

# МАРЖИНАЛЬНЫЙ ПОДХОД К РЕГУЛИРОВАНИЮ ЦЕН В ГОСТИНИЧНОМ БИЗНЕСЕ

## MARGINAL APPROACH TO THE PRICE REGULATION IN THE HOTEL BUSINESS



**Оливер ОРЛОВ,**  
доктор экономических наук,  
Хмельницкий национальный  
университет

**Oliver ORLOV,**  
Doctor of Economics,  
Khmelnytsky National University

**Евгения РЯСНЫХ,**  
кандидат экономических наук,  
Хмельницкий национальный  
университет

**Yevgeniya RYASNYKH,**  
PhD in Economics,  
Khmelnytsky National University



**Елена САВЧЕНКО,**  
кандидат экономических наук,  
Хмельницкий национальный университет



**Yelena SAVCHENKO**  
PhD in Economics,  
Khmelnytsky National University

Гостиничный бизнес в Украине в последнее время занимает существенное место в сфере услуг. Его рассматривают как важную составляющую социально-экономической политики государства и регионов, которая влияет как на реализацию потенциала туристической отрасли, бизнесовые связи, так и на удовлетворение социально-культурных потребностей граждан.

В то же время в этой сфере остается ряд актуальных проблем, которые требуют решения. Одной из таких проблем является регулирование цен на услуги гостиниц. Учитывая то, что существует значительное число факторов, которые влияют на уровень цен на такие услуги, менеджменту гостиниц достаточно сложно разрабатывать гибкую политику, которая, с одной стороны, не ухудшала бы их финансовое положение, а с другой – удовлетворяла потребности в гостиничных услугах.

В последние годы в зарубежной и отечественной литературе идет оживленная дискуссия насчет того, что должно лежать в основе цены: затраты или полезность (ценность) товаров и услуг. Ее истоки восходят ко временам появления субъективной теории ценности и предельной полезности, основателями которой (К. Менгер, Е. Бём-Баверк и др.) выступали против теоретических воззрений классиков политической экономии (А. Смит, Д. Рикардо, Д. Милль и др.), поскольку последние отрицали полезность как меру стоимости, хотя и признавали, что она существенно необходима для последней как непереносимое условие образования стоимости.

Так, один из поздних известных представителей классической политэкономии Д. Милль утверждал: «...в большинстве своем вещи естественно обмениваются друг на друга пропорционально издержкам их производства или пропорционально тому, что можно назвать их стоимостью издержек» [1, с. 185].

По мнению известного русского ученого В. Дмитриева, одним из первых инициаторов «маржиналистской революции» был Фердинандо Галлини. В. Дмитриев полагает, что именно Ф. Галлини является первым экономистом, давшим вполне верное определение понятия полезности. Для Ф. Галлини, отмечает В. Дмитриев, «...в его словоупотреблении теории «ценность» и не имеет иного значения, кроме субъективной оценки вещей меняющимися сторонами» [1, с. 848].

Более четкое определение смысла понятия «ценности» дал глава австрийской школы Карл Менгер. Отмечая, что для одного хозяйствующего субъекта блага может иметь большую ценность, для другого – малую, для третьего совсем никакой, К. Менгер утверждал: «Поэтому ценность субъективна не только по своему **существованию**, но и по своей

**мере**. Блага имеют ценность всегда для определенных хозяйствующих субъектов и в то же время имеют для них **определяющую ценность**» [2, с. 187]. При этом, по мнению К. Менгера, количество затраченного труда на создание блага не находится в необходимой и непосредственной связи с **величиной ценности**.

Во второй половине XIX века возникли и получили развитие ряд теоретических направлений, пытавшихся найти компромиссы между противоположными теориями, т. е. соединить, в частности, теорию издержек производства и «теорию полезности».

Так, по мнению основоположника неоклассики Альфреда Маршалла, стоимость товара регулируется как их издержками производства, так и их полезностью. А. Маршалл писал: «Мы могли бы с равным основанием спорить о том, регулируется ли стоимость полезностью или издержками производства, как и о том, разрезает ли кусок бумаги верхнее или нижнее лезвие ножниц» [1, с. 36].

