

Державний торговельно-економічний університет

Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

УПРАВЛІННЯ ДОХОДАМИ СУБ'ЄКТА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

Студента 5 курсу, 1
групи, спеціальності 073
«Менеджмент»
спеціалізації
«Готельний і
ресторанний
менеджмент»

Науковий керівник
к.е.н., доц.

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

підпис студента

підпис керівника

підпис гаранта

Олійник Наталії
Олександрівни

Кулик Марія
Володимирівна

Охріменко Алла
Григорівна

Київ 2023

Державний торговельно-економічний університет

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

Спеціальність Освітня програма 073 Менеджмент»
Готельний і ресторанный менеджмент

Затверджую

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу
проф. Бойко М.Г.
“ ” 2022 р.

Завдання

на випускн у кваліфікаційну роботу студентів
Олійник Наталії Олександрівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Управління доходами суб'єкта готельного бізнесу

Затверджена наказом ректора від «30» вересня 2022 р. № 2419 (для гр. 1).

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 03 лютого 2023 року

3. Цільова установка та вихідні дані до випускної кваліфікаційної роботи:

Мета роботи – дослідження теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення управління доходами суб'єкта готельного бізнесу.

Об'єкт дослідження – процес управління доходами суб'єкта готельного бізнесу.

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні засади управління доходами.

5. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи	01.09.2022 р.- 30.09.2022 р.	01.09.2022 р.- 30.09.2022 р.
2	Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу	30.09.2022 р.- 18.11.2022 р.	30.09.2022 р.- 18.11.2022 р.
3	Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	21.11.2022 р.- 16.12.2022 р.	21.11.2022 р.- 16.12.2022 р.
4	Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	19.12.2022 р.- 23.12.2022 р.	19.12.2022 р.- 23.12.2022 р.
5	Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи	27.12.2022 р.- 20.01.2023 р.	27.12.2022 р.- 20.01.2023 р.
8	Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях	23.01.2022 р.- 27.01.2023 р.	23.01.2022 р.- 27.01.2023 р.
9	Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедру	03.02.2023 р.	03.02.2023 р.
10	Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування	30.01.2023 р.- 02.02.2023 р.	30.01.2023 р.- 02.02.2023 р.
11	Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії	30.01.2023 р.- 02.02.2023 р.	30.01.2023 р.- 02.02.2023 р.
12	Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії	Згідно розкладу	Згідно розкладу

6. Дата видачі завдання «__» _____ 20__ р.

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи _____

(прізвище, ініціали, підпис)

8. Гарант освітньої програм _____

Охріменко А.Г.

(прізвище, ініціали, підпис)

9. Завдання прийняв до виконання _____

студент _____

(підпис студента)

10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студентка Олійник Наталія виконала випускну кваліфікаційну роботу у визначений термін згідно календарного плану. За змістом, структурою та оформленням робота відповідає вимогам. Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

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

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри _____

(підпис, прізвище, ініціали)

« _____ » _____ 20 _____ р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 Діагностика управління доходами готелю.....	10
1.1. Управління доходами в різних департаментах готелю.....	10
1.2. Оцінка параметрів управління доходами готелю «Братислава».....	17
РОЗДІЛ 2 Удосконалення управління доходами готелю «Братислава».....	26
2.1. Імплементція інноваційних методів управління доходами готелю «Братислава».....	26
2.2. Ефективність пропозицій покращення управління доходами готелю «Братислава».....	33
ВИСНОВКИ.....	41
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	43
ДОДАТКИ.....	47

SCIENTIA DIFFICILIS SED FRUCTUOSA

ВСТУП

Зараз, як ніколи, управління доходами є основою успішного та прибуткового готелю. Зростання інформаційних потоків, а також способів їх відстеження й аналізу надають безліч нових можливостей для отримання прибутку для готельного бізнесу.

Найуспішніші власники готелів – це кмітливі менеджери, які постійно шукають способи вчитися та вдосконалювати спосіб роботи, отримуючи перевагу над конкурентами. Тим не менш, лише невеликий відсоток незалежних власників готелів використовує стратегії управління доходами.

Управління доходами обертається навколо вимірювання того, скільки клієнти з різних сегментів готові сплачувати за послуги, і це можна зробити лише шляхом вимірювання та моніторингу пропозиції та попиту на готельні номери. Це передбачає використання даних і аналітики, щоб допомогти власникам готелів контролювати попит і пропозицію, для того щоб зробити прогнози щодо поведінки споживачів. Це рентабельна бізнес-технологія, яка дозволяє оптимізувати запаси та допомагає максимізувати прибуток, забезпечуючи при цьому задоволення клієнтів

Розвиток та функціонування готельного бізнесу та обслуговування клієнтів розглянуто у наукових дослідженнях М. П. Мальська, І. Г. Пандяк, В. К. Федорченко, Т. Туліба, Т. А. Дьорова, Н. Ю. Єршова, О. В. Сиром'ятникова, М. О. Ткаченко, Т. В. Калайтан, Мірей Елліотт, Ерік Оркін та інших. Такі видатні всесвітньо відомі науковці як Філіп Котлер, Джон Боен і Джеймс Мейкенз вважають що управління доходами є способом дискримінації за ціною та допомагає готелям максимізувати прибуток на основі попиту на готельні номери. Концепція управління доходами допомагає ефективно управляти доходами та багатством через цінові диференціали на основі еластичності попиту окремих сегментів споживачів. [1]

Актуальність теми дипломної роботи полягає у тому, що управління доходами дуже важливе для власників готелів, оскільки воно дозволяє їм максимізувати доходи та прибутки за допомогою сучасних технологій. Головна мета сучасних готелів це передбачити ринковий попит і ефективно реагувати на зміни. Для індустрії гостинності зараз непрості часи. У цьому сенсі важливо направляти усі зусилля на інноваційні технології, які використовують штучний інтелект, щоб збільшити потік доходу та покращити комунікацію з клієнтами. Тому для готельного бізнесу важливо використовувати управління доходами, щоб залишатися на плаву.

Мета роботи дослідження теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення управління доходами суб'єкта готельного бізнесу.

Об'єкт дослідження процес управління доходами суб'єкта готельного бізнесу.

Предмет дослідження теоретичні, методологічні та практичні засади управління доходами.

Для досягнення мети дослідження необхідно вирішити наступні завдання :

- проаналізувати сучасні технології управління доходами у готельному бізнесі;
- проведення аналізу господарської діяльності готелю «Братислава»;
- розробка рекомендацій щодо удосконалення системи управління доходами готелю «Братислава».

Методи дослідження в ході виконання поставлених завдань були використані теоретичні методи дослідження, серед яких методи емпіричного дослідження, індукція, узагальнення, порівняльний аналіз, синтез, вивчення та аналіз літератури.

РОЗДІЛ 1

ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ ДОХОДАМИ ГОТЕЛЮ

1.1. Управління доходами в різних департаментах готелю

Управління доходами – це популярна концепція у готельній індустрії, яка використовується для оптимізації фінансових результатів готелю за рахунок максимізації доходів. Це продаж потрібного готельного номера, потрібному клієнту в потрібний час за правильною ціною, через правильний канал, з максимальною ефективністю витрат. Як правило, потрібно щоб готелі прогнозували попит, створювали динамічні моделі ціноутворення для максимального збільшення прибутку [3].

Компанія Marriott була першою, хто пристосував стратегії управління прибутками до готельного бізнесу та отримав значну віддачу. Білл Маріотт-молодший, голова правління та генеральний директор Marriott International сказав:

«Управління доходами принесло мільйони прибутків і навчило наших людей ефективніше керувати своїм бізнесом. Коли ви зосереджуєтесь на прибутку, ваша компанія розвивається.»[8]

Після того як інші готельні бренди побачили успіх Marriott, управління доходністю для готелів стало звичайною практикою в усій галузі. Готелі стали більш наполегливо оптимізувати доходи від номерів (ціноутворення) і заповнюваність номерів (кількість бронювань) за допомогою стратегій змінних цін на основі таких факторів, як попит, вікна бронювання та ринкові умови.

Згодом це перетворилося на більш комплексний підхід, відомий як управління доходами, який ставить споживача в центр. Він базується на економічній концепції «готовності платити», яка є максимальною сумою, яку кожен споживач готовий заплатити за будь-яку одиницю, товар або послугу.

Управління доходами дає можливість дорівняти ціну готельного номера та платоспроможність споживача.

Особливе значення має інтеграція маркетингової та фінансової служби готелю, діяльність яких має забезпечити оперативне реагування на будь-які зміни у сфері надання готельних послуг. Основною метою є максимізація доходу в будь-який окремих проміжок часу (період). Іншими словами, залежно від прогнозованих показників попиту послуги на номери у готелі постійно коригуються, відповідно до тенденцій ринку. Отже, ключовим елементом системи управління прибутком готельного підприємства є прогнозування попиту майбутніх періодів. Деякі помилково вважають, що управління доходами призначене лише для великих мережевих готелів. Практика показує, що цей метод є ефективним і в невеликих незалежних готелях (від 30 до 100 номерів). [18]

Великі готелі, що мають великий номерний фонд, яким потрібно управляти таким чином, щоб отримувати прийнятний фінансовий результат, стоять перед необхідністю урізноманітнення цінової пропозиції. Конкуренція, прозорість ринків та поінформованість гостей про існуючу різноманітність цінової пропозиції, поширюють цю практику на всіх учасників ринку, незалежно від їх розміру та спеціалізації. Ефективна система управління доходами готелю встановлює обмеження для гостей одного сегмента в отриманні знижки, призначеної для іншого сегменту. Наприклад, бізнес-клієнти часто виявляють байдужість щодо цін, а туристи, навпаки, чутливіші до таких пропозицій. [7]

З метою отримання максимального прибутку багато готельних мереж використовують управління доходами. Концепція управління доходами допомагає ефективно управляти доходами і матеріальними активами готелю за рахунок різниці цін на основі еластичності попиту окремих сегментів клієнтів.

