

■ СОЦІАЛЬНА СФЕРА. РОЗВИТОК ТЕРИТОРІЙ

УДК: 338.488.2:640.4

ББК 65.050.73

REVENUE MANAGEMENT В
ГОТЕЛЬНОМУ БІЗНЕСІ ©

ЛЕВИЦЬКА І.В.,
доктор економічних наук,
професор кафедри
аграрного консалтингу і туризму,
Національний університет біоресурсів і
природокористування України
(м. Київ)

У статті запропоновано основні цілі ціноутворення готельних підприємств, які визначатимуть місце готелю на ринку та будуть відповідати маркетинговій стратегії розвитку підприємства. Визначено взаємозалежність рівня завантаження готельних номерів від зниження цін, яка полягає в тому, що зменшення ціни навіть на 1% вимагає збільшення завантаження готельних номерів майже на 1% для покриття витрат в результаті зменшення доходів.

Проаналізовано систему управління доходами, що застосовується для отримання максимального прибутку в готельних підприємствах. Визначено фактори впливу, які орієнтовані на витрати та на ринок. Досліджено метод мультиплікативного ефекту, який застосовується при розрахунку цін. Для прикладу було проведено розрахунок бюджету на основі мультиплікативного методу у готелі «Ramada Lviv». Розглянуто вплив на прибуток одного з факторів при незмінній дії інших. Прибуток розраховувався, виходячи із змін, які викликані дією даного показника не менше ніж на 10%.

Встановили, що ціни, які знаходяться в тісному взаємозв'язку зі всіма елементами комплексу маркетингу, визначають рентабельність готельного підприємства, його життєвий цикл та фінансову стабільність. Разом з тим, вибір методів ціноутворення та цінової політики в більшості залежить від цілей та стратегій готельного підприємства на вибраному сегменті ринку.

Запропоновано механізм розрахунку ціни продажу послуг готельного підприємства, оснований на мультиплікативному методі, який включає: визначення основних показників, які впливають на прибуток, включаючи і ціни; розрахунок прибутку при зміні даних показників; оцінку вагомості впливу на прибуток кожного вибраного показника; вибір найбільш підходящого варіанту прибутку.

Ключові слова: готельний бізнес, revenue management, стратегії ціноутворення, цілі ціноутворення, цінова політика, фактори впливу, система управління доходами, мультиплікативний метод.

Табл. 5. Літ. 10.

REVENUE MANAGEMENT IN HOTEL BUSINESS

LEVYTSKA Inna,
Doctor of Economics, Professor of the
Department of Agrarian Consulting and Tourism
National University of Life and
Environmental Sciences of Ukraine
(Kyiv)

The article develops the main pricing objectives of hotel enterprises, which will determine the place of the hotel on the market and will correspond to the marketing strategy of the enterprise development. Interdependence of the level of loading of hotel rooms from the decrease in prices, which is that a reduction in price even by 1% requires an increase in loading hotel rooms by almost 1% to cover costs as a result of income reduction.

The system of income management used for obtaining the maximum profit in hotel enterprises is analyzed. Impact factors are identified that are cost-oriented and market-oriented. The method of multiplicative effect, which is used in the calculation of prices, is investigated. For example, a budget

calculation based on the multiplicative method was carried out at the Ramada Lviv Hotel. The influence on the profit of one of the factors under the constant influence of others is considered. Profit was calculated based on changes caused by the action of this indicator of not less than 10%.

It was found that prices, which are in close connection with all elements of the marketing complex, determine the profitability of the hotel company, its life cycle and financial stability. At the same time, the choice of pricing methods and pricing policies largely depends on the goals and strategies of the hotel company in the selected segment of the market.

The mechanism of calculation of the sale price of the services of the hotel company is proposed, based on the multiplicative method, which includes: definition of the main indicators that affect the profit, including prices; calculation of profit when changing these indicators; estimation of the importance of the impact on the profit of each selected indicator; the choice of the most appropriate variant of profit.

Key words: hotel business, revenue management, pricing strategies, pricing goals, pricing policy, impact factors, income management system, multiplicative method.

Tabl. 5. Lit. 10.

REVENUE MANAGEMENT В ГОСТИНИЧНОМ БИЗНЕСЕ

ЛЕВИЦКАЯ Инна Ванадиивна,
доктор экономических наук, профессор кафедры
аграрного консалтингу и туризма,
Национального университета биоресурсов
и природопользования Украины
(г. Киев)

В статье предложены основные цели ценообразования гостиничных предприятий, которые будут определять место отеля на рынке и будут соответствовать маркетинговой стратегии развития предприятия. Определены взаимозависимость уровня загрузки гостиничных номеров от снижения цен, которая заключается в том, что уменьшение цены даже на 1% требует увеличения загрузки гостиничных номеров почти на 1% для покрытия расходов в результате уменьшения доходов.

