферу уюта, эксклюзивности и обеспечивая в не-

котором роде персональный подход к каждому гостю, что усиливает общее впечатление от пребывания.

С экономической точки зрения служба питания в гостиницах является сложной системой, в которой пересекаются вопросы управления себестоимостью, качества предоставляемой продукции и общей прибыли предприятия. Питание способно обеспечивать значительный процент от общей выручки гостиницы, особенно если заведения при отеле (рестораны, бары, кафе) развивают оригинальные концепции, привлекающие как гостей, так и внешнюю аудиторию.

С другой стороны, услуги питания сопряжены с высокими издержками на закупку сырья, поддержание санитарных стандартов, оплату труда и обучение персонала.

Актуальность исследования

Несмотря на очевидное восстановление туристской и деловой активности в индустрии гостеприимства, остается множество вызовов, характерных не только для гостиничного сектора, но и для экономики в целом. Среди них можно выделить такие проблемы, как низкий уровень заработных плат и кадровый дефицит, которые актуальны для большинства отраслей сферы услуг. Эти вопросы становятся особенно острыми в условиях необходимости повышения конкурентоспособности гостиничного бизнеса, который, с одной стороны, стремится к масштабированию и выходу на новые рынки, а с другой – сталкивается с необходимостью удержания лояльности отечественных туристов.

Одна из ключевых задач гостиничного бизнеса в России заключается в адаптации к изменяющимся требованиям рынка, что предполагает как развитие инфраструктуры и расширение спектра предоставляемых услуг, так и внедрение инновационных решений для улучшения качества обслуживания и оптимизации операционных процессов. Важным направлением становится повышение выручки за счет

улучшения качества обслуживания, создания дополнительных предложений для гостей и оптимизации внутренних затрат. В то же время усиление конкуренции на внутреннем рынке требует от гостиничных операторов внедрения стратегий, направленных на укрепление лояльности клиентов, что включает работу с клиентскими ожиданиями, персонализацию сервиса и внедрение программ лояльности.

Существенное внимание уделяется также необходимости адаптации к новым экономическим реалиям, что требует от гостиничного бизнеса гибкости в отношении ценообразования и управления затратами. Отрасль движется в сторону повышения операционной эффективности, что требует не только оптимизации бизнес-процессов, но и активного использования современных технологий и цифровых решений, позволяющих снизить расходы и повысить производительность труда.

Одной из ключевых финансовых метрик в деятельности ресторанных служб является показатель Cost, или Food Cost, т. е. соотношение затраченных средств на приготовление ингредиентов и выручки, получаемой от продажи приготовленного блюда. Этот показатель отображает рентабельность ресторанной деятельности. От точности его калькуляции зависит успех предприятия, оказывающего услуги питания [11].

Повышение конкурентоспособности предприятия – это вопрос, который стоит перед каждой организацией, желающей успешно функционировать на рынке. Те предприятия, которые не уделяют должного внимания аналитике соответствующих закономерностей, остаются позади своих конкурентов и вынуждены в дальнейшем переориентироваться и перестраивать модель ведения бизнеса [8].

Формулировка проблемы

В сложившихся условиях предприятиям гостиничной отрасли приходится искать пути оптимизации издержек для достижения необходимых показателей эффектив-

ности бизнеса. Ситуация осложняется высоким темпом инфляционного роста, особенно в сфере пищевых продуктов, что обусловлено увеличением производственных и логистических затрат. Служба питания в гостиницах является особенно уязвимой не только к внешним экономическим факторам, но и к внутренним рискам, таким как ограниченные сроки хранения продуктов, потенциальные потери из-за порчи, а также кражи и злоупотребления.

Кроме того, любое повышение цены на услуги воспринимается клиентами негативно, что создает дополнительные риски для лояльности и удовлетворенности гостей. В этой связи актуальность вопроса оптимизации затрат в гостиничном бизнесе возрастает, требуя комплексного подхода, включающего контроль за себестоимостью, пересмотр закупочной стратегии, минимизацию потерь и рациональное использование ресурсов.

Таким образом, возрастает актуальность поиска баланса между снижением затрат и сохранением лояльности клиентов.

