

УДК 338.534

*Т.Л. Керанчук, канд. екон. наук  
Національного університету  
харчових технологій*

## **ПРОБЛЕМИ ЦІНОУТВОРЕННЯ В СФЕРІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ**

*В статті розглянуті актуальні проблеми розвитку підприємств готельно-ресторанного бізнесу в Україні, актуалізовані питання ціноутворення на підприємствах готельного та ресторанного бізнесу, окреслені основні проблеми при встановленні цін на послуги підприємств, обґрунтовано необхідність постановки комплексної системи управління цінами і доходами та визначено основні її структурні складові для даної категорії підприємств. Запропонована система показників КРІ (key performance indicator), які дозволяють забезпечувати моніторинг основних результатів діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу та формувати управлінські рішення щодо підвищення ефективності функціонування підприємств.*

***Ключові слова:** ціна, стратегія ціноутворення, методи ціноутворення, готельно-ресторанний бізнес, моніторинг, ключові індикатори діяльності.*

---

На сучасному етапі розвитку України все більш зростає значення розвитку індустрії гостинності, одним з елементів якої є готельний та ресторанний бізнес. В цьому зв'язку актуальними є питання забезпечення високої конкурентоспроможності вітчизняних підприємств готельного та ресторанного бізнесу. Високий рівень конкурентоспроможності даної категорії підприємств обумовлюється в значній мірі характером цінових рішень, які, в свою чергу, впливають на обсяги формування фінансових результатів та ефективність їх функціонування. Саме тому питання обґрунтування адекватної зовнішнім умовам функціонування підприємств готельного та ресторанного бізнесу комплексної системи управління цінами та доходами залишаються в теперішніх умовах надзвичайно актуальними.

Проблемам ціноутворення присвячена значна увага в дослідженнях як зарубіжних, так і вітчизняних авторів. Зокрема питання необхідності обґрунтування цінової стратегії, порядку формування цін, застосування окремих методів ціноутворення досліджувались в роботах Шегди А. В., Величко В.В., Іванілова О.С., Гринчуцького В.І., Саєнко М.Г. Особливостям застосування деяких методів ціноутворення саме в сфері готельного та ресторанного бізнесу присвячені роботи таких авторів як Єфімової О.П., Кузнецової Н.М., Волкова Ю.Ф., Чорненко Н.В., Мальської, М.П. Але все ж таки питання запровадження цілісної системи управління цінами та доходами на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу залишаються недостатньо дослідженими.

Тому метою даної статті є викладення авторського бачення щодо змісту та особливостей запровадження комплексної системи ціноутворення, а також обґрунтування системи показників КРІ (key performance indicator) на підприємствах готельного та ресторанного бізнесу.

Рівень цін є найважливішим показником діяльності будь-якого готелю або ресторанного закладу. Відсутність продуманої цінової політики на деяких готельних і ресторанных підприємствах несе потенційну загрозу для української туріндустрії в цілому та тих готельних і ресторанных закладів, які професійно та відповідально ведуть свій бізнес відповідно до принципів ділової етики, оскільки дана ситуація сприяє втраті потенційного завантаження та доходів. Підтвердженням цього є ре-

---

© Т.Л. Керанчук, 2012

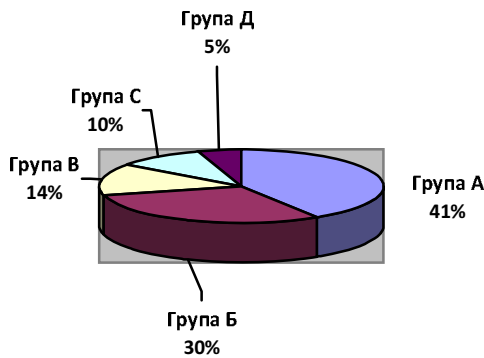


Рис. 1. Результати опитування представників готельного бізнесу [7]

зультати опитування українських представників готельного та ресторанного бізнесу за підсумками чемпіонату Євро-2012, які представлені на рисунку 1. Як свідчить діаграма, лівова частина опитуваних готельєрів (41% опитаних) відзначили що завантаження та доходи в період проведення Євро-2012 дещо збільшились, але могли би бути значно більшими (група А).