Проанализирована система управления доходами, применяется для получения максимальной прибыли в гостиничных предприятиях. Определены факторы влияния, которые ориентированы на расходы и на рынок. Исследован метод мультипликативного эффекта, который применяется при расчете цен. Для примера был проведен расчет бюджета на основе мультипликативного метода в гостинице «Ramada Lviv». Рассмотрено влияние на прибыль одного из факторов при неизменной действия других. Прибыль рассчитывался, исходя из изменений, которые вызваны действием данного показателя не менее чем на 10%.

Установили, что цены, которые находятся в тесной взаимосвязи со всеми элементами комплекса маркетинга, определяют рентабельность гостиничного предприятия, его жизненный цикл и финансовую стабильность. Вместе с тем, выбор методов ценообразования и ценовой политики в большинстве случаев зависит от целей и стратегий гостиничного предприятия на выбранном сегменте рынка.

Предложен механизм расчета цены продажи услуг гостиничного предприятия, основанный на мультипликативном методе, который включает: определение основных показателей, влияющих на прибыль, включая и цены; расчет прибыли при изменении данных показателей; оценку весомости влияния на прибыль каждого выбранного показателя; выбор наиболее подходящего варианта прибыли.

Ключевые слова: гостиничный бизнес, revenue management, стратегии ценообразования, цели ценообразования, ценовая политика, факторы влияния, система управления доходами, мультипликативный метод.

Tabl. 5. Лит. 10

Постановка проблемы. Відмінна риса сучасного економічного стану України – це просування по шляху реформ до розвинутої ринкової економіки. Найбільш продуктивним при цьому є ефективний менеджмент, який забезпечує створення необхідних умов для виробництва товарів та послуг, які несуть цінність для споживача. Оптимальна система управління дозволяє

краще впливати на зовнішнє середовище, вдало розподіляти ресурси підприємства і направляти роботу працівників таким чином, щоб максимально задовольнити потреби клієнтів та досягнути найвищих цілей підприємства.

Труднощі адаптування до умов ринків готельного господарства, які розвиваються, та перехід до освоєння ринкових можливостей, багато в чому визначається недостатньо ефективним управлінням доходами (revenue management).

Розвиток ринкових відносин в Україні та в країнах з розвинутою економікою дещо схожий, тому узагальнення та розповсюдження кращого зарубіжного та вітчизняного досвіду управління доходами на основі маркетингу дозволить підвищити ефективність функціонування готельної галузі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням питань управління доходністю (revenue management) займалося багато зарубіжних та вітчизняних авторів, таких як: Амбросій О.І. [1], Ансофф І. [6], Білецька І.М. [2], Бойко М.Г. [3], Кулик М.В. [2], Височан О.С. [4], Височан О.О. [4], Дорожкіна Г.М. [5], Дурович А.П. [7], Котлер Ф. [1, 3], Лесник А.Л. [1], Оліярник Т.Ю. [7], Остапенко Я.О. [8], Писаревський І.М. [9], Портер М. [4], Сегеда І.В. [9], Сагалакова Н.О. [10], Скобкін С.С. [2], Томпсон А. [5], Чернишов А.В. [2, 4] та ін.

Але досить мало було приділено уваги дослідженням найбільш ефективних стратегій ціноутворення готельних підприємств, які впливають на збільшення доходності в цій галузі.

Мета статті. Мета дослідження полягає у визначенні найбільш ефективних методів управління доходами готелів та методів їх застосування, які у свою чергу створюватимуть конкурентні переваги та зроблять продаж готельних послуг стабільними, а діяльність готельних підприємств більш прибутковими.

Для досягнення мети необхідно виконати такі завдання: визначити основні проблеми, які впливають на збільшення доходності готельних підприємств; визначити місце маркетингу в підвищенні ефективності управління готельними підприємствами; проаналізувати цінові стратегії розвитку готельного бізнесу; розробити найбільш ефективні методи збільшення доходів готелів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Revenue management (управління доходністю) в готельному бізнесі – технологія, яка визначає кращу ціну за номер готелю на основі прогнозування попиту, тобто продажу потрібного номера клієнту в потрібний момент за потрібною ціною. Саме Revenue management визначає напрямок стратегії роботи відділу продажів готельного підприємства.

Визначаючи роль та місце питань revenue management (управління доходністю) в готельному бізнесі, необхідно враховувати, що розроблення правильної цінової політики являється одним із основних завдань ефективного управління [1, с.32]. Ціни, які знаходяться в тісному взаємозв'язку зі всіма елементами маркетингу, визначають рентабельність готельного підприємства, його життєвий цикл та фінансову стабільність. Разом з тим, вибір методів ціноутворення та цінової політики визначається за допомогою чинних цілей та стратегій готельного підприємства. Якщо вибір цільового ринку, позиціонування готельного підприємства на ринку ретельно продумані, тоді підхід до формування комплексу маркетингу визначено.

Для розробки відповідної цінової політики готельному підприємству, перш за все, необхідно розробити та продумати цілі ціноутворення. Ці цілі витікають із самого позиціонування продукту на туристичному ринку. Цілі впливають з аналізу положення готельного підприємства на ринку та його загальної цілі (місії) [1, с.34]. Цілі ціноутворення не повинні розглядатися як окремо взяті, а вони повинні відповідати маркетинговій стратегії розвитку підприємства.

