

УДК 338.5

В. А. ЛАПТЕВ (ГБ-31)

Научный руководитель – канд. экон. наук *Е. В. КУРЬЯН*

ОСОБЕННОСТИ ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ В ГОСТИНИЧНОМ БИЗНЕСЕ И ОТЕЛЬНОМ СЕРВИСЕ

Рассматриваются особенности ценообразования в гостиничном бизнесе и отельном сервисе Республики Беларусь в контексте цифровой трансформации отрасли. Проведен анализ экономической сущности гостиничного продукта, ключевых показателей доходности и нормативно-правовых ограничений. Исследованы инструменты цифровой трансформации – PMS, Channel Manager, RMS – и их роль в переходе от статического тарифицирования к динамическому управлению доходностью. Выявлены основные операционные вызовы (рост издержек, высокие комиссии онлайн-агентств, валютные риски) и предложены пути их сглаживания за счет автоматизации, прямых каналов продаж и интеграции финансовых модулей.

Цена в гостиничном бизнесе Республики Беларусь выступает не просто калькуляционной величиной, а стратегическим инструментом формирования доходности, рыночного позиционирования и управления спросом. В условиях макроэкономической волатильности, изменения структуры туристических потоков и роста операционных издержек традиционные методы статического тарифицирования демонстрируют ограниченную эффективность. Актуальность темы обусловлена необходимостью цифровой трансформации ценовой политики, которая позволяет предприятиям индустрии гостеприимства оперативно реагировать на рыночные сигналы, оптимизировать маржинальность и одновременно соблюдать требования национального законодательства. Переход к автоматизированным системам управления доходностью становится ключевым фактором конкурентоспособности средств размещения, обеспечивая баланс между экономической целесообразностью и доступностью услуг для различных сегментов потребителей.

Экономическая сущность гостиничного продукта определяется рядом специфических характеристик, оказывающих прямое влияние на ценообразование: невозможностью хранения нереализованного номера, высокой эластичностью спроса, особенно в досуговом сегменте, и ярко выраженной сезонностью. Данные особенности диктуют необходимость перехода от ручного расчета тарифов к динамическим моделям, где цена формируется на основе алгоритмического анализа рыночных индикаторов в ре-

альном времени. В профессиональной среде эффективность ценовой политики оценивается через комплекс цифровых метрик: среднюю цену проданного номера ($ADR = \text{Доход от номеров} / \text{Количество проданных номеров}$), процент загрузки номерного фонда (Occupancy Rate) и ключевой показатель доходности на доступный номер ($RevPAR = ADR \times \text{Occupancy Rate}$). Интеграция этих формул в единые аналитические панели систем управления позволяет руководителям не только фиксировать исторические результаты, но и применять предиктивные модели для прогнозирования спроса, автоматически корректируя тарифные сетки под текущую емкость рынка и поведение целевой аудитории [1].

Нормативно-правовое поле Республики Беларусь задает определенные рамки для ценообразования, которые необходимо учитывать при построении цифровых экосистем. Деятельность средств размещения регламентируется Законом Республики Беларусь «О туризме», Правилами предоставления гостиничных услуг, требованиями валютного регулирования (обязательное указание цен для резидентов в белорусских рублях) и Налоговым кодексом. Цифровизация в данном контексте проявляется в автоматизации соответствия тарифов законодательным нормам: современные системы управления отелем (PMS) способны мгновенно конвертировать валютные курсы, рассчитывать применимые налоговые ставки (НДС 20 % или упрощенные режимы для малых форм) и формировать прозрачные финансовые документы, исключая риски штрафных санкций. Добровольная классификация объектов размещения также интегрируется в цифровые алгоритмы, позволяя обоснованно закладывать премию за категорию «звездности» в автоматизированные тарифные планы и повышать доверие потребителей к прозрачности ценообразования [2].

Специфика ценообразования по сегментам рынка требует дифференцированного подхода к настройке цифровых инструментов. В городских отелях Минска и областных центров, где доминирует бизнес-туризм и транзитные потоки, динамическое ценообразование строится на анализе календаря деловых событий, загруженности конкурентов и исторических данных бронирований. Алгоритмы автоматически повышают тарифы в будние дни (пн–чт) и оптимизируют загрузку в выходные периоды, реагируя на колебания спроса в режиме реального времени. Санаторно-курортные организации, ориентированные на оздоровительный туризм, традиционно используют пакетную тарификацию «койко-место + питание + лечение», однако современные RMS позволяют гибко управлять квотами на путевки, учитывая сезонные пики и государственные субсидии. Сегмент агроусадб и сельского туризма, ранее работавший по фиксированным ставкам, активно подключается к онлайн-агрегаторам и

внедряет базовые инструменты динамического ценообразования, что повышает доступность услуг для среднего класса (диапазон 50–150 белорусских рублей) при сохранении финансовой устойчивости собственников [3].