Анализ публикаций по проблематике исследования

В исследовании В. В. Бахарева «Инструментарий формирования клиентской лояльности в сфере общественного питания» автор в качестве одного из инструментов формирования истинной лояльности указывает «соответствие ассортимента предлагаемых блюд запросам целевой аудитории (как по набору блюд, так и по их качественным характеристикам, а также по цене). Несмотря на всю очевидность этого утверждения, рестораны не всегда следуют этой рекомендации. Нередко практикуется сужение ассортимента (с целью минимизации издержек на управление им), которое в итоге оборачивается неспособностью предложить потребителю привычное для него блюдо, в результате, сэкономив на управлении ассортиментом, ресторан вызывает неудовольствие у своего постоянного клиента» [2].

Стоит отметить, что сужение ассортимента может иметь свои преимущества. В условиях высокой конкуренции на рынке общественного питания оптимизация меню может привести к улучшению качества предлагаемых блюд и более эффективному использованию ресурсов. Сфокусировавшись на узком ассортименте, ресторан может повысить уровень мастерства своих поваров, улучшить контроль за качеством ингредиентов и сократить время приготовления, что в итоге может привести к повышению общей удовлетворенности клиентов. Более того, глубокое исследование предпочтений клиентов может выявить, что некоторые блюда не пользуются популярностью, и их исключение из меню может освободить пространство для новинок, способных привлечь новую, не менее лояльную аудиторию.

Другие исследователи также отмечают ключевое место и значение фактора качества и его влияние на лояльность потребителей.

«Одним из центральных аспектов, влияющих на удовлетворенность клиентов в гостиничном бизнесе, является качество питания. В исследованиях, проведенных в области гостиничного сервиса, выявлено, что качество блюд существенно определяет уровень удовлетворенности гостей. Повышение стандартов качества пищи может значительно увеличить степень удовлетворенности клиентов, тогда как ее ухудшение ведет к негативным последствиям для восприятия услуг. Данный факт подчеркивает необходимость гостиниц акцентировать внимание на совершенствовании качества питания как важнейшего элемента сервиса» [10].

Дополним, что у понятия «качество» может быть довольно широкое определение. «Качество обслуживания отличает гостеприимство, однако не существует единого согласованного определения качества услуг» [5].

Для каждого потребителя качество может состоять из множества разных факторов, не все из которых производитель

услуги может обеспечить. При этом само по себе качество может быть довольно пластичным в вопросе изменений. Соответственно, у производителя услуги должна быть возможность влиять на него и менять в зависимости от ряда факторов, таких как сезонность, доступность ингредиентов и специфика целевой аудитории. Важным аспектом является то, что восприятие качества не всегда связано только с объективными характеристиками блюд, такими как свежесть или метод приготовления. Оно также включает в себя субъективные элементы, такие как презентация блюд, атмосфера заведения и уровень обслуживания.

«В частности, качество еды в ресторанах в сочетании с другими факторами, такими как чистота номеров и скорость обслуживания, играют важную роль в общем восприятии ценности услуги» [10].

При этом любые изменения, даже частные, воспринимаемые потребителями негативно, могут нежелательно сказаться на общем восприятии качества услуги: «потеря качества может привести к плохому имиджу бренда, что скажется на потере ценности и востребованности отеля» [6].

При внедрении изменений и инноваций в гостиничных услугах важнейшим аспектом является человеческий фактор. Сотрудники играют ключевую роль в успешной адаптации нововведений и восприятии их гостями, поскольку именно они способны проявлять истинное гостеприимство и эмпатию, что трудно воспроизвести с помощью автоматизированных процессов. В условиях выбора между цифровыми сервисами и живым общением клиенты часто отдают предпочтение местам, где они чувствуют себя ценными и уважаемыми благодаря человеческому участию. Как подчеркивается в источнике, «наиболее важный фактор в инновационном процессе – это человеческий фактор. Ведь, выбирая между автоматизированным отелем с заселением при помощи смартфона и гостиницей, где с улыбкой встречают консьержи и сотрудники отдела размещения, гость часто приходит туда, где

он чувствует истинное гостеприимство и эмпатию» [3].

Ключевыми факторами, определяющими качество услуг, являются квалификация, скорость обслуживания и профессиональное поведение сотрудников компании [5].

