

УДК 338.5

**ФОРМИРОВАНИЕ МОДЕЛИ ДИНАМИЧЕСКОГО ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ В ГОСТИНИЧНОМ БИЗНЕСЕ****К.С. Горяинов, Е.В. Калыгина**Российский университет дружбы народов им. Патриса Лумумбы, Высшая школа управления, Москва,  
email: goryainov-ks@pfur.ru, kalygina\_ev@pfur.ru

**Аннотация.** В основе ценообразования любого предприятия лежит не только совокупность его затрат и стоимостные ожидания потребителей, но и множество иных факторов: от изменений в макросреде до технологических достижений. В зависимости от отраслевых особенностей и усложнения прогнозирования потребительских предпочтений эти факторы интегрируются в ежедневный мониторинг цен. Динамическое ценообразование в этом контексте является крайне мощным инструментом формирования наиболее оптимальной цены в конкретный момент времени. Однако, до настоящего времени в научной литературе нет единой модели динамического ценообразования по объективной причине высокой гибкости этого инструмента, интегрирующего специфические отраслевые особенности и тем самым затрудняющим ее формирование. Целью настоящей статьи является формирование модели динамического ценообразования на примере гостиничного бизнеса Москвы. Исследование проводилось в течение года на основе работы и показателей деятельности 10 гостиниц категории 4\* и 5\* с номерным фондом 2669 номеров. Методами исследования являются анализ деятельности ревеню-менеджмента, а также синтез полученных данных.

**Ключевые слова:** ценообразование, динамическое ценообразование, ценообразование в гостиницах.

**FORMATION OF DYNAMIC PRICING MODEL IN HOTEL BUSINESS****K.S. Goryainov, E.V. Kalygina**Peoples' Friendship University of Russia named after Patrice Lumumba, Hier School of management, Moscow,  
email: goryainov-ks@pfur.ru, kalygina\_ev@pfur.ru

**Abstract.** The pricing of any enterprise is based not only on the aggregate of its costs and the value expectations of consumers, but also on many other factors: from changes in the macro environment to technological advances. Depending on industry specifics and the increasing complexity of predicting consumer preferences, these factors are integrated into daily price monitoring. Dynamic pricing in this context is an extremely powerful tool to form the most optimal price at a given point in time. However, so far in the scientific literature there is no unified model of dynamic pricing due to the objective reason of high flexibility of this tool, integrating specific industry features and thus complicating its formation. The purpose of this article is to form a model of dynamic pricing on the example of hotel business in Moscow. The research was conducted during a year on the basis of work and performance indicators of 10 hotels of 4\* and 5\* category with a room stock of 2669 rooms. The methods of the research are the analysis of the activity of revenue management, as well as the synthesis of the obtained data.