Стратегія ціноутворення може включати в себе різні цілі, основні з яких наведені в табл. 1.

Таблиця 1

Основні цілі ціноутворення готельного підприємства

Цілі	Характер цілі	Рівень цін
Максимізація поточного прибутку	Короткостроковий	Високий
Утримання позицій на ринку	Короткостроковий	Дуже низький
Лідерство на ринку	Довгостроковий	Низький
Лідерство в якості послуг	Довгостроковий	Високий

Джерело: укладено з використанням [10, с.70]

Отже, якщо ставити за ціль максимізацію поточного прибутку, готельні підприємства, як правило, не задумуються про можливі стратегічні наслідки. Вони можуть виникнути як наслідок продуманих дій у відповідь як з боку конкурентів, так і інших ринкових сил.

Цілі максимізації поточного прибутку, так як і лідерство в якості послуг досить широко використовуються в таких умовах:

- готельні підприємства пропонують послуги, які відсутні у конкурентів;
- попит на ті чи інші туристичні послуги значно перевищують пропозицію [2, с.66].

Цілі утримання позицій на ринку, а також лідерство на ринку, пропонують використання низького рівня цін.

Взаємозалежність рівня завантаження готельних номерів від зниження цін можна простежити за даними табл. 2. За основу взятий готель на 100 номерів «Ramada Lviv» – готель Всесвітньої мережі готелів Ramada Worldwide Inc. та Wyndham Hotel Group. За даними ЛКП «Центр розвитку туризму», Львів – перше місто в Україні, яке увійшло в ТОП 100 туристичних міст Європи. Це місто у цьому рейтингу посіло 64 місце серед 126 європейських міст. Львів очолив рейтинг середньорічного темпу росту кількості ночівель туристів протягом 2014–2018 років. Готель «Ramada Lviv» входить у десятку кращих готелів міста, має високу завантаженість номерів та цікаву програму лояльності Wyndham Rewards – це накопичувальна бонусна програма, яка діє у всіх готелях всіх брендів, що входять в готельну групу Wyndham Hotel Group. 2017 року вона посіла позицію №1 серед всіх програм лояльності, пропонованих світовими готелями. За кожний витрачений долар нараховується певна кількість балів. У тому, як можна заробити бали, немає практично жодних обмежень. Накопичені бали можна витратити в будь-якому готелі, що входить до мережі, у будь-якій країні – обміняти їх на приємні бонуси. Наприклад, ніч у будь-якому готелі групи. Можна збирати милі для безкоштовних польотів в одній з авіакомпаній-партнерів групи. Можна використовувати накопичені бали для великого бонусу – обміняти їх на роздрібну подарункову карту, авіаквитки, побутові, спортивні товари, електроніку. Оскільки готельна група співпрацює з Apple, бонуси можна міняти на iPhone, iPad або MacBook.

Таблиця 2

Вплив рівня цін на завантаження готельних номерів

Завантаження готельних номерів, %	Зниження існуючих цін				
	5%	10%	15%	20%	25%
	Завантаження номерів, яке необхідне для покриття зниження цін, %				
76	81,4	87,7	95,0	103,6	114,0
74	79,3	85,4	92,5	100,9	111,0
72	77,1	83,1	90,0	98,2	108,0
70	75,0	80,8	87,5	95,5	105,0
68	72,9	78,5	85,0	92,7	102,0
66	70,7	76,2	82,5	90,0	99,0
64	68,6	73,8	80,0	87,3	96,0
62	66,4	71,5	77,5	84,5	93,0
60	64,3	69,2	75,0	81,8	90,0
58	62,1	66,9	72,5	79,1	87,0
56	60,0	64,6	70,0	76,4	84,0
54	57,9	62,3	67,5	73,6	81,0
52	55,7	60,0	65,0	70,9	78,0
50	53,6	57,7	62,5	68,2	75,0

Джерело: розроблено автором

Приведені дані з табл. 2 свідчать про те, що зменшення ціни навіть на 1% вимагає збільшення завантаження готельних номерів майже на 1% для покриття втрат в результаті зменшення доходів.

В умовах насиченості ринку туристичною пропозицією при низькому туристичному попиті виникає ситуація, коли готельне підприємство зацікавлене збути свої послуги по будь-якій ціні для того, щоб втриматися на ринку. При цьому готелі як правило не займаються розглядом структури витрат, тому часто реалізують послуги собі у збиток [3, с.38]. Але даного підходу не можна довго притримуватися. Необхідний детальний аналіз структури витрат і постановка цілей ціноутворення таким чином, щоб не тільки зберегти свої позиції на ринку, але і отримати свій прибуток.