Завтрак для любого отеля представляет собой эффективный инструмент для внедрения изменений и оптимизации финансовых показателей. Это одна из наиболее управляемых и стратегически значимых форм предоставления услуг, которая способна влиять на уровень удовлетворенности гостей, формировать их общее впечатление от пребывания и служить мощным маркетинговым фактором. С финансовой точки зрения завтрак не только способствует увеличению доходности за счет предложений дополнительных блюд и повышения среднего чека, но и может стать эффективным рычагом для сокращения издержек путем оптимизации процессов закупок, хранения продуктов, планирования меню и управления персоналом. «Во всех отелях особое внимание уделяется завтраку. В отличие от обеда и ужина, почти все гости отеля приходят на завтрак» [3].

Многие исследователи подчеркивают высокую чувствительность потребителей к цене на услуги, что особенно проявляется в сфере гостеприимства и туризма. Доступность продукции, ее ассортимент, ценовая политика, а также стратегия продвижения товара или услуги и бренда компании оказывают значительное влияние на уровень лояльности клиентов [1]. Туризм и гостиничный бизнес не являются исключением, поскольку формирование и поддержание лояльности клиентов здесь напрямую зависят от восприятия ценовой ценности услуг и способности компании эффективно управлять ожиданиями потребителей.

Результаты исследования

В рамках данного исследования автор сосредоточил внимание на анализе наиболее

чувствительного периода – этапе установления новой цены на услугу «завтрак включенный» (F&B). Этот временной промежуток играет ключевую роль в оценке реакции гостей на изменения ценовой политики, а также позволяет глубже понять, как трансформация стоимости может повлиять на уровень лояльности, удовлетворенности и восприятия услуги.

Как видно из рис. 1, у исследуемой организации на протяжении полугода уровень показателя Cost держался на достаточно высоком уровне, что свидетельствует о падающей эффективности установленной цены за услугу.



Рис. 1. Динамика изменения показателя Cost с января 2024 по июнь 2024 г.

Существуют разные методы расчета показателя Cost [4; 10]:

– простой:

$$\text{Food Cost \%} = ((\text{Себестоимость ингредиентов}) / (\text{Цена продажи блюда})) \cdot 100\%;$$

– расчет на основе фактических затрат:

$$\text{Food Cost \%} = ((\text{Фактическая стоимость использованных ингредиентов за период}) / (\text{Общая выручка от продаж за период})) \cdot 100\%;$$

Inventory Method, или метод учета запасов:

$$\text{Food Cost \%} = ((\text{Начальные запасы} + \text{Поступления} - \text{Конечные запасы}) / (\text{Общая выручка})) \cdot 100\%.$$

При работе с конкретной позицией самой удобной формулой является метод расчета простого показателя Food Cost. Исходя из формулы очевидно, что для снижения показателя издержек стоимости блюда необходимо работать с одним из

показателей – себестоимостью или ценой продажи.

Если учесть, что цена – константное значение, то в случае, если предприятие хочет снизить показатель Cost, необходимо работать над снижением себестоимости позиции. Это могут быть любые варианты. Все зависит от творчества шеф-повара и решений генерального менеджера. Можно прибегнуть к замене дорогих составляющих на более бюджетные или отказу от

покупных позиций и приготовлению их альтернатив собственными усилиями.

Можно также работать с ценой: увеличение цены продажи блюда позволяет снизить значение показателя Cost. Одновременная работа с ценой и себестоимостью дает более быстрый эффект в снижении издержек.

В ходе операционной деятельности гостиницы за июнь был получен ряд результатов при стоимости блюда, равной 990 рублям (табл. 1).

Т а б л и ц а 1

Результаты эффективности работы гостиницы с услугой F&B по итогам июня 2024 г.

