

**Київський національний торговельно-економічний університет**  
**Кафедра готельно-ресторанного бізнесу**

## **ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему:**

### **REVENUE МЕНЕДЖМЕНТ ГОТЕЛЮ «ОПЕРА», М. КИЇВ.**

Студентки 2 курсу, 2м  
групи  
спеціальності 073  
«Менеджмент»  
спеціалізації  
«Готельний і  
ресторанний  
менеджмент»

\_\_\_\_\_

*підпис  
студента*

Загребельна (Овсієнко)  
Вікторія Юріївна

Науковий керівник  
к.е.н., доц.

\_\_\_\_\_

*підпис  
керівника*

Кулик  
Марія Володимирівна

Гарант освітньої  
програми  
д.е.н., проф.

\_\_\_\_\_

*підпис  
гаранта*

Мельниченко Світлана  
Володимирівна

Київ 2020

# Київський національний торговельно-економічний університет

Факультет ресторанно-готельного та туристичного бізнесу Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

спеціальність 073 «Менеджмент»

спеціалізація «Готельний і ресторанный менеджмент»

## ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу

М. Г. Бойко

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2019 р.

## Завдання

на випускнй кваліфікаційнй роботу студентові

*Загребельній Вікторії Юріївні*

*(прізвище, ім'я, по батькові)*

1. Тема випускнй кваліфікаційнй роботи: Revenue менеджмент готелю «Опера», м. Київ.

Затверджена наказом ректора від «28» грудня 2019 р. № 4509.

2. Строк здачі студентом закінченй роботи: 20 листопада 2020 року

3. Цільова установка та вихідні дані до випускнй кваліфікаційнй роботи:

обґрунтування та розробка рекомендацій щодо удосконалення системи revenue менеджменту суб'єкта готельного бізнесу

*Об'єкт дослідження* – процес формування стратегії збільшення доходів суб'єкта готельного бізнесу

*Предмет дослідження* – теоретичні, методологічні та практичні засади розроблення та реалізації інструментів revenue менеджменту в готелі «Опера»

4. Зміст випускнй кваліфікаційнй роботи (перелік питань за кожним розділом )

Вступ

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ

- 1.1. Аналітичний огляд літератури
- 1.2. Особливості revenue менеджменту в готелі

## РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ДОХОДАМИ В ГОТЕЛІ

«ОПЕРА», М.КИЇВ

- 2.1. Загальна характеристика готелю «Опера», м. Київ
- 2.2. Динаміка та структура доходів від надання готельних послуг

## РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ REVENUE МЕНЕДЖМЕНТУ

ГОТЕЛЮ «ОПЕРА», М.КИЇВ

- 3.1. Методи збільшення доходів готелю «Опера»
- 3.2. Оцінка розрахунку ефективності запропонованих заходів

Висновки

Список використаних джерел

Додатки

## 5. Календарний план виконання роботи

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	<i>Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи</i>	01.09.2019 р.- 31.10. 2019 р.	01.09.2019 р.- 31.10. 2019 р.
2	<i>Оформлення і затвердження завдання на випускню кваліфікаційну роботу</i>	01.11.2019 р.- 31.12.2019 р.	01.11.2019 р.- 31.12.2019 р.
3	<i>Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	02.01.2020 р.- 11.05.2020 р.	02.01.2020 р.- 11.05.2020 р.
4	<i>Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	14.05.2020 р.- 18.05.2020 р.	14.05.2020 р.- 18.05.2020 р.
5	<i>Написання, оформлення та здача керівнику наукової статті</i>	до 18.05.2020 р.	до 18.05.2020 р.
6	<i>Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	18.05.2019 р.- 07. 09. 2020 р.	18.05.2019 р.- 07. 09. 2020 р.
7	<i>Попередній захист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	07.09.2019 р.- 10. 09. 2020р.	07.09.2019 р.- 10. 09. 2020р.
8	<i>Написання 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	11.09.2020 р. - 28.10.2020 р.	11.09.2020 р. - 28.10.2020 р.
9	<i>Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях</i>	29.10.2020 р.- 31.10.2020 р.	29.10.2020 р.- 31.10.2020 р.
10	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедру</i>	20.11.2020 р	20.11.2020 р
11	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування</i>	16.11.2020 р. 18.11.2020 р	16.11.2020 р. 18.11.2020 р
12	<i>Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії</i>	18.11.2020 р.- 01.12.2020 р.	18.11.2020 р.- 01.12.2020 р.
13	<i>Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	<i>Відповідно до розкладу</i>	<i>Відповідно до розкладу</i>

6. Дата видачі завдання: 27.12. 2019 р.

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

М.В.Кулик

(прізвище, ініціали, підпис)

8. Гарант освітньої програми

С.В. Мельниченко

(прізвище, ініціали, підпис)

9. Завдання прийняв до виконання студент

(прізвище, ініціали, підпис)

#### 10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студентка Загребельна (Овсієнко) Вікторія Юріївна виконала випускну кваліфікаційну роботу у визначений термін згідно календарного плану. За змістом, структурою та оформленням робота відповідає вимогам. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

У випускній кваліфікаційній роботі розглянуто теоретичні, методологічні та практичні засади розроблення та реалізації інструментів Revenue менеджменту в готелі «Опера». Проаналізовано динаміку та структуру доходів від надання готельних послуг в готелі «Опера». Розглянуто процес формування стратегії збільшення доходів суб'єкта готельного бізнесу. На основі отриманих результатів економічно обґрунтовано програму заходів зі збільшення доходів в готелі «Опера». Обґрунтовано прогноз результативності удосконалення системи Revenue менеджменту суб'єкта готельного бізнесу.

#### 11. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

\_\_\_\_\_  
(підпис, дата)

#### 12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента

\_\_\_\_\_  
(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми

\_\_\_\_\_  
С.В. Мельниченко  
(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_  
Бойко М.Г.  
(підпис, прізвище, ініціали)

“ \_\_\_\_\_ ” 2020 р.

## ЗМІСТ

Вступ	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ REVENUE МЕНЕДЖМЕНТУ ГОТЕЛЮ	10
1.1. Аналітичний огляд літератури	10
1.2. Особливості revenue менеджменту в готелі	14
РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ДОХОДАМИ В ГОТЕЛІ «ОПЕРА», М.КИЇВ	23
2.1. Загальна характеристика готелю «Опера», м. Київ	23
2.2. Динаміка та структура доходів від надання готельних послуг	31
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ REVENUE МЕНЕДЖМЕНТУ ГОТЕЛЮ «ОПЕРА», М.КИЇВ	39
3.1. Методи збільшення доходів готелю «Опера»	39
3.2. Оцінка розрахунку ефективності запропонованих заходів	46
ВИСНОВКИ	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	52
ДОДАТКИ	56

## ВСТУП

Як відомо, на сьогоднішній день, одним із головних цілей будь-якого підприємства максимізація доходу. Останнім часом все більше науковців-економістів приділяють даному питанню багато уваги. Звісно, дохід є одним із ключових аспектів підприємства, який визначає його рентабельність, можливість розвитку в тій чи іншій сфері.

Проте, більшість підприємств сьогодні, не замислюються над питанням, а як саме слід розпорядитися доходами, так щоб бути в вигаді. В перше цим питанням зайнялися, авіа-компанії, які маючи значні прибутки не могли ними правильно розпоряджатися. На допомогу прийшов новий підхід у плануванні доходами на підприємстві, так званий Revenue менеджмент. В першому значенні, його задачею було продати конкретний продукт-конкретному покупцю, за визначену ціну, яка в свою чергу буде максимальною з точки зору прибутку і не такою захмарною для покупця. На сьогоднішній день ми теж спостерігаємо даний аспект, проте в дещо іншому світлі. Показавши значні покращення в плані доходу, Revenue менеджмент вже перейшов і на інші сфери бізнесу.

**Актуальність теми дослідження.** Сьогодні Revenue менеджмент представляє собою різноманіття, прийомів та засобів, моделей прогнозування, та інших підходів, метою яких є вказати правильний шлях розвитку підприємства. Однією із сфер, де широко застосовується концепція Revenue менеджменту є готельний бізнес. Дана сфера відіграє ключову роль, як в економіці країни так і в цілому, сьогоднішній світ відкритий для кожної людини, а подорожі є невід'ємною частиною звичайного, побуту. Сьогодні все більше і більше готелів усвідомлюють, що управління доходами є ключовим інструментом отримання конкурентних переваг та успішного розвитку. Коли підприємства використовують цю технологію належним чином, що включає операції зі збору відповідних даних, їх аналіз,

оптимізацію та контроль, можна досягти найкращого відповідності між попитом та пропозицією на готельні послуги, що може призвести до збільшення доходу, а також надати конкурентні переваги. Методи управління доходами застосовуються у багатьох галузях - до тих пір, поки клієнти вважають отриману політику справедливою. На сьогодні існує багато інструментів, які допомагають перетворити управління доходами на успішний інструмент, який допомагає підприємству досягти своєї кінцевої мети.

**Мета роботи.** Наукове обґрунтування та розробка рекомендацій щодо удосконалення системи Revenue менеджменту суб'єкта готельного бізнесу.

Відповідно до встановленої мети в даному дослідженні поставлені та вирішені наступні **завдання**:

- визначити особливості Revenue менеджменту в готелі;
- описати джерела формування доходів на підприємствах готельного господарства;
- запропонувати особливості управління доходами в готелі «Опера», м.Київ;
- надати характеристику готелю «Опера», м. Київ;
- здійснити аналіз методів збільшення доходів готелю «Опера»;
- обґрунтувати пріоритетні напрями формування та реалізації стратегії Revenue менеджменту готелю;
- оцінити ефективності запропонованих заходів щодо вдосконалення системи управління доходами готелю

**Об'єкт дослідження.** Процес формування стратегії збільшення доходів суб'єкта готельного бізнесу

**Предмет дослідження.** теоретичні, методологічні та практичні засади розроблення та реалізації інструментів Revenue менеджменту в готелі «Опера».



**Методологічною базою** даного дослідження є сукупність загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, зокрема: методи теоретичного узагальнення і порівняння – при обробці літературних джерел та аналітичних даних; табличний та графічний методи – при аналізі даних щодо стану Revenue менеджменту в готелі та обробці звітних даних; аналізу та синтезу; системний та комплексний підходи – при розробці основних напрямів удосконалення управління Revenue менеджменту в готелі.

**Інформаційною базою** дослідження випускної кваліфікаційної роботи є законодавчі та нормативні акти, що визначають умови управління Revenue менеджменту в готелях, теоретичні та науково-практичні дослідження вітчизняних і зарубіжних науковців з проблематики дослідження, матеріали наукових конференцій, монографій, дисертацій та періодичних видань.

**Практичне значення** результатів випускної кваліфікаційної роботи. Результати дослідження випускної кваліфікаційної роботи апробовано у науковій статті «Особливості ревеню менеджменту готелю», яку надруковано у збірнику наукових праць магістрів (дод.А).

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ REVENUE МЕНЕДЖМЕНТУ ГОТЕЛЮ

### 1.1. Аналітичний огляд літератури

Дохід є першочерговим стимулом до створення нових або розвитку вже діючих підприємств. Можливість отримання прибутку спонукає людей шукати більш ефективні способи поєднання ресурсів, винаходити нові продукти, на які може виникнути попит, застосовувати організаційні і технічні нововведення, які обіцяють підвищити ефективність виробництва.

Працюючи з прибутком кожне підприємство вносить свій вклад в економічний розвиток суспільства, сприяє створенню і примноженню суспільного багатства і росту добробуту народу.

Внаслідок вище перерахованого, підвищення доходів на підприємстві сьогодні стає надзвичайно актуальним. Аналіз доходів дозволяє виявити основні фактори її зростання, ефективного використання ресурсів, потенційні можливості підприємства, а також визначити вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на розмір доходів, порядок їх розподілу.

Крім того, за рахунок платежів з прибутку до бюджету формується основна частина ресурсів держави, регіональних і місцевих органів влади.

Теоретичну основу дослідження складають роботи вітчизняних і закордонних авторів, зокрема: Аветисової А., Антонової В., Ансоффа І., Армстронга Г., Балабанової Л., Бернета Д., Бейкера Дж., Васильєва А., Ісаєнко Е., Карсекіна В., Котлера Ф., Ламбена Ж., Лук'янець Т., Моріарті С., О'Шонессі Дж., Рівса Р., Ромата Е., Павловської Е., Полукарова В., Попової Л., Персі Л., Росситера Р., Уеллса У., Еванса Дж. та ін.