**Keywords:** pricing, dynamic pricing, pricing in hotels.

Дата поступления статьи в редакцию: 14.08.2025

Дата принятия статьи в печать: 22.09.2025

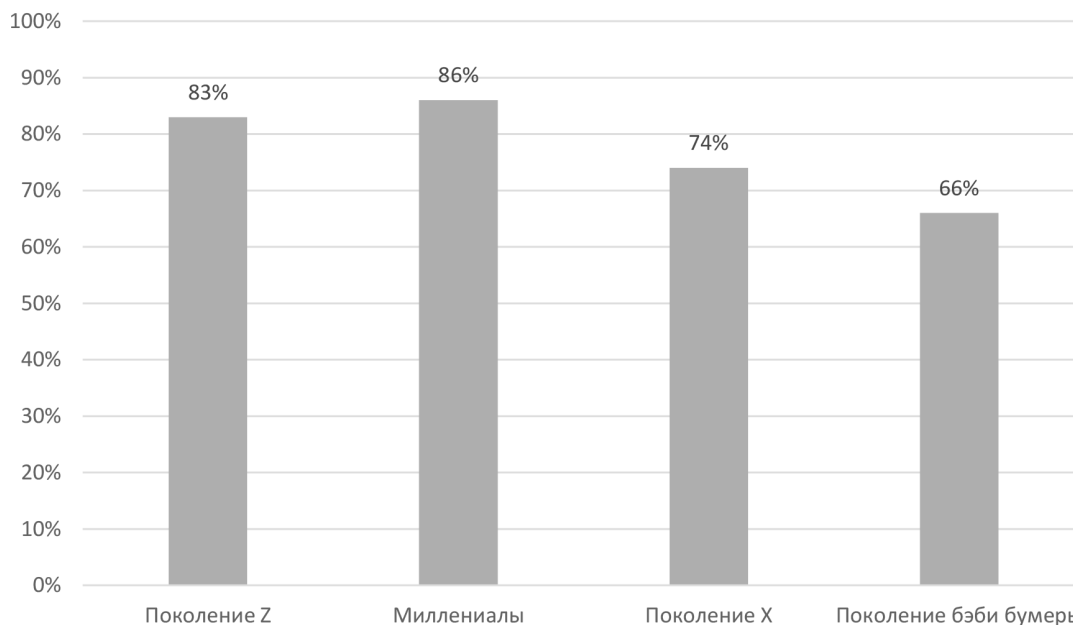
**Введение**

В настоящее время гостиничные предприятия сталкиваются с совершенно новыми условиями внешней среды, где за усилением конкуренции следует изменение целевой аудитории, появлением новых цифровых каналов продвижения, ростом влияния социальных трендов. Активная государственная поддержка в виде развития национальной программы «Туризм и индустрия гостеприимства», федерального проекта «Развитие туристической инфраструктуры», реализации инвестиционных проектов с участием «Корпорации Туризм.РФ» способствует активному увеличению номерного фонда. Так, в России за 2024 год прирост нового номерного фонда составил 9000 номеров, что превышает показатель 2023 года на 6% [1], к 2030 году в России необходимо создать 38 тысяч гостиничных номеров [2].

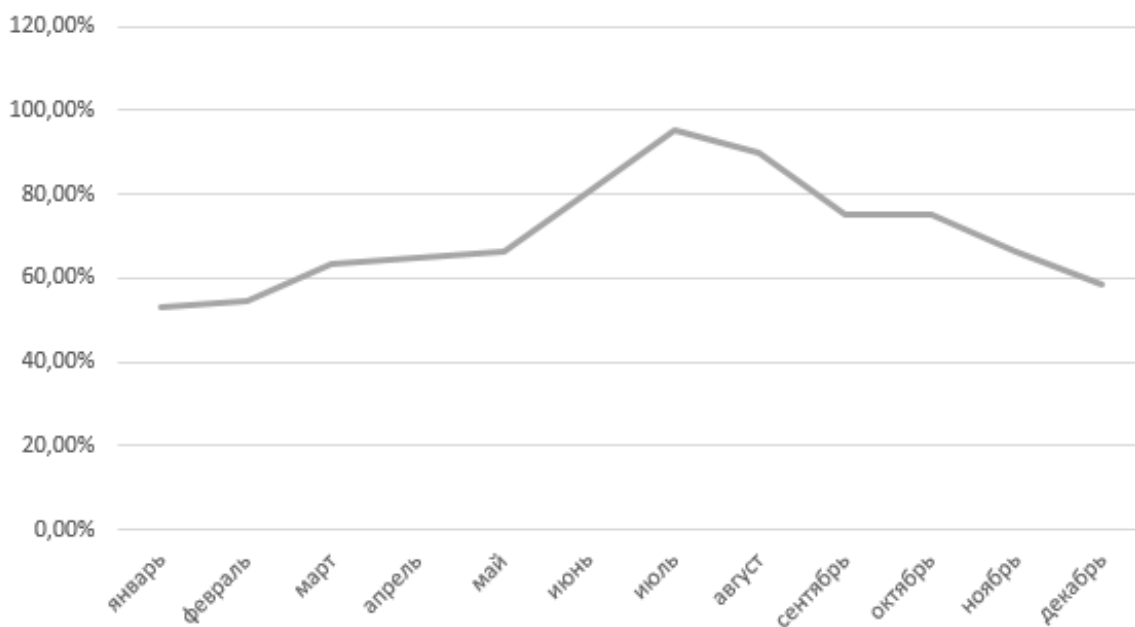
Помимо этого, с ростом предложений отелей через онлайн тревел агентства (далее OTA) гостям становится проще найти необходимую информацию по ценовому предложению отелей так же, как и отелям становится проще управлять ценами, ориентируясь на спрос и конкурентную среду. По оценкам

