

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра туристичного та готельно-ресторанного бізнесу

Допущено до захисту  
Завідувач кафедри к.е.н., доцент  
Давиденко І.В. ( )  
« » червня 2024 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**на здобуття освітнього ступеня бакалавра**  
зі спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа»  
за освітньою програмою «Економіка та організація готельно-ресторанної  
справи»

на тему:

Шляхи збільшення прибутку на підприємстві готельного господарства  
(на прикладі готелю «Дерибас»)

**Виконавець**  
студент факультету міжнародної економіки  
**Шеремета Максим Валерійович**  
(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

**Науковий керівник**  
к.е.н. доцент

(науковий ступінь, вчене звання)  
**Шикіна Ольга Володимирівна**  
(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

**Одеса 2024**

## АНОТАЦІЯ

**Шеремета М.В. «Шляхи збільшення прибутку на підприємстві готельного господарства (на прикладі готелю «Дерибас»)».**

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра зі спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа» за освітньою програмою «Економіка та організація готельно-ресторанної справа» – Одеський національний економічний університет. – Одеса, 2024.

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел.

Об'єктом дослідження – процес впровадження шляхів підвищення прибутку на підприємствах готельного господарства. Предметом дослідження є науково-практичні питання впровадження заходів щодо підвищення прибутку на підприємствах готельного господарства на прикладі готелю «Дерибас».

Мета роботи є генерація шляхів збільшення прибутку готелю «Дерибас».

У роботі проаналізовано сутність та особливості прибутку на підприємствах готельного господарства, виявлені види та джерела прибутку готелів. Аналізуються фактори та шляхи підвищення прибутку в готелях на засадах revenue management. Оцінюється ефективність проведення пропонованих заходів у готелі «Дерибас».

За результатами дослідження сформульована доцільність впровадження ряду заходів. Проаналізована ефективність, враховуючи прибуток та витрати на впровадження заходів.

**Ключові слова:** прибуток, готель, підвищення ефективності, «Дерибас», оптимізації.

## ANNOTATION

**Sheremeta M.V. «Ways to increase profits at a hotel business (on the example of the Derybas hotel)».**

Qualifying work on obtaining a bachelor's degree in the specialty 241 «Hotel and restaurant business» for the educational program «Economics and organization of hotel and restaurant business». – Odessa National Economics University. – Odessa, 2024.

The qualification work consists of an introduction, three sections, conclusions, and a list of used sources.

The object of the study is the process of implementing ways to increase profits at hotel enterprises. The subject of the study is scientific and practical issues of implementing measures to increase profits at hotel enterprises using the example of the Deribas Hotel.

The purpose of the work is to generate ways to increase the profit of the Deribas Hotel.

The work analyzes the essence and features of profit at hotel enterprises, identified types and sources of hotel profit. Factors and ways of increasing profits in hotels based on revenue management are analyzed. The effectiveness of the proposed events at the Deribas Hotel is evaluated.

Based on the results of the study, the feasibility of implementing a number of measures was formulated. The effectiveness was analyzed, taking into account the profit and costs of implementing the measures.

**Keywords:** profit, hotel, efficiency improvement, "Derybas", optimization.

## ЗМІСТ

стор.

|                                                                                                                |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ВСТУП .....</b>                                                                                             | <b>3</b>  |
| <b>РОЗДІЛ 1. НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ПРИБУТКУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА .....</b> | <b>6</b>  |
| 1.1. Поняття та особливості прибутку на підприємствах готельного господарства .....                            | 6         |
| 1.2. Види та джерела прибутку готелів .....                                                                    | 12        |
| 1.3. Фактори та шляхи підвищення прибутку в готелях на засадах revenue management.....                         | 17        |
| <b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ФОРМУВАННЯ ПРИБУТКУ ГОТЕЛЮ «ДЕРИБАС» .....</b>                               | <b>24</b> |
| 2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності готелю «Дерибас».....                                  | 24        |
| 2.2. Аналіз фінансового стану і результатів діяльності готелю «Дерибас».....                                   | 29        |
| 2.3. Аналіз конкурентного становище готелю «Дерибас» .....                                                     | 34        |
| <b>РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ПРИБУТКУ ГОТЕЛЮ «ДЕРИБАС» .....</b>                          | <b>42</b> |
| 3.1. Основні заходи, спрямовані на підвищення прибутку готелю «Дерибас».....                                   | 42        |
| 3.2. Економічне обґрунтування запропонованих заходів щодо підвищення прибутку готелю «Дерибас» .....           | 46        |
| <b>Висновки .....</b>                                                                                          | <b>55</b> |
| <b>Список використаних джерел.....</b>                                                                         | <b>59</b> |

