

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ДОХОДАМИ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Національний університет біоресурсів і природокористування України

Анотація. У роботі виділено особливості застосування методів управління доходами туристичних підприємств, особлива увага приділена готелям. Управління доходами є частиною стратегічного управління туристичним підприємством. Розглянуті основні методи і моделі управління доходами туристичних підприємств. Встановлено, що використання методів управління доходами дозволяють оптимізувати доходи туристичного підприємства, що в свою чергу призводить до збільшення ефективності його діяльності в цілому. Проаналізовано існуючі роботи по оцінці факторів, що впливають на ефективність управління доходами. На основі проведеного аналізу були виділені стримуючі фактори широкого застосування методів управління доходами, а також ефективні методи управління доходами туристичних підприємств. Виокремлено специфічні особливості туристичних підприємств і фактори, що ускладнюють реалізацію методів управління доходами.

Ключові слова: дохід; управління доходами; туристичні підприємства; готелі; моделі управління доходами; ефективність управління.

THE FEATURES OF REVENUE MANAGEMENT

Abstract. The article highlights the peculiarities of application of income management methods of tourist enterprises are singled out in the work, special attention is paid to hotels. Revenue management is part of the strategic management of a tourism enterprise. The basic methods and models of income management of tourist enterprises are considered. It is established that the use of income management methods allow to optimize the income of the tourist enterprise, which in turn leads to an increase in the efficiency of its activities as a whole. Existing work on the assessment of factors influencing the effectiveness of revenue management is analyzed. Based on the analysis, the deterrents of the widespread use of income management methods, as well as effective methods of income management of tourism enterprises were identified. The specific features of tourist enterprises and the factors complicating the implementation of income management methods are highlighted.

Keywords: income; revenue management; tourist enterprises; hotels; revenue management models; management efficiency.

Основна мета менеджменту будь-якого туристичного підприємства - забезпечення його стійкого функціонування, а по можливості і розвитку, і при цьому - отримання високого прибутку [1, с. 173]. Для цього необхідно адекватно оцінювати існуючі та потенційні ризики, правильно розпоряджатися інвестиціями, оптимізувати фінансові потоки, мінімізувати витрати і максимально використовувати всі потенційні джерела доходів (продаж туристичних подорожей, номерів, продуктів харчування і напоїв, оренда конференц-залів тощо). Невід'ємною частиною стратегії туристичного підприємства є отримання або підтримання конкурентної переваги в рамках своєї конкурентної групи. Крім того, менеджмент завжди повинен бути готовий до реагування на зовнішні чинники, наприклад, до термінової зміни стратегії туристичного підприємства після непередбачуваних подій, таких як пандемія COVID-19 або фінансова криза [2, с. 103]. Тому для управлінців туристичного підприємства вкрай необхідно розуміти і уважно вивчати зовнішнє середовище, що є обов'язковою умовою конкурентоспроможності підприємства. Без постійного сканування ринку існує висока ймовірність пропустити загрозу внаслідок неадекватності стратегічного плану туристичного підприємства, що в решті решт призведе до зниження ефективності туристичного підприємства.

Метою роботи є дослідження факторів, що впливають на ефективність застосування методів управління доходами туристичних підприємств з урахуванням їх специфіки.

Застосування методів управління доходами готельних підприємств базується на фундаментальній економічній концепції попиту та пропозиції, але включає також і використання передових технологій. Управління доходами розглядається як інструмент мікроуправління, який реалізує тактику туристичного підприємства, прогнозуючи поведінки споживачів на мікрорівні

ринку, для максимізації доступності продукту і ціни, що в свою чергу призведе до збільшення рівня доходу підприємства [3, с. 203]. Управління доходами в туристичних підприємствах може розглядатись як поєднання поточних даних і даних минулих років через автоматизовану систему управління доходами для збереження рівня попиту і підвищення доходу.

У готельних підприємствах управління доходами, як правило, застосовується з урахуванням їх специфіки: обмежена потужність; сегментація ринку і попередня покупка послуг; невизначений попит на послуги в майбутньому; деякі товари мають короткий термін дії і швидко псуються; структура витрат і ціноутворення.

