

УДК 338.482.2

Амбросій О.І.

Чернівецький торговельно-економічний інститут Київського національного торговельно-економічного університету

УПРАВЛІННЯ ДОХОДАМИ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА: ЦІЛІСНИЙ ПІДХІД

© Амбросій О.І.

У статті розкривається необхідність управління доходами підприємства, важливість прогнозування споживчого попиту і прийняття більш цілісного підходу щодо даного питання в масштабах підприємства.

Ключові слова: управління, доходи підприємства, готельне господарство, прогнозування, споживчий попит.

The necessity of receivership of enterprise opens up in the article, importance of prognostication of consumer demand acceptance of more integral approach in relation to this question in the scales of enterprise.

Key words: management, enterprise revenue, hotel management, forecasting customer demand.

В статье раскрывается необходимость управления доходами предприятия, важность прогнозирования потребительского спроса и принятие более целостного подхода относительно данного вопроса в масштабах предприятия.

Ключевые слова: управление, доходы предприятия, гостиничное хозяйство, прогнозирование, потребительский спрос.

За умов ринкової економіки готелі працюють на основі повної господарської та фінансової самостійності.

Господарська самостійність передбачає вільний вибір організаційної форми підприємства, виду діяльності, партнерів по бізнесу, категорії споживачів послуг тощо.

Фінансова самостійність готелю полягає у його повному самофінансуванні, самостійному визначенні фінансової стратегії, цінової політики тощо.

У зв'язку з цим роль підсистеми управління набуває особливого значення.

Управління – це вплив на об'єкт, систему, орієнтований на збереження її основних якостей, властивостей в умовах зміни середовища або на визначення й досягнення поставлених цілей.

Дане визначення ґрунтується на таких основних принципах:

- управляти значить впливати;
- управлінський вплив може бути як на людей (особу), так і на процес, наприклад, виробничий;
- збереження основних якостей, властивостей об'єкта;
- досягнення основної мети існування об'єкта.

В готелі управлінський вплив має багатоплановий характер. Він спрямований на персонал готелю, забезпечення виробництва матеріальними та трудовими ресурсами, керування виробничим процесом та реалізацією готельних послуг.

Відмінність готельного господарства в цьому питанні полягає у тому, що процес спеціалізації для підприємств даної галузі носить двоїстий характер:

- 1) спеціалізація діяльності готелю виражається в орієнтації на споживача певного типу – звуження ринків збуту;
- 2) розвиток туристичного ринку веде до розширення спектра послуг, що надаються готелем – збільшення обсягів реалізації.

Серед основних задач управління діяльністю готелю визначають комплекс підсистем управління діяльністю готелю, основними з яких є наступні:

1. *Управління доходами готелю.* Плануються доходи від основної діяльності готелю та інші доходи, визначається співвідношення рівня доходів до обсягів діяльності готелю.

2. *Управління прибутком готелю.* Визначаються точка беззбитковості, максимального та цільового прибутку.

Відшуковуються резерви росту прибутку, що залишаються в розпорядженні підприємства, визначається рівень рентабельності витрат.

Управління готельними доходами вже давно практикується готельними підприємствами у всьому світі: маленькими і великими, мережевими і незалежними. Як правило, більшість традиційних методів управління доходами готелю орієнтовані виключно на максимізацію одержання прибутку від здачі готельного номера без врахування доходів від додаткових послуг.

Більшість готельних операторів розуміють важливість прогнозування споживчого попиту і погоджуються з необхідністю впровадження більш цілісного підходу до управління доходами в

масштабах підприємства. Даний підхід складається з двох абсолютно різних компонентів. По-перше, необхідно фіксувати і відстежувати всі доходи, пов'язані з гостями готелю, щоб сегментувати всіх клієнтів на основі їх переваг і цінності для підприємства - це може бути дохід від ресторанів і барів, СПА, казино, конференц - залів і інших додаткових послуг. По-друге, не менше важливо, щоб оператори використовували однакові принципи управління доходами у всіх структурних підрозділах готельного підприємства.

В той час, коли багато готелів упроваджують програми лояльності, реальна можливість визначити цінність клієнта полягає в одержанні готелем інформації ззовні для точнішої оцінки прогнозованого доходу від самого клієнта, а не від номерного фонду. Останнім часом існує безліч суперечок з приводу переходу від RevPAR (показник прибутковості номерного фонду) до GOPAR, TOTALPAR і так далі. Саме тут готельні підприємства, що використовують цілісне управління готельними доходами, будуть у вигравші.

Вивчення поведінки і купівельної здатності окремих гостей, управління доходами в межах групи або окремо взятого сегменту, забезпечує величезну цінність і можливості для зростання доходів. Компоненти управління доходами від корпоративних заходів і послуг кейтерінгу обертаються довкола визначення вартості функціонального простору; визначення загальної суми доходів, які може забезпечити група; забезпечення каналів продажів і інструментів реалізації стратегії готельного підприємства.