В 2001 году Нобелевская премия была присуждена Д. Акергофу, М. Спенсу и Дж. Стиглицу за их анализ рынков с асимметричной информацией. В своей нобелевской лекции Джозеф Стиглиц поставил под сомнение основу маржинализма – теорию предельной полезности. Новая информационная парадигма, представленная Дж. Стиглицем, подрывала основы конкурентно-равновесного анализа и фундаментальных экономических законов, в том числе закона спроса и предложения..., «закона единой цены, устанавливающего, что один и тот же товар продается на всем рынке по единой цене, закона конкурентной цены, устанавливающего, что в состоянии равновесия цена равна предельным издержкам...» [3, с. 553].

Представители теории предельной полезности на протяжении нескольких столетий оказались не в состоянии измерить полезность, найти количественные показатели полезности.

Однако невозможность количественного измерения полезности вовсе не означает, что при формировании цены «полезность» или «ценность» (сейчас принято употреблять и этот термин) не должна приниматься во внимание. И хотя исследования маржиналистов не вышли на количественные измерения полезности, носили в основном теоретический характер и не получили в свое время практического применения, сама идея при формировании цены учитывать «ценность» в последние годы широко обсуждалась в экономической литературе, но уже в чисто практической плоскости.

Современные авторы, совершенно не вспоминая с одной стороны Д. Рикардо и Д. Милля, а с другой – К. Менгера и Бём-Баверка, четко

разделились на два лагеря: одни считают, что цены должны формироваться на основе полных затрат, а другие – что в основе активного ценообразования должна лежать «ценность», часть которой нужно оставлять производителям продуктов или услуг.

Однако процесс формирования цен на товары или услуги имеет свои особенности в зависимости от сферы их применения. Так, при производстве товаров производственно-технического назначения основная проблема ценообразования – это определение нижних и верхних пределов цен и деление разности между ними таким образом, чтобы «ценность» в результате переговоров была поделена между производителями и потребителями новой техники.

В сфере производства товаров широкого потребления на потребителей товаров в современных условиях обрушивается огромная масса высокотехнологических товаров потребления, и осмысленный выбор между ними требует знаний, далеко превосходящих знания рядового потребителя. В этих условиях невозможно говорить о суверенитете потребителя. Цены на товары после проведения маркетинговых исследований устанавливает изготовитель, а уже рынок в результате конкуренции формирует и корректирует цены продаж.

Для отрасли гостиничного хозяйства основной проблемой является вовсе не формирование цен. Рынок гостиничного хозяйства сам дает информацию об уровне цен в том или ином регионе в зависимости от спроса и предложения, расположения гостиницы, времени года и других факторов. Основная проблема здесь состоит в создании системы гибкого управления ценами на гостиничные услуги в зависимости от степени загрузки номеров с учетом цен на эти услуги у конкурентов.

Эти вопросы широко обсуждаются специалистами и учеными, работающими в сфере гостиничного хозяйства.

Так, в статье И. М. Егуповой «Ценообразования на основные услуги в гостинице с учетом целевой прибыли» [4, с. 96] со ссылкой на ряд авторов [5, с. 76; 6, с. 141; 7, с.177] предлагается рассчитывать цену, обеспечивающую получение целевой прибыли по формуле:

$$C_n = B \cdot \left(1 + \frac{P_n}{100}\right),$$

где:  $B$  – текущие затраты;

$P_n$  – целевая рентабельность услуг.

В 60-70 годы прошлого столетия в методиках по ценообразованию на новую продукцию предлагалась похожая формула расчета нижнего предела цены:

$$C_n = C_1 \cdot (1 + P_o),$$

где:  $C_1$  – себестоимость нового продукта;

$P_o$  – рентабельность заменяемого.

В обоих случаях – это чисто затратный подход. То, что вместо рентабельности базовой продукции предлагается «целевая рентабельность услуг», дело не меняет.