транснационального сервиса Statista все большему количеству гостей разной возрастной группы важно иметь возможность полностью забронировать свою поездку с помощью цифровых технологий (рис. 1).

При этом основной отраслевой проблемой является ярко выраженная сезонность, достигающая своего максимального значения 95% в пик сезона и снижающегося до 53% во время снижения количества туристских прибытий (рис. 2.)



**Рис. 1.** Доля путешественников, считающих важным иметь возможность полностью забронировать поездку через Интернет, в зависимости от поколения [3]



**Рис. 2.** Загрузка номеров по месяцам [4]

Таким образом, в настоящее время обеспечение финансовой стабильности гостиничного предприятия становится нетривиальной управленческой задачей, решение которой зависит от того, насколько комплексно и системно рассматриваются в политике ценообразования все внешние условия функционирования предприятия, а также возможностью оперативного реагирования при их изменении.

Одним из традиционных методов ценообразования является регулирование цен на основе рыночного спроса, благодаря которому отели могут увеличить продажи в периоды низкого спроса с более конкурентоспособными ценами, снижая риск нераспроданных номеров. Главным недостатком такого подхода является неизменность расходов на каждый проданный номер, что при увеличении показателей абсолютной выручки с продаж номерного фонда через загрузку, ведет к их росту и понижением среднего показателя прибыльности с каждого проданного номера (RevPAR – выручка за один гостиничный номер), который в идеале должен колебаться в пределах 75-80%. Помимо ориентации на цены конкурентов в зависимости от степени ее интенсивности, месторасположение является вторым ключевым фактором при формировании цены [5].

Понимание рыночных тенденций позволяет управленцам устанавливать цены на номера, которые соответствуют рынку или порой немного ниже, побуждая потенциальных клиентов выбирать определенный отель. Примечательно, что цены, которые точно отражают тенденции рынка, успокаивают потенциальных гостей. С их точки зрения ожидается, что в период высокого спроса среди отелей будут стабильные цены, в то время как значительно более низкие цены могут вызвать тревогу. Выбирая стратегию минимизации цен, отели категории пять звезд и сегмента люкс также рискуют своей репутацией, заставляя задуматься потенциальных или уже лояльных гостей о возможно падающем качестве предоставляемых услуг этого отеля. Сампайо [6] подчеркивает, что, хотя ориентация на рынок полезна, стратегия низких цен может не быть оптимальным подходом для повышения эффективности деятельности и должны быть применены и другие инструменты.