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Стабільний прибуток є важливою складовою успішної діяльності готелю, особливо в умовах постійних змін в галузі туризму та гостинності. Зростаюча конкуренція, зміни в попиті споживачів, економічна нестабільність та інші фактори вимагають від готельних підприємств постійного аналізу та вдосконалення стратегій з метою збільшення обсягів прибутку. На конкретному прикладі готелю «Дерибас» можна дослідити ефективні методи та інструменти, які можуть бути застосовані для підвищення фінансової результативності готельного бізнесу. Такий аналіз може допомогти іншим готелям удосконалити свої стратегії та досягти більшої конкурентоспроможності на ринку.

**Мета кваліфікаційної роботи** є генерація шляхів збільшення прибутку готелю «Дерибас».

Досягнення поставленої мети обумовило необхідність вирішення таких завдань:

- розкрити поняття та особливості прибутку на підприємствах готельного господарства;
- розглянути види та джерела прибутку готелів;
- навести фактори та шляхи підвищення прибутку в готелях на засадах revenue management;
- дослідити загальну характеристику готелю «Дерибас»;
- провести аналіз фінансового стану і результатів діяльності готелю «Дерибас»;
- провести аналіз конкурентного середовища готелю «Дерибас»;
- розробити основні заходи, спрямовані на підвищення прибутку готелю «Дерибас»;
- провести обґрунтування економічної доцільності впровадження запропонованих заходів щодо підвищення прибутку готелю «Дерибас».

**Об'єктом дослідження** кваліфікаційної роботи є процес впровадження шляхів підвищення прибутку на підприємствах готельного господарства.

**Предметом дослідження** кваліфікаційної роботи є науково-практичні питання впровадження заходів щодо підвищення прибутку на підприємствах готельного господарства на прикладі готелю «Дерибас».

**Методом дослідження** роботи є застосування діалектичного підходу до аналізу взаємозв'язку та розвитку явищ і процесів. Для досягнення поставленої мети і вирішення завдань кваліфікаційної роботи були використані наступні загальнонаукові методи: абстрактно-логічний метод: використовувався для узагальнення теоретичних положень, визначення сутності економічних понять та формулювання висновків, системний аналіз: застосовувався для аналізу конкурентного середовища «Дерибас», графічний метод: використовувався для наочного представлення статистичних даних, табличний та групування методи: застосовувалися під час аналізу діяльності готелю «Дерибас», конструктивний та експериментальний методи: використовувалися для оцінки результатів запропонованих заходів щодо підвищення якості надання послуг готелю «Дерибас».

**Інформаційна база дослідження.** Теоретичну та методологічну основу дослідження становлять наукові праці з названої проблеми вітчизняних та зарубіжних вчених, законодавчі та нормативні акти України, методики Всесвітньої туристичної організації, інструктивні матеріали, що регламентують діяльність суб'єктів господарювання, довідково-інформаційні видання, дані статистичної та внутрішньогосподарської звітності готельного підприємств.

Не зважаючи на наявність публікацій, присвячених якості послуг, досить мало уваги приділено підвищенню якості надання послуг у готельному господарстві.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання результатів дослідження для удосконалення діяльності готелю «Дерибас» та підвищення його прибутку.

**Структура і обсяг роботи.** Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (39 найменувань).

Загальний обсяг кваліфікаційної роботи становить 62 сторінки комп'ютерного тексту. Основний зміст викладено на 58 сторінках. Робота містить 20 таблиць, 12 рисунків.