Дата продажи	Количество продаж	Себестоимость с НДС, руб.		Цена продажи, руб.	Сумма продаж, руб.	Cost, %
		за единицу	сумма			
Блюдо: завтрак включенный						
01.06.2024	253	272,76	69 007,69	979,01	247 690,00	27,86
02.06.2024	232	265,24	61 535,01	920,97	213 665,00	28,80
03.06.2024	185	449,69	83 192,08	964,11	178 360,00	46,64
04.06.2024	289	265,58	76 753,87	943,08	272 550,00	28,16
05.06.2024	239	281,52	67 284,40	1 058,51	252 985,00	26,60
06.06.2024	265	213,18	56 492,61	980,49	259 830,00	21,74
07.06.2024	221	273,40	60 420,75	972,17	214 850,00	28,12
08.06.2024	152	397,15	60 366,99	1 011,25	153 710,00	39,27
09.06.2024	130	385,25	50 082,44	1 001,27	130 165,00	38,48
10.06.2024	110	406,19	44 680,79	1 062,95	116 925,00	38,21
11.06.2024	159	386,27	61 416,45	986,45	156 845,00	39,16
12.06.2024	115	502,66	57 805,75	990,35	113 890,00	50,76
13.06.2024	151	375,11	56 642,33	1 008,91	152 345,00	37,18
14.06.2024	214	288,74	61 791,39	1 005,42	215 160,00	28,72
15.06.2024	230	309,80	71 253,36	974,18	224 061,00	31,80
16.06.2024	218	272,00	59 295,93	1 000,21	218 045,00	27,19
17.06.2024	131	398,42	52 193,50	1 100,27	144 135,00	36,21
18.06.2024	211	306,79	64 732,17	1 007,87	212 661,00	30,44
19.06.2024	281	251,09	70 557,42	946,28	265 905,00	26,53
20.06.2024	234	387,66	90 713,37	1 051,65	246 085,00	36,86
21.06.2024	201	388,37	78 063,21	1 127,67	226 662,00	34,44
22.06.2024	156	365,23	56 975,30	1 024,90	159 884,00	35,64
23.06.2024	126	462,41	58 263,86	984,06	123 992,00	46,99
24.06.2024	187	413,36	77 298,86	941,82	176 120,00	43,89
25.06.2024	240	362,61	87 026,65	1 001,08	240 260,00	36,22
26.06.2024	261	358,32	93 522,50	980,15	255 820,00	36,56
27.06.2024	289	273,93	79 164,74	994,08	287 290,00	27,56
28.06.2024	276	271,94	75 054,37	886,54	244 685,00	30,67
29.06.2024	182	386,87	70 410,21	1 004,22	182 768,00	38,52
30.06.2024	133	435,19	57 880,28	1 894,66	251 990,00	22,97
Итого по блюду	6 071,000	X	2 009 878,28	X	6 139 333,00	32,74

Количество продаж равно количеству человек, которые фактически воспользовались услугой за определенную бизнес-дату. Детальный анализ данных показал, что, несмотря на переходящие разницы по

количеству продаж, затраты или себестоимость продаж практически на ежедневной основе держатся на высоком уровне. Это свидетельствует о том, что сотрудники, отвечающие за количество используемых

продуктовых ресурсов для приготовления блюда, не принимают во внимание ожидаемое количество посетителей и потенциальных пользователей услуг, что очевидно негативно сказывается на значении показателя Cost, делая его высоким.

По результатам июня менеджментом гостиницы был предпринят жесткий курс по снижению затрат на завтрак и снижению уровня Cost. В это же время было принято решение поднять цену блюда до 1 100 рублей начиная с сентября.

Очевидно, что такая жесткая политика должна привести к снижению уровня лояльности и удовлетворенности гостей, которые привыкли к щедрому завтраку и низкой цене.

После введения изменений были получены результаты, приведенные на рис. 2 и в табл. 2.

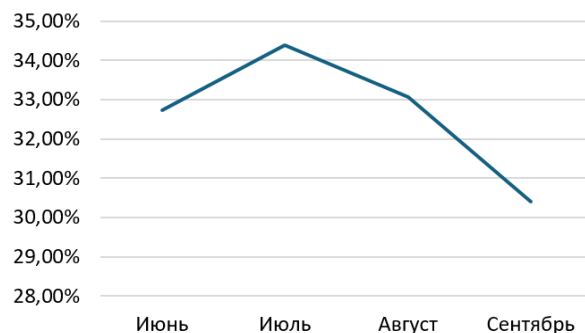


Рис. 2. Динамика изменения показателя Cost после введения мер, направленных на его снижение

Таблица 2

Результаты эффективности работы гостиницы с услугой F&B по итогам сентября 2024 г.