По сравнению с традиционной ценовой сегментацией одним из ключевых преимуществ динамического ценообразования является установка цен в режиме реального времени: ценовые диапазоны не устанавливаются заранее, а определяются динамически без ограничений. Оптимизация проводится индивидуально для каждого дня и типа номера без ограничений, но с применением различных тарифов (например, корпоративные тарифы) и каналов дистрибуции [7]. Для такой дифференциации цен учитываются четыре характеристики: размер отеля, категория, спрос и месторасположение [8]. Помимо них, рассматриваются и иные факторы, входящие в определение динамического ценообразования, звучащее следующим образом: система изменения цен в ответ на колебания ключевых факторов рыночного спроса: гости (отдельные клиенты или сегменты), номера (конфигурации дополнительных услуг), временные периоды и географическое расположение [9]. Динамическое ценообразование помогает проанализировать влияние изменения турпотока на ключевые показатели эффективности отелей, такие как: цена за номер, доход на доступный номер (RevPAR – доход на доступный номер), коэффициент загрузки и общий доход [10]. Отмечается, что ревенью-менеджеры могут использовать все указанные ранее факторы в сочетании с прогнозируемым спросом, чтобы предугадать направление изменения цен в условиях «последней минуты» по мере приближения даты заезда [8]. Динамическое ценообразование в гостиничном бизнесе тем сложно, что имеет разные подходы к применению. Одни исследователи [11] предлагают опираться на оценку спроса, поскольку, зная предпочтения каждого гостя (или сегмента целевой аудитории) и доступные номера в определённый период в будущем, возможно спрогнозировать спрос при условии заранее известных типов гостей (целевой аудитории). Другие авторы [12] предлагают опираться на категорию отеля, поскольку она напрямую коррелирует с каналами бронирования и как результат, гостями. Есть исследование [13], посвященное использованию динамического ценообразования через призму поведенческого аспекта гостя при бронировании отеля [12], или посредством персонализации цен – адаптации ценовых предложений на уровне индивидуального потребителя [7]. Есть данные [14], показывающие связь между увеличением негативных отзывов при некорректном использовании динамического ценообразования.

Несмотря на такое многообразие взглядов, в настоящее время в науке не сформировалась единая модель практического осуществления динамического ценообразования в гостиничном бизнесе.

### **Результаты исследования**

Таким образом, целью настоящего исследования является формирование модели динамического ценообразования для гостиничных предприятий, располагающихся в городе. Основой для данного исследования является сбор информации методом наблюдения о деятельности по формированию цен 10 гостиниц категории 4\* и 5\* с номерным фондом 2669 номеров, располагающиеся в Москве в течении одного года (01.01.2024-31.12.2025), с последующим переходом на абстрактно-теоретический уровень для формирования модели с помощью синтеза полученных данных. Результатом исследования является следующая модель (рис. 3).