Готельний бізнес характеризується високим ступенем розмежування центрів доходів і витрат. Тому оцінка доходів і витрат здійснюється в розрізі центрів грошової відповідальності. Усі готельні послуги можна віднести до

центрів доходів або центрів витрат. Отже, центри доходу (або зони прибутковості, що складають дохід готелю) включають:

- номерний фонд;
- ресторани, бари, кафе ;
- оздоровчі центри (SPA/ салон краси/ перукарня/ сауни/ басейн);
- торговельні приміщення, конференц-зали, переговорні, які здаються в оренду;
- бізнес-послуги (послуги перекладача, ксерокс, факс тощо);
- телекомунікаційні послуги (телефон, інтернет, платне ТБ);
- хімчистка/пральня;
- прокат та інше.

Центри витрат готелю не беруть безпосередньої участі в обслуговуванні клієнтів готелю, а підтримують виробничі відділи. Центри витрат включають :

- адміністрація готелю;
- департамент продажу та маркетингу;
- технічний департамент;
- відділ кадрів;
- фінансовий відділ;
- служба безпеки.[15]

Розглянемо більш детально параметри, що характеризують зони прибутку, оскільки вони використовуються для оцінки доходу від тієї чи іншої послуги.

До доходів від номерного фонду відносяться доходи, отримані від здачі в оренду готельних номерів усіх категорій на визначений період. Він характеризується наступними параметрами:

- розмір номерного фонду (кількість номерів);
- відсоток завантаження готелю;
- кількість днів роботи готелю у періоді (це важливо, якщо свою діяльність готель починає не з початку календарного року/місяця);

- середня кількість проживаючих у номері;
- прайс-лист на проживання (у розбивці за категоріями номерного фонду);
- площу номерного фонду.

При розрахунку доходу від розміщення використовується прейскурант для різних категорій номерів з урахуванням сезонності. Залежно від типу готелю розрізняють «пакетні послуги»: сніданок, сніданок та вечеря, медичний пакет, спортивний пакет, доступ до басейну та фітнесу.

Крім того, потрібно враховувати особливості зміни тарифів по днях тижня, залежно від місця розташування готелю. Так, наприклад, у міських готелях вищі ціни встановлюються у будні та період виставок. Якщо ціну вихідного дня прийняти за базову, то ціна у будні буде вищою на 15%, а у виставковій на 30%. У прайс-листі заміського готелю будуть ціни з точністю «до навпаки»: низькі ціни буднього дня та вищі у вихідні, святкові та канікулярні дні. Ціна у вихідні дні становитиме близько 130% від ціни буднього дня, а у святкові та канікулярні зросте до 135%. Іншу хвилю мають курортні готелі. Для них виділяють низький, середній та високий сезони. Зростання ціни в середній сезон порівняно з низьким становить +35%, а у високий +100%. Різні і середня кількість тих, хто проживає в номері для готелів різних типів. У міських готелях це 1,2–1,4 особи на номер, у заміських 1,8–2,4. Для курортних ця величина змінюється залежно від сезону: у низький сезон вона становить 1,4–1,8 особи на номер, у середній та високий сезон 1,8–2,4 особи на номер.[23]

Доходи від ресторанних і барних послуг класифікуються за точками продажу лобі-бар, ресторан для сніданків, вечірній ресторан, обслуговування номерів, міні-бари і т. д. Таким чином, загальний прибуток служби харчування готелю складається з трьох частин [9, с.265]:

- дохід від реалізації харчування, включеного у вартість проживання (пакетне харчування);
- дохід за меню a la carte;

— дохід від проведення банкетів.

Ця зона прибутковості характеризується: кількістю ресторанів, кафе, барів, кількістю посадкових місць, середнім чеком за кожною точкою продажів (середня вартість замовлення, яке зазвичай робить одна людина), відвідуваністю точок продажу (людина на день): відвідуваністю ресторанів, барів, кафе гостями готелю, відвідуваністю ресторанів, барів, кафе сторонніми відвідувачами, кількістю проживаючих у готелі, ціною пакетного харчування, включеного у вартість проживання.

Крім того, дохід від ресторанів і барів можна розділити на два потоки: дохід від проживаючих у готелі та дохід від сторонніх відвідувачів. Формування доходу двох цих потоків має специфіку, що особливо яскраво виявляється при порівнянні міських та заміських готелів.

Як правило, у вартість проживання в міському готелі включено лише сніданок, а в заміських готелях напівпансіон (сніданок, обід). В обох випадках ця складова доходу служби ресторанів і барів стабільна.

Розрахунок доходу точок ресторанів і барів від меню a la carte базується на оцінці відвідуваності ресторанів та сумі середнього чека. При цьому відвідуваність ресторану або бару пов'язана з розташуванням готелю. Для заміських готелів гарантовано відвідування ресторану увечері 95% гостей готелю. Потік сторонніх відвідувачів настільки незначний, що під час проведення експрес-оцінки його не враховують. Інша ситуація щодо міських готелів: згідно зі статистикою 30-40% мешканців міського готелю користуються послугами ресторанів, барів готелю. У той час, як дохід від сторонніх відвідувачів може становити до 70% доходу ресторану і залежить від популярності цього місця у місті. Крім того, у міських готелях, як правило, добре розвинена банкетна служба, і дохід від неї є значним.[15]

Доходи оздоровчого центру включають дохід, отриманий від продажу клубного членства та плати за разові відвідування, а також від реалізації супутніх товарів (косметики, одягу для догляду, спортивного інвентарю тощо). У готелях,

що мають SPA-центри та надають розширений спектр послуг та оздоровчих процедур, частка доходів оздоровчого центру займає другу чи третю позицію після доходів номерного фонду та служби харчування.

Для розрахунку доходу оздоровчого центру використовуються такі показники : години роботи центру, кількість кабінетів та робочих місць у них, перелік процедур, що надаються у кабінеті, прайс-лист на послуги із зазначенням тривалості процедур, середня вартість процедур, що надаються у кабінеті, середня тривалість процедур, завантаження кабінету (відсоток фактично наданих процедур від максимально можливої кількості).

Дохід даного напрямку визначається переважно не завантаженням самого готелю, а скоріше рівнем доходу гостей і рівнем послуг.

Максимальний дохід оздоровчого центру обмежений часом роботи, кількістю робочих місць та тривалістю послуг. Наприклад, якщо середня тривалість процедури, що надається в кабінеті, становить 30 хвилин, а кабінет працює 10 годин на день, то максимальна кількість процедур, яку може надати фахівець, становитиме 20 (10 годин/0,5 години). Розрахувавши по прайс-листу середню вартість процедури та помноживши її на кількість процедур, отримаємо максимально можливий дохід кабінету при його 100% завантаженні.[18]

Для міського готелю цей напрямок має розглядатися як окремий вид бізнесу. Послугами оздоровчого центру у міському готелі користуються не більше ніж 20-30% гостей. При плануванні даного напрямку у міському готелі необхідно проводити маркетингові дослідження щодо затребуваності містом даного виду послуг, оскільки саме городяни становлять основний потік відвідувачів.

У замських готелях, де відвідувачами є практично лише гості готелю, наявність такого напрямку розумно лише за певного розміру номерного фонду.

Дохід від сауни розраховується у відсотках від максимально можливого доходу. Максимальний дохід розраховується виходячи з вартості однієї години користування сауною та кількості годин роботи.

Вартість послуг фітнесу та басейну в заміських і курортних готелях доцільно включати у вартість проживання за рахунок її підвищення. Бо заплативши за один візит (навіть за більшу ціну) дохід буде нижчим, адже лише 20% гостей користуються цим видом послуг.[22]

Багато готелів прагнуть урізноманітнити спектр послуг. Для цього вони можуть поділити готельні приміщення, послуги зв'язку, інтернету, надати обладнання для конференц-зв'язку та ділових зустрічей за окрему плату. Сюди входять доходи, отримані готелем від реалізованих екскурсійних програм, різних квитків, надання транспорту клієнтам, послуг пральні/хімчистки, ремонту одягу тощо. При організації доходів з інших послуг необхідно враховувати конкретні положення кожної їх.

Планування доходів безпосередньо пов'язане з тим, здає готель в оренду площу або продає товари через власні служби (товари першої необхідності - на рецепції, косметика - в салоні краси, сувеніри - в міні-магазині і т.д.). У цьому випадку дохід планується за статтею «Оренда», а в другому дохід від реалізації настільки незначний, що його доцільно не виділяти окремо, а включити до «Інших послуг».[25]

На додаткові послуги готелю припадає не більше 5% загального доходу, тому їх детальне планування неможливо передбачити на основі загальної суми.

Збір та аналіз оперативної інформації про ціни та заповнюваність дозволяє готелям орієнтуватися на готельному ринку, вирішувати проблеми, пов'язані із заповнюваністю готелів та системою ціноутворення, що позитивно впливає на дохідну частину готельного господарства та стабільність фінансово-господарської діяльності.