Дата продажи	Количество продаж	Себестоимость с НДС, руб.		Цена продажи, руб.	Сумма продаж, руб.	Cost, %
		за единицу	сумма			
Блюдо: завтрак включенный						
01.09.2024	148	298,62	44 195,75	1 283,99	190 030,00	27,91
02.09.2024	137	269,59	36 933,79	1 251,24	171 420,00	25,85
03.09.2024	161	271,37	43 690,70	1 117,52	179 920,00	29,14
04.09.2024	167	303,00	50 600,47	1 174,43	196 130,00	30,96
05.09.2024	200	233,45	46 689,20	1 073,85	214 770,00	26,09
06.09.2024	156	303,93	47 412,77	775,19	120 930,00	47,05
07.09.2024	122	287,92	35 126,06	840,66	102 560,00	41,10
08.09.2024	112	367,76	41 189,04	1 134,73	127 090,00	38,89
09.09.2024	89	387,97	34 529,18	2 124,38	189 070,00	21,92
10.09.2024	178	286,50	50 997,72	1 411,46	251 240,00	24,36
11.09.2024	232	223,22	51 786,15	1 079,27	250 390,00	24,82
12.09.2024	246	179,35	44 120,78	832,07	204 690,00	25,87
13.09.2024	187	259,23	48 476,25	1 152,78	215 570,00	26,98
14.09.2024	209	285,09	59 582,88	851,91	178 050,00	40,16
15.09.2024	163	317,64	51 775,79	865,92	141 145,00	44,02
16.09.2024	114	365,67	41 686,36	1 391,23	158 600,00	31,54
17.09.2024	127	352,00	44 703,70	1 513,15	192 170,00	27,92
18.09.2024	169	298,39	50 427,11	1 349,11	228 000,00	26,54
19.09.2024	197	250,46	49 340,99	1 040,56	204 990,00	28,88
20.09.2024	170	306,37	52 083,67	775,29	131 800,00	47,42
21.09.2024	143	410,67	58 725,46	1 085,38	155 210,00	45,40
22.09.2024	132	349,31	46 108,90	1 005,83	132 770,00	41,67
23.09.2024	108	317,15	34 252,48	1 352,78	146 100,00	28,13
24.09.2024	122	320,87	39 146,24	1 524,10	185 940,00	25,26
25.09.2024	169	276,74	46 769,31	1 514,85	256 010,00	21,92
26.09.2024	215	254,92	54 807,94	1 007,58	216 630,00	30,36
27.09.2024	203	257,76	52 325,71	683,69	138 790,00	45,24
28.09.2024	111	347,00	38 517,46	811,62	90 090,00	51,31
29.09.2024	101	280,57	28 337,90	2 326,73	235 000,00	14,47
30.09.2024	217	270,26	58 645,62	1 166,96	253 230,00	27,79
Итог по блюду	4 805,000	X	1 382 985,38	X	5 458 335,00	30,40

Анализ полученных данных свидетельствует о значительном снижении показателя Cost, что демонстрирует положительный эффект от внедренных мер. Помимо повышения стоимости блюда, была проведена целенаправленная работа по уменьшению себестоимости услуги за счет планирования затрат на завтрак, основанного на прогнозируемом уровне загрузки. Такой подход позволил оптимизировать использование ресурсов, минимизировать потери и улучшить показатели операционной эффективности.

Очевидно, что падение качества блюд, выражающееся в использовании более дешевых альтернатив, и отказ от дорогостоящих позиций должны негативно сказаться на показателе удовлетворенности гостей, привыкших к определенному уровню и качеству услуги (рис. 3).

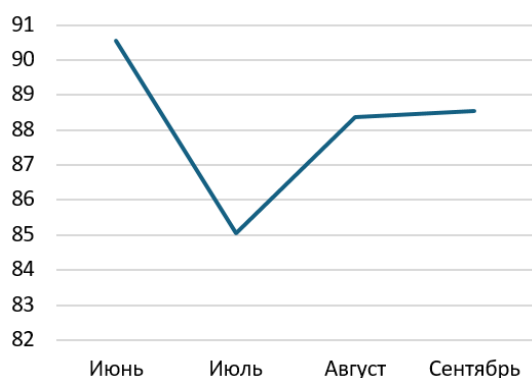


Рис. 3. Динамика изменения показателя Reputation Performance Score (RPS) в период внедрения мер по снижению показателя Cost

Reputation Performance Score, или индекс удовлетворенности клиентов, является комплексной оценкой посетителями гостиничного предприятия и его услуг. Этот показатель учитывает среднюю оценку пользователей по каждой службе отеля (питание, заселение, бронирование, уборка и др.).