Ключевыми инструментами цифровой трансформации ценовой политики выступают системы управления отелем (PMS), менеджеры каналов продаж (Channel Manager) и специализированные системы управления доходностью (RMS). Они обеспечивают синхронизацию тарифов на всех площадках продаж в режиме реального времени, исключая перепродажи, расхождения в ценах и ручные ошибки. Внедрение искусственного интеллекта позволяет анализировать поведенческие паттерны потребителей, эффективность маркетинговых кампаний, макроэкономические индикаторы и даже погодные условия для формирования точных прогнозных моделей спроса. Пакетные предложения (номер + завтрак + поздний выезд + билеты) теперь рассчитываются алгоритмически, увеличивая среднюю цену чека без прямого снижения привлекательности базового тарифа. Однако переход к цифровой модели требует значительных инвестиций в программное обеспечение, интеграцию платежных шлюзов и переобучение персонала, что остается существенным барьером для малых и средних объектов размещения, ограничивающим скорость отраслевой цифровизации [4].

Проблематика ценообразования в белорусской гостиничной сфере напрямую связана с операционными вызовами, которые цифровые технологии помогают частично нивелировать. Рост коммунальных тарифов, цен на продукты питания и фонда оплаты труда увеличивает себестоимость, тогда как платежеспособный спрос демонстрирует ограниченную эластичность. Высокие комиссии онлайн-агентств (15–20 %) вынуждают отели завышать цены на сторонних платформах, что стимулирует развитие прямых каналов продаж через собственные веб-ресурсы, мобильные приложения и CRM-системы лояльности. Автоматизация сбора данных о конкурентном окружении, а также внедрение инструментов персонализированного ценообразования позволяют снизить зависимость от агрегаторов и удерживать маржинальность на стабильном уровне. Зависимость от импортного оборудования, расходных материалов и валютные риски также требуют интеграции финансовых модулей и хеджирования рисков в единую цифровую экосистему предприятия, что повышает устойчивость бизнес-модели к внешним шокам [5].

Дальнейшее развитие ценообразования в Республике Беларусь невозможно без создания единой цифровой инфраструктуры отрасли, развития компетенций в области *data science u revenue management*, а также адаптации нормативной базы под новые технологические реалии. Государ-

ственная поддержка в виде субсидирования внедрения облачных решений для малых гостиниц и агроусадб могла бы ускорить цифровую конвергенцию рынка и обеспечить равные условия конкуренции. Необходима разработка отраслевых стандартов безопасного обмена данными, усиление защиты персональных и финансовых транзакций, а также интеграция гостиничных систем с национальными туристическими порталами и аналитическими платформами. Это позволит формировать более точные прогнозы туристических потоков, оптимизировать ценовые стратегии на макроуровне и создавать устойчивую модель развития индустрии гостеприимства, ориентированную на долгосрочную доходность и качество сервиса.

В заключение следует отметить, что цифровая трансформация становится ключевым драйвером эволюции ценообразования в гостиничном бизнесе Республики Беларусь. Переход от ручного тарифицирования к алгоритмическому управлению доходностью на базе PMS, Channel Manager и RMS-систем позволяет оптимизировать ключевые метрики (ADR, Occupancy, RevPAR) в условиях жестких нормативных ограничений, валютного регулирования и растущих операционных издержек. Экономический эффект достигается за счет снижения зависимости от комиссий онлайн-агентств, повышения точности прогнозирования спроса, автоматизации пакетных продаж и минимизации упущенной выгоды от непроданных номеров. Социальный и отраслевой эффект выражается в повышении прозрачности тарифов, адаптации предложения под меняющийся спрос внутренних и внешних туристов, а также в создании новых профессиональных компетенций в сфере гостиничного менеджмента и аналитики. Успешная реализация цифровой ценовой политики требует инвестиций в ИТ-инфраструктуру, подготовки кадров, способных работать на стыке экономики и информационных технологий, и развития культуры работы с большими данными в индустрии гостеприимства.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1 **Иванова, Т. С.** Управление доходностью в гостиничном бизнесе : учеб. пособие / Т. С. Иванова. – Минск : БГЭУ, 2023. – 250 с.

2 Стратегия развития индустрии гостеприимства в Республике Беларусь на период до 2030 года // Министерство спорта Республики Беларусь. – URL: www.mst.gov.by (дата обращения 10.04.2026).

3 Цифровизация сферы услуг: тренды и вызовы для рынка недвижимости и гостиниц // Экономика и управление. – 2024. – № 2. – С. 45–52.

4 Revenue Management in Hospitality: Data-Driven Pricing Strategies // Journal of Hospitality & Tourism Research. – 2024. – Vol. 48, №. 2. – P. 112–128.

5 Особенности налогового регулирования и ценообразования в туризме: практика Республики Беларусь // Финансы и учет. – 2023. – № 11. – С. 34–40.

Получено 25.05.2026