Таким чином, поточна ситуація на готельному ринку характеризується високою конкуренцією, і, відповідно, готелі, що використовують гнучкі підходи до ціноутворення та враховують інтереси гостя, виходять переможцями у конкурентній боротьбі.

Управління доходами можна розглядати як інструмент протидії натиску конкурентів: чим швидше буде реакція готелю на дії конкурентів, тим більший ефект його застосування.

1.2. Оцінка параметрів управління доходами готелю «Братислава»

Управління доходами – це підхід, орієнтований на товар або послугу, які ідеально задовольняють потреби клієнта за найкращою ціною.

Стисло кажучи управління доходами, це практика продажу потрібного номера потрібному гостю за правильною ціною в правильний час. Але перш ніж менеджери зможуть сформулювати стратегії управління доходами, потрібно отримати чітке уявлення про основні принципи, завдяки яким управління доходами працює на практиці. Розглянемо деякі з них.

Кількість номерів в готелі. Для готелю місткість – це кількість номерів, доступних для бронювання на певну ніч. Проте простір для зустрічей може мати більш гнучкі обмеження, наприклад кімнату для зустрічей можна розділити на більше менших кімнат, якщо конфігурація столів і стільців може змінюватися.

Операційні витрати поділяються на дві категорії: постійні та змінні. У готелі постійні витрати, такі як зарплата персоналу, оренда будівлі та податки на майно, однакові незалежно від кількості зайнятих номерів. З іншого боку, змінні витрати, або граничні витрати, змінюються залежно від того, скільки кімнат заповнено. Ці витрати включають оплату господарського обслуговування за час прибирання кімнати, витрати на прання тощо. Готелі зазвичай мають низькі змінні витрати, тобто витрати на заповнення номеру набагато нижчі за постійні витрати, тому менеджери по доходам мають більшу гнучкість для коригування ставок. Менеджер по доходам, повинен знати змінну вартість номеру у готелі, щоб встановити відповідні тарифи.[10]

Послуги готелів мають термін придатності. Це значить, що можна продавати послугу лише до «закінчення терміну придатності», після якого вона не має вартості. У готельній індустрії це означає, що бронювання на ніч 1 березня має цінність лише до 1 березня; 2 березня готель більше не може продати цю кімнатну ніч. Хороший менеджер по доходах встановлює баланс між кількістю проданих номерів за конкретну ніч (рівнем заповнюваності) і ціною. Цей баланс залежить від загальних пріоритетів готелю: що важливіше заповнюваність чи рентабельність?

Сегментація ринку пов'язана з компонентом «вірного гостя» у визначенні управління доходами, і це дозволяє менеджерам по доходах встановлювати різні ціни для різних типів гостей. Сегменти можуть бути широкими категоріями, такими як «гості для відпочинку» та «корпоративні гості», або більш вузькими, наприклад «весілля» чи «спортивні змагання». Але визначити сегменти не завжди просто потрібно переконатися, що сегменти не є надто великими чи малими (тобто готель не хоче, щоб 80% їх доходу надходило від якогось одного сегмента) і що сегменти готелю з часом розвиваються. Сегментація може існувати навіть у каналах, поділ гостей на бізнес-сегменти та сегменти відпочинку. Проводити чіткі межі між сегментами дуже важливо.[28, с.62]

Неможливо передбачити майбутнє, але хороший менеджер по доходах повинен мати можливість оцінити, скільки гість готовий заплатити за номер у готелі. Така готовність платити безпосередньо пов'язана з ціннісною пропозицією готелю, хоча ринковий попит і пропозиція також відіграють певну роль.

Кожен готель є своєрідною системою взаємопов'язаних елементів, які працюють як єдине ціле у вирішенні завдань і досягненні мети. Проведемо експрес-оцінку готелю «Братислава».

Спочатку визначимо тип готелю. Готель «Братислава» це чотирьох зірковий готель розташований у Києві на лівому березі Дніпра. Це міській готель великого розміру, налічує 335 просторих та оформлених за сучасним дизайном номерів, оснащених сучасною технікою та наявністю робочих зон.

Оцінимо зони прибутковості готелю «Братислава». До центрів доходів (або зон прибутковості, які формують дохід готелю) відносяться [21]:

- номерний фонд;
- ресторан, банкетний зал, лобі-бар;
- салон краси, тренажерний зал;
- конференц-зали, які здаються в оренду;
- бізнес-послуги (ксерокс, факс тощо);

Готель «Братислава» знаходиться за дві хвилини від станції метро «Дарниця», звідки за кілька хвилин можна доїхати до відомих пам'яток Києва: центральної вулиці Хрещатик, Європейської площі, Києво-Печерської Лаври, Художнього Арсеналу, Софіївської та Михайлівської площ. Безпосередня близькість до Міжнародного Виставкового Центру (всього одна станція метро) робить готель дуже зручним для відвідувачів та учасників виставок.

Далі проведемо короткий аналіз зон прибутковості готелю «Братислава» визначимо пріоритетні напрями його діяльності та основні види діяльності, які формують дохід.

Таблиця 1.1

Номерний фонд готелю

№	Категорія номеру	Кількість номерів	Площа номера м.кв	Кількість місць в номері	Ціна (грн)
1	Стандарт Одномісний	74	18	До 2	2126
2	Стандарт Двомісний	139	16	1	1626
3	Покращений	85	20	До 3	2426
4	Напівлюкс	9	30	До 3	3626
5	Люкс	17	42	До 3	4126
6	Студіо	10	24	До 3	-
7	Люкс Імперіал	1	47	До 3	-
8	Апартаменти	1	62	До 4	-
9	Номер для людей з інвалідністю	1	36	До 2	-

Як бачимо по даним таблиці 1.1 у готелі «Братислава» 335 номерів, різних категорій загальна площа номерного фонду 295 кв.м. [21] Усі кімнати оснащені системою кондиціонування повітря, мають телефонний зв'язок з прямим міським доступом, безкоштовний Wi-Fi, телевізори з міжнародними каналами, холодильник, міні-бар, сейф в номері, ванну кімнату і просторі балкони. Вартість номерів для одного гостя варіюється від 1626 грн. до 4126 грн. за одну ніч проживання у готелі. При повному завантаженні готелю в ньому може проживати 659 осіб. Загальний дохід від повного завантаження самих популярних категорій готелю (стандарт, стандарт покращений, напівлюкс, люкс) складає 692324 грн. на добу. На території готелю також знаходяться ресторан, банкетний зал та лобі-бар.

Ресторан «Братислава», один з найкращих ресторанів Києва. Ресторан пропонує своїм гостям велике розмаїття страв європейської та національної кухні, також ресторан є ідеальним місцем для проведення банкетів та корпоративів, максимальною чисельністю понад 300 осіб. Ресторан запрошує гостей готелю та сторонніх відвідувачів з 7.00 до 10.00 ранку на сніданок. Сніданки готелю складаються з 30 страв, гостей вітає піаніст та сніданки проходять під аккомпанемент з живої музики. Страви змінюються щодня тим самим надаючи гостям велике різноманіття страв протягом тривалого проживання у готелі.

Лобі-бар готелю «Братислава» це стильний бар із затишною атмосферою, легкою музикою та американською кухнею. Ідеальне місце для проведення часу з коханими або друзями. Бар регулярно радує своїх гостей різноманітними акціями та спеціальними пропозиціями. В меню бару входять: смачні бургери, ребра, салати, бублики та смачні напої, а також різноманітні десерти. Особливість бару є колекція нових соусів від шеф-кухарів готельного комплексу. Лобі-бар працює цілодобово.

Банкетний зал знаходиться на першому поверсі готелю «Братислава». Він вміщує 100 осіб. Зал ідеально підходить для проведення різного роду конференцій, форумів, презентацій та тренінгів. Також можна використовувати як банкетний зал, можна організувати урочистий захід до 80 осіб.

Залежно від масштабу заходу готель надає додаткові послуги такі як оренда портативного екрана, мультимедійного проектора, фліпчарта, звичайних та радіомікрофонів. Під час перерви конференції на каву замовник може обрати один із запропонованих варіантів меню або надати свої індивідуальні побажання.

Також готель «Братислава» надає послуги проведення весіль та корпоративів. Клієнтам пропонується повний спектр послуг, пов'язаних з організацією.

Професійна команда комплексу організує та проведе для замовника дівич-вечір, складе меню для святкового заходу будь-якої складності, проведе весільну церемонію, банкет, вечерю чи корпоратив. Свято можна організувати у будь-яку пору року, а у подарунок молодята отримають приємний подарунок у вигляді кімнати з романтичним декором.

Готель «Братислава» має широкий спектр додаткових послуг для своїх клієнтів. До цих послуг відносяться:

Розглянемо базову комплектацію різних категорій номерів готелю та додаткові послуги які надаються клієнтам. Номери готелю оснащені кондиціонером, телефоном, безкоштовним Wi-Fi, телевізором з міжнародними каналами, холодильником/міні-баром, сейфом, добре обладнаною ванною кімнатою та просторим балконом.