Це ще раз підтверджує неадекватність цінових пропозицій очікуванням потенційних клієнтів, якими в даному випадку були вболівальники чемпіонату.

Саме тому другою за значущістю є група В (30% опитуваних), які відзначили, що показники завантаження були нижчими в порівнянні з очікуваними і втрату доходів готелі змушені були компенсувати в основному за рахунок збільшення цін в пікові дні. Представники групи В (14%) відзначили, що доходи не ставились за основну мету, а важливішим була демонстрація позитивного іміджу України. Респонденти групи С зазначили, що показники завантаження і доходів були нижчими ніж в минулому році, і лише 5% (група Д) опитуваних відзначили, що вони отримали рекордні показники завантаження та доходів. Отже, вищезазначене дає можливість говорити про наявність проблем не тільки безпосередньо в сфері ціноутворення на послуги готелів та ресторанних закладів, а й проблем, пов'язаних з побудовою системи управління цінами та доходами цих підприємств.

В цьому зв'язку найбільш актуальним на теперішній момент є, на нашу думку, запровадження в практичній діяльності підприємств готельного та ресторанного бізнесу комплексної системи управління цінами та доходом, яка повинна включати чотири обов'язкові елементи, характеристика яких наведена нижче.

Першим важливим елементом комплексної системи управління цінами та доходом є науково обґрунтована цінова стратегія, яка передбачає визначення керівництвом підприємства принципового підходу до встановлення цін на готельні номери або продукти ресторанного закладу. При цьому такі підходи мають розділятися на дві основні групи: 1) для традиційних продуктів або послуг, тобто тих, які вже довгий час знаходяться в асортименті; 2) для нових продуктів або послуг. Існують наступні загальні підходи до встановлення цін на **традиційні послуги або продукти:**

**1. Витратне ціноутворення** представляє собою найпростіший метод ціноутворення, який має назву «витрати плюс» і передбачає додавання стандартної надбавки до витрат з надання послуги. Його використання передбачає урахування сукупних витрат та їх структури, змінних та основних витрат на одиницю продукту, можливість масового виробництва (надання послуг для багатьох споживачів) [8].

**2. Ціноутворення за цільовим прибутком.** Його сутність полягає в тому, що підприємство спочатку встановлює для себе цільовий розмір прибутку (наприклад на рівні середньогалузевого показника ROI або мінімального рівня рентабельності), а згодом визначає ціну на основі загальної кількості послуг (наприклад, для готелів — число номерів або місць, що надаються протягом року; для ресторанів — число клієнтів, які обслуговуються).

**3. Ціноутворення з орієнтацією на вимоги споживача.** Зміст цього підходу полягає в тому, що готельне підприємство або ресторанний заклад встановлює ціни на базі сприйнятої цінності послуги потенційним споживачем [10]. Основою ціноутворення є вже не витрати, а сприйняття клієнтом послуги, що надається [8].

**4. Ціноутворення, засноване на конкуренції.** Цей підхід передбачає, що встановлена готелем чи ресторанним закладом ціна в більшій мірі враховує ціни конкурентів, а не свої витрати і рівень попиту на готельні послуги.

Для встановлення цін на нові продукти та послуги можуть використовуватись децю інші підходи:

**1. Стратегія престижних (або високих) цін,** сутність якої полягає в тому, що готельні підприємства або ресторани заклади, які бажають досягти рівня позиціонування на ринку як елітні, встановлюють більш високу ціну ніж у основних конкурентів. При цьому підприємство в межах своєї рекламної політики акцентує увагу на ексклюзивних перевагах готелю чи ресторану, якості обслуговування. А оскільки якість обслуговування у споживачів чітко асоціюється із ціною, то відповідно такий спосіб ціноутворення має певні шанси на успіх.