Проблеми ціноутворення традиційно знаходилися в центрі уваги економічної науки. Суть і проблеми ціноутворення в умовах економічної трансформації досліджені в працях Т. Бень, В. Бугулова, В. Князева, В. Кононенко, Ю. Лисенка, Т. Нейгла, Р. Холдена, П. Перерви, Р. Пікуліна, І. Серова, О. Зими та ін. У працях цих учених досліджені загальні принципи,

методи встановлення та коригування цін і торгових націнок, що застосовуються в ринкових умовах господарювання. Безпосередньо дослідженню проблем формування цінової політики підприємств сфери послуг, зокрема ресторанного господарства, присвячено праці Л.Г. Агафонові, О.Є. Агафонові, Д.М. Стеченко та ін.

Основною ідеєю управління доходами є прийняття «розумних» рішень щодо пропозиції певного товару, якому клієнту, за якою ціною та часом. Інформація про прогноз попиту, обмеження потужності та чутливість до ціни служить основою для прийняття таких рішень або вибору. Таллурі та Ван Ризін [7] стверджують, що існує три категорії рішень, на які спрямовується управління доходами: структурні рішення, цінові рішення та кількісні рішення. Автори - Таллурі та Ван Ризін визначають ці два типи стратегій управління доходами як управління доходами на основі кількості (запасів), де інвентар, що залишився, або розподіл оптимізований для даної ціни, або на основі ціни, де ціни більш гнучко пристосовуються до управління попитом.

Історію управління доходами в основному сформували наступні три теми: прогнозування попиту, моделювання попиту та моделі оптимізації цін. Ці три фактори можна спостерігати як основні стовпи управління доходами. Вивчається, що важливою частиною будь-якого управління доходами є прогнозування попиту. Знання свого ринку дуже важливо для успішного управління будь-яким бізнесом. Визначення сильних та слабких сторін готелю дозволяє оцінити нові можливості. Визначивши цільовий ринок, сегментуючи його та створивши профіль клієнта, ви зможете визначити потреби та потреби своїх поточних та потенційних майбутніх гостей. Наявність цієї інформації дозволяє вам бути в курсі тенденцій та інших змін, які можуть вплинути на вимоги ваших клієнтів. Також необхідно стежити за своїми конкурентами. Прекрасний спосіб зробити це - порівняльний аналіз. Це дозволяє аналізувати конкуренцію відповідно до ціни, рівня обслуговування, місцезнаходження та каналів розподілу.

В таблиці 1.1 надані основні визначення поняття Revenue менеджменту різними вченими.

Таблиця 1.1

**Визначення поняття Revenue менеджменту різними вченими**

Автор	Визначення
Orkin`s 1988;	Revenue менеджмент визначає як керувати ключовими центрами доходів, а також як забезпечувати виконання стратегічно важливих завдань управління
Kimes 1989;	Revenue менеджмент вважається загальна концепція досягнення конкретних цілей отримання доходів при відповідних обмеженнях у ресурсах
Kimes & Wirtz 2003;	Особливістю Revenue менеджменту вважається визначення ціни для відповідного споживача через відповідний канал збуту
El Haddad, Roper & Jones, 2008;	Revenue менеджмент – це сукупність стратегічних рішень щодо організації управління доходами
Higbie & Cross, 2009.	В умовах питання взаємоузгодження різних центрів доходів, а також забезпечення відповідності Revenue менеджменту завданням маркетингу підприємства вирішується створення стратегії управління доходами

Важливим інструментом операційного аналізу основних показників ревеню менеджменту є розроблення щомісячних та щоденних звітів нічного аудиту. Перевага використання звітів полягає в тому, що ви можете отримати ключові уявлення, порівнявши дані нічного аудиту цього року з попереднім роком та місяцем. Аналіз сезонних коливань коефіцієнта завантаженості дає підстави для прогнозування попиту. Попит на кожен готель змінюється протягом певних періодів та днів. Варто пам'ятати про сезони високого попиту, національні свята, місцеві гуляння та події, які повторюються щороку. Коли ви встановлюєте ціну на свої номери, не враховуючи підвищений попит на ці дати, номери у вашому готелі можуть продатись достроково за ціною, нижчою від можливої ставки, що представляє собою значну альтернативну вартість. І особливої уваги потребують не лише сезони

високого попиту, а й міжсезоння. Ці періоди, між високим та низьким сезоном, ідеально підходять для надання спеціальних знижок та інших пропозицій, які можуть стимулювати попит.

Важливим інструментом в системі ревеню менеджменту є політика скасування. Високі показники скасування призводять до неточного прогнозування, що безпосередньо призводить до зниження прибутку. Найкращим рішенням для запобігання пізнім скасуванням та покращення прогнозування є зупинка, щоб дозволити скасування цілком, або стягнення плати, якщо клієнти хочуть це зробити.

Використання і заохочення прямого бронювання стає актуальним для багатьох готелів. Незважаючи на те, що OTA корисні і дозволяють вашим гостям легко та ефективно порівнювати та бронювати готелі, для готельєрів вони дійсно можуть вклатися в суть. З урахуванням високих комісійних, що стягуються за кожне бронювання, ваш готель повинен подбати про отримання якомога більшої кількості прямих бронювань. Це дозволяє отримати весь платіж. Таким чином, ви зменшуєте суму, яку ви повинні заплатити OTA, але, щоб насправді отримувати прямі бронювання, ви повинні конкурувати з ними.

Сучасні можливості зв'язку та швидкість обміну інформацією назавжди змінили підходи до бронювання готелів. Потреба в готелях є критично важливою. Готельні компанії повинні забезпечити, щоб їхній бізнес використовував мобільні технології, враховуючи дедалі більш конкурентоспроможний готельний сектор та фрагментованість каналів бронювання. Інвестуючи в системи управління доходами, пристосовані до ринку мобільного зв'язку, які автоматично регулюють тарифи - у режимі реального часу - пропонуючи доступ до важливих даних та аналізу в будь-який час, готельєри можуть збільшити свої доходи та середні щоденні ставки та звільнити менеджерів доходів, щоб зосередитися на стратегічне планування, яке дозволить готелю зайняти лідируючі позиції на ринку.

Концепція управління доходом (revenue management) досягла своєї популярності до 1980-х років і продовжує розвиватися до теперішнього часу. Удосконалюються в геометричній прогресії комп'ютерні технології в свою чергу сприяють подальшому впровадженню цього підходу в індустрію гостинності. За своєю суттю управління доходом готелю є систематичним (автоматизованим) підходом до ціноутворення через процес управління запасами номерного фонду та рішень по установці ціни на кожну кімнату в цьому запасі. Первинними цілями цього підходу є максимізація доходу в будь-який окремо взятий проміжок часу. Саме завдяки ревеню-менеджменту ми отримали плеяду нових визначень, понять і формул, які зараз є незамінним набором індикаторів для кожного готельного управлінця [4].

## **1.2. Особливості revenue менеджменту в готелі**

Управління доходами (revenue management) - управління як сукупність інструментів та дій, спрямованих на досягнення оптимального рівня чистого доходу та валової операційного доходу від готелю, пропонуючи потрібний товар правильним клієнтам за допомогою правильного каналу розподілу в потрібний час за правильною ціною. Головною метою системи є визначення ефективних організаційно-економічних заходів щодо управління прибутком. Результатом ефективних заходів щодо управління прибутком підприємства є підвищення його рівня та оптимальний розподіл, що позитивно має впливати на вектор розвитку підприємства в цілому та підвищення його ринкової вартості [35].

Одним з найбільш поширених понять у всіх сферах бізнесу є розподіл умов роботи на B2C і B2B концепції.

Зокрема:

- B2C - Business to Customer - продаж послуг або товарів кінцевому споживачеві;
- B2B - Business to Business - продаж послуг або товарів посереднику, оптовика, дистриб'ютора [29].

Найбільш важлива мета будь-якого бізнесу, орієнтуватися на прибуток, щоб отримати дохід. В результаті, «прибуток», є важливим заходом ефективності бізнесу. На практиці підприємство може управляти доходом різними способами. Один із способів, що різні клієнти готові платити різні ціни за використання тієї ж кількості ресурсів. В основному ця процедура називається «revenue менеджмент» також відомий як «управління доходами». Це в основному можна охарактеризувати як «продавати потрібний продукт в потрібне клієнтові в потрібний час за правильну ціну». В основному, управління доходами допомагає менеджерам планувати ідеальний бізнес-мікс для свого бізнесу [29].

У класичному управлінні ризиками з нейтральним доходом більшість авторів суворо обмежуються розглядом очікуваних значень. Наприклад, часто наводяться середні значення і стандартні відхилення прогону моделювання. Однак стандартне відхилення відноситься до середнього значення, і його мета полягає в тому, щоб описати точність середнього значення. Тільки кілька авторів дійсно вказують на той факт, що доходи коливаються і досліджують підходи, що розглядаються в цьому відношенні. Одним з таких прикладів є [87], які порівнюють динамічне ціноутворення і контроль пропускну здатності. Крім очікуваного доходу, вони явно порівнюють «дохідний ризик» підходів з використанням стандартного відхилення і міри ризику CVaR, розглядаються упереджені прогнози попиту, але вони повідомляють тільки про середній дохід в своїх симуляції [97].

Методи управління доходами (також відомі як управління прибутком або ціноутворення в реальному часі) представляють собою оптимізаційну модель, засновану на прогнозуванні попиту для ринкових мікросегменти.

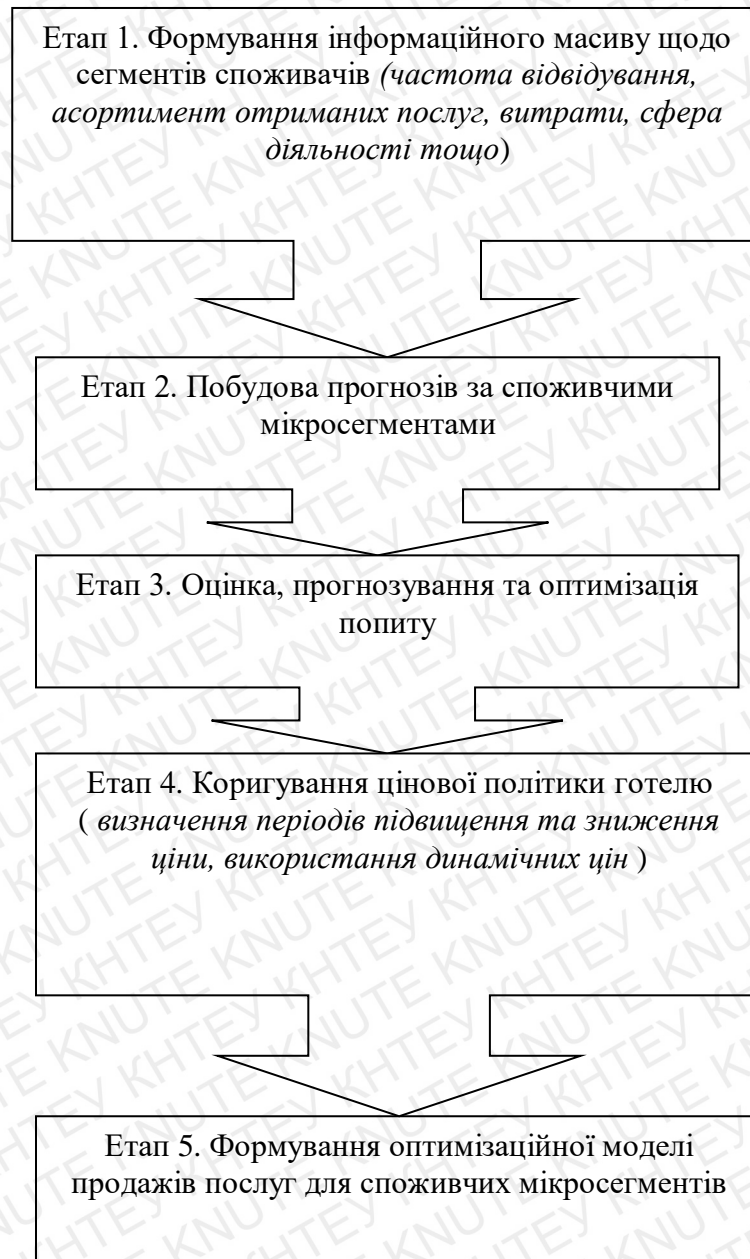
Управління доходами - економічна техніка, націлена на визначення найкращої цінової політики для оптимізації доходу підприємства на основі визначення поведінки попиту.