Таблиця 1.2

Комплектація номерів та додаткові послуги

Категорія номера	Стандарт	Одномісний	Покращений	Одномісний	Студіо	Напівлюкс	Люкс	Весільний люкс/Імперіал	Апартаменти	Номер для людей з інвалідністю
Електронний замок	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Кондиціонер	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Міський телефонний зв'язок	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+

Телевізор	+	+	+	+	+	+	+	+
Міні-бар	-	+	+	+	+	+	-	+
Холодильник	-	-	-	-	-	-	+	-
Мікрохвильова піч	-	-	-	-	-	-	+	-
Міні-сейф	-	+	+	+	+	+	+	-
Інтернет (wi-fi)	+	+	+	+	+	+	+	+
Фен	+	+	+	+	+	+	+	+
Міні-парфумерія	-	-	+	+	+	+	+	+
Дозатори з рідким милом/ шампунем	+	+	-	-	-	-	-	-
Ванна кімната	+	+	+	+	+	+	+	+
Біде	-	-	-	+	+	+	+	-
Банний халат	100 грн (за 1 од.)		+	+	+	+	+	-
Капці	35 грн (за 1 од.)		+	+	+	+	+	-
Електрочайник	50 грн		+	+	+	+	+	-
Чайний набір	200 грн		+	+	+	+	+	-
Надання розкладачки та комплекту постільної білизни			450 грн					
Надання комплекту постільної білизни			250 грн					
Набір по догляду за ротовою порожниною	30 грн		Надається безкоштовно за вимогою гостя					
Набір для гоління	35 грн		Надається безкоштовно за вимогою гостя					

Як бачимо з таблиці 1.2 крім того, що усі номери готелю Братислава мають комфортні номери та оснащені усім необхідним для комфортного проживання. Такі категорії номерів як Стандарт та Покращений мають базову комплектацію

номерів та за додаткові кошти клієнти можуть отримати додаткові послуги такі як банний халат, капці, чайник, чайний набір, розкладачка, комплект постільної білизни, набір для догляду за ротовою порожниною та набір для гоління, у номерах інших категорій усі послуги крім розкладачки та набору постільної білизни входять в вартість номеру. Всі ці характеристики підтверджують 4* категорію готелю Братислава.

Клієнти готелю можуть також отримати широкий спектр додаткових та інформаційних послуг не виходячи за межі готелю. Послуги які можна отримати на рецепції готелі [21]:

- ксерокопіювання, сканування, друк документів;
- екскурсійне обслуговування - підбір турів і екскурсійних агентств;
- інформація про пам'ятки міста; надання карти Києва;
- надання адрес магазинів/аптек/торгових центрів/клубів;
- надання адрес та інформації про майбутні виставки, концерти, фестивалі;
- сприяння організації вільного часу;
- допомога в замовленні квитків в театри, кіно, цирку, на концерти;
- допомога в наданні транспортних послуг;
- трансфер з/до аеропорту, залізничного/автовокзалу,
- замовлення автомобіля з водієм, викликати таксі
- замовлення авіаквитків, залізничних квитків;
- продаж предметів першої необхідності;
- контактні дані салонів краси; інформація про тренажерний зал та умови його використання.

На території готелю на 4 поверху знаходяться сучасний тренажерний зал, який надає гостям готелю можливість займатися спортом не виходячи з будівлі готелю.

На першому поверсі готелю Братислава відкрився сучасний салон краси, який надає з 10.00 до 20.00 клієнтам широкий перелік послуг: манікюр та педикюр, жіночі та чоловічі стрижки, сучасні зачіски, експрес макіяж.

В готелі Братислава розташовано 8 комфортабельних конференц-залів, які здаються в оренду. Усі конференц-зали можна затемнити, а деякі розділити на декілька зон, щоб організувати та провести захід з максимальним комфортом. Спеціально трансформовані меблі дозволяють використовувати приміщення для проведення конференцій, семінарів, тренінгів, презентацій, виставок, невеликих круглих столів.

Найбільший конференц-зал в готелі Братислава – Сенаторський зал. Це відмінний варіант для організації ділових заходів. Він розташований на другому поверсі готелю і займає площу 411 кв. м. Зал розрахований на 450 місць, що дозволяє проводити великі конференції, форуми, виставки та семінари, а також святкувати урочисті та корпоративні заходи [21].

Для зручності учасників у приміщенні встановлено крісло та президіум з настільними мікрофонами, є можливість організувати телеконференцію.

Спеціальний інтернет-канал забезпечує безперебійну відео- та телеконференцію у великому масштабі в залі. Для забезпечення максимального охоплення аудиторії зображення транслюються на двох великих екранах. Завдяки оформленню залу в яскравих кольорах і потужному штучному освітленню всі зони залу видні ніби вдень, що, безсумнівно, сприятиме безперервній і плідній роботі.

Розглянемо характеристику усіх конференц-залів готелю «Братислава». У таблиці 1.3 наведені порівняльні характеристики конференц-залів по площі залу, кількості осіб, залежно від заходу який проводять замовники.

Таблиця 1.3

Характеристика конференц-залів готелю «Братислава»

Назва залу	Загальна площа (м.кв.)	Театр, кількість місць	Клас, кількість місць	П-стіл, кількість місць	Банкет, кількість місць	О-стіл, кількість місць	Кабаре, кількість місць	Коктейлі, кількість місць
Конференц-зал Альянс Альфа	89	60	35	25	30	30	24	60
Конференц-зал Альянс Омега	101	80	40	35	60	40	40	80
Конференц-зал Парламент	104	60	30	25	55	30	16	-
Конференц-зал Червоний	127	100	50	20	60	24	40	80
Конференц-зал Аудиторія	200	-	120	-	-	-	-	-
Конференц-зал Конгрес	365	300	150	80	180	86	60	300
Конференц-зал Сенатор	411	450	240	-	250	-	80	400

Джерело: Розроблено автором на основі даних [21]

Готель «Братислава», як бачимо з аналізу таблиці 1.3 є ідеальним місцем для організації різноманітних заходів на найвищому рівні. У разі дохід планується за статтею «Оренда», та складає значну частку у загальному доході готелю.

РОЗДІЛ 2

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ДОХОДАМИ ГОТЕЛЮ «БРАТИСЛАВА»

2.1. Імплементация інноваційних методів управління доходами готелю «Братислава»

Динамічний розвиток готельного бізнесу та жорстка конкуренція на ринку готельних послуг ставлять проблеми підвищення якості обслуговування клієнтів до пріоритетних та актуальних. Якість готельної послуги сприймається як сукупність показників, які надають їй здатність задовольняти потреби цільової групи споживачів. Забезпечення конкурентної переваги у готельному бізнесі пов'язане із впровадженням інновацій у діяльність готельних підприємств. У готельному бізнесі інновація – це процес створення та впровадження нових, відмінних від стандартних, методів обслуговування, створення незвичайних готельних продуктів, нових способів просування послуг готельного підприємства, а також створення умов, що забезпечують комфортніше проживання гостей.

Розглянемо стратегії управління доходами, які можна використовувати готелю «Братислава» для покращення своєї діяльності.

1. Аналіз ринку. Щоб реалізувати успішну стратегію управління доходами, дуже важливо чітко уявлення про ринок, звідки виходить попит і про місцеві фактори, які можуть вплинути на сезонний попит. Необхідно знати аудиторію та її потреби, бажання та очікування. Більше того, необхідно розуміти конкуренцію, яка існує на ринку, і приймати стратегічні рішення щодо цін, знижок та реклами з урахуванням цієї конкуренції.

2. Сегментація та оптимізація цін. Концепція продажу потрібного приміщення потрібній людині за розумною ціною вимагає, сегментування клієнтської бази готелю. Для цього необхідно визначити різні «профілі» клієнтів, а потім подивитися на ці різні сегменти та оцінити, коли вони бронюють номери в

готелях або готельні об'єкти, як вони бронюють та інші звички. Це дозволяє оптимізувати ціни для цих різних сегментів. Однією з ключових переваг цього є те, що після оптимізації цін для певного сегмента зміну цін можна звести до мінімуму. Це, у свою чергу, може допомогти викликати лояльність клієнтів у тих, хто цінує стабільність ціни, яку пропонує готель.

3. Співпраця між усіма відділами готелю. Дуже, важливо налагодити тісне співробітництво між різними відділами готелю, такими як відділ продажу та маркетингу, щоб гарантувати, що стратегії управління доходами та їх індивідуальні стратегії відділів узгоджені один з одним, і щоб можна було вирішувати проблеми колективно. Потрібно визначити відповідальних осіб, які приймають рішення у відділах, та залучити їх до роботи. Потрібно працювати усім відділам разом для того щоб розробити ефективну стратегію управління доходом, також така співпраця є гарантією своєчасного інформування клієнтів та отримання зворотного зв'язку від них. Менеджер по доход в готелі повинен співпрацювати між різними ієрархічними рівнями, щоб реалізувати цілісну стратегію, яка забезпечує максимальну прибутковість, а не просто зосереджуватися на доходах від номерів.

4. Стратегічне прогнозування. Одним із найважливіших аспектів управління доходами є прогнозування, яке дозволяє передбачити майбутній попит і дохід, дозволяючи вносити необхідні коригування.

5. Оптимізація пошукових систем. Пошукові системи пропонують одну з найбільших можливостей для готелю, залучення клієнтів, що робить пошукову оптимізацію є важливою частиною надійної стратегії управління доходами. За допомогою SEO готель може покращити видимість свого веб-сайту на сторінках результатів пошуку. Як наслідок, можна підвищити шанси на залучення клієнтів, які не шукають саме цей готель, але шукають готель у певному районі Києва. Щоб досягти цього, найкраще використовувати надійну стратегію контент-маркетингу та вдосконалювати, дизайн веб-сайту готелю.