**2. Стратегія «зняття вершків»** є ціновою політикою, що формує високу ціну, якщо ринок нечутливий до рівня цін. Зазвичай це відбувається в умовах відсутності конкуренції. Наприклад, власник єдиного мотелю в маленькому місті може встановлювати високі ціни, якщо є великий попит на номери. Але дотримання такої стратегії протягом тривалого часу може призвести до втрати частки ринку, а відповідно і потенційного прибутку.

**3. Стратегія «проникнення на ринок».** Такий підхід може практикуватися компаніями при виході на нові сегменти ринку або нові ринки. Сутність його полягає у встановленні цін нижчих від середньо ринкових, за умов забезпечення нормальної рентабельності за рахунок інших видів діяльності або послуг. Позитивною рисою є можливість встановлення контактів з новими клієнтами та формування стабільних потреб. Це, в свою чергу, дає можливість наступного підвищення цін і доведення рентабельності до цільового рівня. Цей метод активно використовують великі ресторани ланцюги. Цей підхід забезпечує «економію на масштабі» як у процесі створення продукту, так і надалі від маркетингових заходів.

**4. Стратегія визначення ціни на набір послуг.**

Сутність цієї стратегії полягає в об'єднанні декількох послуг і наданні цього набору за нижчими цінами, ніж кожна послуга окремо. Така система ціноутворення комплексного характеру стимулює реалізацію послуг. Наприклад, готелям, які мають казино, доцільно використовувати цей метод встановлення ціни, оскільки це може сприяти залученню гравців, які витрачають багато грошей протягом гри.

Другим елементом комплексної системи управління цінами та доходами має стати, на нашу думку, визначення цінової тактики, яка передбачає можливість варіювання цінами і зводиться до застосування так званих стратегій цінового регулювання. Ці стратегії повинні розроблятися, з нашої точки зору, на основі методу тарифних планів, основним принципом якого є пропозиція одного й того ж самого продукту різним клієнтським групам за різними цінами. Тому головною передумовою його застосування має бути чітка сегментація клієнтів і розробка тарифних планів для кожного сегменту споживачів. Тарифікація має здійснюватись в розрізі наступних основних позицій: 1) по сезонах (з виділенням будніх/вихідних днів, високий/низький сезони і т.д.). Цей тип сегментації дає можливість використання стратегії надання сезонних знижок; 2) за обсягами попиту. Цей тип сегментації дає можливість застосування стратегії надання цінових знижок на обсяг; 3) за типами номерів (стандартні та підвищеної комфортності). Цей тип сегментації дає можливість застосовувати стратегію дискримінаційного ціноутворення.

Як правило, доцільними для застосування в практиці українських підприємств гостинності, є загальновідомі стратегії цінового регулювання в рамках методу тарифних планів: стратегія надання знижок на обсяг, стратегія надання сезонних знижок, стратегія психологічного ціноутворення.

Третім елементом комплексної системи управління цінами та доходами має стати, з нашої точки зору, формування та використання на підприємствах готельного та ресторанного бізнесу коректних методик встановлення цін на окремі види продуктів та послуг. Традиційно в міжнародній практиці сукупність цих методів ділиться на дві групи: розрахункові методи та аналогові методи встановлення цін [7].