Далее, независимо от способа определения целевой прибыли, автор предлагает рассчитывать тариф на услуги проживания в номере ( $C_n$ ) по формуле, где к величине переменных затрат в расчете на одну комнату – ночь прибавляется величина постоянных затрат и величина целевой валовой прибыли на номер в конкретном месяце. Опять чисто затратный подход.

Распределенные постоянные затраты между отдельными видами деятельности гостиничного предприятия, автор этой статьи предлагает рассчитывать целевую валовую прибыль в конкретном месяце, а потом распределить ее между отдельными категориями номеров.

Метод расчета целевой суммы прибыли описан в экономической литературе. При определении размеров целевой прибыли исходят из необходимой на плановый период чистой прибыли. Величина последней зависит от запланированных потребностей в средствах на развитие производства, выплаты дивидендов собственникам акций, погашения кредитных задолженностей, создания финансового резерва и т.п. И при формировании чистой прибыли исходят из планируемой

номенклатуры и ассортимента продукции, цен на продукцию и услуги, мероприятий по снижению текущих затрат и т.п.

Автор цитируемой статьи ссылается на И. Бланка, но последний вовсе не предлагает того, чтобы целевая прибыль распределялась тем или иным способом между видами товаров или услуг.

Очевидно, все как раз наоборот. После расчета целевой прибыли следует сопоставить ее с суммой прибыли по номерам и видам услуг, полученным при расчете на плановый период, и если последняя меньше целевой прибыли, то следует принимать решение по увеличению загрузки, изменениям цен и затрат.

Величина прибыли на единицу продукции или услуги в большей степени зависит не столько от цены и издержек, сколько от степени активности предприятия (объема производства, загрузки гостиницы и т.п.).

Попытка формировать цены на услуги гостиниц на основе целевой прибыли в итоге сводится к чисто затратному подходу, поскольку доминирующим фактором в этих расчетах являются затраты.

Если стоять на антизатратных позициях формирования цен на товары и услуги, то при разработке цен постоянные затраты не должны приниматься в расчет. По этому поводу противники затратного ценообразования высказываются весьма категорично. «Если при установлении цены исходят из полных затрат, – утверждают Р. Долан и Г. Саймон, – как это часто имеет место на практике, то цена определяется постоянными затратами, а это логически неверно. Постоянные затраты не влияют ни на форму кривой прибыли, ни на размещение оптимальной цены: соответственно, их не нужно учитывать при определении этой цены» [8, с. 46].

Одной из причин нашего подробного анализа упомянутой статьи является то, что ее автор не видит возможности использовать метод распределения постоянных затрат на основе коэффициента безубыточности, разработанного О. Орловым [9, с. 37]. «Данный метод, – утверждает автор, – основанный на использовании показателя маржинальной прибыли, и по этой причине он не может быть использован для распределения постоянных затрат в контексте ценообразования на услуги проживания в отелях» [4, с. 98].

Дело в том, что главное назначение предложенного нами метода вовсе не в распределении постоянных затрат, а в создании системы гибкого управления затратами и прибылью.

В условиях рыночных отношений работники гостиниц имеют право самостоятельно решать многие вопросы по улучшению услуг, изменению тарифов в зависимости от конкретных условий работы, спроса на гостиничные услуги, географического расположения гостиниц, времени года и т.п. Не нужно и забывать о конкуренции. Гостиницы, не сумевшие оперативно решить все эти вопросы, будут вынуждены уйти с этого рынка.

Между тем все вопросы формирования цен, включая расчеты снижения цен с целью увеличения загрузки, определения безубыточности и риска оказаться в убытках и т.п., можно реально решать только с использованием маржинальной прибыли.

Учитывая особенности отрасли гостиничного хозяйства, необходимо исходить из того, что не рыночная цена должна ориентироваться на затраты услуг, а наоборот, затраты услуг должны вложиться в рыночную цену.

Расчеты следует проводить в следующей последовательности. На **первом этапе** с учетом рыночной конъюнктуры в регионе рассчитывается целевая цена по номерам соответствующей категории. Здесь важно определить сравнительные цены по номерам разной категории. Авторы цитируемой статьи предлагают распределить между ними постоянные затраты с учетом площади, коэффициентов комфортности с учетом удельного веса переменных затрат.