Менеджмент туристичних підприємств, в тому числі і готелів, реалізує методи управління доходами, знаходячи рівновагу між попитом і пропозицією, для підвищення ефективності їх діяльності [3, с. 203]. Точні прогнози призводять до ефективного формування тарифів, що в свою чергу збільшує попит на послуги та максимізує потенційний дохід.

Можна виділити кілька специфічних факторів, що ускладнюють реалізацію управління доходами в готельних підприємствах: мали строк збереження виробленої продукції; високі постійні витрати і безповоротні витрати; передоплата послуги або продукту; невизначений попит через сезонні коливання. Відмінною особливістю, що характеризує ефективне управління доходами, є точне прогнозування попиту [4, с. 45]. При поліпшенні прогнозування попиту для розподілу номерного фонду відбувається приріст доходу, як результат підвищення вартості номера на одного гостя. Для успішного стратегічного управління готельним підприємством необхідно мати чітку модель стратегічного розвитку, що включає концепцію, місію, план реалізації стратегії. Відповідно, стратегічне управління являє собою здатність менеджменту готельного підприємства ефективного планування як довгострокових, так і короткострокових перспектив, що в свою чергу призведе до успішного досягнення запланованих цілей і завдань. Успішними компаніями будуть ті, які постійно адаптують свої бізнес стратегії до постійно змінюється ринку. З цієї точки зору, основне завдання готелів можна визначити як формулювання стратегії для створення ефективного управління доходами. При аналізі успішно діючих готельних підприємств, можна зробити висновок про те, що вони адаптують свої стратегії, мають істотне збільшення показників ефективності та розкриття потенціалу конкурентних переваг. Після того, як параметри стратегії готелю сформовані, слід зосередити увагу концепції та місії підприємства.

Успішна реалізація стратегії можлива тільки за умови ефективної комунікації в усьому туристичному або готельному підприємстві. Ресурси повинні виділятися своєчасно, організаційна структура повинна відповідати специфіки підприємства, постійно повинен проводитися моніторинг діяльності. Для оцінки успішного застосування управління доходами потрібно встановити конкретні контрольні показники. Туристичне підприємство повинно встановити також офіційні процедури для перевірки, оцінки досягнутих результатів і вносити необхідні корективи в діяльність підприємства у випадках необхідності. Менеджмент туристичного підприємства для успішного ведення своєї діяльності повинен брати до уваги широкий спектр чинників. Для готельного підприємства, яке знаходиться в межах кластера або стратегічної групи, необхідно розробляти і підтримувати свої конкурентні переваги. Якщо готельне підприємство успішно формує свої конкурентні переваги до такої міри, що зможе виділитися з існуючої групи, то в ідеалі стане унікальним серед своїх конкурентів.

Виділяють три основних напрямки, що формують здатність готельного підприємства ефективно конкурувати на ринку: за цінами, сегментом ринку і розташуванням. Існує ймовірність того, що всі готелі в своєму кластері будуть схильні до застою в своїх підходах до конкуренції і диференціації послуг. Щоб уникнути цього, готельні підприємства повинні приділяти значну увагу розвитку внутрішніх ресурсів, як найбільш значимого чинника конкурентоспроможності. Використовуючи управління доходами і пов'язані з нею стратегії для розкриття потенціалу, готельні підприємства можуть використовувати конкурентні цінові важелі і сегментування ринку для підвищення ефективності в порівнянні з конкурентами.

С. Качені та С. Чен припустили, що в системі управління доходами для туристичних підприємств не приділяється належної уваги питанням прогнозування [5, с. 169]. На основі проведеного ними дослідження було зроблено висновок про те, що прогнозування є важливим компонентом системи управління доходами і вже за 4 тижні спостерігається перший приріст прибутковості за рахунок оптимізації туристичного підприємства.