Из графика видно, что гости отреагировали на изменения в июле, где было замечено падение индекса удовлетворенности, но на удивление нет негативного тренда –

в августе и сентябре замечен рост данного показателя.

Приведем более наглядную презентацию наблюдаемого явления (рис. 4).

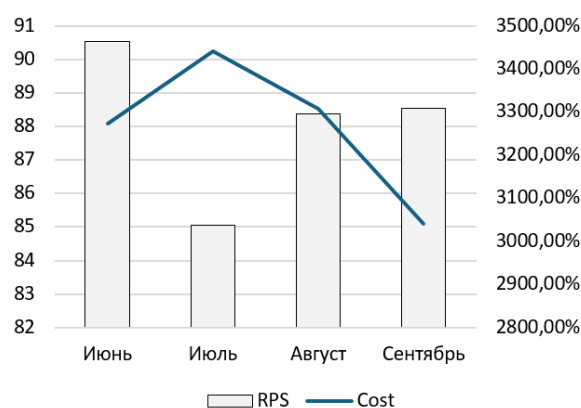


Рис. 4. Динамика изменения уровня удовлетворенности гостей и показателя Cost

Исходя из вышесказанного, можно сделать важный и на первый взгляд неочевидный вывод о том, что снижение издержек в гостиничном бизнесе, в частности, в управлении завтраками, не обязательно ведет к снижению лояльности и удовлетворенности гостей. В действительности грамотное управление затратами, основанное на внедрении инновационных решений, оптимизации процессов и повышении эффективности, может способствовать сохранению, а иногда даже повышению уровня удовлетворенности клиентов.

Ключевая роль в достижении этого результата отводится сотрудникам, задействованным во всех этапах предоставления данной услуги. Их профессионализм, клиентоориентированность и способность проявлять эмпатию и гибкость позволяют минимизировать негативные последствия любых изменений, связанных с сокращением расходов. Именно благодаря их вкладу, внимательному подходу и персонализированному обслуживанию удается удерживать показатели удовлетворенности гостей на высоком уровне. Сотрудники, взаимодействуя с гостями на уровне сервиса завтрака, превращают процесс потребления пищи в незабываемое впечатление,

способное компенсировать любые перемены, вызванные экономической оптимизацией, и способствовать формированию доверия, которое лежит в основе долгосрочной лояльности.

Оптимизация расходов в гостиничном бизнесе представляет собой неотъемлемый и в то же время сложный аспект управления, требующий всестороннего подхода и учета конечной цели – повышения качества обслуживания и уровня удовлетворенности клиентов. Это не просто сокращение затрат, но также стремление к максимально эффективному использованию имеющихся ресурсов, что позволяет обеспечить баланс между экономической эффективностью и удовлетворением ожиданий гостей. Лишь комплексный и продуманный подход к оптимизации способен обеспечить значительное улучшение финансовых результатов, сохраняя при этом высокий уровень лояльности и удовлетворенности клиентов [7].

В ответ на вопрос, поставленный в начале исследования, можно утверждать, что при грамотном подходе и одновременной работе в нескольких направлениях возможно минимизировать негативную реакцию потребителей гостиничных услуг на повышение цен. Комплексное управление процессами, включающее оптимизацию затрат, повышение качества обслуживания и эффективную коммуникацию ценности услуги, позволяет смягчить восприятие изменений и сохранить высокий уровень лояльности гостей.

Заключение

В рамках проведенного исследования можно сделать ряд важных выводов, демонстрирующих, что оптимизация затрат на услуги в гостиничном бизнесе не всегда

приводит к негативным последствиям для уровня удовлетворенности и лояльности гостей. Введение мер по снижению себестоимости и увеличению цены на услугу на первый взгляд представлялось потенциально рискованным направлением, способным вызвать ухудшение восприятия сервиса. Однако результаты показали, что грамотное управление затратами и вовлеченность персонала в процесс предоставления услуги могут минимизировать негативные последствия и даже привести к улучшению показателей.