Мы предлагаем сравнительную цену между категориями номеров определять на основе суммы амортизации, приходящейся на каждый номер.

Амортизационные отчисления – это наиболее существенная часть постоянных затрат, которая в достаточной мере отражает различия между категориями номеров с позиции затрат на площадь, занимаемую

Таблица 1. Расчет маржинальной прибыли (и прибыль) по категориям номеров

Категория номера	Цена, грн.	Колво номеров	Уровень загрузки дней (70%)	Выручка, тыс. грн.	Переменные затраты		Маржинальная прибыль		Прибыль по номерам, грн.	Рентабельность по номерам, %	Коэффициент маржинальной прибыли
					на один номер, грн.	на объем, тыс. грн.	на один номер, грн.	на объем, тыс. грн.			
1	400	50	21	420	50	52,5	350	367,5	70	21,2	0,875
2	200	100	21	420	40	84,6	160	336,5	32	14,0	0,8
				840		136,5		704,0	-	0,20	0,838

Таблица 2. Прирост дополнительной маржинальной прибыли (и прибыли)

Номера	Цена со скидкой 30 %, грн.	Количество суток	Количество номеров	Выручка, тыс. грн.	Сумма переменных затрат	Маржинальная прибыль, тыс. грн.
1 категория	280	5	30	42,0	7,5	34,5
2 категория	110	5	50	35,0	10,0	25
				77,0	17,5	59,5

номера и ее оборудованием (мебель, холодильники, телевизоры и т.п.). Вычитая из цен номеров разной категории переменные затраты, мы формируем в цене маржинальную прибыль для покрытия постоянных затрат и расчета соответствующей прибыли по категориям номеров.

Величина же прибыли по номерам и по гостинице в целом зависит не от запланированной целевой прибыли, а от степени загрузки гостиницы в той или иной период.

Разумеется, необходимо достаточно точно рассчитать переменные затраты по номерам и величину постоянных затрат в целом по гостинице.

Суть нашего подхода не в распределении постоянных затрат, а в покрытии маржинальной прибылью их величины. Покрытие постоянных затрат зависит от величины маржинальной прибыли по категориям номеров. В целом по гостиничному предприятию маржинальная прибыль должна быть больше величины постоянных затрат.

Покажем процесс формирования маржинальной прибыли и прибыли по категориям номеров за месяц на условном примере (см. табл. 1).

Постоянные затраты равны 563,2 тыс. грн. Коэффициент безубыточности:  $K_0 = 563,2 / 704,0 = 0,8$ ; запас надежности:  $Z_n = 1 - K_0 = 1 - 0,8 = 0,2$ .

Прибыль в целом по предприятию:

$$П = М - ПЗ = 704 - 563,2 = 140,8 \text{ тыс.грн. или}$$

$$П = М \cdot Z_n = 704 \cdot 0,2 = 140,8 \text{ тыс.грн.}$$

Прибыль по номерам:

$$П_1 = ПМ_1 \cdot Z_n = 350 \cdot 0,2 = 70 \text{ грн.} \quad П_2 = 160 \cdot 0,2 = 32 \text{ грн.}$$

Рентабельность в целом по гостинице:

$$P_n = \frac{140,8}{840 - 140,8} \cdot 100 = 20\%; \text{ По номерам } P_1 = \frac{70}{400 - 70} \cdot 100 = 21\%; P_2 = \frac{32}{200 - 32} \cdot 100 = 19\%.$$

Таким образом, с помощью целевых цен по номерам произведен расчет прибыли и рентабельности по категориям номеров и в целом по гостинице, исходя из 70% загрузки номеров.

Из расчета видно, что целевые цены, принятые в расчете, обеспечивают такую маржинальную прибыль, которая позволяет не только покрыть постоянные затраты, но и обеспечить суточную прибыль по номерам: первой категории – 70 грн., а второй – 32 грн. При этом рентабельность по номерам полностью корректируется с коэффициентом маржинальной прибыли.