Л. Шархайм в своєму дослідженні рекомендує інвесторам в галузі гостинності та туризму підвищувати свою кваліфікацію в галузі управління доходами, так як управління доходами дуже

важливе для досягнення стабільно високого значення показника RevPAR [6, с. 269]. Якщо фінансові показники готельного підприємства задовольняють очікування інвесторів, вкрай важливо, щоб інвестори мали точне уявлення про принципи роботи системи управління доходами. Для цього, інвестори повинні мати деякі знання про стратегії системи управління доходами, щоб мати чітке розуміння конкурентного середовища для прийняття більш обґрунтованих і конкурентоспроможних інвестиційних рішень.

В. Ліберманом були виділені фактори, які суттєво підвищують ефективність діяльності підприємства [7, с. 105]. До них відносяться: навчання та підвищення кваліфікації персоналу; розширення повноважень персоналу; технічна підтримка; способи вимірювання ефективності; зворотній зв'язок; взаємодія між відділами.

В цілому, можна зробити висновок про те, що в індустрії гостинності за останні роки підходи фінансового менеджменту істотно розвинулися і покращилися. Готельні підприємства більш активно використовують різні стратегії управління доходами і розподілу ресурсів [1, с. 23].

Проведені закордонними економістами дослідження довели, що ефективність діяльності готельного підприємства залежить в основному від вартості номерів, тривалості перебування гостя і каналів просування послуг. Вони прийшли до висновків, що для досягнення оптимального доходу потрібно управляти в першу чергу вартістю номера, тривалістю перебування та каналами просування. Найважливішою частиною управління доходами є ціноутворення.

Зарубіжними фахівцями проводилися дослідження зв'язку між системою взаємовідносин з клієнтами (Customer relationship management (CRM)) і ефективністю управління доходами і те, яким чином слід використовувати потенціал кожної з них для оптимізації одержуваних доходів готельного підприємства.

Отже, туристичні підприємства, в тому числі і готелі, не будуть одержувати істотного збільшення доходів, якщо їх стратегії управління доходами зосереджені тільки на каналах просування. Туристичні підприємства повинні розробляти також такі стратегії збільшення прибутковості, які залежать від туроднів або тривалості перебування гостей в готелі. Однак конкретна політика формування тарифів залежить від особливостей кожного конкретного туристичного підприємства. На нашу думку, необхідно зробити акцент на ключових елементах успішного управління доходами і на проблемах, з якими постійно стикається менеджмент туристичного підприємства в процесі використання управління доходами. Повинен бути чітко сформульований план системи управління доходами, розрахунок її ефективності, регулярне підвищення кваліфікації та проведення тренінгів для співробітників, технічної підтримки персоналу, з метою забезпечення туристичного підприємства ефективною системою управління доходами. Управління доходами в готельних підприємствах дозволяє отримувати ту частину додаткового прибутку, яка могла б бути не отримана.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Левицька І.В., Климчук А.О., Басюк Д.І., Тарасюк Г.М., Москвічова О.С. *Економіка туризму*: навч. посібник. Житомир: ДУ «Житомирська політехніка», 2020. 488 с.
2. Романюк А.В. Динамическое формирование тарифов гостиничных предприятий. РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция, 2014. № IV. С. 144–148.
3. Романюк О.В. Теоретичні основи технології управління доходами. Молодий вчений, 2014. №15. С. 203–206.
4. Писаревський І. М., Сегеда І. В. Дослідження доходності підприємств готельного господарства. *Технологический аудит и резервы производства*, 2015. № 4(5). С. 42-48.
5. Chen, C., & Kachani, S. (2007). Forecasting and optimization for hotel revenue management. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 6(3), 163-174.
6. Sarheim, L. (2008). Layer or top up? Why European hotel investors should include revenue management in their investment decisions. *Journal of Retail and Leisure Property*, 7(4), 265-273.
7. Lieberman, W. (2003). Getting the most from revenue management. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 2(2), 103-115.

Москвічова Олена Сергіївна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри туризму, готельно-ресторанного бізнесу і консалтингу, Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ, e-mail: devenezia@gmail.com

Moskvichova Olena, PhD, Docent, Department of Tourism, The National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, Kyiv, e-mail: devenezia@gmail.com