Одним з основних розрахункових методів ціноутворення є метод Хабберта, зміст якого полягає у використанні певної пропорції, яка відбиває кількісний взаємозв'язок між середньою ціною за номер готельного підприємства та інвестиційними витратами в ході його будівництва. Ця пропорція передбачає, що на кожну тисячу доларів інвестиційних витрат по будівництву припадає один долар ціни за номер: наприклад, якщо вартість будівельно-монтажних робіт готелю місткістю 240 номерів становить 55% від загальної вартості його будівництва (85 млн. доларів), то ціна за номер (Цном) має визначатися відповідно до формули 1 наступним чином:

$$V_{\text{ном}} = \frac{ВВГ * ПВ_{\text{БМР}}}{K_{\text{ном}} * 1000} = \frac{85000000 * 0,55}{240 * 1000} = 194,79 \quad (1)$$

Таким чином, середня вартість готельного номеру має становити 195 доларів.

Цей підхід має певні переваги та недоліки, які повинні враховуватись при його практичному використанні. Перевагою його є те, що він може бути використаний і для визначення оціночної вартості діючого готельного підприємств як об'єкту нерухомості (в цьому випадку вона визначатиметься як добуток ціни номера на кількість номерів і на тисячу). В той же час, недоліком даного підходу є те, що рівень цін «прив'язується» до історичної вартості витрат і не враховує їх поточної вартості. Тому цей метод доцільно використовувати переважно для попередніх розрахунків і доповнювати використанням аналогових методів.

До складу аналогових відносяться наступні методи ціноутворення:

**інтуїтивний метод** передбачає встановлення цін готельними операторами на основі власних передбачень щодо їх рівня та урахування інформації про рівень цін компаній-конкурентів на аналогічні види послуг. Цей метод може, з нашої точки зору, використовуватись лише як допоміжний, оскільки в рамках даного підходу ігнорується інформація про витрати та кінцевий результат діяльності у вигляді цільового прибутку підприємства.

**метод високих цін.** Цей метод застосовується, як правило, в рамках стратегії престижних цін або стратегії «зняття вершків» і передбачає встановлення більш високих цін ніж у конкурентів. Цей метод доцільно використовувати в умовах нееластичного ринку. Як раз саме цей підхід переважно і використовується на сьогоднішній день в Україні, оскільки ринки більшості українських міст характеризуються нееластичним попитом на готельні послуги. Але слід відзначити, що подальше дотримання цього підходу до встановлення цін є доволі ризикованим, оскільки це може призвести до значної втрати частки ринку за рахунок захоплення її міжнародними готельними операторами в зв'язку з більш високою якістю надання готельних послуг.

**метод низьких цін.** Він застосовується в рамках стратегії проникнення на ринок і передбачає встановлення цін нижче ніж у конкурентів. Цей метод доцільно застосовувати в умовах еластичного попиту на послуги розміщення, оскільки навіть незначне зменшення цін в такому разі призводить до суттєвого зростання додаткового доходу готелю від зростання обороту.

Останнім елементом комплексної системи управління цінами та доходами підприємств готельно-ресторанного бізнесу має бути, на нашу думку, система моніторингу, яка може функціонувати в рамках системи контролінгу на підприємстві як одна зі складових її елементів. Основним завданням системи моніторингу є за-

безпечення процесу спостереження за найбільш важливими показниками діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу, які формують систему KPI (key performance indicator) і обґрунтовуються на етапах стратегічного та поточного планування. До складу таких показників доцільно включати параметри, які дають можливість формування та прийняття управлінських рішень, а саме:

1) Показник доходу з одного номеру (RevPAR — revenue per available room):

$$\text{RevPAR} = \left( \frac{\text{ВР}_{\text{нф}}}{\text{ЗКН}} \right) \quad (2)$$

де ВР<sub>нф</sub> — виручка від продажу номерного фонду за період (грн.), ЗКН — загальна кількість номеро-ночей за той же період (шт.)

або більш часто застосовується наступний підхід щодо оцінки даного показника:

$$\text{RevPAR} = \text{Кзав} * \text{ADR} \quad (3)$$

де Кзав — коефіцієнт завантаження готелю (частки од.), ADR — середня ціна продажу номерів (грн.)

$$\text{ADR} = \left( \frac{\text{ВР}_{\Phi}}{\text{КН}_{\text{РЕАЛ}}} \right) \quad (4)$$

де ВР<sub>нф</sub> — загальний дохід від продажу номерного фонду, грн., КН<sub>реал</sub> — кількість проданих номерів (номеро-ночей), шт.