6. Вибір правильної стратегії ціноутворення. Існує безліч різних цінових стратегій і жодна з них не гарантує успіху. Використовуючи стратегію конкурентного ціноутворення, коли ціни встановлюються на основі цін інших готелів, поставити готель у пряму конкуренцію, враховуючи те що готель «Братислава» може запропонувати більше послуг, ніж його конкуренти. Тим не менш, у періоди затишшя стратегія знижок може бути кращою, тому що наявність клієнтів у номерах бюджетного сегменту, краще, ніж порожні кімнати. Інший варіант - це підхід з доданою вартістю, при якому ставки вищі, але додаткова цінність забезпечується за рахунок додаткових послуг та безкоштовних послуг.

7. Бонуси за пряме бронювання. Хоча, безумовно, важливо обслуговувати всі канали продажу та зустрічатися з клієнтами там, де вони знаходяться, а не там, де хоче продавець, розумно спробувати максимізувати кількість прямих замовлень. Основна причина цього полягає в тому, що при прямому бронюванні не потрібно виплачувати комісію третім особам, а це означає, що вони ідеально підходять для максимізації доходу. Один з варіантів це запропонувати ексклюзивні стимули, такі як бонуси лояльності або подарунки для клієнтів, які безпосередньо бронюють через власний веб-сайт готелю.

8. Мобільна оптимізація. Сьогодні мобільний зв'язок став одним із найважливіших джерел доходу готелю. Готель зробив свій сайт оптимізованим для перегляду на мобільних пристроях, тобто сайт завантажується швидко, сторінки правильно відображаються на мобільних пристроях і всі кнопки повністю функціональні. Крім того, процес бронювання також оптимізований, щоб клієнти могли бронювати номери зі свого мобільного пристрою без потреби перемикатися на робочий стіл.

Концепція продажу потрібного готельного номера потрібному клієнту в потрібний момент за правильну ціну через правильний канал важлива для максимізації доходу та сприяння його зростанню. Наслідуючи наведені вище стратегії управління доходами, власники готелю підвищують свої шанси досягнення максимального доходу.

Яскравим прикладом використання сучасних інноваційних технологій у роботі готелю є його присутність в усіх соціальних мережах. Так готель «Братислава» має свій веб-сайт, на якому дуже зручне меню дає можливість клієнтам продивитися усю інформацію про готель, дізнатися про характеристики номерів, вартість проживання, побачити фото номеру, відвідати 3D екскурсію по готелю та замовити той номер який йому більше подобається та відповідає його бюджету. На сайті активно використовується взаємозв'язок з клієнтами, одним з таких прикладів є отримання знижок при бронюванні номеру через офіційний сайт готелю. Тим самим готель не тільки стимулює клієнтів бронювати номери на сайті готелю, але і зменшує витрати готелю на просування на інших сайтах наприклад таких як Booking.com.

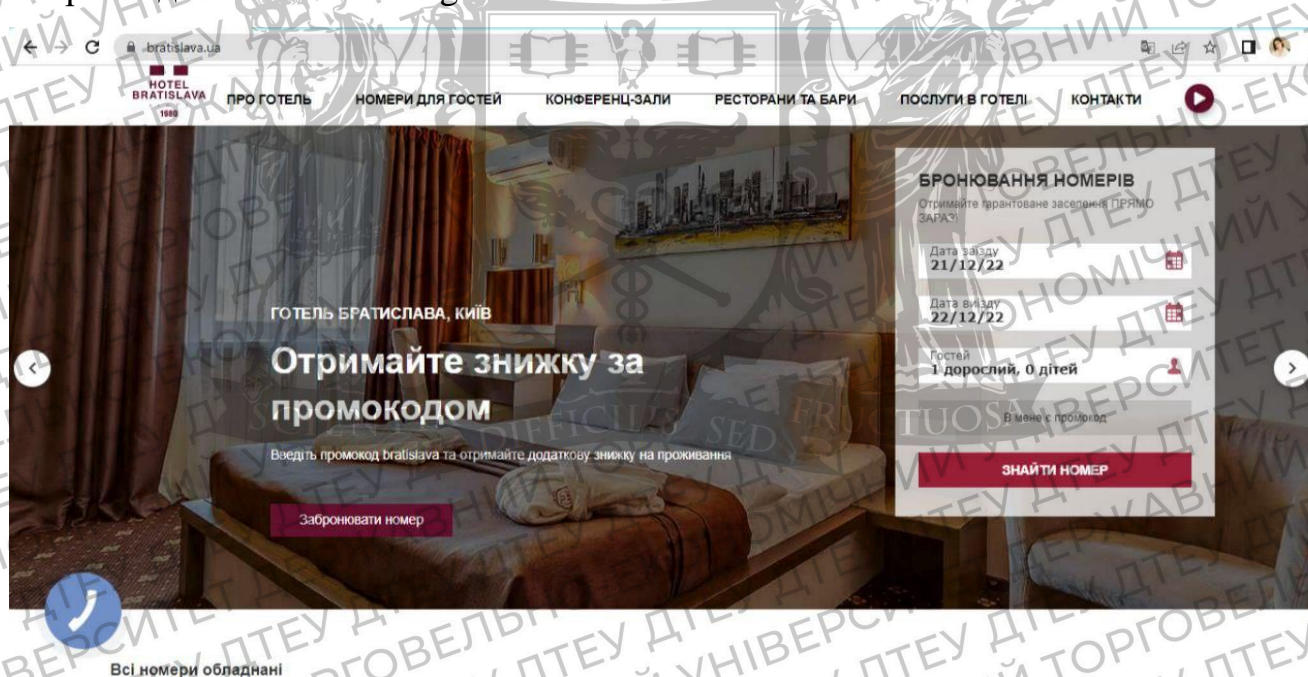


Рис. 2.1 Головна сторінка сайту готелю «Братислава»

Також готель «Братислава» активно користується сторінкою в Instagram.

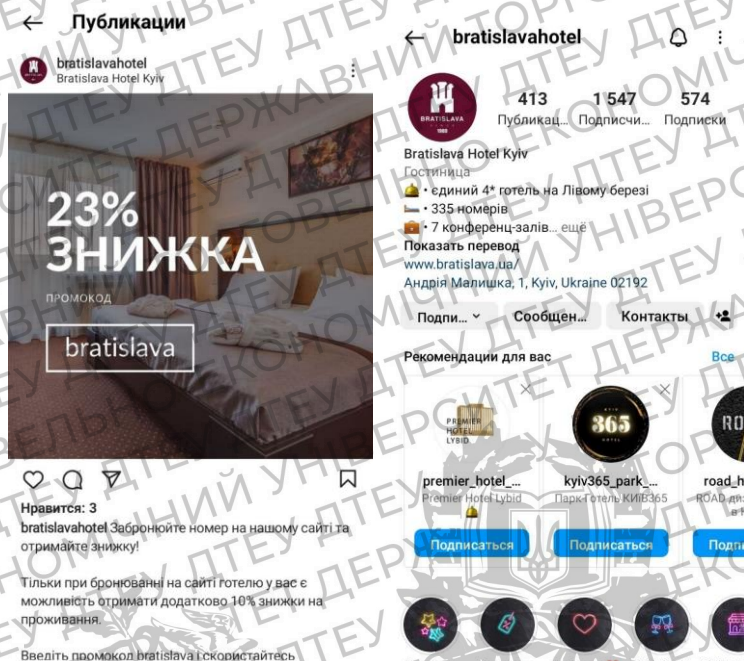


Рис. 2.2. Сторінка готелю «Братислава» в Instagram

При аналізі сторінки готелю «Братислава» в Inetagram, можна побачити, що сторінка активна, готель має 1547 підписчиків, є посилання на офіційний сайт готелю, основна інформація про розташування, у смужці сторінки висвітлені останні події готелю, остання публікація датується 07.12.2022 року. Також у профілі є коментарі та відгуки клієнтів, все це характеризує активну діяльність готелю по відношенню до своїх клієнтів та постійну комунікацію з ними. Сторінка готелю у facebook також має інформаційне наповнення профілю, у сторінці 1,9 тис. активних підписчиків, остання публікація від 07.12.2022 року.

Соціальні мережі є потужним інструментом готелю «Братислава», завдяки ним він охоплює цільову аудиторію, налагоджує відносини з клієнтами, підвищує пізнаваність бренду та збільшує кількість прямих бронювань.

Дуже важливим для роботи готелю на сьогоднішній день є використання автоматизованої системи. У готелі використовується програма «АРМ-портъє» та «Каса». Але для більш ефективної роботи готелю потрібно вдосконалити програмне забезпечення та використовувати готельну програма SERVIO яка є потужним багатофункціональним програмним засобом, який вирішує всі найважливіші завдання готельного бізнесу, а саме: бронювання, виставлення рахунків гостям,

організація конференцій і банкетів, управління персоналом і контроль його роботи, фінанси і облік та інші. Ця програма дасть можливість готелю об'єднати в єдину систему управління діяльністю готельного комплексу: готель, ресторан, салон краси, тренажерний зал, лобі-бар та конференц-зали. Дасть можливість прозорого ведення господарської діяльності, гнучкої системи бронювання, обслуговування гостей, обліку та контролю робочого часу співробітників. Оптимізація усіх бізнес-процесів готелю дасть можливість зменшення витрат на операційну діяльність, прискорення виконання усіх видів робіт та підвищення доходу.