Підприємства, на яких в першу чергу застосовується цей метод, мають такі загальні риси [33]:

- «швидкопсувні запаси» (тобто послуги або продукція, чия вартість обнуляється після дати виробництва; прикладом можуть служити всі незайняті місця в літаку або порожні номери в готелі, які мають нульову чисту вартість; це називається нульовим оборотом фондів);
- варіюється попит і фіксовані виробничі потужності (попит коливається, іноді вище, іноді нижче наявних потужностей; самі потужності обмежені);
- продажу шляхом попереднього бронювання (продаж запасів або виробничих потужностей за деякий час до справжньої дати виробництва послуг);
- складна структура ціноутворення (оскільки попит і ціна гнучко змінюється відповідно до різними факторами, практикується диференційоване ціноутворення: при зниженні ціни додатковий прибуток генерується залученням сегмента клієнтів, найбільш чутливих до зміни ціни; встановлення певних обмежень на ціни і квот продажів за показником сегмент / ціна допоможе обмежити зниження частки клієнтів, чия чутливість до зміни ціни найменша)
- дуже низькі змінні витрати на одиницю виробленої продукції або послуг (залежно від конкретного сектора, цей показник коливається від 0 до 20% від усіх витрат).



З огляду на викладені аргументи, система ревеню менеджменту суб'єкта готельного бізнесу базується на структурно-логічних етапах, що представлено на рис 1.1 [12].



**Рис. 1.1 Алгоритм системи ревеню менеджменту в готельному бізнесі**

Метод управління доходами максимізує два джерела доходів: обсяг і ціна на одиницю наданих послуг. Оптимізація ціни - основа методу управління доходами - міняти ціни в залежності від попиту.

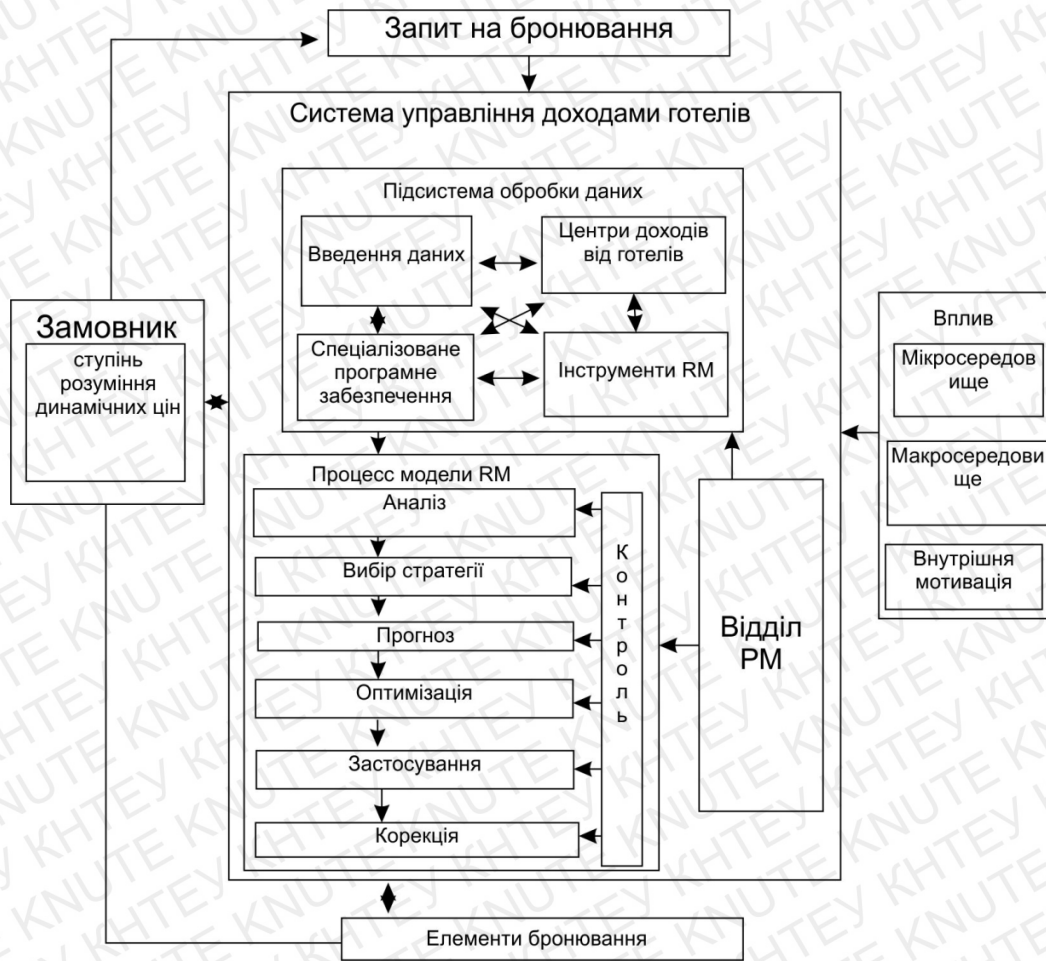
Ефективна ціна - та ціна, яка відповідає як інтересам продавця, так і інтересам покупця. Коли мова йде про підприємство, вже працює на ринку, для нього не стоїть завдання розрахунку ціни, його менеджмент швидше вирішує питання оптимізації цінової політики, підвищення доходів. Але кожна нова фірма неминуче задається питанням, яку ж ціну потрібно встановлювати.

За своєю суттю управління доходом готелю є систематичним (автоматизованим) підходом до ціноутворення через процес управління запасами номерного фонду та рішень по установці ціни на кожну кімнату в цьому запасі. Первинними цілями цього підходу є максимізація доходу в будь-який окремо взятий проміжок часу.

Більш того, управління доходами може контролювати попит клієнтів, хоча використання змінної ціноутворення та управління пропускнуою спроможністю для підвищення прибутковості. За словами Крістофера Лавлок, Пол Паттерсона, Ретт Уолкера (2004), існують дві основні взаємопов'язані області для ефективного управління споживчого попиту, таких як ціноутворення і лояльність клієнта.

Здебільшого, ціна може бути фіксованою або змінною. «Фіксована ціна» може бути введена в якості однієї ціни на ту ж послугу для всіх клієнтів на всі дати і «змінною ціною» можна пояснити різні ціни на різний час або для різних споживчих сегментів. Динамічне ціноутворення допомагає контролювати попит на послуги.

Управління доходами готелю можна представити у вигляді системи з взаємопов'язаними елементами. Загальна структура такої системи наведена на рисунку 1.2.



**Рис. 1.2. Загальна структура управління доходами [2]**

Система працює наступним чином, запит на бронювання приходить від клієнта і система реєструє його. Система включає в себе відділ управління доходами, підсистему процесів управління доходами і підсистеми обробки даних. Остання підсистема має чотири тісно пов'язані елементи:

- 1) вхідні дані;
- 2) центри доходів готелю;
- 3) спеціалізоване програмне забезпечення;
- 4) інструменти управління доходами.

Вхідні дані містять всю інформацію про запит на бронювання і, можливо, інформацію про клієнта. Спеціалізоване програмне забезпечення реєструє запит на бронювання і починає його обробку з певною стратегією.

Якщо в готелі є тільки один центр доходів, то він несе відповідальність тільки за основний дохід від продажу номерів. Система управління доходами постійно під впливом зовнішнього і внутрішнього середовища (рис. 1.2) [82].

Якщо є кілька центрів доходів, то кожен з них несе відповідальність за відповідну послугу: спа і фітнес-центр, ресторан і бар, ігрова кімната, та інші. Підсистема процесів обробляє певний порядок і визначає його статус: кількість і тип замовлених номерів, термін перебування і ціна. Відділ управління доходами, прямо або побічно, підтверджує результат цього процесу, і він повертається до замовника. Результат і рішення до обробки замовлень впливають на сприйняття клієнтів системи ціноутворення готелю і готель в цілому, і клієнти мають намір мати справу з готелем в майбутньому.

Зовнішні фактори, як правило, не залежать від підприємницької діяльності. Фінансовий менеджер повинен їх враховувати при обґрунтуванні управлінських рішень. До них належать фактори, пов'язані із загальною економічною ситуацією, з рівнем інфляції, специфікою окремих товарних ринків, з впливом природних, географічних, транспортних і технічних умов на виробництво і реалізацію продукції.

Внутрішні фактори є безпосереднім об'єктом впливу з боку управлінської системи підприємства та джерелом збільшення прибутку за рахунок їх втілення в систему конкретних заходів і практичної реалізації [38].

Для готелів, які тільки починають впроваджувати Revenue менеджменту, дуже важливо на перших етапах правильно визначити елементи системи, зображені на рисунку 1.3. Revenue менеджмент будується на роботі з різними звітами. Звіти за індивідуальним заїзду дозволяють виявити потенційних клієнтів, з якими ще не укладені річні контракти. Щоденний аналіз заходів, що проходять на базі готелів-конкурентів, дає можливість не тільки спрогнозувати попит на період, але і сформулювати сегменти і клієнтську базу для розвитку продажів вашого готелю. Контроль

за продажем номерів більш високих категорій, навіть при їх мінімальній кількості, дозволяє не тільки збільшити дохід, а й оптимізувати витрати [21].



**Рис. 1.3. Елементи системи Revenue менеджменту [48]**

Сьогодні методиками Revenue менеджмент цікавляться все більше власників і керуючих готелів, в тому числі з малим номерним фондом, однак ще далеко не всім вдалося впровадити системи управління прибутковістю. Можна сказати, що ринок в цьому напрямку тільки розвивається. Саме тому ми впевнені, що управління доходами - як з продажу номерів, так і з надання додаткових послуг, надання банкетних і конференц-залів, проведення заходів - буде основним трендом індустрії гостинності ще багато років.

Адже доходи підприємства є одним з найважливіших показників, що характеризують результат економічної діяльності підприємств ресторанного господарства. Доходи ресторану як комерційної організації включають в себе: дохід від реалізації продукції власного виробництва та закупних товарів; операційні доходи; позареалізаційні доходи; відшкодування з бюджету.

Важливою особливістю механізму формування цін на продукцію підприємств готельного та ресторанного бізнесу є те, що вони більш суттєво (порівняно з іншими споживчими товарами й послугами) відхиляються від своєї ринкової вартості залежно від підвищення чи зниження попиту, стану розвитку конкуренції на ринку, впливу державних важелів ціноутворення та інших факторів. За таких умов нині найбільш впливає на ефективність функціонування вітчизняних підприємств готельного та ресторанного бізнесу стратегія конкуренції та цінова політика, яка є найважливішим механізмом, що забезпечує багато пріоритетів економічного розвитку підприємства. Розуміння механізму впливу даних факторів на величину ціни та додержання основних принципів під час процесу ціноутворення на підприємствах ресторанного господарства, дозволить підприємствам цієї сфери успішно функціонувати в конкурентному середовищі, підвищуючи стабільність й ефективність господарської діяльності.

## РОЗДІЛ 2

### ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ДОХОДАМИ В ГОТЕЛІ «ОПЕРА», М.КИЇВ

#### 2.1. Загальна характеристика готелю «Опера», м. Київ

Сучасна будівля готелю «Опера» складається з трьох об'єднаних між собою будівель, одна з яких є історичною пам'яткою. Менеджмент готелю називає стиль будівлі «Опери» - «київським бароко». Готель відкрився 20 грудня 2006 року в центрі Києва, за формою власності готель «Опера» є товариством з обмеженою відповідальністю. Готель знаходиться за адресою вул.Б.Хмельницького,53, м. Київ Україна.

Проживаючим в готелі надається стандартний набір послуг: бізнес-центр, конференц-зали, італійський ресторан Teatro, бар Lobby Lounge, фітнес-клуб та SPA-центр Diva, два бутики з ексклюзивними аксесуарами. Номерний фонд складає 140 номерів різних категорій. Основою проведення економічного аналізу є визначення його організаційних характеристик, структури номерного фонду, динаміки попиту на готельні послуги, аналіз рівня завантаження та цінової політики, показників ревеню-менеджменту готелю.