Из расчета не видна величина постоянных затрат по категориям номеров. Эта информация не представляет аналитического интереса, но при желании ее легко можно рассчитать, умножив « $K_0$ » на маржинальную прибыль по номерам, а также с помощью этого коэффициента рассчитать и безубыточный оборот в целом по гостинице:

$$ПЗ_1 = 350 \cdot 0,8 = 280 \text{ грн.}; \quad ПЗ_2 = 160 \cdot 0,8 = 128 \text{ грн.}; \quad B_{об} = 840 \cdot 0,8 = 672 \text{ тыс.грн.}$$

А в сумме ПЗ и П составляют маржинальную прибыль по номерам:

$$M_1 = 70 + 280 = 350 \text{ грн.}; \quad M_2 = 32 + 128 = 160 \text{ грн.}$$

**Второй этап.** Следует проанализировать, позволяют ли принятые цены работать гостинице прибыльно при определенном снижении загрузки. Эти расчеты при использовании маржинального подхода производятся очень просто. Так как коэффициент безубыточности равен 0,8, это означает, что при снижении загрузки на 20% гостиница будет в состоянии безубыточности, т.е. прибыль будет равна нулю.

Загрузка при этом составит:  $21 \cdot 0,8 = 16,8$  суток, или в процентах  $16,8 / 30 = 56\%$ .

Проверим, так ли это. Цены остались базовые, поэтому выручка составит:

$$B_{1_n} = 400 \cdot 50 \cdot 16,8 = 336 \text{ тыс.грн}$$

$$B_{2_n} = 200 \cdot 100 \cdot 16,8 = 336 \text{ тыс.грн}$$

$$B = 672 \text{ тыс.грн}$$

Переменные затраты:

$$P_{1_n} = 50 \cdot 50 \cdot 16,8 = 42,0 \text{ тыс.грн}$$

$$P_{2_n} = 40 \cdot 100 \cdot 16,8 = 67,2 \text{ тыс.грн}$$

$$P = 109,2 \text{ тыс.грн}$$

Отсюда маржинальная прибыль равна:  $672 - 109,2 = 562,8$ ; а прибыль за минусом постоянных затрат:  $562,8 - 563,2 \approx 0$ .

Таким образом, при установленных ценах предприятие будет иметь убытки, если загрузка снизится более чем на 56%.

В целом эти расчеты проводить нет необходимости, достаточно информации, что при  $K_0 = 0,8$  для прибыльной работы загрузка должна быть выше 56%.

В реальной практике возможна ситуация, когда при действующих ценах загрузка падает, снижается прибыль и рентабельность. Одно из управленческих решений – снижение цен с целью стимулирования сохранения загрузки. Однако снижение цен самый сильный параметр, влияющий на снижение прибыли, поэтому необходимо просчитать последствия этих решений. Допустим, в нашем примере мы планируем снизить цены на 10%, но при этом хотим сохранить прежнюю прибыль за счет увеличения загрузки.

Расчеты следует вести с помощью следующего алгоритма:

$$B' = B \cdot 0,9 \quad B' = 840 \cdot 0,9 = 756 \text{ тыс.грн}$$

$$M' = B - PЗ \quad M' = 756 - 136,5 = 619,5 \text{ тыс.грн}$$

$$U_p = M / M' \quad U_p = 704 / 619,5 = 1,136$$

$$B'' = B' \cdot U_p \quad B'' = 756 \cdot 1,136 = 859 \text{ тыс.грн}$$

$$PЗ'' = PЗ \cdot U_p \quad PЗ'' = 136,5 \cdot 1,136 = 155 \text{ тыс.грн}$$

$$M'' = B'' - PЗ'' \quad M'' = 859 - 155 = 704 \text{ тыс.грн}$$

$$M'' = M \quad 704 = 704$$

$$П'' = M'' - ПЗ \quad П'' = 704 - 563,2 = 140,8 \text{ тыс.грн}$$

где:  $B, B', B''$  – соответственно выручка базовая, после снижения цен на 10% и после увеличения загрузки;

$M, M', M''$  – то же по маржинальной прибыли;

$PЗ, PЗ''$  – переменные затраты до и после увеличения объема загрузки;

$U_p$  – индекс роста объема загрузки;

$П''$  – прибыль после снижения цен и увеличения объема загрузки.