Проаналізуємо фінансову звітність готелю «Братислава» за 2017-2021 роки. Виявимо основні статті доходу та витрат готелю на основі даних «Звіту про фінансові результати». Та на основі проаналізованих даних виявимо найефективніші шляхи вдосконалення каналів доходу готелю.

Таблиця 2.1

**Звіт про фінансові результати готелю «Братислава» за 2017-2021 роки
(тис.грн.)**

Стаття	2017	2018	2019	2020	2021
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	20592	20838	27379	16900,2	20378,4
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	18513	19107	25510	15551,1	21177,3
Валовий прибуток	2079	1731	1869	-	-
збиток	-	-	-	-	-
Інші операційні доходи	-	48	109	43,2	4656,3
Адміністративні витрати	1685	3807	5818	-	-
Витрати на збут	121	123	270	-	-
Інші операційні витрати	127	4231	191	5676,1	7090,5

Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	165	-	-	-	-
збиток	-	6382	4301	-	-
Інші доходи	19	929	1784	1793,5	1726,2
Інші витрати	0	1634	-	21227,2	28267,8
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	184	-	-	-	-
збиток	-	7087	2517	2490,3	1506,9
Чистий фінансовий результат: прибуток	184	-	-	-	-
збиток	-	7087	2517	2490,3	1506,9

Джерело: створено автором на основі даних [21]

Аналізуючи дані таблиці 2.1 можна побачити, що готель «Братислава» отримав прибуток у 2017 році у розмірі 184 тис. грн.

З 2018 року по 2021 рік виявлено тенденцію спаду прибутку та зростання збитків, перш за все це пов'язано з ремонтом готелю, вдосконалення системи обслуговування та розширення переліку послуг, впровадження сучасних автоматизованих систем у роботу готелю, розробка та запуск сайту готелю, також зростання збитків пов'язано з пандемією Covid-19, яка значно вплинула на готельний бізнес по всьому світу. У 2021 році ми бачимо позитивну тенденцію у роботі готелю чистий дохід становить 20378,4 тис. грн., що на 3478,2 тис. грн. більше ніж у 2020 році, чистий фінансовий результат дорівнює -1506,9 тис. грн. (збиток), але є позитивна динаміка, у 2020 році він дорівнював - 2490,3 тис. грн., що на 983,4 тис. грн. менше у 2021 році.

У період невизначеності необхідно знижувати постійні витрати, оскільки це може надати готелю додаткову стійкість та перевагу перед конкурентами навіть у разі значного зниження попиту. Першочерговими заходами мають стати відмова керівництва готелю від необґрунтованих витрат і витрат на утримання

управлінського та адміністративного апарату, відмова від неефективних рішень, які не приносять безпосередньо дохід готелю, переведення частини функцій (наприклад, бухгалтерії) на аутсорсинг.

Компанія McKinsey&Co. провела дослідження впливу різних параметрів - витрат, обсягу продажу та ціни - на зміну доходів готелю. Вони показали такі результати:

- зниження змінних витрат за 1% — зростання доходів на 3,3%;
- зниження постійних витрат на 1% — зростання доходів на 2,3%;
- збільшення продажів (завантаження) на 1% — зростання доходів на 7,8%;
- збільшення ціни на 1% — зростання доходів на 11,0%.

Це означає, що не тільки оптимізація витрат, а й інші інструменти (ціна, обсяг продажів) дозволяють отримати вигоди для готелю і досягти помітного зростання його доходів. Ця ситуація обумовлює актуальність використання методу управління доходами у готелі «Братислава».

2.2. Ефективність пропозицій покращення управління доходами готелю «Братислава»

Як бачимо, з проведеного дослідження на прибуток готелю «Братислава» впливають як витрати, так і прибутки. Але принцип дії цих чинників різні. На це менеджери готелю не приділяють багато уваги.

Витрати готелю такі, як постійні витрати на утримання основних фондів та експлуатацію, змінні витрати, пов'язані з наданням послуг, мають зовсім інший спектр дії, ніж фактори, орієнтовані на ринок до яких відносять ціну номера, вартість послуг, завантаження номерів та ін.

У структурі витрат готелю «Братислава» переважають постійні витрати близько 70%, то на прибуток більшою мірою впливає рівень завантаження номерного фонду та рівень цін, ніж вплив на величину прибутку економії окремих статей витрат.

Кількість місць у готелі завжди однакова, можливі лише незначні зміни (ремонт, здавання приміщень в оренду), тому на ефективність роботи готелю впливає завантаження номерного фонду. У більш успішні для готелю сезони вона становить 65-75%, менш успішні близько 35-50%. Отже, основне завдання готелю підвищення завантаження чи хоча б згладжування сезонних коливань попиту.

Одним із головних методів підвищення фінансових результатів роботи готелю є підвищення середньорічного завантаження, зниження впливу сезонності, підвищення середньої ціни за номер. Перш ніж впроваджувати сучасні підходи збільшення доходу готелю, необхідно чітко описати гостя. З аналізу завантаження у минулі періоди визначити квоти в кожному сегменті відвідувачів та провести тарифну сегментацію. Тарифна сегментація передбачає надання готельних послуг за різними цінами різним категоріям гостей.

Для того, щоб скласти портрет сучасного гостя готелю «Братислава» нами була розроблена анкета, та проведено анкетування відвідувачів готелю. Для зручності клієнтам надавалася роздрукований варіант анкети та електроний, до гугл форми можна було перейти швидко з використанням QR-коду.

На сьогоднішній день електронне анкетування є альтернативою анкетуванню на паперовому носії. Більше ніж 20% відсотків відвідувачів заповнили онлайн анкету у період з 30 листопада по 30 грудня 2022 року, що можна вважати добрим показником для готелю. Демонструючи зацікавленість у гості шляхом з'ясування його думки, ми прагнули покращити якість сервісу та збільшити кількість постійних гостей. За допомогою електронної анкети ми хотіли нагадати гостю, що готель піклується про нього та вважає важливою його думку.

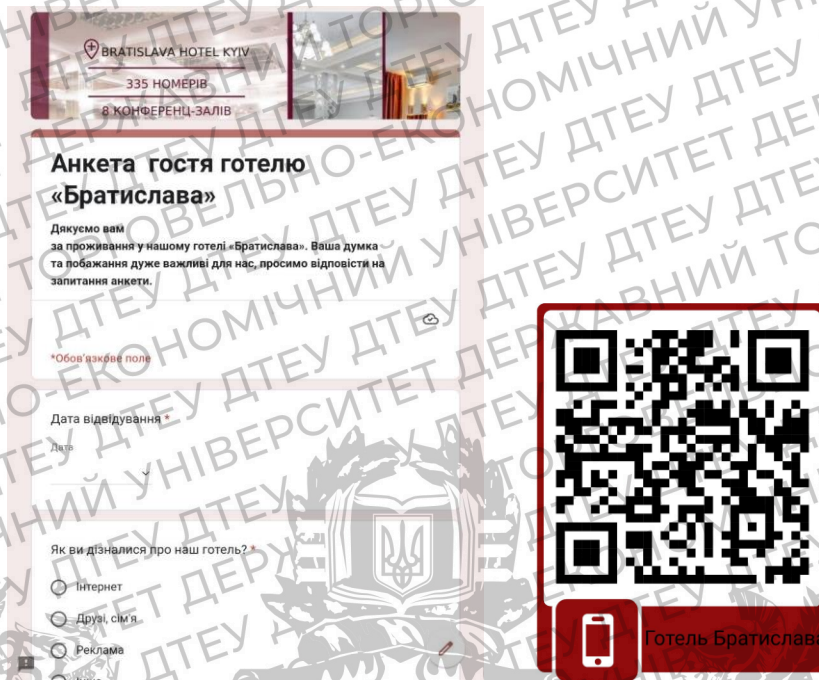


Рис.2.3 Анкета гостя готелю «Братислава»

Після аналізу результатів анкетування ми побачили, що багато людей і сімей хочуть подорожувати зі своїми домашніми тваринами, тому нам потрібно також надавати послуги для домашніх тварин це потенційно може залучити більше клієнтів готелю (рис 2.4). Використовуючи всесвітній досвід за додаткову плату можна пропонувати обслуговування номерів для собак із спеціальним меню для пухнастих друзів. Також можна надавати ліжко для собаки, нашийник, поводок і плащ, а також одногоднинний сеанс стрижки. Клієнти можуть замовити органічні страви, приготовані для їх собаки в ресторані готелю.

Орієнтованість на тварин у готелі?
73 відповіді

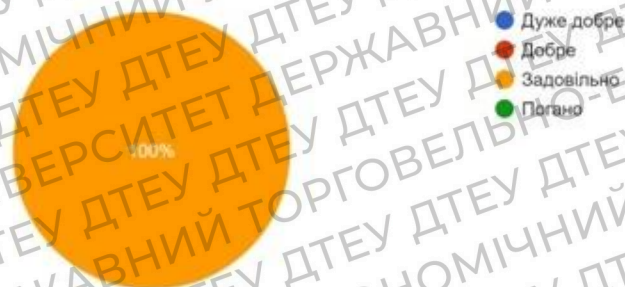


Рис. 2.4 Результати анкетування орієнтованості на тварин у готелі

Багато клієнтів готелю приїжджають з дітьми. У готелі можна влаштувати для дітей розважальні заходи, наприклад дитячу ігрову кімнату, тижневі денні табори влітку та послуги догляду за дітьми для гостей і місцевих жителів Києва. Також можна запустити освітню програму для дітей, за якою діти можуть познайомитися з природою та дізнатися про планету.