Номерний фонд готелю «Опера» складає 140 номерів різних категорій (класік, стандарт, покращений, однокімнатний та двокімнатний люкс).

Класифікація номерів, їх особливості та тарифний план висвітлені у табл. 2.2. Всі нижчезгадані ціни розраховані в Євро (розрахунок проводиться в українських гривнях за комерційним курсом продажу валют за номер) за одну ніч перебування та включають в себе наступні послуги: безкоштовне підключення до безпроводного інтернету, вільне відвідування тренажерного залу та аквазони, безкоштовне паркування, туристичний збір 1% оплачується додатково, сніданок в ресторані «Театро», з 6:30 до 11:00 ранку, оплачується додатково – 20 Євро на особу; вартість додаткового ліжка в номері складає 50 Євро за ніч.

Дані свідчать, що за останні 3 роки просліджується тенденція до зростання завантаження готелю, зростання доходу (дохід готелю від реалізації номерного фонду в 2019 році склав 3 444 846 Євро, що на 225 447 Євро (6,5%) більше попередніх років) але при цьому середній тариф за продану кімнату ADR зменшується.

В загальному розумінні дані показники свідчать про позитивну динаміку розвитку підприємства.

Таблиця 2.1

### Класифікація номерів та тарифний план готелю «Опера» 5\*

Класифікація номерів	Площа, м <sup>2</sup>	Тариф робочих днів (пн-чт), без сніданку, євро		Тариф вихідних днів (пт-нд), без сніданку, євро	
		1 ос.	2 ос.	1 ос.	2 ос.
Тип розміщення (одномісне, двомісне)		1 ос.	2 ос.	1 ос.	2 ос.
Номер стандарт та одномісний номер	20-29	250	270	200	220
Номер Покращений	22-37	300	320	250	270
Однокімнатний тематичний люкс (марокканський, французький)	45	520	540	470	490
Двокімнатний тематичний люкс (японський, італійський, єгипетський, російський, американський)	63-65	620	640	570	590

Для підтримання конкурентної позиції готелю «Опера» та з метою отримання найбільшого прибутку споживачам готельних послуг надаються не лише послуги розміщення та харчування, але і великий спектр додаткових і супутніх послуг. При цьому, прибуток готелю від реалізації додаткових



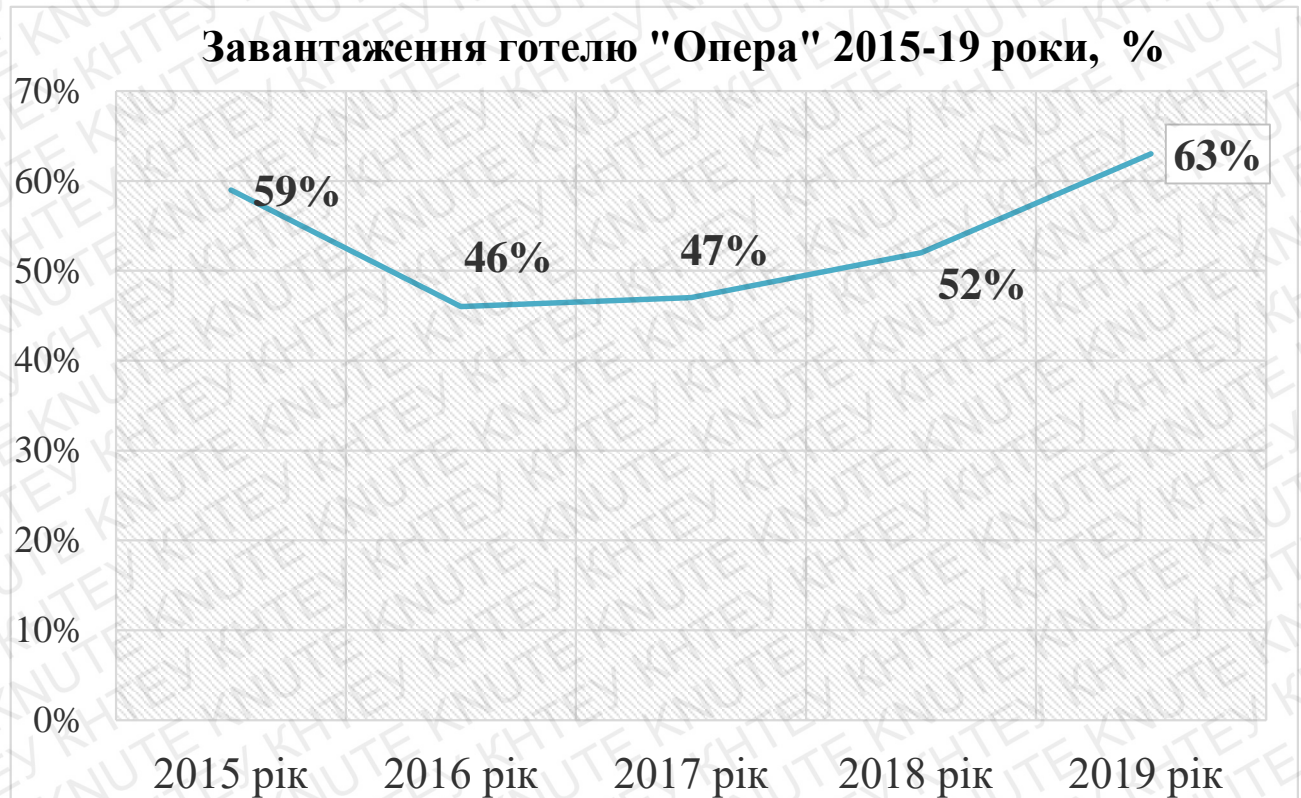
послуг формується в центрах доходів. В табл. 2.2 зображено систему центрів доходів готелю «Опера» та додаткових послуг, що в них надаються.

Таблиця 2.2

**Центри доходів готелю «Опера» та асортимент додаткових послуг, що надаються**

Аутлет готелю	Час роботи	Послуги, що надаються
1. Відділ прийому та розміщення гостей / Reception	24/7	Послуги консьєржа Банкомат на території готелю Камера зберігання багажу Послуги квиткової каси Туристичне бюро Пункт обміну валют Цілодобова стійка реєстрації гостей
2. Консьєрж / Concierge	07:00 - 23:00	Квитки для відвідування визначних місць Прокат автомобілів; Квитки на громадський транспорт Екскурсія або урок про місцеву культуру Велосипедні екскурсії; Піші екскурсії Доставка преси; VIP-послуги
3. Бізнес-центр / Business centre	24/7	Факс/ксерокопіювання, друк, зшивання, ламінування Бізнес-центр, конференц-зали
4. Транспортне обслуговування	24/7	Послуги трансферу, (бізнес, преміум. економ клас), аренда авто з водієм, обслуговування у VIP-залі терміналу D аеропорту Бориспіль
5. СПА центр / Diva SPA	09:00 - 21:00	Пакети послуг спа / велнес Спа-лаунж/зона для релаксації Масаж, оздоровчі процедури для волосся та тіла, оздоровчий спа-центр, солярій
6. Тренажерний зал	24/7	Роздягальня з шафками, фітнес, фітнес центр, сауна
7. Ресторан Teatro	06:30 - 23:00	06:30 - 11:00 Сніданок (Буфетна лінія) 12:00 - 15:00 Обід / Lunch (пн-пт, Буфетна лінія) 16:00 - 23:00 A-la-card меню
8. Бар / Lobby Lounge Bar	07:00 - 01:00	Їжа, алкогольні та безалкогольні напої, сигарне меню
9. Обслуговування номерів (Room Service)	24/7	Цілодобове обслуговування в номерах (їжа, алкогольні та безалкогольні напої)

Для проведення економічної оцінки діяльності готелю необхідно проаналізувати рівень завантаженості номерного фонду, що є показником величини попиту на готельні послуги підприємства. Динаміка завантаження номерного фонду готелю «Опера» зображена на рис. 2.1.



**Рис. 2.1. Динаміка завантаження номерного фонду готелю «Опера»**

Показник завантаження номерного фонду готелю «Опера» починаючи з 2017 року має зростаючий характер, що є наслідком впровадження ефективної цінової політики, сезонних тарифів та спеціальних корпоративних тарифів для компаній. Підвищення середньорічного рівня завантаженості до 63% говорить про відновлення попиту на послуги готелю.

Для економічної діагностики готелю потрібно проаналізувати зовнішнє середовище діяльності – рівень завантаження та показники ADR та RevPAR (табл.2.5.)

За проведеним аналізом, дохід від реалізації номерного фонду у 2019 р. знизився з 4904 тис. Євро до 3445 тис. Євро, найменший показник доходу визначається у 2016 р., але після 2017 року збільшилась кількість внутрішніх та зовнішніх туристів та дохід готелю почав зростати. Найбільший прибуток готель «Опера» мав за перші роки існування, попит на готельні послуги був

великим, як і ціна, адже основний сегмент споживачів готельної послуги складала бізнес-туристи.

Таблиця 2.5

### Динаміка рівня завантаженості готелю 'Опера' та конкурентів

Завантаження готельного ринку (сегмент 5*-готелів) за 2019 рік							
Період, місяць	Поточний рік		Попередній рік		Відносний приріст, %		Абсол. приріст
	Prop	Comp	Prop	Comp	Prop	Comp	
Січень 2019	40,5	35,4	24,0	24,0	68,5	47,8	14,1
Лютий 2019	40,7	38,8	50,4	37,5	-19,1	3,4	-21,8
Березень 2019	52,8	45,2	54,5	36,0	-3,2	25,7	-23,0
Квітень 2019	73,2	48,9	64,3	37,0	13,7	32,2	-13,9
Травень 2019	70,2	54,3	53,8	38,4	30,5	41,3	-7,6
Червень 2019	66,2	46,4	45,1	37,1	46,9	25,1	17,4
Липень 2019	68,3	41,9	51,1	35,6	33,7	17,6	13,7
Серпень 2019	65,8	35,0	54,0	32,1	21,8	8,8	11,9
Вересень 2019	77,9	56,6	74,9	49,5	4,1	14,4	-8,9
Жовтень 2019	74,2	52,9	65,2	43,5	13,9	21,7	-6,4
Листопад 2019	65,6	46,4	47,2	42,2	39,0	9,9	26,5
За весь період	63,5	45,6	53,1	37,5	19,6	21,7	-1,8
Конкурентний набір: Hyatt Kiev, Radisson Kiev, InterContinental, Premier Palace, Fairmont, Hilton.							

Наступні роки характеризувались скороченням попиту внаслідок політичної ситуації країні, і лише з 2017 почалось відновлення попиту на українському ринку готельних послуг і прибуток готелів виріс.

Показники ADR - середньої ціни за номер/ніч в готелі 'Опера' та конкурентів зазначені у табл.2.6

В готелі ‘Опера’ обрано стратегію охоплення ринку. Після того, як підприємство провело вибір цільового ринку, йому необхідно розробити стратегію охоплення ринку. На цій стадії зазвичай виділяють наступні можливі стратегії: недиференційований маркетинг, диференційований маркетинг і концентрований маркетинг.

Таблиця 2.6

**Показники ADR середньої ціни за номер/ніч в готелі ‘Опера’ та конкурентів**

<i>Показник ADR середньої ціни за номер/ніч(сегмент 5*-готелів) за 2019 р.</i>							
Період, місяць	Поточний рік		Попередній рік		Відносний приріст, %		Абсол. Приріст
	Prop	Comp	Prop	Comp	Prop	Comp	
Січень 2019	113,86	152,00	132,85	167,07	-14,3	-9,0	-5,8
Лютий 2019	122,00	155,54	131,23	170,57	-7,0	-8,8	1,9
Березень 2019	115,71	153,66	137,03	171,24	-15,6	-10,3	-5,9
Квітень 2019	114,98	161,41	134,24	173,24	-14,3	-6,8	-8,1
Травень 2019	126,77	172,63	139,58	170,53	-9,2	1,2	-10,3
Червень 2019	123,53	164,06	129,95	167,38	-4,9	-2,0	-3,0
Липень 2019	119,87	166,24	122,28	169,48	-2,0	-1,9	-0,1
Серпень 2019	123,75	168,03	116,31	170,65	6,4	-1,5	8,1
Вересень 2019	133,03	166,04	137,27	173,89	-3,1	-4,5	1,5
Жовтень 2019	125,61	168,92	129,16	163,93	-2,7	3,0	-5,6
Листопад 2019	128,55	169,45	120,05	166,09	7,1	2,0	4,9
<b>За весь період</b>	<b>123,14</b>	<b>164,02</b>	<b>130,27</b>	<b>169,51</b>	<b>-5,5</b>	<b>-3,2</b>	<b>-2,3</b>
Конкурентний набір: Hyatt Kiev, Radisson Kiev, InterContinental, Premier Palace, Fairmont, Hilton.							