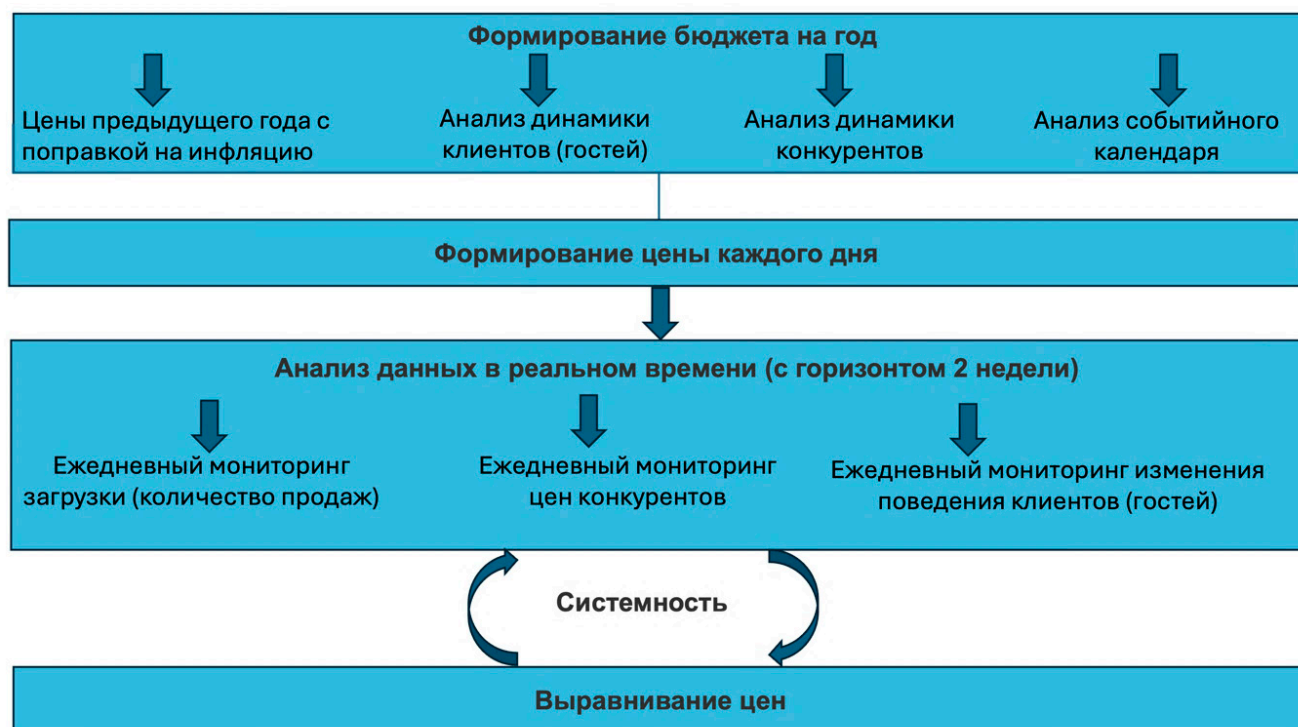


Рис. 3. Модель динамического ценообразования гостиничных предприятий

Источник: разработано авторами.

1. Формирование бюджета на год на основе определения макро и микропараметров внешней среды и показателей предыдущего периода гостиницы.

1.1. Анализ загрузки столичных гостиниц прошедшего года показывает одинаковые периоды спада и роста для гостиниц 4\*-5\*, определяющие среднюю цену верхнего и нижнего пределов. Более того, цены предыдущего года являются основой на бюджет исследуемого года с поправкой на фактор инфляции.

1.2. Потребители и туристы.

Однако, для прогнозных периодов к приоритетным задачам относят определение тенденций увеличения или снижения количества внутренних и международных туристов. Так, для 2024 года было характерно их увеличение до 26 млн человек [15], что является половиной от 52 млн человек заявленных в Программе развития туризма Москвы до 2030 г. Важным фактором является не только определение места внутренних туристов, но и понимание динамики международных туристских прибытий: Так, из стран дальнего зарубежья, входящих в топ-10 по числу турпоездок в Россию, наибольший прирост показала Саудовская Аравия. Граждане этой страны в 2024 году совершили в Россию 55,1 тыс. визитов, что в семь раз больше, чем год назад (7,8 тыс.) Также заметно чаще в Россию стали приезжать граждане Ирана (+68%), Индии (+59%) и Кубы (+52%) [16]. Кроме того, в настоящее время Россия и Саудовская Аравия работают над запуском прямых рейсов в 2025 году и введением безвизового режима. Подобные отраслевые изменения являются сигналами не только нарастающего потока для годового или базового прогноза, но и в более активной фазе применения динамического ценообразования во 2-м этапе, рассматриваемом далее, а также носит важную информацию о смене потребностей гостей.

1.3. Конкуренты.

По данным IBC Real Estate за январь – апрель 2024 суммарный прирост номерного фонда за период достиг 529 номеров. На рынке появилось на 68% больше новых номеров чем за весь 2023 год и на 6% больше чем за 2021. Суммарно в 2024 году в Москве открылось 5 гостиниц категории 3–5\*. Ценовое поведение конкурентов с горизонтом прогнозирования до года достаточно сложно предсказать, наиболее точные прогнозы будут рассмотрены далее. Для формирования годового бюджета важна лишь общая динамика, а также соответствия динамики целевой аудитории, рассматриваемой ранее и количества экономических агентов, способных удовлетворить ее потребности.



Рис. 4. Соотношение загрузки и средней цены при динамическом ценообразовании на среду, 22.05.2024



Рис. 5. Соотношение загрузки и средней цены без динамического ценообразования на среду, 22.05.2024

#### 1.4. Событийный календарь

Событийный календарь является краеугольным камнем ценообразования как сегмента деловых гостей, так и туристов. К примеру, такие события, как Международный конгресс для отрасли Meet Global MICE Congress, Форум о будущем городов БРИКС и другие знаковые мероприятия составляют 14% от всего турпотока или 13 тыс. гостей из 30 стран мира [17]. Активная государственная поддержка деловых событий в будущем также способствует увеличению количества гостей. Эта информация, также как и предыдущая отмечается в событийном календаре как дни прогнозируемой повышенной загрузки.