Орієнтованість на дітей у готелі?
73 відповіді



Рис. 2.5 Результати анкетування орієнтованості на дітей у готелі

Дуже часто можна побачити у готелі та ресторани, як діти граючи в якусь активну гру, бігають по приміщенню, коридорам та створюють шум. Тому, щоб енергію дітей направити у правильне русло, а батькам дати можливість відпочити, готелю «Братислава» необхідна дитяча ігрова кімната, в якій діти не нудьгували би і при цьому були б під наглядом кваліфікованого персоналу.

Розмістити ігрову кімнату можна на другому поверсі об'єднавши 3 номери категорії «Стандарт Двомісний» площа гральної кімнати буде 48 м.кв. Для облаштування кімнати необхідно укласти договір зі спеціалізованою компанією, що займається облаштуванням споруд та конструкцій для дитячих ігрових кімнат, обговорити дизайн та правильну розстановку у кімнаті, врахувати кількість, види, особливості всього обладнання; при цьому слід простежити, щоб усе відповідало санітарно-гігієнічним нормам. Потрібно зробити повний, капітальний ремонт майбутньої дитячої зони. При облаштуванні кімнати та її ремонті необхідно використовувати екологічні матеріали. Звісно на все це буде витрачена значна сума коштів, але з урахуванням майбутніх доходів, ці витрати окупляться швидко.

Розглянемо основні витрати на відкриття дитячої ігрової кімнати у готелі «Братислава». Для обслуговування дитячої ігрової кімнати потрібно 3 співробітника.

Таблиця 2.2

Загальний фонд заробітної плати дитячої ігрової кімнати

Посада	Кількість шт.од	Заробітна плата 1 співробітника(грн.)	Заробітна плата всього (грн.)
Менеджер	1	25000	25000
Аніматор	2	15000	30000
Всього фонд з/п		55000	

За даними таблиці бачимо, що готелю на місяць потрібно додатково витратити 55000 грн. для оплати співробітників дитячої ігрової кімнати.

Для того, щоб реалізувати проєкт дитячої ігрової кімнати у готелі необхідно провести низку заходів, які потребують витрат. Для здійснення проєкту необхідно буде 653420 грн. Кошти планується взяти з власних фінансових джерел готелю.

Таблиця 2.3

Витрати на дитячу ігрову кімнату

Назва	Загальна сума витрат (грн.)
Обладнання	390200
Ремонт	250000
Реклама	8520
<i>Продовження Таблиця 2.3</i>	
Вивіска	3200
Банер	1500
Всього	653420

Закупівля обладнання полягає у придбанні лабіринту вартістю 200 000 грн, каруселі «Парасолька» 120000 грн, надувного батута 20000 грн. Також сюди відноситься меблі, а саме столи та стільці для творчості, м'які диванчики, шафки для індивідуальних речей, стелажі для іграшок всього 50 000 грн.

Дитяча ігрова кімната працюватиме щодня з 9:00 до 21:00 та розрахована на дітей віком від 2 до 10 років. Батьки обов'язково повинні заповнити анкету, в якій потрібно вказати свої ім'я та прізвище, контактний телефон, ім'я та вік дитини, його особливості та переваги. Оплата провадиться за стійкою прийому та реєстрації через адміністратора. Вартість відвідування дитячої ігрової кімнати погодинна: 1 година – у будні 150 грн., у вихідні та святкові дні – 200 грн. З урахуванням того, що в середньому на тиждень у готелі проживають 10 родин з дітьми віком від 2 до 10 років, можна спрогнозувати майбутній дохід у розмірі 20200 грн. на тиждень.

Таблиця 2.4

Обсяг реалізованих послуг за тиждень (грн.)

Дні тижня	Кількість відвідувачів	Години (2 години в серед. на 1 дитину)	Вартість послуги
Понеділок	6	12	150
Вівторок	6	12	150
Середа	7	14	150
Четвер	7	14	150
П'ятниця	8	16	150
Субота	10	20	200
Неділя	15	30	200
Разом		20200	

Збільшити дохід готелю можна також завдяки розширенню додаткових послуг для місцевих громадян, які живуть поряд з готелем. Можна запропонувати короткострокову оренду конференц-залів для невеликих місцевих зустрічей або заходів. Відкрити паркувальні місця для місячної оренди або погодинної оплати це також може бути ще одним способом збільшити дохід готелю.

Послуга погодинної оренди номеру зараз дуже актуальна в робочий час для місцевих жителів, які не хочуть працювати вдома, але за різних причинне відсутність світла, пандемії не можуть працювати в офісі. Це хороша альтернатива роботі з дому, залишаючись віддалено та поза офісом. А це означає, що кімната, яка зазвичай порожня, може приносити додатковий дохід.

Такою кімнатою для погодинної оренди може бути номер категорії «Стандарт Одномісний» вартість якого 2126 грн. за добу, всього в готелі «Братислава» номерів такої категорії 74, але аналізуючи завантаженість номерів, ми бачимо що для клієнтів вигідніше є розміщення у номері категорії «Стандарт Двомісний» за ціною 1626 грн. за добу. Таким чином завантаженість номерів категорії «Стандарт Одномісний» 50% тобто 37 номерів на добу вільні, якщо готель буде здавати 10 або 20 номерів, з урахуванням попиту на погодинну оренду, за ціною 100 грн. на годину можна отримати додатковий дохід у розмірі 5000 грн. на добу з прогнозованих орендованих 10 номерів на 5 годин, з урахуванням витрат на обслуговування номерів, готелю вигідно надавати таку послугу, ніж наявність вільних кімнат.

Завдяки анкетуванню ми дізнаєтесь багато нового про гостей готелю «Братислава». Зосередившись на їхніх особистих інтересах і вподобаннях для збільшення доходів готелю можна пропонувати бонуси, розроблені виключно для постійних клієнтів. Частина постійних клієнтів готелю цікавляться місцевою їжею можна надати їм знижки у сусідній ресторан з ночівлею у номері. Для прихильників Києва, можна запропонувати екскурсію по місту. Деякі клієнти хочуть спокійно провести вихідні, їм можна запропонувати відвідування салону

краси за зниженою ціною. Гості які подорожують всією сім'єю з дітьми, будуть приємно здивовані квиткам у зоопарк або аквапарк.

Програми лояльності допомагають збільшити взаємодію з гостями. Це заохочує гостей бронювати номери, використовуючи свої бали, тим самим підтримуючи зайнятість готелю. Зосередившись на розвитку довгострокових відносин, а не на короткострокових наприклад «бонусах за реєстрацію». Готель зможе більше відповідати бажанням сучасних мандрівників. Які все менше зацікавлені в традиційних винагородах і хочуть таких речей, як високоякісний сервіс, персоналізація та зручність. Якщо заволодіти їх лояльністю, готель буде отримувати стабільний дохід у довгостроковому періоді.



ВИСНОВКИ

Ефективність управління доходами полягає у тому, що визначаючи тенденції роботи готелю можна знизити витрати готелю та збільшити дохід шляхом оптимізації завантаженості, цін, програм лояльності та ін. Це максимізує дохід, гарантуючи, що жоден номер не залишиться порожнім, а ціни на номери, навіть, високі приваблюють гостей.

Щоб знизити витрати, менеджери по доходах зосереджуються на продажі послуг своїм найприбутковішим сегментам клієнтів. Проводячи сегментацію та аналіз своїх постійних клієнтів готель може орієнтуватися на ідеальних гостей.

Загальна тенденція розвитку індустрії гостинності дозволяє зробити висновок, що для ефективного управління доходом готелю «Братислава» необхідно застосовувати інноваційні підходи, послідовно та системно впроваджувати нові інформаційні технології.

В ході нашого дослідження було проведено аналіз господарської діяльності готелю «Братислава», виявлено його основні статті доходу та витрат. Готель має два основні завдання: отримати якнайбільше клієнтів, організувавши максимальну кількість продажів, і завоювати гостя, зробивши його постійним клієнтом. Здійснити ці завдання без інноваційних рішень дуже складно. Боротьба за кожного гостя, особливо в умовах кризи, вимагає від готелю «Братислава» модернізації в усіх сферах діяльності.

Для того щоб досягти максимального доходу потрібно постійно аналізувати діяльність конкурентів готелю, проводити опитування клієнтів, слідкувати за просуванням готелю у соціальних мережах. Автоматизована система управління доходами готелю дає можливість проводити кожні п'ять хвилин аналітику. Виходячи з поточної ситуації скільки надійшло бронювань або скільки скасували, дає можливість коригувати цінові параметри, щоб збільшувати попит.

Для виявлення портрету клієнта готелю «Братислава» нами було розроблено та впроваджено анкетування відвідувачів готелю Анкета була розроблена двох

видів роздрукована та електронна у вигляді гугл форми на яку клієнт готелю міг перейти за допомогою QR- коду.(Додаток А)

Завдяки анкетуванню ми дізнались багато нового про гостей готелю «Братислава». Зосередившись на їхніх особистих інтересах і вподобаннях для збільшення доходів готелю можна пропонувати бонуси, розроблені виключно для постійних клієнтів. На основі аналізу анкетування нами було запропоновано декілька шляхів для підвищення доходу готелю.