При стратегії недиференційованого маркетингу готельне підприємство взагалі не використовує сегментацію ринку, а спрямовує свої зусилля на потреби всіх можливих клієнтів. Комплекс маркетингу

(маркетинг-мікс) розробляється для всього контрольованого ринку. При цьому основним завданням підприємства є охоплення найбільшої кількості споживачів шляхом масованої реклами, спрямованої на утримання постійних і придбання нових споживачів.

Переваги використання даної стратегії полягають в низьких витратах на стандартизовані продукти; економії на маркетингу, включаючи рекламу; зниженні витрат на навчання і тренінг персоналу.

До недоліків даної стратегії слід віднести високий рівень конкуренції (багато підприємств використовують дану стратегію), труднощі створення продукту, що користується високим попитом у більшості покупців на готельному ринку.

Стратегія недиференційованого маркетингу знаходить застосування, коли готельне підприємство виробляє однотипний продукт; споживачі не відрізняються специфічними вимогами і однаково реагують на маркетингові пропозиції компанії.

При *диференційованій стратегії маркетингу* готельне підприємство також намагається охопити якомога більше споживачів, але за рахунок розподілу ринку на певні сегменти. Для кожного сегмента ринку розробляється свій конкретний продукт або його модифікація, а також відповідна маркетингова програма, з використанням тих інструментів, які найкраще впливають на споживачів конкретного сегмента.

Перевага використання даної стратегії полягає в тому, що вона дозволяє готельному підприємству обслуговувати порівняно велика кількість споживачів, що, безсумнівно, призводить до зростання обсягів продажів і прибутку. Однак підприємство змушене докладати додаткові зусилля на врахування потреб та інтересів клієнтів кожного обслуговується сегмента ринку, випускати на ринок відповідну кількість продуктів, розробляти кілька комплексів маркетингу. Це вимагає значно більших витрат, ніж при стратегії недиференційованого маркетингу. Тому готельне підприємство повинно ретельно аналізувати свої ресурсні можливості при застосуванні даної

стратегії. Крім того, воно повинно враховувати своє конкурентне середовище, яке може суттєво вплинути на займану частку ринку в кожному сегменті. Показник RevPAR виручки номерного фонду за один номер зазначено у табл.2.7.

При *концентрованої стратегії маркетингу* готельне підприємство намагається закріпитися спочатку на одному, а потім і на декількох невеликих сегментах ринку, в повному обсязі освоєних конкурентами, і зайняти на них максимально велику ринкову частку. Ця стратегія найбільш підходить підприємствам з обмеженими ресурсами, а також для компаній, що знаходяться в сильному конкурентному оточенні. При цьому розробляється один комплекс маркетингу для всіх контрольованих сегментів ринку.

Таблиця 2.7

### Показник RevPAR виручки номерного фонду за один номер

<i>Показник RevPAR виручки номерного фонду за один номер(сегмент 5*-готелів) за 2019р.</i>							
Період, місяць	Поточний рік		Попередній рік		Відносний приріст, %		Абсол. Приріст
	Prop	Comp	Prop	Comp	Prop	Comp	
Січень 2019	46,10	53,85	31,92	40,06	44,4	34,4	7,5
Лютий 2019	49,70	60,35	66,09	63,98	-24,8	-5,7	-20,3
Березень 2019	61,07	69,48	74,68	61,58	-18,2	12,8	-27,5
Квітень 2019	84,13	78,97	86,36	64,13	-2,6	23,1	-20,9
Травень 2019	88,97	93,69	75,04	65,48	18,6	43,1	-17,1
Червень 2019	81,78	76,06	58,58	62,05	39,6	22,6	13,9
Липень 2019	81,92	69,59	62,48	60,31	31,1	15,4	13,6
Серпень 2019	81,43	58,75	62,86	54,86	29,6	7,1	21,0
Вересень 2019	103,67	94,00	102,75	86,08	0,9	9,2	-7,6
Жовтень 2019	93,18	89,29	84,15	71,23	10,7	25,3	-11,7
Листопад 2019	84,28	78,65	56,62	70,15	48,8	12,1	32,8
<b>За весь період</b>	<b>78,20</b>	<b>74,83</b>	<b>69,19</b>	<b>63,54</b>	<b>13,0</b>	<b>17,8</b>	<b>-4,0</b>
Конкурентний набір: Hyatt Kiev, Radisson Kiev, InterContinental, Premier Palace, Fairmont, Hilton.							

Використовуючи цю стратегію, готельні підприємства за рахунок свого іміджу і кращого знання споживачів домагаються сильної ринкової позиції на обслуговуваних сегментах ринку. При цьому підприємства скорочують свої оперативні витрати за рахунок спеціалізації виробництва, а також витрати на розподіл і просування продуктів. У той же час дана стратегія є досить ризикованою, оскільки обраний сегмент ринку може в будь-який момент скоротитися за рахунок освоєння його з'явилися новими сильними конкурентами. Тому готельні підприємства вважають за краще освоювати кілька можливих сегментів, щоб втрата одного була компенсована за рахунок розширення продажів на інших.

## 2.2. Динаміка та структура доходів від надання готельних послуг

Розглянемо структуру доходів і проаналізуємо основні показники операційної діяльності готелю протягом останніх років. Діяльність готелю "Опера" проаналізовано за динамікою завантаженості номерного фонду, зміни доходу від реалізації номерного фонду та показника ADR (середній тариф на номер) табл. 2.3.

Таблиця 2.3

### Основні показники діяльності готелю "Опера" за 2017-19 роки

Показник	2017	2018	2019	Абсолютний приріст 2019/2018
1. Room Revenue (дохід від реалізації номерного фонду), дол. США	2 919 636	3 145 083	3 444 846	+ 299 763
2. Occupancy, % (завантаження)	49%	52%	62%	+10%

3. Average Room Rate (середній тариф), дол. США	124	122	119	-3
4. Показник RevPAR готелю «Опера»	65,06	72,21	73,15	1,06

Головними умовами зростання ефективності діяльності готелю на міжнародному готельному ринку в даному випадку є збільшення доходу від реалізації номерного фонду через збільшення ADR та рівня завантаження, а також підтримання лояльності постійних споживачів готельних послуг та заохочення нових, співпраця з глобальними системами бронювання.

Сукупний дохід готелю «Опера» в 2019 році склав 4 786 637 Євро, при цьому 72% складає прибуток від реалізації номерного фонду, прибуток від діяльності відділу їжі та напоїв складає 27% сукупного доходу, спа та велнес-центр – 0,5%.

Структура доходів за 2019 рік та питома вага всіх основних складових доходів готелю «Опера» представлена на рисунку 2.2

Динаміка змін сукупного доходу готелю, доходу готелю від реалізації номерного фонду, від діяльності різних стратегічних одиниць бізнесу (відділ прийому та розміщення споживачів готельних послуг, відділ їжі та напоїв, спа та велнес-центр, пральня та інші) зазначена в табл. 2.4.

*Таблиця 2.4*

**Динаміка доходу центрів доходів готелю «Опера» 2017-2019 р, Євро**

Дохід від діяльності, дол.США	2017	2018	2019	Абсолютний приріст 2019/2018
Відділ прийому та розміщення	2 919 636	3 145 083	3 444 846	299 763



Відділ їжі та напоїв	1 271 405	1 286 742	1 276 778	-9 964
Спа та велнес-центр	23 825	16 736	16 833	97
Пральня	30 877	29 290	30 832	1 542
Інші	18 055	22 964	17 348	-5 616
Всього дохід	4 263 797	4 500 815	4 786 637	285 822

Аналізуючи дані показники, можна зробити висновок, що доцільним є вдосконалення процесу надання додаткових послуг, розширення асортименту додаткових послуг, посилення маркетингової політики збуту додаткових послуг готелю.



**Рис. 2.2. Структура доходів за 2019 рік та питома вага всіх основних складових доходів готелю «Опера»**

В 2019 році сукупний дохід готелю склав 4 786 637 дол. США, при цьому 72% з цього складає прибуток від реалізації номерного фонду, 29% - від реалізації додаткових послуг готелю.

Нами проведено сегментацію ринку і розроблено стратегію охоплення ринку на прикладі готелю " Опера ".Аналіз результатів проведеного маркетингового дослідження показав, що найбільш істотними ознаками

сегментації клієнтів є соціально- демографічні, включаючи вік клієнтів, їх стать, рівень доходу, рід занять, споживчі переваги. Потім за допомогою методів перехресної угруповання п типологічного аналізу встановлено взаємозв'язок між виділеними ознаками і виявлені найбільш виразні групи клієнтів. При цьому розглядалися залежності між кожним ознакою (віком, рівнем доходу, родом занять) і іншими. Аналіз клієнтів готелю на основі соціально-демографічних ознак допоміг виділити групи сегментів, але не показав їх відмінності в побажаннях і перевагах. Тому наступним етапом дослідження було встановлення особливостей попиту на готельні послуги виявлених сегментів споживачів шляхом встановлення залежності між рівнем доходів і споживчими перевагами гостей.

Аналіз наведених сегментів ринку по їх потенціалу, доступності, суттєвості і можливості освоєння дозволив виробити рекомендації готелю "Опера" вибрати свій цільовий ринок, що включає три перших сегмента, і використовувати стратегію диференційованого маркетингу (табл. 2.5.)

Таблиця 2.5.

### Стратегія диференційованого маркетингу готелю "Опера"

Етап дослідження	Зміст етапу дослідження
1. Розробка концепції дослідження	
1.1. постановка мети	Основною метою є виділення серед безлічі клієнтів досить однорідних груп, що пред'являють приблизно однакові вимоги до процесу обслуговування, асортименту та якості послуг
1.2. Постановка основних задач	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Визначити ознаки сегментації клієнтів готелю "Опера".</li> <li>2) Виділити сегменти споживачів на основі найбільш суттєвих ознак;</li> <li>3) Оцінити виділені сегменти з точки зору їх привабливості і вимог до комплексу маркетингу компанії;</li> <li>4) Визначити цільовий ринок фірми</li> </ol>
2. Чітке визначення об'єкта	Основна робоча гіпотеза дослідження полягає в тому, що клієнти готель "Опера" пред'являють різноманітні вимоги до комплексу послуг, що надаються. Найбільш часто в готелі зупиняються клієнти, які відвідують місто Київ з діловою метою. Але для збільшення завантаження готелю на розширення його діяльності необхідно освоювати й інші ринкові сегменти, використовуючи при цьому стратегію диференціації

3. Визначення джерел інформації	У процесі дослідження використовується первинна маркетингова інформація - дані вибіркового обстеження гостей готелю " Опера "
4. Методи збору первинної інформації	Письмове опитування за допомогою спеціально розробленої анкети. Анкетне опитування здійснюється в ході вибіркового обстеження. Обсяг вибірки 120 осіб
5. Методи обробки і аналізу отриманої інформації	Дані анкетного опитування оброблені за допомогою комп'ютерних технологій, з подальшим використанням статистичних методів угруповання і типологізація, багатовимірної класифікації
6. Прогнозований результат дослідження	В результаті дослідження повинні бути отримані окремі сегменти клієнтів, які пред'являють досить однорідні вимоги і мають загальні ознаки
7. Розробка висновків і рекомендацій	Висновки повинні полягати у виділенні основних сегментів готелю " Опера " та їх вимог до подальшої стратегії розвитку підприємства
8. Термін і період дослідження	Опитування здійснювалося протягом трьох тижнів в квітні - травні поточного року в готелі " Опера ".

Вивчивши в сукупності психографічні і соціально-демографічні ознаки гостей, є можливість описати профілі наявних сегментів.

**Перший сегмент - "Вимогливий"**. Рівень доходу його представників вище середнього. При проживанні в готелі для них найбільш важливою послугою є організація харчування. У питанні оформлення інтер'єру в рівній мірі віддають перевагу вільному і класичного стилю. Відмінною рисою даного сегмента є те, що вони пред'являють підвищені вимоги до комплексу послуг, вважаючи, що все в роботі готелю необхідно удосконалити. Цей сегмент представлений найширше (40%), в основному це чоловіки (90.9%) у віці від 30 до 50 років, що займають керівні пости або є підприємцями.