Цілі стратегії, які розраховані на завоювання та підтримки лідерства на ринку, реалізуються на самих ранніх стадіях життєвого циклу послуг, тобто в період відкриття нового готельного підприємства. На основі точного визначення структури витрат розраховуються такі ціни, які дозволяють готелю досить тривалий час працювати з достатнім прибутком. Такі ціни доступні споживачам та не викликають бажання у конкурентів боротися за провідні позиції на ринку.

Пропонуючи цілі цінової стратегії, які направлені на досягнення цілей в якості послуг, які будуть пропонуватися, готелі намагаються перевершити конкурентів шляхом максимального підвищення якості послуг. Підвищення якості супроводжується підвищенням цін [4, с.173]. Якщо таке підвищення розглядається споживачами як допустиме, то готельне підприємство може успішно подолати конкурентну боротьбу.

Тим не менше, готельні підприємства, які освоюють гнучкі методи ціноутворення, з погляду комплексу маркетингу повинні використовувати такі принципи:

- вибір цінової політики повинен бути тісно пов'язаним з позиціонуванням послуг готельного підприємства;

- велике значення для процесу становлення цін має кореляція стратегії ціноутворення з визначенням стадії життєвого циклу, на якій знаходиться готельний продукт.

Так, для більшості готелів, головна ціль – забезпечення беззбитковості, що в умовах низької ділової активності в галузі поступово трансформується в новий орієнтир: збільшення частки ринку та об'ємів продажу. Разом з тим змінюються і цілі, які стоять перед ціновою політикою. У зв'язку з новою орієнтацією, готельне підприємство повинне проводити більш активну цінову політику, яка пов'язана з виходом на нові ринки, планування збуту, стимулювання створення нових послуг та інше.

Так само готельні підприємства повинні опанувати сучасні ринкові засоби встановлення цін на нові послуги, що широко апробуються в західній практиці. Як відомо, на початковій стадії впровадження готельного продукту на ринок, він є маловідомим для споживачів [5, с.144]. На даній стадії готельні підприємства часто використовують стратегію низьких цін, якщо вони ставлять за ціль проникнення на ринок чи розширення частки ринку.

Встановлені ціни продажу на послуги в умовах ринку – важкий багатоетапний процес, який потребує аналізу багатьох ціноутворювальних факторів (табл. 3).

Таблиця 3

Механізм розрахунку продажних цін на послуги готелів

Етап аналізу	Зміст етапу
1	2
1. Дослідження ринку	Визначення типу ринку (розвинутий туристичний ринок, олігопольний, монопольний), комерційна оцінка потреб, попередня оцінка місткості ринку, прогноз кон'юнктури ринку
2. Визначення життєвого циклу готельного продукту	Визначення стадії, на якій знаходиться готельний продукт (стадії розробки, впровадження, росту, зрілості, спаду чи виходу з ринку)
3. Постановка завдань ціноутворення в залежності від цілей готельного підприємства	- забезпечення беззбитковості «виживання важливіше за прибуток», рівень цін встановлюється на рівні утримань; - максимізація поточного прибутку, рівень цін забезпечує максимальне надходження поточного прибутку та виручки (короткострокове завдання); - розширення частки ринку, рівень цін знижується, дохід забезпечується за рахунок довгострокового прибутку
4. Визначення граничного діапазону коливання цін: - визначення верхньої границі цін (туристичний попит); - визначення нижньої границі ціни (утримання)	Визначення цінової еластичності попиту, сегментація. Дослідження очікування клієнтської бази за рівнем цін на надані готельні послуги. Вибір оптимального варіанту управління та технологічного процесу створення послуги на основі функціонально-вартісного аналізу. Визначення ціни створення послуг та ціни її використання (сума цін продажу, включаючи комісійні), а також вплив інфляції
5. Визначення найоптимальнішого діапазону цін. Аналіз цін та асортименту послуг конкурентів	Збір інформації про конкурентів. Співвідношення цін та послуг шляхом спостереження, отримання прейскуранту цін, опитування клієнтів, отримання інформації з каталогів конкурентів, статистичної звітності, на виставках та ярмарках
6. Вибір методу ціноутворення	- ціни продажу при даних утриманнях; - середні утримання + прибуток;

1	2
	- на основі беззбитковості з забезпеченням цільового прибутку; - орієнтація на цінового лідера на ринку; - престижна ціна; - унікальна цінність послуги; - на основі управління доходами – дискримінаційна ціна; - стратегічне партнерство
7. Коригування базового рівня цін	Правки на умови продажу готельних послуг – у відповідності корпоративним традиціям, врахування реакції збутового апарату, конкурентів, державних органів управління
8. Встановлення остаточної ціни	Заключна ціна продажу доводиться засобами комунікації до кінцевого споживача

Джерело: укладено з використанням [5, с.143]

Вказані підходи повинні бути враховані в ціновій політиці готельного підприємства, залежно від послуг, які вони надаватимуть. При цьому необхідно пам'ятати, що в результаті спільного ефекту комплексу продуманих заходів, роботи збутової мережі та успішного використання реклами продажі послуг на ринку почнуть збільшуватися.