Дохід від реалізації площі (RevPAS) - це показник доходу, заснований на співвідношенні задіяної в проведенні заходу площі до загальнодоступної. RevPAS може застосовуватися для місцевого і виїзного кейтерінгу. Тут також важливо відстежувати співвідношення замовлених групою кімнато/ночей і кількості учасників заходу. Важливо враховувати і додатковий дохід від корпоративних заходів: платне паркування, послуги магазинів сувенірів і подарунків, розваги, послуги консьєржа і так далі.

Відомо, що управління доходом частково мистецтво, частково наука. Дуже часто управління доходом, встановлення ціни ґрунтується на інтуїції, економічному чутті і просто на розумінні готельного ринку. Ці чинники закономірні, але все одно

повинні підтверджуватися даними, фактами, наукою.

У зв'язку з постійною зміною ситуації розподілу, динамічнішим ціноутворенням, змінами в поведінці гостей, як ніколи важливо приймати рішення, ґрунтуючись на реальних фактах і практиці управління доходами. Окрім отриманих реальних даних, для реалізації своєї стратегії і тактики професіонали по управлінню доходами повинні також використовувати дані, які базуються на аналітичних прогнозах. Рішення, прийняті на основі фактичних даних, дозволяють мінімізувати вплив емоцій і конфліктів, пов'язаних з визначенням довгострокових і короткострокових стратегій доходів.

Ухвалення рішень заснованих на придбаному досвіді, аналітичних прогнозах, конкурентній розвідці і умовах сегментації, допоможе перейти від такого формулювання, як «Я думаю нам слід...» до «Нам необхідно...».

Традиційні методи управління доходом зосереджені на пошуку оптимального поєднання гостей, які приїжджають у ділових справах і туристів. Максимізація загального доходу в даний час - основна мета будь-якої галузі. Передбачається те, що до уваги береться інформація про те, скільки загалом витрачає клієнт, включаючи додаткові послуги і передбачуваний дохід як в короткостроковій, так і довгостроковій перспективі, тобто вимір довічної цінності клієнта.

Враховуючи високий рівень зовнішньої нестабільності і внутрішньої невпевненості готельних підприємств, у фахівців з управління доходами з'являються можливості змінити ситуацію і використовувати потенціал організації для збільшення доходів. Основними зацікавленими особами тут виступають більшість, починаючи від власників і керівників активів готельного підприємства до менеджерів і лінійних співробітників. Кожна з цих груп має свій власний погляд на поточну економічну ситуацію, але справжні професіонали по управлінню доходами можуть сформулювати своє бачення для досягнення готелем фінансової стабільності таким чином, щоб всі змогли його зрозуміти і прийняти.

Такі фрази, як «Поточний прибуток», «Кредитне обслуговування», «PROFITPAR», «EBITDA», які раніше вважалися фінансовою мовою, тепер активно використовуються і в управлінні

доходами. Ефективність управління доходами коректніше вимірювати не ринковою часткою або доходом з одного номера, а отриманим прибутком з одного номера. Курс валют постійно міняється, тому поважно розраховувати фінансові показники на основі таких змін. У 2009 багато хто відзначив значне падіння RevPAR. І хоча зменшення відбулось як показників Розміщення так і з показників ADR, ефект втрати від ADR є найістотнішим в Звіті про результати господарської діяльності готелю.

Тому дуже важливо розуміти і уміти розпізнавати найбільш вигідних клієнтів. Це не просто визначення RevPAR, як всі робили раніше. Тут слід брати до уваги безліч додаткових чинників, таких як час перебування клієнта в готелі в співвідношенні із знижками, кількість повторних візитів, загальний дохід з клієнта, вартість його придбання і так далі.

Багато готелів намагаються залучати клієнтів, пропонуючи послуги за нижчою вартістю, особливо в умовах спаду. Але як привабити клієнтів, не зменшуючи вартості послуг? Можливо доречним було б робити акцент на унікальності готелю і послуг, які тут надаються. Якщо буде визначено «родзинку», яка вигідно вирізняє один готель з поміж інших, то увага клієнтів буде спрямована на переваги і цінність саме послуг а не на їх вартість. Необхідно впевнитись у тому, що постійні і потенційні клієнти ознайомлені з сервісом і якістю обслуговування, із запропонованими пакетами послуг, маркетинговими пропозиціями і так далі.

Отже, можна зробити висновок, що на сьогоднішній момент питання щодо управління доходами підприємств готельного господарства є дослідженими не повністю. Все ж таки необхідно впровадити цілісний підхід, який би дозволяв визначати і відображати доходи від надання готельних послуг в повній мірі, адже ж кожне таке підприємство вкладає значні кошти у господарську діяльність і прагне отримувати відповідні доходи.

Список використаних джерел:

1. Целостный подход к управлению доходами – Режим доступу: http://prohotelia.com.ua/2010/04/hotel_revenue_management/.
2. 10 принципів управління доходами в 2010 году – Режим доступу: <http://prohotelia.com.ua/2010/03/10>.