**Другий сегмент - "Лояльний"**. Клієнти середнього рівня доходу. Їм важливо, щоб в готелі надавалися послуги але організації харчування і розваги гостей. Вони віддають перевагу вільному стилю оформлення інтер'єру. У числі першочергових напрямків щодо вдосконалення діяльності готелю вони назвали розширення комплексу додаткових послуг. Це досить великий сегмент (26,7%), в якому переважають чоловіки у віці від 30 до 50 років, що займаються разл и ч н и м 11 видів і діяльності виз и юсті.

**Третій сегмент - "Елітний"**. Представлений клієнтами, що мають найвищий рівень доходу. В рівній мірі значущими для них є такі послуги, як

сауна, басейн, організація харчування і розваги. Найбільш прийнятний для них при оформленні інтер'єру класичний і екстравагантний стилі. Однаковою мірою необхідними напрямками вдосконалення роботи готелю вони назвали всі запропоновані напрямки, крім матеріально-технічної бази комплексу. Чоловіки становлять в даному сегменті 80%, середній вік понад 50 років, як правило, це керівники високого рівня.

**Четвертий сегмент - "Економний".** Відмінною особливістю цього сегмента є те, що для нього важливо тільки один напрямок вдосконалення діяльності готелю - розробка гнучкої системи оплати послуг. Також для них має значення надання послуги з організації харчування. В оформленні інтер'єру перевага віддається класичному стилю.

**П'ятий сегмент - "Реально оцінює".** Цей сегмент самий нечисленний - всього 6.6%. На думку гостей, які увійшли до цієї групи, в готелі необхідно розширювати комплекс послуг, що надаються і оновлювати матеріально-технічну базу. Вони віддають перевагу вільному і романтичний стилі. Найбільш значущим напрямком але вдосконалення діяльності готелю назвали необхідність наявності в готелі послуг додаткового харчування. Даний сегмент становлять чоловіки у віці до 50 років, які займаються підприємництвом і іншими видами діяльності.

Технології полегшили співпрацю з іншими підрозділами, що є ключовим для побудови нової культури стратегії доходів. За потреби кожен може співпрацювати над одним документом одночасно. Хоча технологія має масу переваг, є деякі дослідники, які вважають, що вона має і свій мінус. Вони вважають, що технологія не швидко змінює функцію управління доходами в готелі, але натомість вона робить її "якоюсь короткозорою".

Основні особливості використання системи управління доходами:

1. Більшість систем управління доходами, що використовуються в індустрії гостинності, можна вважати комерційною таємницею.
2. Власники комерційної таємниці повинні вжити розумних заходів, щоб зберегти свої матеріали та інформацію в таємниці від своїх конкурентів.

3. Готелі з потужними системами управління доходами можуть виявити, що конкуренти намагаються дізнатись їхні секрети. (це можна помітити на прикладі Northwest Airlines та American Airlines. Northwest стверджував, що американська система управління доходами не може претендувати на захист комерційної таємниці, оскільки вона містить інформацію, доступну у відкритому доступі. Зокрема, Northwest стверджувала, що рівняння експоненціального згладжування та інші особливості американської системи управління доходами були доступні в підручниках та галузевій літературі. Хоча суд визнав, що деякі аспекти американської системи управління доходами можуть бути визначені з публічних джерел, він знайшов докази того, що ця інформація не існувала „на рівні Суд також зазначив, що аргументу Північно-Заходу заперечував той факт, що він не отримував інформацію щодо американської системи управління доходами з публічних джерел, а скоріше з Американські співробітники, які бажають розкрити інформацію іон в деталях.)

4. Готелі повинні спеціально позначати матеріали, що підтримують їх систему управління доходами, як конфіденційні.

5. Розумним курсом було б передбачити, щоб працівники управління доходами підписували угоду про конфіденційність

Багато вчених і дослідників, а також самі власники готелів передбачають, що в майбутньому управління доходами стане більш стратегічним та технологічним. Цей перехід від тактичного акценту на доходах від номерів до більш стратегічного спрямування на загальний дохід готелів потребуватиме змін в організаційній структурі, оскільки менеджери з доходів повинні мати змогу бачити всю картину процесу. Це передбачатиме переведення ревеню менеджерів в окремий відділ та переконання, що розпорядники доходів мають необхідні аналітичні та комунікативні навички, щоб мати можливість працювати в різних підрозділах.

Від постійного зростання штучного інтелекту та машинного навчання до появи нових каналів дистрибуції, світ управління доходами продовжує

розвиватися, рости та розвиватися з дуже високою швидкістю. Останні тенденції, розкривають лише деякі способи зміни всієї галузі, ставлячи нові виклики поряд з новими можливостями для розширення

### РОЗДІЛ 3

## УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ REVENUE МЕНЕДЖМЕНТУ ГОТЕЛЮ «ОПЕРА», М.КИЇВ

### 3.1. Методи збільшення доходів готелю «Опера»

На основі проведеного аналізу щодо можливостей і передумов готелю «Опера», м. Київ, для ефективного управління доходами нами запропоновані заходи, наведені на рисунку 3.1

Таким чином, врахувавши усі можливі резерви збільшення доходів, підприємство може уникнути надмірних витрат, пов'язаних з форс-мажорними обставинами.

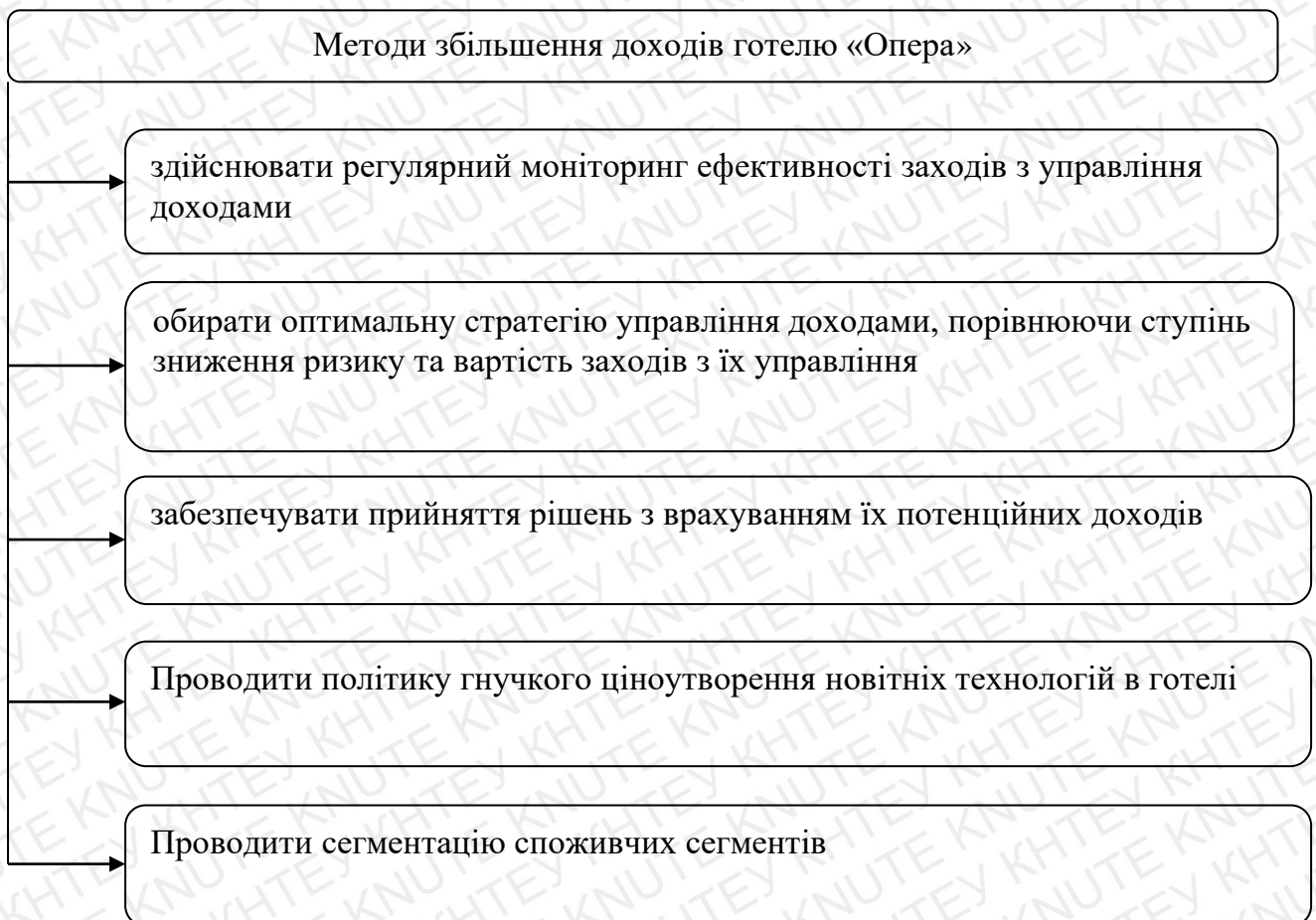


Рис. 3.1. Методи збільшення доходів готелю «Опера»

Для детального аналізу загроз, небезпек по напрямків вирішення їх було складено SWOT-аналіз, які представлені в таблицях 3.1, 3.2, 3.3 та 3.4.

Таблиця 3.1

**Сильні сторони стратегії збільшення доходів готелю «Опера»**

Види	Сильні Сторони
Бізнес ідея та концепція	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 5-зірковий готель з добре розробленим та класичним дизайном</li> <li>• Приміщення для дозвілля та ділових гостей</li> <li>• Офіційно орієнтується, як бізнес-готель</li> </ul>
Зручності	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Гарний вибір номерів</li> <li>• Велика парковка</li> <li>• Добре обладнані фітнес-зали</li> <li>• Відмінні ресторани</li> </ul>
Послуги та заходи	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Гарний вибір святкових пакетів</li> <li>• Різні заходи (конференції, тренінги, семінари) в приміщеннях готелю</li> <li>• Трансфер до аеропорту/з готелю та у місто безкоштовно</li> </ul>
Клієнти	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Численні постійні гості</li> </ul>
Місце розташування	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Доступність, локація в центрі міста;</li> </ul>
Інше	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Програми лояльності</li> </ul>

Готель «Опера» має великий потенціал, щоб його використати, ми повинні використати всі сильні сторони які перераховується у таблиці 3.1. Наприклад можна застосовувати місце розташування, як зручна локація, з можливістю відвідування всіх визначних пам'яток Києва. Широкий спектр вибору конференц послуг від величезних залів до маленьких переговорних, як. Готель має діючу програму лояльності. Якщо гість вступає у програму, він має можливість отримати ранній заїзд та пізній виїзд безкоштовно чи зробити upgrade на категорію номера.

Звичайно у готелі є слабкі сторони. У таблиці 3.2 наведено слабкі сторони стратегії збільшення доходів готелю «Опера». На нашу думку, необхідно розширити канали збуту, зокрема переорієнтуватись на всевітньо відомі системи бронювання, такі як Booking.com, Expedia, Agoda та інші.



Таблиця 3.2.

**Слабкі сторони стратегії збільшення доходів готелю «Опера»**

Види	Слабкі сторони
Бізнес ідея та концепція	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Розташування в центрі Києва</li> <li>• Можливе невикористання всіх можливостей</li> </ul>
Послуги та події	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Готель може запропонувати більше послуг</li> </ul>
Клієнти	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Основна орієнтація для бізнес-гостей</li> </ul>
Види	Слабкі сторони
Канали збуту	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Варто розширити</li> </ul>
Інше	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Не особисте опитування клієнтів</li> </ul>

Зараз світ розвивається шаленими темпами, розвивається інтернет ресурси, програми, які займаються саме бронюванням. Споживач готельних послуг вже хоче отримувати автоматичне підтвердження, не чекаючи, вони хочуть бути мобільними.

Наступна річ, яку потрібно зробити після переліку, та усвідомлення слабких сторін – це уважніше поглянути на можливості та пошук можливостей.