**Публікації.** За результатами виконання кваліфікаційної роботи бакалавра опубліковано:

1. Шеремета М.В. Інформаційні технології у готельному бізнесі / Матеріали VII Всеукраїнської науково-практичної конференції «Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством», присвяченої пам'яті професора, заслуженого працівника вищої школи Фесенка Дмитра Мусійовича (м. Полтава, 28-29 березня 2024 р.). 1294 с. С. 1100-1102.
2. Шеремета М. В. Поняття та особливості прибутку на підприємствах готельного господарства / Туристичний та готельно-ресторанний бізнес: світовий досвід та перспективи розвитку для України: матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти (м. Одеса, 10 квітня 2024 р.) / Одеський національний економічний університет. Одеса: ОНЕУ, 2024. 309 с. С. 303-308

## **РОЗДІЛ 1. НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ПРИБУТКУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА**

### **1.1. Поняття та особливості прибутку на підприємствах готельного господарства**

Провідним фактором економіки та головною метою підприємницької діяльності є прибуток. Цей показник відіграє ключову роль, відображаючи різноманітні економічні взаємозв'язки в процесі розвитку підприємства як у соціальному, так і в економічному напрямках.

Аналізуючи сутність поняття «прибуток», важливо розглянути різні наукові підходи. Перші спроби аналізу прибутку як економічного важеля були зроблені на початку XVII століття.

Дослідженню поняття «прибуток» присвячені роботи таких відомих учених, як К. Маркс [1], Д. Рікардо [2], А. Сміт [3], Й. Шумпетер [4] та інших. В сучасних умовах це питання продовжує залишатися в центрі уваги багатьох зарубіжних економістів.

Прибуток є однією з найскладніших економічних категорій. Протягом тривалого часу економісти досліджували його сутність, пропонуючи різні підходи до його визначення. В економічній літературі існують різні трактування прибутку: одні автори розглядають його як заробітну плату, відсоток та ренту, інші – як відсоток на капітал. У марксистській літературі прибуток розглядається як перетворена форма додаткової вартості, створеної найманою працею. В США та інших країнах з розвинутою ринковою економікою поширена концепція, згідно з якою прибуток є винагородою за підприємницькі здібності. При цьому більшість авторів вважають, що головним джерелом прибутку є капітал.

Аналізуючи наукові праці різних економістів, нами було розроблено схему економічної сутності поняття «прибуток», представлена на рис. 1.1.

Вільям Петті вважав, що прибуток має «виробниче» походження і виникає не в сфері обігу, а в процесі праці та виробництва. На його думку,

працівник у процесі своєї праці отримує не всю створену ним вартість, а лише необхідний мінімум для існування.



Рис. 1.1. Економічна сутність прибутку

*Джерело:* складено автором [1-5]

У XVIII столітті розвинулася школа фізіократів, яка зосередила свої дослідження на сфері виробництва. Вони вважали, що прибуток створюється виключно в сільському господарстві. На їхню думку, основною формою доданої вартості є земельна рента, яка ідентифікується з «чистим продуктом», що є результатом додаткової праці робітника [5, с. 120].

Розглядаючи теорію прибутку Адама Сміта, варто зазначити, що він вважав виробництво першоджерелом прибутку. У своїй праці «Дослідження природи та причин багатства» А. Сміт розробив ключові концепції трудової теорії вартості. Він вважав, що прибуток – це продукт праці, який привласнюється власником засобів виробництва. На основі цього, Сміт

дійшов висновку, що заробітна плата, рента і прибуток – це три основні джерела будь-якого доходу і мінової вартості [3, с. 17].

Давід Рікардо підтримував і розвивав теорію трудової вартості Адама Сміта. Подібно до Сміта, Рікардо вважав, що прибуток створюється лише працею. Він стверджував, що прибуток і заробітна плата є не джерелами, а складовими частинами вартості, створеної працею. Досліджуючи взаємозв'язок між прибутком і заробітною платою, Рікардо дійшов висновку, що підвищення заробітної плати призводить до зниження прибутку і навпаки, збільшення прибутку відбувається за рахунок зменшення заробітної плати [2, с. 95].