Включення цього показника в систему ключових індикаторів KPI обумовлено тим, що для готельних підприємств лівова частка доходів забезпечується за рахунок доходу від номерного фонду. Відповідно показник REV PAR відбиває те, наскільки ефективно менеджмент готелю може управляти одночасно і завантаженням готелю, і цінами, відповідаючи певними заходами на кон'юнктуру ринку.

2) Показник чистого доходу з одного номеру (NetRevPAR):

$$\text{NetRevPAR} = \frac{\text{ЧВР}_{\text{ном}}}{\text{ЗК}_{\text{ном}}} \quad (5)$$

де ЧВР<sub>ном</sub> — чиста виручка від продажу номерів; ЗК<sub>ном</sub> — загальна кількість номерів за період.

$$\text{ЧВР}_{\text{ном}} = \text{ВР}_{\text{ном}} - \text{КВ}_{\text{пос}} - \text{ТА} \quad (6)$$

де ВР<sub>ном</sub> — виручка від продажу номерів, КВ<sub>пос</sub> — комісійні посередникам, агентам, ТА — вартість транзакцій.

Аналіз на основі даного показника, як правило, дає більш інформативну уяву про результативність управління доходністю, особливо якщо проводиться в розрізі окремих каналів бронювання та сегментів ринку. Але його практичне використання на теперішній момент ускладнено в зв'язку з недоліками існуючих систем обліку.

3) Показник валового операційного прибутку з одного номеру GOP PAR (Gross Operating Profit per Available Room). Цей показник буде цікавий в більшій мірі інвесторам, власникам та генеральним менеджерам готелів як індикатор, який відбиває здатність готелю генерувати грошові потоки.

Розраховується показник наступним чином:

$$\text{GOP PAR} = \frac{\text{ВОП}}{\text{ЗК}_{\text{ном}}} \quad (7)$$

де ВОП — валовий операційний прибуток, ЗК<sub>ном</sub> — номерний фонд за відповідний період часу.

Вищезазначений показник є важливим контролінговим інструментом, використання якого, на нашу думку, забезпечить підприємствам готельно-ресторанного бізнесу ряд наступних переваг:

1) Надасть можливість урахування впливу на фінансові результати діяльності не тільки доходів, але й витрат.

2) Аналіз по GOP PAR враховує і зростання змінних витрат при збільшенні обороту (для номера — це витрати на горничних, прання білизни, електроенергію), і додатковий дохід, який отримується при продажі номеру (доходи від харчування, пральні, послуг зв'язку, інших), а також і вартість посередницьких каналів, наприклад, якщо було прийнято рішення про збільшення комісійних для деякого посередника, то показник GOP PAR відразу це відобразить, а показник REV PAR — ні.

3) GOP PAR дозволяє врахувати всі доходи готельних підприємств, внаслідок чого створює передумови для проведення порівняльного аналізу діяльності різних готелів: наприклад крупних та малих готелів, готелів з різною структурою доходів.

4) Надає можливість організації обліку результатів в розрізі центрів відповідальності (центри доходу: номерний фонд; центри прибутку: відділ F&B; центри витрат: інженерний відділ — він дає тільки витрати і не дає доходу).

**Висновки.** Отже, обґрунтування та використання вищеописаної комплексної системи управління цінами та доходами, з нашої точки зору, створюватиме передумови для підвищення ефективності функціонування підприємств готельно-ресторанного бізнесу в умовах наростаючої конкуренції на ринку.

