

## УПРАВЛІННЯ НАДІЙНІСТЮ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА В ПРОЦЕСІ ЦІНОУТВОРЕННЯ

На стадії формування операційного плану закладається основна частка ризиків, пов'язаних з операційною діяльністю готельного підприємства. Тому операційний план повинен задовольняти вимогу максимально допустимої ризиковості операційної діяльності готелю, тобто забезпечувати мінімально допустимий рівень її надійності. Останнє є найважливішою умовою стійкого зростання операційного прибутку і відноситься до складу цільових установок діяльності готелю вищого пріоритету. Для аналізу надійності операційної діяльності підприємства розраховують ряд показників, включаючи: коефіцієнт надійності операційної діяльності ( $K_n$ ) і запас (резерв) міцності (надійності) операційної діяльності підприємства (в абсолютному і відносному виразі).

Значення коефіцієнта надійності в плановому періоді для готельного підприємства розраховується як відношення планового обсягу послуг проживання в натуральному ( $V_n$ ) або вартісному ( $РП_n$ ) виразі до обсягу беззбитковості ( $V_0$ ). Звідси одним з найважливіших факторних показників, що обумовлюють надійність операційної діяльності готелю, є рівень цін на окремі категорії номерного фонду. А процес встановлення тарифів на послуги проживання слід розглядати як інструмент управління надійністю операційної діяльності готельного підприємства. При цьому ключовим питанням є визначення тарифу для кожної категорії номерного фонду готелю, що забезпечує цільовий рівень надійності його операційної діяльності.

Вихідна ціна номера  $i$ -тої категорії ( $C_i$ ) визначається за формулою:

$$C_i = ПМП_i + B_{зм.i} = \frac{МП_i}{V_i^n} + B_{зм.i}, \quad (1)$$

де  $ПМП_i$  й  $МП_i$  – відповідно питома (в розрахунку на 1 кімнату-ніч) і загальна величина маржинального прибутку для  $i$ -тої категорії номерного фонду;  $B_{зм.i}$  - питомі змінні витрати на 1 кімнату-ніч для  $i$ -тої категорії номерного фонду;  $V_i^n$  - плановий обсяг надання послуг проживання для  $i$ -тої категорії номерного фонду (кімнато-ночей).

В контексті управління надійністю операційної діяльності готельного підприємства формула розрахунку ціни номера повинна містити показник, який кількісно характеризує дану цільову установку, а саме - цільовий коефіцієнт надійності. Для цього декілька перетворимо формулу розрахунку вказаного показника:

$$K_n = \frac{V_n}{V_0} = \frac{V_n}{ПВ/ПМП} = \frac{V_n \times ПМП}{ПВ} = \frac{МП}{ПВ}, \quad (2)$$

де  $PB$  – величина постійних витрат.

Звідси:

$$МП = PB \times K_n \quad (3)$$

Слід зазначити, що реалізація одного з обов'язкових умов отримання коректних результатів розрахунку точки безбитковості в умовах багатомноменклатурного виробництва (до яких відносяться й готельні підприємства) - незмінність структури експлуатаційної програми - завжди призводить до отримання усереднених оцінок і «зрівнялівки» [1, с.52]. Зокрема, до повної ідентичності результатів розрахунку коефіцієнтів надійності для всіх категорій номерного фонду готелю. Звідси для всіх номерів готельного підприємства слід задавати єдиний цільовий рівень даного коефіцієнта - ( $K'_n$ ).

Ціна номера  $i$ -тої категорії, що забезпечує цільовий рівень надійності операційної діяльності готелю ( $Ц_i^n$ ), визначається за формулою:

$$Ц_i^n = \frac{PB_i \times K'_n}{V_i^n} + B_{зм.i}, \quad (4)$$

де  $PB_i$  – величина постійних витрат, яка відноситься на собівартість послуг проживання в номерах  $i$ -тої категорії.

Процес ціноутворення як інструмент управління надійністю операційної діяльності готельного підприємства можна вважати завершеним, якщо для всіх категорій номерного фонду виконується наступна нерівність:

$$Ц_i^n \geq Ц_i^n \quad (5)$$

Для тих категорій номерного фонду, для яких не виконується нерівність (5), необхідно здійснити коригування тарифів. При цьому цільове підвищення останніх можна розрахувати за формулою:

$$\Delta Ц_i = \left( \frac{PB_i \times K'_n}{V_i^n} + B_{зм.i} \right) - \left( \frac{PB_i \times K_n^n}{V_i^n} + B_{зм.i} \right) = \frac{PB_i (K'_n - K_n^n)}{V_i^n} \quad (6)$$

За відсутності можливості підвищення тарифів на послуги проживання для  $i$ -тої категорії номерів аналізуються резерви реалізації інших напрямків підвищення надійності операційної діяльності готельного підприємства, зокрема за рахунок:

- підвищення завантаження відповідної категорії номерного фонду;
- скорочення величини постійних витрат, що відносяться на собівартість послуг проживання в номерах  $i$ -й категорії;
- зниження змінних витрат на 1 кімнату-ніч.

### Література

1. Егупов Ю.А. Экономическая оценка производственной программы предприятия в условиях многоменклатурного производства / Ю.А. Егупов // Економіст. – 2012. - №3. - С. 50-54.