## 2. Анализ данных в реальном времени

Согласно результатам анализа, наиболее точное определение цены на основе указанных в п.1 факторов возможно за 2-3 недели до даты заезда. Для начала отеля используют такую ценовую стратегию как advance purchase rate (открытая цена на ранние бронирования), предлагая более низкую цену в течение определенного временного окна бронирования до даты заезда. В этот период цены могут быть на 10-20% ниже, но при этом в 95% случаев выставляется условие отелем о невозможности отмены бронирования или переноса даты. Такой подход позволяет захватывать рынок по разным ценам, увеличивая доход и формируя базу выручки на даты в будущем через ранние бронирования.

Внимательно отслеживая тенденции рынка (пункт 1) и сравнивая свои цены с ценами конкурентов, можно повысить один из основных финансово-экономических показателей — RevPAR (доход на каждый доступный номер), приведя свои цены на номера в соответствие с текущими рыночными значениями. Информацию об отелях конкурентах можно получить, принимая участие в обмене статистикой через уполномоченные компании. Мониторинг ценового поведения конкурентов проводится ревью-менеджерами каждый день.

В нескольких отдельных случаях отель может столкнуться с низким уровнем загрузки (менее 40-50%) за 2-3 недели до рассматриваемой даты. В этом случае одним из наиболее распространенных вариантов стимулирования спроса является разработка спецпредложений и их последующая реализация через OTA (онлайн тревел агентства (в России представлены Островок, Яндекс путешествия и иные платформы)). 60% рассматриваемых отелей используют предложения по типу «minimum stay», снижающей цены за ночь при увеличении количества бронируемых ночей.

При условии уже высокой базовой загрузки отеля (50%+), отель будет повышать цены с каждым новым бронированием (в среднем на 10-13%), корректируя свой ADR (средняя суточная цена, показатель, который отражает среднюю выручку с каждого реализованного номера за выбранный период) в сторону повышения. Отмечено, что при кратковременном замедлении количества бронирований (на 15% и более) в течение дня, 60% отелей «замораживали» цену на 4-5 новых броней.

Важно отметить, что как таковое динамическое ценообразование, в основе которого находится оперативное регулирование цен, проявляется в полной мере именно в данном пункте. При этом, все рассматриваемые гостиницы проводили ценовые сравнения стоимости номера каждого дня, что является так называемым ценовым выравниванием.

## 3. Ценовое выравнивание.

При использовании динамического ценообразования важно применение всех указанных выше шагов (п.2) для плавного увеличения или снижения ежедневных цен. Не может быть падение цены более, чем на 20% за один день при отсутствии форс-мажорных факторов. Таким образом, происходит ценовое выравнивание (рис. 3). На рисунках 4 и 5 представлен один из периодов перехода загруженности гостиницы с низкого на высокий уровень (2.05.24-23.05.24) при использовании динамического ценообразования и его отсутствии.

## 4. Системность.

Указанные действия в пункте 2 должны работать на постоянной основе, не только за 2-3 недели до приезда делегации или туристской группы, но и являться точками отсчета формирования и корректировки ежедневной цены каждого периода.

## Выводы

Благодаря своей гибкости динамическое ценообразование позволяет предприятиям оперативно реагировать на изменения внешних факторов и получать более высокую прибыль. В то же время, в науке нет единого подхода к пониманию конкретных действий предприятий особенно в условиях турбулентной внешней среды и резком изменении предпочтений целевой аудитории. Рассматриваемые в исследовании гостиничные предприятия используют одинаковые шаги и подходы к формированию цены, а также применяют одинаковый инструментарий при оперативном ее регулировании. Однако, предложенная модель, на взгляд авторов, может быть использована в других отраслях экономики с небольшим изменением с учетом специфики внешних факторов, поскольку основной блок по анализу поведения потребителей, конкурентов и основных движущих сил отрасли сохраняется.