Погляди Сміта і Рікардо стали основою для розробки концепції продуктивності капіталу, згідно з якою прибуток є результатом заміщення людської праці капіталом і виконання капіталом таких завдань, які не можуть бути виконані людською працею.

Таким чином, теорії формування прибутку Адама Сміта і Давіда Рікардо заклали підґрунтя для теорії трудової вартості, яка в той час ще не була повністю обґрунтована як цілісна концепція прибутку.

Згодом концепція продуктивності капіталу трансформувалася у теорію трьох факторів виробництва – праці, капіталу і землі, засновником якої був Ж.Б. Сей. Він стверджував, що ці фактори мають самостійне значення у створенні доходів капіталістів та землевласників. Прибуток, за Сеєм, є винагородою підприємця за його промислові здібності у поєднанні всіх факторів виробництва [5, с. 138].

Карл Маркс розглядав прибуток як перетворену форму додаткової вартості, яка є мотивом діяльності капіталіста та показником ефективності розвитку капіталістичного виробництва. Прибуток, на думку Маркса, утворюється як надлишок виручки над витратами капіталу і привласнюється власниками засобів виробництва безоплатно. Джерелом прибутку Маркс вважав додатковий продукт, створений у сфері виробництва та реалізований у сфері обігу [1, с. 34].

У своїй праці «Теорія економічного розвитку» Й. Шумпетер розробив концепцію прибутку як результат впровадження інновацій. У цій теорії вперше з'являються поняття новатора та винахідника, які здійснюють нові комбінації різних факторів виробництва. Інновації охоплюють зміни в комерційній та фінансовій діяльності, такі як відкриття нових ринків збуту, освоєння нових джерел сировини, створення нового продукту та революційні зміни в організації та технології виробництва.

Згідно з Й. Шумпетером, прибуток є винагородою за підприємницьку діяльність і являє собою «вартісний вираз того, що створює або впроваджує підприємець» [4, с. 58].

П. Самуельсон розглядає прибуток як «надзвичайно різносторонню категорію». Він стверджує, що джерелом прибутку є дохід від факторів виробництва, винагорода за підприємницьку діяльність та впровадження технічних нововведень. До прибутку також відносяться різниця між очікуваним та фактичним доходом через невизначеність (ризик), монопольний дохід тощо [6, с. 16].

Ознайомившись із визначенням прибутку, розглянемо його сутність у закладах готельного господарства.

Фінансовий стан готельного бізнесу визначається розміщенням його коштів та джерел їх утворення. Дохід готельного господарства є одним із основних узагальнюючих показників фінансово-господарської діяльності.

Отримання доходів забезпечує основу для самофінансування підприємства, за умови, що їх обсяг достатній для покриття витрат на реалізацію товарів та інших видів діяльності, виконання зобов'язань перед бюджетом та формування чистого прибутку.

Розмір отриманих доходів визначає економічну стратегію підприємства щодо управління матеріальними ресурсами та витратами, персоналом і оплатою його праці, а також податковою, інвестиційною та дивідендною політикою.

Одним із найважливіших факторів, що визначає суму прибутку як кінцевого результату діяльності готельного господарства, є розмір доходу, що формується в процесі його діяльності. Сума отриманих доходів є фінансовою основою розвитку операційної діяльності закладу [7, с. 75].

Як було зазначено раніше, прибуток є основною метою та результатом економічної діяльності підприємницьких структур, як фізичних, так і юридичних осіб, що є суб'єктами ринкових відносин. Перехід України до ринкової економіки підсилює багатогранність поняття прибутку. Прибуток відіграє ключову роль у господарському механізмі функціонування країни та забезпеченні стабільного розвитку підприємств.

Існує два підходи до визначення прибутку. У бухгалтерському розумінні прибуток – це різниця між доходами та бухгалтерськими витратами підприємства, які ще називаються явними. Економічні витрати включають усі витрати, пов'язані з використанням факторів виробництва, незалежно від того, чи вони купуються на ринку, чи є власністю підприємця.

Витрати підприємства, пов'язані з використанням власних ресурсів, зазвичай називаються альтернативними витратами або внутрішніми неявними витратами. Альтернативні витрати прирівнюються до витрат. Тому економічні витрати перевищують бухгалтерські на суму альтернативних витрат, а економічний прибуток, навпаки, менший за бухгалтерський на ту ж суму альтернативних витрат.