Из этих расчетов уже видно, что при снижении цен на 10% за счет увеличения загрузки мы вышли на прежнюю величину маржинальной прибыли и прибыли по предприятию. Значения «Кб» и «Зн» остались прежние, но прибыль по номерам снизилась, так как при снижении цен на 10% точно на 10% уменьшилась и величина маржинальной прибыли и прибыли по номерам:

$$P'_1 = PM_1 \cdot 0,9 \cdot Z_n \quad P'_1 = 350 \cdot 0,9 \cdot 0,2 = 63 \text{ грн}$$

$$P'_2 = PM_2 \cdot 0,9 \cdot Z_n \quad P'_2 = 160 \cdot 0,9 \cdot 0,2 = 28,2 \text{ грн}$$

Среднесуточная выручка при снижении цен на 10% составит:

$$C_1 = C_1 \cdot 0,9 \cdot N_1 \quad C_1 = 400 \cdot 0,9 \cdot 50 = 18000 \text{ грн}$$

$$C_2 = C_2 \cdot 0,9 \cdot N_2 \quad C_2 = 200 \cdot 0,9 \cdot 100 = 18000 \text{ грн}$$

$$C_1 + C_2 = 36000 \text{ грн}$$

Загрузка в днях:

$$Z'_{дн} = B'' / (C_1 + C_2) \quad Z'_{дн} = 859 / 36 = 23,86 \text{ дн.}$$

Загрузка в %:

$$Z'_{\%} = Z'_{дн} / 30 \quad Z'_{\%} = 23,86 / 30 = 79,5 \%$$

Рентабельность в целом по гостинице:  $\frac{140,8}{859 - 140,8} = 9,6 \%$ ,

т.е. снизилась незначительно благодаря существенному увеличению загрузки номеров.

Маржинальный подход позволяет решать часто возникающую ситуацию, когда многие вузы, а также корпорации (фирмы) ежегодно проводят конференции, симпозиумы в дни, когда гостиницы недогружены. Они заключают с гостиницей договор, в котором оговариваются определенные скидки.

Допустим, договор заключили на 5 суток со скидкой по номерам обеих категорий 30%, с заказом номеров на 5 суток, 1-й категории – 30 номеров, 2-й категории – 50 номеров.

Результаты расчетов можно представить в табл. 2.

Прирост маржинальной прибыли равен приросту прибыли:

$$\Delta M = \Delta P = 77 - 17,5 = 59,5 \text{ тыс. грн}$$

Прибыль по итогам месяца:  $P' = 140,8 + 59,5 = 200,3 \text{ тыс. грн.}$

Маржинальная прибыль по итогам месяца:

$$M' = 704 + 59,5 = 763,5 \text{ тыс. грн.}$$

Коэффициент безубыточности:

$$K_{\sigma} = 563,2 / 763,5 = 0,7376; \quad Z_n = 0,2623$$

Прибыль:  $763,5 \cdot 0,2623 = 200,3 \text{ тыс. грн.}$

Рентабельность по гостинице:

$$P_n = \frac{200,3}{(840 + 77) - 200,3} \cdot 100 = 27,95 \%, \text{ т.е. рентабельность}$$

выросла почти на 8%.

Некоторые гостиницы даже идут на то, что независимо от категорий номеров в этой ситуации все они предлагаются по одной цене. Вопросы размещения решают заказчики. Если бы в нашем примере номера 1-й категории предоставлялись по 140 грн., то и в этом случае прирост прибыли составил бы 39 тыс. грн.

Маржинальный подход позволяет рассчитать последствия любых вариантов повышения и понижения цен на услуги гостиниц.