Ключевым фактором успешного внедрения изменений стал человеческий фактор – профессионализм и гибкость сотрудников. Их способность поддерживать высокий уровень обслуживания, адаптировать предложения и находить индивидуальный подход к гостям позволили смягчить возможные негативные эффекты от ценовых изменений и сохранить высокий уровень удовлетворенности клиентов. При этом тщательный контроль за использованием продуктовых ресурсов, пересмотр процесса планирования закупок и повышение эффективности внутренних операций привели к снижению издержек и более устойчивому значению показателя Cost.

Полученные результаты свидетельствуют о том, что комплексный подход, ориентированный на оптимизацию операционной деятельности и сохранение ценности предоставляемого сервиса для гостей, может успешно сочетаться с необходимостью снижения затрат. Это подчеркивает важность стратегического управления изменениями и опыта активной работы с клиентами в условиях динамичного рынка гостиничных услуг.

Список литературы

1. Баранова В. С. Удовлетворенность клиентов в индустрии гостеприимства // Вестник науки. – 2019. – № 4 (13). – С. 10–13.
2. Бахарев В. В. Инструментарий формирования клиентской лояльности в сфере общественного питания // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экологический менеджмент. – 2014. – № 3. – С. 70–76.

3. Духовная Л. Л., Дехтярь Г. М., Логвина Е. В., Прохорова О. В. Инновации в гостиничном бизнесе как фактор повышения конкурентоспособности гостиничного предприятия // Сервис в России и за рубежом. – 2024. – № 1 (110). – С. 166–178.
4. Как считать фудкост? – URL: <https://restospace.com/blog/articles/article/kak-schitat-fudkost> (дата обращения: 15.11.2024).
5. Криницына А. О., Морозов М. А. Стратегия управления качеством услуг предприятия индустрии гостеприимства // Российские регионы: взгляд в будущее. – 2022. – № 3-4. – С. 95–104.
6. Логунова Н. Ю., Денисова А. И. К вопросу проектирования бизнес-процесса оказания услуг питания в гостиничном бизнесе // Прикладные экономические исследования. – 2022. – № 1. – С. 59–65.
7. Пивоварова Е. В. Гостиничный бизнес в экономике России: стратегии оптимизации бизнес-процессов // Современные технологии управления. – 2024. – № 1 (105). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/gostinichnyy-biznes-v-ekonomike-rossii-strategii-optimizatsii-biznes-protsessov> (дата обращения: 15.11.2024).
8. Родионов Г. В. Экономическая оптимизация деятельности предприятия в сфере гостиничного бизнеса: налоговый аспект // Вестник науки и образования. – 2024. – № 7 (150)-1. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ekonomicheskaya-optimizatsiya-deyatelnosti-predpriyatiya-v-sfere-gostinichnogo-biznesa-nalogovyy-aspekt> (дата обращения: 15.11.2024).
9. Цена ошибки в расчете фудкост в 5 млн руб. Какие нюансы нужно учитывать при расчете себестоимости блюд, чтобы не потерять деньги? – URL: <https://www.qlever.ru/press/kak-schitat-foodcost> (дата обращения: 15.11.2024).
10. Perdomo-Verdecia V., Garrido-Vega P., Sacristán-Díaz M. An fsQCA Analysis of Service Quality for Hotel Customer Satisfaction // International Journal of Hospitality Management. – 2024. – № 122. – URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278431924001051>
11. Restaurant Food Cost Percentage – What This Means for Your Restaurant Business? – URL: <https://altametrics.com/topics/restaurant-food-cost-percentage-what-this-means-for-your-restaurant-business/> (дата обращения: 25.10.2024).