## Литература

1. Forbes. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.forbes.ru/biznes/527817-v-rossii-za-god-otkrylos-bolee-80-novyh-kacestvennyh-otelej> (дата обращения: 10.07.2025).

2. Российская газета. [Электронный ресурс]. URL: <https://rg.ru/2023/05/15/minstroj-k-2030-godu-v-rossii-neobhodimo-sozdat-38-tysiach-gostinichnyh-nomerov.html> (дата обращения: 10.07.2025).
3. Statista. Report Online travel market worldwide, 2024.
4. Центр экономики рынков. [Электронный ресурс]. URL: <https://research-center.ru/analiz-rynka-gostinichnyh-uslug-rossii-v-2024-godu/?ysclid=maхpev112601983764> (дата обращения: 5.08.2025).
5. Sánchez-Pérez M., Illescas-Manzano M., Martínez-Puertas S. Modeling hotel room pricing: A multi-country analysis // *International Journal of Hospitality Management*. 2019. DOI: 10.1016/J.IJHM.2018.12.014.
6. Sampaio C., Rodrigues R., Hernández-Mogollón J. Price Strategy, Market Orientation, and Business Performance in the Hotel Industry // *J. Glob. Inf. Manag.* 2021. V. 29. P. 85-102. DOI: 10.4018/jgim.2021010105.
7. Pilar Talón-Ballester, Marta Nieto-García, Lydia González-Serrano. The wheel of dynamic pricing: Towards open pricing and one to one pricing in hotel revenue management, *International // Journal of Hospitality Management*. 2022. V. 102. DOI: 10.1016/j.ijhm.2022.103184.
8. Mohammed I., Guillet B.D., Law R., Rahaman W.A. Predicting the direction of dynamic price adjustment in the Hong Kong hotel industry // *Tourism Economics*. 2020. V. 27 (2). P. 346-364. DOI: 10.1177/1354816620903900.
9. Koppalle Praveen K., Pauwels Koen, Akella Laxminarayana Yashaswy, Gangwar Manish. Dynamic pricing: Definition, implications for managers, and future research directions // *Journal of Retailing*, Elsevier. 2023. V. 99 (4). P. 580-593. DOI: 10.1016/j.jretai.2023.11.003.
10. Subrata Kumar Mitra, An analysis of asymmetry in dynamic pricing of hospitality industry // *International Journal of Hospitality Management*. 2020. V. 89. DOI: 10.1016/j.ijhm.2019.102406.
11. Hamed Sherafat Moula, Yaghoubyan S. Hadi, Razieh Malekhosseini, Karamollah Bagherifard. Customer type discovery in hotel revenue management by Memetic algorithm // *Journal of Revenue and Pricing Management*, Palgrave Macmillan. 2023. V. 22 (6). P. 470-481. DOI: 10.1057/s41272-022-00408-4.
12. Bigne E., Luis J.L., William E. Advance booking across channels: The effects on dynamic pricing // *Tourism Management*. 2021. DOI: 10.1016/j.tourman.2021.104341.
13. Webb T., Schwartz Z., Xiang Z., et al. Hotel revenue management forecasting accuracy: the hidden impact of booking windows // *Journal of Hospitality and Tourism Insights*. 2022 DOI: 10.1108/JHTI-05-2021-0124.
14. Bambauer-Sachse S., Young A. Consumers' Intentions to Spread Negative Word of Mouth About Dynamic Pricing for Services: Role of Confusion and Unfairness Perceptions // *Journal of Service Research*. 2023. V. 27 (3). P. 364-380. DOI: 10.1177/10946705231190871.
15. Вести. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.vesti.ru/article/4386026> (дата обращения: 5.08.2025).
16. РБК. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.rbc.ru/business/05/02/2025/67a23e129a794772bb4f28e6?ysclid=maбeki7kwv497202931> (дата обращения: 5.08.2025).
17. Официальный сайт мэра Москвы mos.ru. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.mos.ru/news/item/152808073/?ysclid=mес4kv5rkh230927985> (дата обращения: 25.07.2025).