У таких умовах велике значення набуває стратегія еластичної ціни, яка сприймається як швидке реагування на коливання ринкового попиту та пропозиції. Підприємства, які використовують стратегію гнучких цін, реагують на кожну значну зміну кон'юнктури ринку: при зменшенні попиту ціни зменшуються, при збільшенні – збільшуються. У готельному бізнесі це називається *revenue management* (управління доходами). Стратегію гнучких цін можна запропонувати як інструмент протидії натиску конкурентів, причому, чи швидшою буде реакція готелю на дії конкурентів, тим швидший буде ефект його застосування [6, с.110].

У сучасному готельному бізнесі також часто використовується метод «дискримінаційного ціноутворення», яка не має нічого спільного з дискримінацією на основі статі, раси чи релігійного сповідання. Готелі регулюють основні ціни, щоб врахувати різницю в клієнтах, послугах та стану продажу. Наприклад, готелі розмежовують клієнтів, які приїхали із цілями просто відпочити та з діловими цілями. Готелі в ділових центрах, які спеціалізуються на обслуговуванні бізнесменів, переповнені в робочі дні, але мають низьке завантаження у вихідні та свята. Більшість із таких готелів для залучення клієнтів пропонують спеціальні тарифи на кінець тижня – «уік-енд». Мережа готелів «Ramada» встановила, наприклад, «систему обмежень», яка дозволяє клієнтам обирати кращі для них обмеження. Такі «обмеження» включають необхідність завчасного бронювання номеру та попередньої оплати, а при неможливості у випадку ануляції поїздки отримати назад свої кошти.

«Цінова дискримінація» є корисним інструментом для згладжування попиту та пропозиції, забезпечує додатковий дохід та прибуток більшості закладів сфери гостинності. Даний метод ціноутворення використовує зниження/збільшення цін для залучення додаткових клієнтів та доходу без зниження/підвищення цін для усіх [7, с.211].

Система управління доходами застосовується для отримання максимального прибутку в готельних підприємствах. Це досягається за допомогою встановлення цін, які готелі оголошують, та наявності вільних номерів, які пропонуються по різним цінам, які ґрунтуються на прогнозованому завантаженні. Якщо прогнозується низьке завантаження, готель намагається його збільшити, тому буде надавати номери за низькими цінами. Якщо прогнозоване високе завантаження, то ціна буде збільшена.

Ефективна система управління доходами (*revenue management*) готелю встановлює обмеження для клієнтів одного сегменту в отриманні знижки, яка належатиме іншому сегменту. Наприклад, заможні клієнти часто виявляють байдужість до цін, а туристи, які відпочивають, навпаки, більш чутливі до зміни ціни. Типова стратегія обмеження туристів від цін, які належать для інших, полягає у тому, щоб ввести для них заброньовані номери з ночі п'ятниці до неділі з передплатою за 30 днів до їх прибуття. Для перебування в робочі дні номери надаються за високими цінами з оплатою за декілька днів уперед чи взагалі без попередньої оплати.

За деякими системами управління доходами (*revenue management*) з клієнтів, які залишаються в готелі на більш довгий період часу, беруть оплату за більш високими цінами, чим на короткий період. На перший погляд, можна очікувати знижки для туристів, які залишаються на довгий період. Але більш довгий період перебування клієнтів співпадає з періодом високого завантаження готелю, тому дешеві тарифи принесуть лише збитки.

Системама управління доходами (revenue management) в готелі потребує створення надійної бази даних. Гарна система управління доходами (revenue management) приносить користь готелю та клієнту. Як відомо, на прибуток готельного підприємства впливають як витрати, так і доходи [8]. Разом з тим принципи дії даних факторів різні. На це на практиці звертають мало уваги.

Фактори впливу, які орієнтовані на витрати (фіксовані витрати на основні фонди та експлуатацію, змінні витрати на послуги), мають зовсім інший спектр дій, ніж фактори, які орієнтовані на ринок (ціна номеру, вартість послуг, завантаження номерів та ін.).

Для готелів з достатньо інтенсивними фіксованими витратами на основні фонди характерні вплив на прибуток рівня завантаження номерів клієнтами та продажу послуг, розмір цін на розміщення та послуги в значно більшому ступені, чим дії на прибуток цін витратної частини в результаті економії за окремими статтями бюджету. Іншими словами: порівнюючи вплив різних факторів на прибуток, можна стверджувати, що вплив товарообороту більш вагомий, ніж вплив витрат.

Для визначення впливу змін різних факторів, в тому числі і цін на прибуток, необхідно використовувати метод мультиплікативного ефекту, який застосовується при розрахунку цін. Суть мультиплікаційного методу полягає в тому, щоб розрахувати мультиплікатор, який показує в скільки разів залежний фактор (прибуток) збільшується чи зменшується, якщо незалежний фактор змінюється на одиницю.