### ЛІТЕРАТУРА

1. *Електронний ресурс.* Режим доступу: (<http://tsn.ua/groshi/groshi-zarobleni-pid-chas-uevro-2012-ukrayinci-ne-pobachat.html>)
2. *Електронний ресурс.* Режим доступу: (<http://polemika.com.ua/news-91491.html>).
3. *(Електронний ресурс.* Режим доступу: [inform.com/uk/economics/2012/07/04/itogi-evro-2012](http://inform.com/uk/economics/2012/07/04/itogi-evro-2012))
4. *Електронний ресурс.* Режим доступу: <http://polemika.com.ua/news-91491.html>
5. *Електронний ресурс.* Режим доступу: [http://stadion.lviv.ua/ru/EURO\\_2012\\_costs\\_400\\_millions\\_UAH](http://stadion.lviv.ua/ru/EURO_2012_costs_400_millions_UAH).
6. *Електронний ресурс.* Режим доступу: <http://travel.tochka.net/ua/7416>.
7. *Електронний ресурс.* Режим доступу: [www.prohotelia.com.ua](http://www.prohotelia.com.ua)
8. *Ефимова О.П.* Экономика гостиниц и ресторанов : учеб. пособ. / О.П. Ефимова, Н.А. Ефимова, Т.А. Олефиренко. — 3-е изд., стер. — М., 2006. — 215 с.
9. *Волков Ю.Ф.* Гостиничный и туристический бизнес: учебное пособие / 2-е изд. — Ростов-на-Дону: Феникс, 2009. — 636 с.
10. *Байлик С.И.* Гостиничное хозяйство: Учебник для студ. высш. учеб. заведений. / 2-е изд., перераб. и доп. — К.: Дакор, 2009. — 365 с.
11. *Пуцштейло П.Р.* Економіка і організація туристично-готельного підприємства: навч. посіб. — К., 2007. — 168 с.

*Т.Л. Керанчук*

### **Проблеми цінообразовання в сфері гостинично-ресторанного бізнесу**

*В статье рассмотрены актуальные проблемы развития предприятий гостиничного и ресторанного бизнеса в Украине, актуализированы вопросы ценообразования на предприятиях гостиничного и ресторанного бизнеса, рассмотрены основные проблемы при установлении цен на услуги предприятий, обоснована необходимость постановки комплексной системы управления ценами и доходами и определены основные ее структурные составляющие для данной категории предприя-*

тий. Предложена система показателей КРІ (key performance indicator), которая позволяет обеспечивать мониторинг основных результатов деятельности предприятий гостиничного и ресторанного бизнеса и формировать управленческие решения по повышению эффективности функционирования предприятий. Дана оценка возможных перспективных направлений использования основных ключевых индикаторов с учетом специфики деятельности гостиниц и ресторанов.

**Ключевые слова:** цена, стратегия ценообразования, методы ценообразования, гостиничный и ресторанный бизнес, мониторинг, ключевые индикаторы деятельности.

**T. Keranchuk**

### **Pricing issues in hotel and restaurants industry**

*The article describes the current problems of the hotel and restaurant industry development in Ukraine, provides with the Euro 2012 outcome analysis in the context of obtaining strategic advantages both for hotel and restaurant industry (HORECA industry) in Ukraine and for the country in general.*

*In addition, the article deals with the hotel and restaurants industry prices updating issues. It provides with the review of the basic problems in setting prices for services companies and explains the necessity of an integrated management system in setting prices and revenues. The article also reveals the major structural components of it for this type of enterprises.*

*Moreover, the system of indicators KPI (key performance indicator) is proposed. This system offers monitoring of the major enterprises of the hotel and restaurant industry and providing with solutions for the management efficiency improvement. The article also gives an assessment of possible future application of the main key indicators in hotel and restaurant industry while taking into account all the particularities of this business.*

**Keywords:** prices, pricing strategy, pricing methods, hotel and restaurant industry, monitoring, key performance indicator.

---

e-mail: jimp@ukr.net

Надійшла до редколегії 19.04.2012 р.