Таблиця 3.3

**Можливості стратегії збільшення доходів готелю «Опера»**

Види	Можливість
Бізнес ідея та концепція	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Приймати велику кількість гостей на конференціях;</li> <li>• Безкоштовний трансфер в аеропорт та з аеропорту;</li> <li>• Розташування бізнес-центрів біля готелю, що сприяє підписанню контрактів про співпрацю</li> </ul>
Зручності	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Зручне розташування</li> </ul>
Послуги та заходи	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Бали, ярмарки у вихідні для сімей.</li> <li>• Можна запропонувати деякі додаткові послуги</li> </ul>
Місце розташування	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Місце розташування можна використовувати, як зручне в центрі.</li> </ul>

Готель має великі можливості для того щоб збільшити свої прибутки не тільки конференц послугами, а й додатковими послугами. Таких, як

ресторани готелю, використовувати паркінг за окрему плату (для виставок автомобілів, зйомок реклами, кіно, фотосесій), та для інших заходів в інших сегментах. У кожних можливостях є загрози їх не виконання.

Таблиця 3.4

### Загрози стратегії збільшення доходів готелю «Опера»

Види	Загроза
Бізнес ідея і концепція	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Конкуренти</li> <li>• Недостовірні дані про ситуацію готелю на ринку</li> <li>• Розривання контракту</li> <li>• Не своєчасна оплата</li> <li>• Проблема з не заїздами та відміна бронювання</li> <li>• Продовження карантину</li> <li>• Введення локдауну</li> </ul>
Клієнти	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Розповсюдження корпоративних тарифів для компаній (вони є конфіденційними)</li> </ul>

Аналізуючи SWOT-аналіз можна побачити, що можна ввести деякі пропозиції для покращення стану готелю і ця програма може бути використана для збільшення прибутку і зробити готель більш привабливим для своїх гостей.

Програма заходів щодо удосконалення управління доходами з точки зору відділу продажів:

1. Необхідно розробити Event календар по квартално, де буде вказано скільки учасників, дата прибуття та вибуття які події будуть відбуватись в Києві (Дод. Б);
2. Залучити на вихідні альтернативні компанії (бізнес);
3. Аналізувати конкурентів;
4. Підписання нових договорів з новими партнерами/компаніями.

Також програма заходів щодо управління доходами з точки зору додаткових послуг:

- Вартість сніданку може бути гнучкою, і введено альтернативний сніданок: можна запропонувати каву (чай) та закуски (у випадку, коли сніданку не включено до вартості номера);
- Також можливі акції в періоди низького сезону або вихідних, та свят, залучення нового сегменту завдяки акціям;
- Можна запропонувати нові додаткові послуги, як масажна кімната (відкрита за запитом), джакузі, сауна, тренер у спортзалі (відкрита за запитом);
- Опитування гостей може бути використане як інструмент для вдосконалення якості обслуговування, використовуючи електронні прилади.
- Поширювати більше інформації в он-лайн бронюванні (Booking, Expedia, Hotelbeds, Agoda).
- Створити додаток на телефоні веб-сайту.
- Можливість підписання контрактів про співпрацю з іншими готелями.
- Періодичне проведення тренінгів як для управлінського, так і для виробничого персоналу дозволить покращити професійні знання, сформувати необхідні управлінські навички, виявити помилки в управлінні, визначити основні причини мотивації та де мотивації персоналу, підвищити якість обслуговування споживачів, відповідно отримати більше доходу.
- Матеріальне та нематеріальне стимулювання (тренінги, тимбилдинги, акції від готелю, та заохочувальні призи) працівників готелю дозволить підвищити продуктивність праці та ефективність діяльності підприємства, сформувати позитивний імідж готелю.
- Використання інформаційних технологій та новітнього програмного забезпечення дозволить підвищити рівень мотивації персоналу, прагнення працівників до професійного розвитку, підвищити ефективність роботи всіх відділів та прибутковість готелю, посилити дисципліну, об'єктивну здійснювати оцінку праці кожного співробітника та визначати винагороду (премії, бонуси).

- Зараз одним і найбільш серйозним засобом масової інформації є Інтернет. Кількість користувачів на сьогодні перевищує мільйони, а кількість пошуку інформації в рази більше. Тому враховуючи дані фактори слід звернути увагу на даний сегмент з точки зору рекламного середовища.

Календарний план реалізації заходів наведено в таблиці 3.5

Можна прослідкувати, що найвигіднішим каналом розповсюдження реклами є телебачення, він займає 44% від частки ринку. Другу сходинку посідає Інтернет з 24% від частки ринку. Для готелю це найвигідніший канал для поширення інформації. Де можна подавати доступно інформацію для потенційних споживачів готельних послуг.

Таблиця 3.5

**Календарний план реалізації заходів збільшення доходів готелю  
«Опера»**

Заходи	Термін реалізації				
	січень	лютий	березень	квітень	травень
Зниження вартості на деякі послуги в низький сезон					
Опитування гостей					
Підписання нових угод, договорів, контрактів з іншими компаніями(партнери, авіакомпанії, транспортні компанії, готелі)					
Проведення тренінгів для персоналу					
Розробка програми матеріальної мотивації персоналу: знижки на послуги в готелі, грошова винагорода «Працівник місяця», оплата транспортних послуг, мобільного зв'язку, премії					
Запровадження новітніх інформаційних технологій					
Маркетингове дослідження конкурентів					

Для того щоб готель «Опера» був першим в пошуковій системі Google нам потрібно заплатити до 20 000 грн, і тоді можливо більше людей зможуть користуватися веб-сайтом для того щоб забронювати номер по стандартній ціні або конференц-зал. Також зараз набирає все більше популярності онлайн бронювання, всі клієнти хочуть отримувати швидке підтвердження, та знати всю інформацію про готель чи бронювання, тому було б доцільно розробити додаток для смартфонів. На сьогоднішній день актуальна ціна розробки додатку коливається в районі 3000-4000 дол. По-перше ми зможемо отримувати бронювання на пряму по стандартній ціні, зможемо зменшити час бронювання для користувачів зареєстрованих в додатку. По-друге можна розсилати інформацію про акції чи пропозиції готелю. Організаційний план реалізації заходів збільшення доходів готелю «Опера» наведено в таблиці 3.6

Таблиця 3.6

### Організаційний план реалізації заходів збільшення доходів готелю «Опера»

Основні заходи	Графік робіт та кількість дн. їх виконання					Разом, дн.
	січень	лютий	березень	квітень	травень	
Зниження вартості на деякі послуги в низький сезон	5	3				8
Опитування гостей		3				3
Підписання нових угод, договорів, контрактів з іншими компаніями(партнери, авіакомпанії, транспортні компанії, готелі)		12	10			22
Проведення тренінгів для персоналу		3				3
Розробка програми матеріальної мотивації персоналу: знижки на послуги в готелі, грошова винагорода «Працівник місяця», оплата транспортних послуг, мобільного зв'язку, премії		5	15	10		30
Запровадження новітніх інформаційних технологій				10		10
Маркетингове дослідження конкурентів				5	3	8

### 3.2. Оцінка розрахунку ефективності запропонованих заходів

На сьогоднішній день високу популярність займають, провідні технології та відтворення старих звичаїв в тій чи іншій країні. Для збільшення попиту за рахунок даних аспектів ми запропонували наступний ряд додаткових послуг:

1. Гиросткутери;
2. Джакузі;
3. Сауна;
4. Фотосесія;
5. Квест кімнати;
6. Зйомка конференцій в 8 К 360;
7. Оренда автомобілів;
8. Оренда залів під кібер-спортивні змагання;

Зазначені вище аспекти, та перспективи розвитку, вказують на велику клієнтську базу готелю «Опера», яка з кожним роком збільшується за рахунок збільшення кола споживачів. Запропоновані заходи щодо вдосконалення готелю, можуть принести прибуток та задовольнити потреби старих і нових клієнтів.

Значну увагу на сьогоднішній день відіграють: рекламний, розважальний, а в нашому випадку і корпоративний сегмент. Як було описано вище, найбільшими постачальниками прибутку на сьогоднішній день, є великі корпорації. Відповідно великі корпорації, велике коло споживачів та різноманітності їхніх потреб. Слід відмітити наступне, що великі корпорації бронюють велику кількість місць, і тим самим роблять велику завантаженість. Таким чином може виникнути момент, що відбудеться овербукінг готелю. Даний аспект в готельному бізнесі не є новиною, тому слід підібрати партнерів, яким буде дана пропозиція вигідною.

Також слід відмітити, що із розвитком світу розвиваються технології, тому слід привернути особливу увагу на «тренди» сучасного світу.

Таким чином ми підійшли, до рентабельності впровадження нових послуг та впливу їх на готельний бізнес в цілому. Для початку розглянемо чисто фізичні зміни, а саме закупівлю нового обладнання чи вдосконалення нового.

Таблиця 3.7

**Ціноутворення новітніх технологій в готелі**

№	Назва послуги	Затрати на устаткування, грн.	Ціна послуги, грн.	Термін
1	Гиросткутери	155 000	500/ год.	~ 31 год
2	Джакузі	930 000	~2000 / год.	~ 47 год
3	Сауна	620 000	1500 – 3000/ год.	21 год
4	Фотосесія	Відповідно до умов фірми	3100/год.	–
5	Квест кімнати	155 000	1000 – 4000/год.	39 год
6	Зйомка конференцій в 8 К 360	500 000 – 620 000	6200/ год.	100 год
7	Оренда автомобілів	Відповідно до умов фірми	~ 1000/ год.	–
8	Оренда залів під кібер-спортивні змагання	–	60 000 – 100 000/день.	–

Із даних таблиці, ми можемо побачити, що майже всі послуги по створенню, можуть окупитися приблизно за декілька днів активного споживання (1– 5 днів), враховуючи дані описані вище в розділі, а саме кількість проданих номерів, можна стверджувати, що дані впровадження почнуть приносити прибуток вже через пів-року використання. Таким чином, кожне із проваджень відповідає вимогам нового світу, а саме є технологічно ефективним, та охоплює широкий великий спектр аудиторії. Загальна сума на всі види впровадження становить 2,4 млн. грн, що в свою чергу складає 1,4 % від доходу за 2019 рік.

Надалі розглянемо, методи по впровадженню, які стосуються змін в самому готелі без перебудування, чи реконструкції, методи які базуються на

доповнення та покращення послуг в сфері обслуговування клієнтів, та підвищення кваліфікації персоналу.

Таблиця 3.8

**Витрати для удосконалення готелю**

№	Вид	Період	Ціна, грн	Результат
1	Зниження вартості на деякі послуги в низький сезон	7 – 15 днів	-	Залучення споживачів готельних послуг та створення приємної атмосфери для гостей
2	Опитування гостей	2 рази на рік	15000	Аналіз проблем та можливість їх вирішення
3	Підписання нових угод, договорів, контрактів з іншими компаніями(партнери, транспортні компанії, готелі)	1 раз на 2 місяці	-	Збільшення потенційних клієнтів, пошук альтернативних компаній
4	Проведення тренінгів для персоналу	1 раз на місяць	20000	Підвищення професійних вмінь та навичок персоналу.
5	Розробка програми матеріальної мотивації персоналу: знижки на послуги в готелі , грошова винагорода «Працівник місяця», оплата транспортних послуг, мобільного зв'язку, премії	1 раз у квартал	25000	Підвищення продуктивності праці працівників на 25-30%.
6	Запровадження новітніх інформаційних технологій	Протягом року	10000	Підвищення іміджу готелю, поліпшення доступу до різноманітних послуг
7	Маркетингове дослідження конкурентів	Раз на квартал	5000	Збільшення кількості постійних та перспективних споживачів, позитивний імідж готелю

Відповідно до даної таблиці, затрати на впровадження не перевищуватимуть 0,5 % від прибутку на 2019, що в свою чергу призведе до покращення якості обслуговування, та створить сприятливе лице фірми в очах клієнтів.



## ВИСНОВКИ

Готельний бізнес, який є в даний час однією з найбільш перспективних складових світової економіки, у своєму стрімкому розвитку постійно вимагає використання нових стратегій і підходів до управління бізнесом. В умовах ведення діяльності у високо конкурентному середовищі саме ревеню-менеджмент представляється запорукою підвищення конкурентоспроможності та успішності підприємств готельного бізнесу.