Перший етап цього методу включає визначення основних факторів (показників), які впливають на прибуток. Наприклад, в готелі можуть бути виділені наступні показники:

- ціни на готельні номери;
- доходи номерного фонду;
- ціни в меню закладів ресторанного господарства при готелі;
- доходи закладу ресторанного господарства при готелі;
- витрати на основну заробітну плату;
- витрати на додаткову заробітну плату (премії);
- витрати на рекламу;
- вартість виробничої сировини та напоїв та ін [9, с.45].

Для прикладу проведемо розрахунок бюджету на основі мультиплікативного методу у готелі «Ramada Lviv» - мережевий МІСЕ-готель, який надає повний спектр послуг гостинності як готель, конференц-центр і ресторан (табл. 4).

Розрахунок очікуваного прибутку має багато варіантів, але за основу вибирається той, який оптимально показує розвиток господарської діяльності готельного підприємства у найближчій перспективі.

Таблиця 4

Мультиплікативний розрахунок прибутку готелю «Ramada Lviv» у 2018 році, тис.дол

Основні показники	Базис	Зміни показників на 10%				
		Збільшення цін на розміщення	Збільшення цін на харчування	Збільшення витрат на просування послуг	Скорочення персоналу	Скорочення витрат на виробничу сировину та напої
1	2	3	4	5	6	7
Кількість туроднів, днів	365	365	365	365	365	365
Завантаження готелю, %	80	80	80	80	80	80
Готельні номери:						
- «стандарт»	2594,0	2861,2	2594,0	2861,2	2594,0	2594,0
- «комфорт»	1641,8	1805,0	1641,8	1805,0	1641,8	1641,8
- «люкс»	473,0	520,3	473,0	520,3	473,5	473,5
Доходи номерного фонду	4709,5	5180,5	4709,5	5180,5	4709,5	4709,5
Доходи ресторану	2500,0	2500,0	2750,0	2750,0	2500,0	2500,0
Доходи бару	403,0	403,0	443,3	403,0	403,0	403,0
Інші джерела доходу	336,5	336,5	336,5	370,2	336,5	336,5
Додаткові завдання	1551,0	1551,0	1551,0	1551,0	1551,0	1551,0
Доходи всього	9500,0	9971,0	9790,3	10295,0	9500,0	9500,0
Витрати на основну заробітну плату	1009,1	1009,1	1009,1	1009,1	908,2	1009,1

Продовження табл. 4

1	2	3	4	5	6	7
Витрати на основну заробітну плату	1009,1	1009,1	1009,1	1009,1	908,2	1009,1
Витрати на додаткову заробітну плату (премія)	840,4	840,4	840,4	924,4	756,4	840,4
Витрати на рекламу	115,0	115,0	115,0	126,5	115,0	115,0
Витрати на сировину та напої	850,8	850,8	850,8	935,0	850,8	765,7
Інші витрати	6494,7	6494,7	6494,7	6494,7	6494,7	6494,7
Витрати всього, в т.ч. амортизація та податки	9310,0	9310,0	9310,0	9489,7	9125,1	9224,9
Прибуток	190,0	661,0	480,3	805,3	374,9	275,1
Зміна прибутку у %	-	248	153	324	97	45
Мультиплікативний ефект	-	24,8	15,3	32,4	9,7	4,5

Джерело: розроблено автором

Кількість наведених показників у табл. 4 може збільшуватися в залежності від специфіки підприємства. Постійні витрати являють собою суму витрат на персонал, експлуатаційні витрати, управління, амортизаційні відрахування та ін., кожен з яких розглядається як самостійний фактор впливу на прибуток. Змінні витрати залежать від обсягу товарообороту, тому до них варто відносити такі як витрати на додаткову заробітну плату, виробничу сировину, супутні та витратні матеріали.

Другий етап складається з розрахунку відповідного прибутку при зміні факторів впливу. Тут розглядається вплив на прибуток одного з факторів (показників) при незмінній дії інших. Прибуток розраховується, виходячи із змін, які викликані дією даного показника не менше, ніж на 10%.

Третій етап включає сам процес розрахунку різних варіантів прибутку. Розмір прибутку визначається для кожного фактору, який може впливати на прибуток. Вкінці розраховується мультиплікативний ефект, який визначається як ділення зміни прибутку у % на зміну показника впливу у %.

Четвертим та останнім етапом є оцінка вагомості факторів, які створюють мультиплікативний ефект. Фактори впливу можуть бути розміщені за рангом, залежно від їх дії на прибуток (табл. 5).

Таблиця 5

Фактори впливу на прибуток готелю

Фактори впливу	Коефіцієнт мультиплікативного ефекту (КМЕ)
Збільшення витрат на просування готелю та збільшення завантаженості готелю	32,4
Збільшення цін на розміщення у готелі	24,8
Збільшення цін закладу ресторанного господарства при готелі	15,3
Скорочення персоналу	9,7
Скорочення витрат на сировину та напої	4,5

Джерело: укладено з використанням [1, с.33]

Збільшення витрат на рекламу КМЕ-32,4 у співвідношенні із збільшенням цін на розміщення КМЕ-24,8 та харчування КМЕ-15,3 є, таким чином, основними джерелами підвищення прибутку готельного підприємства. Корисність застосування на практиці мультиплікативного методу полягає в тому, що він дозволяє встановити контроль над проведеними маркетинговими заходами та відповісти на наступні запитання [10, с.70]:

- 1) Як зміниться розмір прибутку в залежності від змін товарообороту?
- 2) Які необхідно здійснити витрати, щоб збільшити розмір прибутку?
- 3) На які види послуг можливе підвищення цін, щоб компенсувати збільшення витрат без зменшення прибутку?