Багато клієнтів готелю приїжджають з дітьми. У готелі можна влаштовувати для дітей розважальні заходи, наприклад дитячу ігрову кімнату, тижневі денні табори влітку та послуги догляду за дітьми для гостей і місцевих жителів Києва. Збільшити дохід готелю можна також завдяки розширенню додаткових послуг для місцевих громадян, які живуть поряд з готелем. Можна запропонувати короткострокову оренду конференц-залів для невеликих місцевих зустрічей або заходів. Відкрити паркувальні місця для місячної оренди або погодинної оплати це також може бути ще одним способом збільшити дохід готелю. Послуга погодинної оренди номеру зараз дуже актуальна в робочий час для місцевих жителів, які не хочуть працювати вдома, але за різних причинне відсутність світла, пандемії не можуть працювати в офісі.

Підводячи підсумки можна відзначити, що управління доходами є процесом розміщення певних клієнтів у певних категоріях номерів за певними цінами для максимізації доходів. Однак застосування управління доходами це дорогий та тривалий процес. Зосередившись на розвитку довгострокових відносин, а не на короткострокових наприклад «бонусах за реєстрацію». Готель зможе більше відповідати бажанням сучасних мандрівників. Які все менше зацікавлені в традиційних винагородах і хочуть таких речей, як високоякісний сервіс, персоналізація та зручність.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агєєва І.В. Роль менеджера в ефективному управлінні готельним бізнесом / Агєєва І.В // Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки). – 2020. – № 1(41). – С. 141–147.
2. Брік С.В. Готельний бізнес: особливості фінансового обліку та внутрішнього контролю доходів та витрат / С. В. Брік // Вісник НТУ «ХП». Серія Економічні науки. – 2018. – № 15(1291). – С. 49–52.
3. Галасюк С. С. Заходи щодо забезпечення підвищення конкурентоспроможності підприємств готельного господарства Одеської області / С. С. Галасюк, О. В. Гусєва // Економіка та управління національним господарством: стан, тенденції та перспективи : Тези доповідей І Міжнародної наук.-практ. конф., 29-30.05.2014. – Одеса: Пальміра, 2014. – С. 66-68
4. Герасименко В.Г. Державне регулювання сфери туризму України в контексті процесів євроінтеграції / Герасименко В.Г, О.Л. Михайлюк. – Київ : ФОП Гуляє. В.М., 2019. – 332 с.
5. Давидова О.А. Сучасний стан та перспективи розвитку готельного господарства України / О.А. Давидова // Вісник Хмельницького національного університету, № 2, Т. 2, 2017. – С. 257-260.
6. Дзюра М. Інновація як фактор створення вартості підприємства / Марек Дзюра, Анджей Які, Томас Рок // ВІСНИК Київського національного торговельно-економічного університету. – 2022. – Т. 142, № 2. – С. 48–60.
7. Довгаль Г. Сучасні тенденції розвитку світового готельного бізнесу / Г. Довгаль// Вісник ХНУ імені В.Н. Каразіна. Серія Міжнародні Відносини. Економіка. Туризм. – 2019. – № 3. – С. 190–196.
8. Екосистема управління доходами готелю . Журнал «Академія Гостинності» [Електронний ресурс] // – Режим доступу: <http://surl.li/ediov>

9. Завідна Л. Д. Готельний бізнес: стратегії розвитку / Л. Д. Завідна. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. – 600 с.
10. Застосування Revenue Management в готельному бізнесі [Електронний ресурс] // Expert Solution .Автоматизация бизнеса в сфере гостеприимства. – Режим доступу: <http://surl.li/edlmg>
11. Єршова Н. Ю. Особливості аналізу доходів підприємств готельно-ресторанного бізнесу / Н. Ю. Єршова, О. В. Сиром'ятникова, М. О. Ткаченко // Інфраструктура ринку. – 2018. – № 26. – С. 130–135.
12. Калайтан Т. В. Факторний аналіз в управлінні доходністю підприємств готельного бізнесу. / Т. В. Калайтан // Підприємництво і торгівля. – 2020. – № 26. – С. 34–44.
13. Корж Н. Revenue-менеджмент: особливості групових продаж та бронювань у готелі. / Н. Корж, О. Стасюк // Економіка і суспільство. – 2018. – № 14. – С. 601–605.
14. Корж Н. В. Теоретичні основи та праксеологія Revenue-менеджменту. Scientific letters of international academic society of Michal Baludansky. Kosice, 2017. С. 131–136.
15. Мазаракі А. Детермінанти ревеню-менеджменту в готельному бізнесі / Анатолій Мазаракі, Маргарита Бойко, Марія Кулик // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. – 2017. – Т. 114, № 4. – С. 66–78.
16. Мальська М. П. Готельний бізнес: теорія та практика.: Підруч. 2- вид, перероб. та доп / М. П. Мальська, І. Г. Пандяк. – Київ: Центр учб. літ., 2012. – 472 с.
17. Шикіна О.В. Тенденції розвитку європейського ринку готельних послуг / Шикіна О.В, Гончаренко Я.Є, Козловський Р.С// Науковий вісник Одеського національного економічного університету. Науки: економіка, політологія, історія. – 2019. – № 5(268). – С. 216–233.

- 18.Управління доходами та фінансова аналітика в гостинності: метод. рек. до вивч. дисц. / О. А. Ніколайчук ; Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, каф. техн. в рест. госп., гот-рест. справи та підпр. – Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2020. – 65 с.
- 19.Стратегія і тактика управління цінами на послуги підприємств індустрії гостинності та туризму України - Бібліотека BukLib.net [Електронний ресурс] // Головна - Бібліотека BukLib.net. – Режим доступу: <https://buklib.net/books/28523/>
- 20.Sprava [Електронний ресурс] // Просування сайту під ключ // Розкрутка сайту // SEO-оптимізація веб-сайтів – СПРАВА, Україна. – Режим доступу: <http://surl.li/ediqc>
- 21.Про готель Братислава у Києві [Електронний ресурс] // Чотирьохзірковий готель Братислава у Києві. – Режим доступу: <https://bratislava.ua/about/>
- 22.Hotel revenue management: Strategies to boost your topline revenue [Electronic resource] // SiteMinder. – Mode of access: <http://surl.li/edipu>
- 23.How is hotel revenue calculated? 5 ways to do it properly ★ UpStay [Electronic resource] // UpStay. – Mode of access: <http://surl.li/edlyr>
- 24.David K. Hayes. Revenue Management for the Hospitality Industry 2nd Edition / David K. Hayes, Joshua D. Hayes, Peggy A. Hayes. – [S. l.] : Wiley, 2021. – 480 p.
- 25.Gabor Forgacs. Revenue Management :Maximizing Revenue in Hospitality Operations / Gabor Forgacs. – [S. l.]: Amer Hotel & Motel Assn, 2017. – 189 p.
- 26.Johan Hammer. This is Revenue Management: How the Best Revenue Managers Create Massive Value / Johan Hammer. – [S.l.]: Independently published, 2019. – 163 p.
- 27.Jensen K. Revenue Generating Ideas for Hotels [Electronic resource] / Katie Jensen // Hearst. – Mode of access: <https://smallbusiness.chron.com/revenue-generating-ideas-hotels-41805.html>

28. Marylouise Fitzgibbon Ph.D. 450 Things Every Hotel General Manager Should Know / Marylouise Fitzgibbon Ph.D. – [S.I.] : Independently published, 2021. –

85 p.

29. The Power of Social Media in the Hotel and Hospitality Industry [Electronic resource] // Revenue Hub. – Mode of access: <http://surl.li/edipr>

30. Three Main Revenue Sources In A Hotel – HotelTalk – For Hoteliers | Guests | Hotel Management Students [Electronic resource] // HotelTalk – Mode of access: <http://surl.li/edlzo>





Анкета гостя готелю «Братислава»

**Дякуємо вам за проживання у нашому готелі «Братислава»
Ваша думка та побажання дуже важливі для нас, просимо відповісти на
запитання анкети.**

Дата відвідування _____

Ваш вік

– 20-35

– 35-45

– 45-60

– 60-75+

➤ Як ви дізналися про наш готель?

– Інтернет

– Рекомендація друзів/сім'ї

– Реклама, якщо так то яка? _____

– Інші _____

➤ Як ви прибули у наше місто

– Автобус

– Потяг

– Автомобіль

➤ Чи довго ви чекали на підтвердження бронювання? _____

➤ Чи довелося чекати при заселенні?

Так, як довго? _____

Ні

➤ На скільки ви задоволені проживанням?

– Дуже добре

– Добре

– Задовільно

– Погано. Причини: _____

➤ Як ви оцінюєте роботу персоналу?

А) Ресепшне

– Відмінно

- Добре
- Задовільно
- Погано
- Б) Сервіс
- Відмінно
- Добре
- Задовільно
- Погано

- В) Кухня
- Відмінно
- Добре
- Задовільно
- Погано

- Г) Кімната
- Відмінно
- Добре
- Задовільно
- Погано

- Д) Орієнтованість на дітей
- Дуже добре
- Добре
- Задовільно
- Погано

➤ На скільки ви були задоволені інфраструктурою готелю?
1 2 3 4 5

➤ Співробітники були ввічливими до вас?

Так Ні

➤ Чи порекомендували нас своїм друзям?

Так Ні, чому?

➤ Яке додаткове обладнання/послуги ви хотіли б мати у готелі?

➤ Додаткові коментарі та пропозиції:

Дякуємо за ваші відповіді!