Мы намеренно в расчет взяли очень простую ситуацию с номерами двух категорий с целью продемонстрировать методику маржинального подхода. В реальной практике категорий номеров может быть больше, в цену может включаться утренний завтрак или трехразовое питание, представляться и другие услуги. Маржинальный подход позволяет определить целесообразность и эффективность дополнительных услуг. Любая дополнительная услуга, у которой маржинальная прибыль положительная на эту же сумму, увеличит и прибыль в целом по гостинице. Более того, если рассчитать по каждому виду услуг «коэффициент маржинальной прибыли» (отношение маржинальной прибыли к цене), то можно иметь представление о сравнительной эффективности тех

или иных видов услуг. А «коэффициент безубыточности» в динамике свидетельствует о степени эффективности работы гостиниц в целом. Чем ниже он единицы, тем эффективнее работает гостиница.

**Последовательность проведения расчетов при маржинальном подходе следующая:**

1. Определяется целевая цена по категориям номеров на основе изучения рынка гостиничных услуг в регионе.
2. Рассчитываются переменные затраты по категориям номеров с учетом загрузки в плановом периоде.
3. Определяется маржинальная прибыль по категориям номеров и в целом по гостинице с учетом загрузки номеров в плановом периоде.
4. Определяется величина постоянных затрат в целом по гостинице.
5. Рассчитывается величина прибыли по гостинице как разница между маржинальной прибылью и постоянными затратами.
6. Рассчитываются коэффициенты «безубыточности» и «надежности» и безубыточный оборот по гостинице.
7. С использованием «запаса надежности» ( $Z_n$ ) рассчитывается величина прибыли и рентабельности по категориям номеров, а также в целом по гостинице.

8. С учетом снижения цен с целью увеличения загрузки рассчитываются новые показатели «Кб», «Зн», прибыли и рентабельности по категориям номеров и в целом по гостинице.

Как видно из перечисленных этапов, постоянные затраты не участвуют в формировании цен, но в расчете закладывается маржинальная прибыль, благодаря которой покрываются постоянные затраты и формируется прибыль. В этих расчетах прослеживается четкая взаимосвязь между всеми элементами, что позволяет их алгоритмизировать и рассчитывать различные варианты с учетом изменения целевых цен, загрузки номеров, мер по сокращению переменных и постоянных затрат. Таким образом, речь идет не просто об установлении цен, а об управлении всем процессом формирования цен, затрат и прибыли с выбором наилучшего варианта.

Практически такой подход позволяет создать гибкую систему управления ценами, затратами и прибылью для гостиничного хозяйства.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. *Мировая экономическая мысль сквозь призму веков. Т. III. Эпоха социальных переломов.* М.: «Мысль», 2005. – 896 с.
2. *Мировая экономическая мысль сквозь призму веков. Т. II. Восходящий капитализм.* М.: Мысль, 2005. – 751 с.
3. *Мировая экономическая мысль сквозь призму веков. Т. V. Всемирное признание. Лекции нобелевских лауреатов. Книга вторая.* М.: Мысль, 2005. – 813 с.
4. *Єгулова І. М. Особливості ціноутворення на основі послуги в готелі з урахуванням цільового прибутку / Науковий вісник Ужгородського університету «Серія Економіка», 2011. – С. 93-98.*
5. *Колесников О. В. Ціноутворення. Видання 3-є виврене та доповнене. / Колесников О. В. Навч. пос. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 144 с.*
6. *Папирян Г. А. Международное экономическое отношение: Экономика туризма / Папирян Г. А. // М.: Финансы и статистика. 1999. – 208 с.*
7. *Пуценцайло Л. Р. Економіка і організація туристсько-готельного підприємства. / Пуценцайло Л. Р. Навч. пос. – К.: Центр учбової літератури. 2007. – 344 с.*
8. *Долан Р. Эффективное ценообразование / Долан Р., Саймон Г. – М.: Экзамен, 2009. – 416 с.*
9. *Орлов О. А. Все традиционные методы распределения накладных затрат не только бесполезны, но и вредны / О. А. Орлов // Економіст. – 2007. – №1. – С. 56-61.*