Відповідь на ці запитання дозволить готельному підприємству обрати правильну цінову стратегію на наступний рік. Переваги мультиплікативного методу, перш за все, полягають у простоті застосування. Для досягнення конкурентних переваг кожне підприємство повинне проводити самостійні розрахунки за такою чи аналогічною методикою.

Технологія Revenue management балансує між ціною, за якою продаються номери в певному готелі, і завантаженням самого готелю. Тому під час високого попиту готелю потрібно правильно оптимізувати свої тарифи, за якими будуть пропонуватися номери, а в період низького попиту зробити ціни максимальними. Важливо, що в управлінні дохідністю провідне значення належить і плануванню надання різних додаткових послуг, наприклад, продаж тих же конференц-залів і проведення різних заходів, залежно від категорії закладу готельного господарства.

У сучасних умовах спостерігається швидка тенденція розвитку цієї технології не тільки в мережевих, а саме у великих готельних комплексах, але і в невеликих готелях, де розрахунком та аналізом рівня доходів може займатися лише один співробітник (бухгалтер).

Якщо аналізувати та досліджувати готелі з великим номерним фондом, то тут, як правило, існує цілий відділ управління доходами (маркетинговий відділ), співробітники якого відстежують зміни цін на ринку відповідної галузі та ведуть аналіз власних номерів готелю, щоб своєчасно сформувавши потрібну ціну.

Для готелів, які тільки починають впроваджувати технологію Revenue management, дуже важливим є правильне визначення та формування сегментації попиту, яка визначається поєднанням таких факторів, як локація, перелік послуг (основних та додаткових), які надаються в готелі, наявність конкурентів та ін. Для того, щоб аналізувати конкурентні переваги готельного підприємства, можна використовувати такі інструменти, як STR (sell through rate - «відсоток успішних продажів / коефіцієнт продажу»), показники якого відображають аналіз частки на ринку основних готельних мереж, а також брендів. STR підтримує присутність в 10 країнах у всьому світі з корпоративною штаб-квартирою в Хендерсонвілль (США, штат Теннессі) і міжнародною штаб-квартирою в Лондоні (Англія). У цьому випадку звіти надаються щодня за основними показниками готельного підприємства (завантаження, середня ціна і прибутковість на номер готелю) порівняно з конкурентами. Також для отримання більш детальної інформації для проведення дослідження, потрібно вивчати ціни конкурентів в каналах продажів і різних ресурсів обміну інформацією між готелями. Для вивчення таких показників і формування цінової політики існують IT-рішення, одним з яких є Price Optimazer (оптимізатор ціни) від компанії yieldPlanet.

Висновки. Отже, роблячи висновки щодо питань управління доходами (revenue management) готельного підприємства, ми встановили, що ціни, які знаходяться в тісному взаємозв'язку зі всіма елементами комплексу маркетингу, визначають рентабельність готельного підприємства, його життєвий цикл та фінансову стабільність. Разом з тим, вибір методів ціноутворення та цінової політики в більшості залежить від цілей та стратегій готельного підприємства на вибраному сегменті ринку.

Запропонований механізм розрахунку ціни продажу послуг готельного підприємства, заснований на мультиплікативному методі, який включає: визначення основних показників, які впливають на прибуток, включаючи і ціни; розрахунок прибутку при зміні даних показників; оцінку вагомості впливу на прибуток кожного вибраного показника; вибір найбільш влучного варіанта прибутку.

Перспективами подальшого дослідження є розробка нових стратегій, які спрямовані на завоювання ринкової частки, удосконалення готельних послуг, підвищення споживчого попиту за рахунок взаємодії факторів ціна-якість, просування торгової марки, впровадження нових форм управління, включаючи франчайзинг та контракти на управління, електронні засоби збуту готельних послуг.