References

1. Baranova V. S. Udovletvorennost klientov v industrii gostepriimstva [Client Satisfaction in Hospitality Industry]. *Vestnik nauki* [Bulletin of Science], 2019, No. 4 (13), pp. 10–13. (In Russ.).
2. Bakharev V. V. Instrumentariy formirovaniya klientskoy loyalti v sfere obshchestvennogo pitaniya [Tools of Forming Client Loyalty in the Field of Public Catering]. *Nauchniy zhurnal NIU ITMO. Seriya: Ekonomika i ekologicheskiy menedzhment* [Academic Journal NIU ITMO. Series: Economics and Ecologic Management], 2014, No. 3, pp. 70–76. (In Russ.).
3. Duhovnaya L. L., Dekhtyar G. M., Logvina E. V., Prokhorova O. V. Innovatsii v gostinichnom biznese kak faktor povysheniya konkurentosposobnosti gostinichnogo predpriyatiya [Innovation in Hotel Business as Factor of Raising Competitiveness of Hotel Enterprise]. *Servis v Rossii i za rubezhom* [Service in Russia and Abroad], 2024, No. 1 (110), pp. 166–178. (In Russ.).
4. Kak schitat fudkost? [How Can we Estimate Food Cost?]. (In Russ.). Available at: <https://restospace.com/blog/articles/article/kak-schitat-fudkost> (accessed 15.11.2024).
5. Krinitsyna A. O., Morozov M. A. Strategiya upravleniya kachestvom uslug predpriyatiya industrii gostepriimstva [Strategy of Managing Service Quality at Enterprise of Hospitality

Industry]. *Rossiyskie regiony: vzglyad v budushchee* [Russian Regions: Forecast the Future], 2022, No. 3-4, pp. 95–104. (In Russ.).

6. Logunova N. Yu., Denisova A. I. K voprosu proektirovaniya biznes-protssessa okazaniya uslug pitaniya v gostinichnom biznese [Concerning Business-Process Design for Rendering Services in Hospitality Business]. *Prikladnye ekonomicheskie issledovaniya* [Applied Economic Research], 2022, No. 1, pp. 59–65. (In Russ.).

7. Pivovarova E. V. Gostinichnyy biznes v ekonomike Rossii: strategii optimizatsii biznes-protssessov [Hotel Business in Russian Economy: Strategy of Business-Processes Optimization]. *Sovremennye tekhnologii upravleniya* [Today's Technologies of Management], 2024, No. 1 (105). (In Russ.). Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/gostinichnyy-biznes-v-ekonomike-rossii-strategii-optimizatsii-biznes-protssessov> (accessed 15.11.2024).

8. Rodionov G. V. Ekonomicheskaya optimizatsiya deyatel'nosti predpriyatiya v sfere gostinichnogo biznesa: nalogovyy aspekt [Economic Optimization of Enterprise Work in the Field of Hotel Business: Tax Aspect]. *Vestnik nauki i obrazovaniya* [Bulletin of Science and Education], 2024, No. 7 (150)-1. (In Russ.). Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/ekonomicheskaya-optimizatsiya-deyatelnosti-predpriyatiya-v-sfere-gostinichnogo-biznesa-nalogovyy-aspekt> (accessed 15.11.2024).

9. Tsena oshibki v raschete fudkost v 5 mln rub. Kakie nyuansy nuzhno uchityvat pri raschete sebestoimosti blyud, chtoby ne poteryat dengi? [Error Appraisal in Food Cost Calculation Made up 5M rubles. Which Nuances Should be Taken into Account in Calculating Dish Prime Cost not to Lose Money?]. (In Russ.). Available at: <https://www.qllever.ru/press/kak-schitat-foodcost> (accessed 15.11.2024).

10. Perdomo-Verdecia V., Garrido-Vega P., Sacristán-Díaz M. An fsQCA Analysis of Service Quality for Hotel Customer Satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 2024, No. 122. Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278431924001051>

11. Restaurant Food Cost Percentage – What This Means for Your Restaurant Business? Available at: <https://altametrics.com/topics/restaurant-food-cost-percentage-what-this-means-for-your-restaurant-business/> (accessed 25.10.2024).

Поступила: 10.12.2024

Принята к печати: 22.04.2025

Сведения об авторе

Екатерина Сергеевна Дианова

аспирантка Департамента туризма
и гостиничного бизнеса

Финансового университета.

Адрес: ФГБОУ ВО «Финансовый университет
при Правительстве Российской Федерации»,
125167, Москва,

Ленинградский проспект, д. 49/2.

E-mail: tc2209@yandex.ru

Information about the author

Ekaterina S. Dianova

Post-Graduate Student of the Department
of Tourism and Hotel Business
of the Financial University.

Address: Financial University under
the Government of the Russian Federation,
49/2 Leningradskiy Avenue, Moscow,
125167, Russian Federation.

E-mail: tc2209@yandex.ru