Revenue менеджмент - це технологія формування цінової політики на основі прогнозування попиту, спрямована на забезпечення високої прибутковості підприємства. Основне завдання даної технології в сфері туризму можна сформулювати як досягнення оптимального співвідношення між попитом на послуги туристичного ринку і відповідною пропозицією, іншими словами - формування пропозиції, що відповідає певному рівню попиту. При цьому використання принципів ревеню менеджменту стає необхідним практично для всіх бізнес-кластерів туристичної індустрії - туроператорів, авіаперевізників, готельних комплексів.

Виходячи з визначень різних авторів можна сказати, що revenue менеджмент - це управління як сукупність інструментів та дій, спрямованих на досягнення оптимального рівня чистого доходу та валового операційного доходу від готелю, пропонуючи потрібний товар правильним клієнтам за допомогою правильного каналу розподілу в потрібний час за правильною ціною. «Управління доходами» як дисципліна надає можливість комбінування внутрішньої і зовнішньої аналітики, операційних досліджень і стратегії продажів, беручи до уваги тренди зміни поведінки споживача і руху конкурентів на ринку збуту. Існують дві основні взаємопов'язані області для ефективного управління споживчого попиту, таких як ціноутворення і тривалість використання клієнта. Здебільшого, ціни можуть бути фіксовані або змінні. «Фіксована ціна» може бути введена в якості однієї ціни на ту ж

послугу для всіх клієнтів на всі часи і «змінної ціну» можна пояснити різні ціни на різний час або для різних клієнтських сегментів. Змінна ціноутворення допомагає контролювати попит на нескладний процес. Це може привести до зниження вартості знижок в низьку завантаженість готелю для всіх клієнтів або може бути у вигляді цінових знижок для певних видів клієнтів.

Система ревеню-менеджмент дозволяє оцінити всі сторони господарської діяльності суб'єкта готельного бізнесу, що стосуються структури капіталу, кредитоспроможності та інших вагомих складових. На основі постійного моніторингу підприємницького середовища, органічного оволодіння стратегічним мисленням та методами управління, розрахованими на перспективу. Revenue менеджмент сучасного зразка має глобальний аналітичний базис, стратегічне мислення та управлінські техніки продажів. Тож, збільшення рівня прибутковості підприємства має спиратись на глибокий фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства: оцінку техніко-економічних показників діяльності підприємства й організаційного рівня виробництва, використання виробничих потужностей і основних фондів, сировини і матеріалів, робочої сили, господарських зв'язків тощо.

Успішно реалізувавши 5 напрямків, а саме сегментація, прогнозування, ціноутворення, канал продажу та лояльність, і зв'язавши їх значення між собою можна побудувати чітку схему роботи Revenue менеджмент в готелі. На нашу думку, що ринок в цьому напрямку тільки розвивається. Саме тому ми впевнені, що управління доходами - як з продажу номерів, так і з надання додаткових послуг, надання банкетних і конференц-залів, проведення заходів - буде основним трендом індустрії гостинності ще багато років.

Роль revenue менеджера ніколи не буде статичною. Причина в тому, що ця професія перебуває на перетині таких динамічних сил як технологічна інновація, економіка і стратегія. Ті, хто адаптують свої обов'язки під майбутні

тренди, завжди будуть добре справлятися зі своїми обов'язками. Ті ж, хто застряг в моделі ринку, яка вже перестала існувати, будуть боротися за збереження своєї значущості.

В роботі проаналізована система управління доходами готелю «Опера». Дані свідчать, що за останні 3 роки просліджується тенденція до зростання завантаження готелю, зростання доходу (дохід готелю від реалізації номерного фонду в 2019 році склав 3 444 846 Євро, що на 225 447 Євро (6,5%) більше попередніх років) але при цьому середній тариф за продану кімнату ADR зменшується.

На основі проведеного аналізу щодо можливостей і передумов готелю «Опера», м. Київ, для ефективного управління доходами нами запропоновані заходи

Програма заходів щодо удосконалення управління доходами з точки зору відділу продажів включатиме:

1. Необхідно розробити Event календар по квартално, де буде вказано скільки учасників, дата прибуття та вибуття які події будуть відбуватися в Києві (Дод. Б);
2. Залучити на вихідні альтернативні компанії (бізнес);
3. Аналізувати конкурентів;
4. Підписання нових договорів з новими партнерами/компаніями.

Також запропонована програма заходів щодо управління доходами з точки зору додаткових послуг:

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. HoReCa: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.: у 3-х т. т.1 : Готелі / за ред. А.А.Мазаракі; авт.: А.А.Мазаракі, С.Л. Шаповал, С.В. Мельниченко та ін. – Київ : КНТЕУ, 2017. – 412 с.
2. Stanislav Ivanov (2014). Hotel Revenue Management: From Theory to Practice. Varna: Zangador
3. Talluri K. T., Ryzin G. J. V. (2012) The Theory and Practice of Revenue Management. Springer Science + Bussiness Media, Inc – 712 p.
4. Мазаракі А., Бойко М., Кулик М. Детермінанти ревеню-менеджменту в готельному бізнесі.– Вісник КНТЕУ – Режим доступу: <http://visnik.knteu.kiev.ua/files/2017/04/6.pdf>
5. Бойко М., Босовська М., Кулик М. Овербукінг як інструмент ревеню-менеджменту. – Вісник КНТЕУ – Режим доступу: <http://visnik.knteu.kiev.ua/files/2019/06/6.pdf>
6. Ivanov, S. (2007) Dynamic overbooking limits for guaranteed and nonguaranteed hotel reservations. Tourism Today 7, pp. 100-108. SSRN Working Paper No. 1295968. Abstract available online at: <http://ssrn.com/abstract=1295968>
7. [https://www.researchgate.net/.../262918029\\_Hotel\\_Revenue\\_Management\\_From\\_Theory\\_to\\_Practice](https://www.researchgate.net/.../262918029_Hotel_Revenue_Management_From_Theory_to_Practice)
8. Ivanov. S. (2007) Conceptualizing cannibalisation: the case of tourist companies. Yearbook 2007, International University College, ISSN 1312-6539, pp. 20-36. Available online at: <http://ssrn.com/abstract=1293730>
9. Ivanov, S. (2013) Optimal overbooking limits for a 3-room type hotel with upgrade and downgrade constraints. SSRN URL: <http://ssrn.com/abstract=2190042>
10. Ivanov, S., V. Zhechev (2012) Hotel Revenue management – a critical literature review. Tourism, 60(2), pp. 175-197. Earlier version available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1977467>
11. Tony S.M. , Yiu Tung Poon Revenue management: resolving a

revenue

optimization

paradox

[http://orion.math.iastate.edu/ytpoon/publication/12\\_Revenue\\_management.pdf](http://orion.math.iastate.edu/ytpoon/publication/12_Revenue_management.pdf)

12. Kimes, S. E. (1989) Yield management: a tool for capacity-constrained service firms. *Journal of Operations Management* 8(4), pp. 348–363
13. Koide, T., H. Ishii (2005) The hotel yield management with two types of room prices, overbooking and cancellations. *International Journal of Production Economics* 93-94, pp. 417-428
14. Lee-Ross, D., N. Johns (1997) Yield management in hospitality SMEs. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 9(2), pp. 66–69
15. Netessine, S., R. Shumsky (2002) Introduction to the theory and practice of yield management. *INFORMS Transactions on Education*, 3(1), pp. 34-44 •
16. Ng, I. C. L. (2009). *The pricing and Revenue management of services: A strategic approach*. London: Routledge
17. Tranter, K. A., Stuart-Hill, T. & Parker, J. (2008). *Introduction to Revenue management for the hospitality industry*. Harlow: Pearson Prentice Hall
18. Wirtz, J., S. E. Kimes, J. H. Theng. P. Patterson (2003) Yield management: Resolving potential customer conflicts. *Journal of Revenue and Pricing Management* 2(3), pp. 216-226
19. Yeoman, I. & McMahon-Beattie, U. (eds.) (2011). *Revenue Management. A Practical Pricing Perspective*. Palgrave Macmillan
20. Anderson, C. K., & Xie, X. (2010). Improving hospitality industry sales: Twenty-five years of revenue management. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(1)
21. Aubke, F., Wöber, K., Scott, N., & Baggio, R. (2014). Knowledge sharing in revenue management teams: Antecedents and consequences of group cohesion. *International Journal of Hospitality Management*, 41, 149–157.
22. Baggio, R., & Klobas, J. (2011). *Quantitative methods in tourism. A handbook*. Bristol: Channel View Publications.

23. Bandalouski, A., Kovalyov, M., and Tarim, S. (2014). An overview of revenue management and dynamic pricing models in hotel business.
24. Bayoumi, A. E. M., Saleh, M., Atiya, A. F., & Aziz, H. A. (2013). Dynamic pricing for hotel revenue management using price multipliers. *Journal of Revenue & Pricing Management*, 12(3), 271e285.
25. Beck, J., Knutson, B., Cha, J., & Kim, S. (2011). Developing revenue managers for the lodging industry. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 10(2), 182–194.
26. Beck, J., Knutson, B., Cha, J., Kim, S., 2011. Developing revenue managers for the lodging industry. *J. Hum. Resour. Hosp. Tour.* 10 (2), 182–194.
27. Birbil S, Frenk J, Gromicho J, Zhang S (2009) The role of robust optimization in singleleg airline revenue management, *Management Science*, 55, 148-163.
28. Bitran G, Caldentey R (2003) An overview of pricing models for revenue management, *Manufacturing & Service Operations Management*, 5, 203-229.
29. Buckhiester, B. (2012). Optimizing total revenue management. (Hotelnewsnow.com, 23rd May. Available online at: <http://www.hotelnewsnow.com/Article/8251/Optimizingtotal-revenue-management> (Accessed on 05.01.2014)).
30. Casado, E. and Ferrer, J.-C. (2013). Consumer price sensitivity in the retail industry: latitude of acceptance with heterogeneous demand. *European Journal of Operational Research*, 228:418–426.
31. Chen, J., Wang, J., and Bell, P. (2014). Lease expiration management for a single lease term in the apartment industry. *European Journal of Operational Research*, 238:233–244.
32. Chiang, W.C., Chen, J.C., Xu, X., 2006. An overview of research on revenue management: current issues and future research. *IJRM* 1 (1), 97–128.
33. Choi, S., Kimes, S.E., 2002. Electronic distribution channels' effect on hotel revenue management. *Cornell Hotel Restaur. Adm. Q.* 43 (3), 23–31.

34. Chubanov, S. (2012). A strongly polynomial algorithm for linear systems having a binary solution. *Mathematical Programming*, 134:533–570.
35. Clarke A., Wei Chen, *International hospitality management: concepts and cases*, Butterworth–Heinemann, 2007, 382 pages
- Coughlan J. *Airline Overbooking in the Multi-Class Case*. *Operational Research Society*, 50(11):1098-1103, 1999.
36. Cooper W, Gupta D (2006) *Stochastic comparisons in airline revenue management*,
37. Cross R (1997) *Revenue management: Hardcore tactics for market domination*
38. Cross, R., Higbie, J., & Cross, D. (2009). Revenue management's renaissance: A rebirth of the art and science of profitable revenue generation. *Cornell Hospitality Quarterly*, 50(1), 56–81.
39. Crystal C.R. *Revenue Management Performance Drivers: An Empirical Analysis of the Hotel Industry*, School of Georgia Tech College of Management, Georgia, Georgia Institute of Technology, Ph.D: 106, 2007.
40. Cullen, K., Helsel, C., 2006. *Defining Revenue Management*. Hospitality Sales and Marketing Association International, McLean, VA.
41. Dasu, S. and Tong, C. (2010). Dynamic pricing when consumers are strategic: analysis of posted and contingent pricing schemes. *European Journal of Operational Research*, 204:662–671.

## ДОДАТКИ









Продовження додатку А

## Приклад івент календаря на грудень

Грудень 2020						
SUN	MON	TUES	WED	THURS	FRI	SAT
		1	2	3	4	5
6	7	8 Luxury Spa and Champagne Lunch	9	10	11 Drinks Tasting	12
13	14	15	16 Taste of Kyiv	17	18	19 St. Nicolas day (orthodo x)
20	21 Online: Chocolate Masterclass	22	23	24 Christmas Eve (catholic)	25 Christ mas Day	26
27 Online Event: Comedy. An Evening Of Laughter!	28	29	30	31 New Year's Eve		

Colour	Types of events
	National holiday
	Gastronomic events
	Religious holidays
	Entertainment and sports events