Список використаних джерел

1. Амбросій О.І. Управління доходами підприємств готельного господарства: цілісний підхід. *Економічні науки. Серія: Облік і фінанси*. 2010. №7(1). С.31–36
2. Білецька І.М. Економічні основи діяльності підприємств готельного господарства. *Торгівля, комерція, підприємництво*. 2014. №17. С.65–70
3. Бойко М.Г., Кулик М.В. Інноваційна система управління доходами готелю. БКК У9 (4Укр) 421.0-55 П 78. С. 38
4. Височан О.С., Височан О.О. Теоретико-методологічні засади підвищення ефективності операторської функції ціноутворення на туристичному ринку. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Сер.: Економічні науки*. 2013. №34 (1). С.172–177
5. Дорожкіна Г.М. Цінова стратегія туристичного підприємства. *Вісник Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського. Сер.: Економічні науки*. 2014. №1. С.141–148
6. Левицкая И.В., Завальнюк В.В. Этапы стратегического инновационного развития предприятия. *Scientific Letters of Academic of Michal Baludansky*. 2015. №1 (3). С.108–114

7. Оліярник Т.Ю. Обліково-аналітичне забезпечення управління фінансово-економічною безпекою готелів. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2015. №3 (33). С.210–224
8. Остапенко Я.О. Аналіз доходів і витрат підприємств готельного господарства як інструментарій для реалізації контрольних функцій системи управління. 2014
9. Писаревський І.М, Сегеда І.В. Дослідження доходності підприємств готельного господарства. *Технологический аудит и резервы производства*. 2015. №4 (5). С.42–48
10. Сагалакова Н.О. Удосконалення ціноутворення як основа підвищення ефективності. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2015. №20. Вип. 2(2). С.69–72

References

1. Ambrosii, O.I. (2010). Upravlinnia dokhodamy pidprijemstv hotelnoho hospodarstva: tsilisnyi pidkhid [Management of the revenues of the enterprises of the hotel industry: a holistic approach]. *Ekonomichni nauky. Serii: Oblik i finansy*, 7(1), 31-36 [in Ukrainian].
2. Biletska, I.M. (2014). Ekonomichni osnovy diialnosti pidprijemstv hotelnoho hospodarstva [Economic fundamentals of the enterprises of the hotel industry]. *Torhivlia, komertsii, pidpriemnytstvo*, 17, 65-70 [in Ukrainian].
3. Boiko, M.H., Kulyk, M.V. (2014). Innovatsiina systema upravlinnia dokhodamy hoteliu [Innovative hotel income management system]. *BKK U9 (4Ukr) 421.0-55 P 78*, 38 [in Ukrainian].
4. Vysochan, O.S., Vysochan, O.O. (2013). Teoretyko-metodolohichni zasady pidvyshchennia efektyvnosti operatorskoi funktsii tsinoutvorennia na turystychnomu rynku [Theoretical and methodological principles of increasing the efficiency of the operator's function of pricing in the tourist market]. *Zbirnyk naukovykh prats Cherkaskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Ser.: Ekonomichni nauky*, 34 (1), 172-177 [in Ukrainian].
5. Dorozhkina, H.M. (2014). Tsinova stratehiia turystychnoho pidprijemstva [Price strategy of the tourist enterprise]. *Visnyk Kremenchutskoho natsionalnoho universytetu imeni Mykhaila Ostrohradskoho. Ser.: Ekonomichni nauky*, 1, 141-148 [in Ukrainian].
6. Levytskaia, Y.V., Zavalniuk, V.V. (2015). Etapy stratehicheskoho ynnovatsyonnoho razvytyia predpriiatyia [Stages of strategic innovation development of an enterprise]. *Scientific Letters of Academic of Michal Baludansky*, 1 (3), 108-114 [in Ukrainian].
7. Oliiarnyk, T.Iu. (2015). Oblikovo-analitychne zabezpechenia upravlinnia finansovo-ekonomichnoiu bezpekoiu hoteliv [Accounting and analytical support for the management of financial and economic security of hotels]. *Problemy teorii ta metodolohii bukhhalterskoho obliku, kontroliu i analizu*, 3 (33), 210-224 [in Ukrainian].
8. Ostapenko, Ya.O. (2014). Analiz dokhodiv i vytrat pidprijemstv hotelnoho hospodarstva yak instrumentarii dlia realizatsii kontrolnykh funktsii systemy upravlinnia [Analysis of incomes and expenses of enterprises of the hotel industry as a tool for the implementation of control functions of the management system]. [in Ukrainian].
9. Pysarevskiy, I.M, Sehed, I.V. (2015). Doslidzhennia dokhodnosti pidprijemstv hotelnoho hospodarstva [Investigation of the profitability of hotel enterprises]. *Tekhnolohycheskyi audyt y rezervy proyzvodstva*, 4 (5), 42-48 [in Ukrainian].
10. Sahalakova, N.O. (2015). Udoskonalennia tsinoutvorennia yak osnova pidvyshchennia efektyvnosti [Improving pricing as a basis for improving efficiency]. *Visnyk Odeskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Ekonomika*, 2(2), 69-72 [in Ukrainian].

Інформація про авторів

ЛЕВИЦЬКА Інна Ванадіївна - доктор економічних наук, професор кафедри аграрного консалтингу і туризму, Національний університет біоресурсів і природокористування України (м. Київ)

LEVYTSKA Inna - Doctor of Economics, Professor of the Department of Agrarian Consulting and Tourism National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine (Kyiv)

ЛЕВИЦКАЯ Инна Ванадиивна - доктор экономических наук, профессор кафедры аграрного консалтингу и туризма, Национального университета биоресурсов и природопользования Украины (г. Киев)