Прибуток забезпечує умови для розширеного відтворення та є критерієм ефективності підприємницької діяльності. Для оцінки прибутку як фінансового результату доходи порівнюються з витратами. Результатом цього порівняння є різниця з позитивним або негативним значенням. Позитивне значення означає прибуток, а негативне – збиток. Таким чином, прибуток є частиною доходу, що залишається підприємству після відшкодування витрат і сплати податків та обов'язкових зборів:

$$\Pi = \text{Дч} - \text{В} - \text{Под}, \quad (1.1)$$

де  $\Pi$  - чистий прибуток;

Дч - чистий дохід;

В - витрати;

Под - податки й обов'язкові збори.

Якщо доходи перевищують витрати та податкові платежі, підприємство отримує прибуток. У випадку, коли доходи дорівнюють витратам, досягається беззбитковість, тобто нульовий прибуток. Якщо витрати перевищують доходи, підприємство зазнає збитків.

Прибуток є комплексним показником, що відображає доходи, витрати, податки та ефективність використання ресурсів. Економічна сутність прибутку проявляється через його функції, які включають:

1. Узагальнення результатів господарсько-фінансової діяльності та вимірювання ефективності використання всіх видів ресурсів.
2. Формування доходної частини бюджету підприємства, регіону та країни.
3. Джерело винагороди власників капіталу, інвестованого в діяльність підприємства, та преміювання працівників.
4. Внутрішнє джерело інвестування розвитку діяльності підприємств.
5. Створення привабливості та надійності для внутрішніх і зовнішніх інвесторів (кредиторів) [7, с. 8].

Прибуток підприємства пов'язаний з макро- та мікроінтересами. Макроінтерес означає, що держава та регіон зацікавлені у прибутковості підприємств, оскільки частина прибутку через податки та обов'язкові платежі надходить до відповідних бюджетів. Мікроінтерес виявляється у зацікавленості самого підприємства, його власників, кредиторів і працівників у отриманні прибутку, який забезпечує умови для самофінансування, стимулювання праці та винагороди власників капіталу. Ці інтереси визначають процес розподілу прибутку.

## 1.2. Види та джерела прибутку готелів

Джерела прибутку (або збитку) включають різні види діяльності, які приносять дохід, – це звичайна діяльність і надзвичайні події. Звичайна діяльність ділиться на операційну та фінансову, причому кожен вид діяльності має приносити прибуток. Проте, результатом економічної діяльності може бути і збиток.

Прибуток (або збиток) від операційної діяльності є різницею між чистим доходом від усіх видів операційної діяльності і витратами, пов'язаними з цією діяльністю. Прибуток (або збиток) від фінансової діяльності утворюється як різниця між доходами та витратами у цій діяльності.

Загальна сума прибутку (або збитку) від операційної та фінансової діяльності складає прибуток (або збиток) від звичайної діяльності до оподаткування. Після сплати податку на прибуток залишається чистий прибуток.

Аналогічно формується прибуток (або збиток) від надзвичайних подій. Якщо утворюється збиток від надзвичайних подій, він покривається чистим прибутком від звичайної діяльності, з урахуванням повернення підприємству податку на ту частину прибутку, що пішла на покриття збитку.

Сума чистого прибутку (або збитку) від звичайної діяльності та надзвичайних подій утворює сукупний чистий прибуток (або збиток) підприємства. Прибуток готельного підприємств класифікується за різними ознаками (рис.1.2) [23, с. 11].

Залежно від оподаткування існують два види прибутку: оподатковуваний прибуток і чистий прибуток. Оподатковуваний прибуток визначається під час податкового обліку і зазначається в «Декларації про прибуток підприємства», яка подається до відповідного податкового органу для визначення суми податкових зобов'язань підприємства. Чистий прибуток – це сума, що залишається в розпорядженні підприємства після сплати

податку на прибуток та інших податків, обов'язкових платежів і зборів. Цей чистий прибуток є власністю підприємства і використовується відповідно до його Статуту.

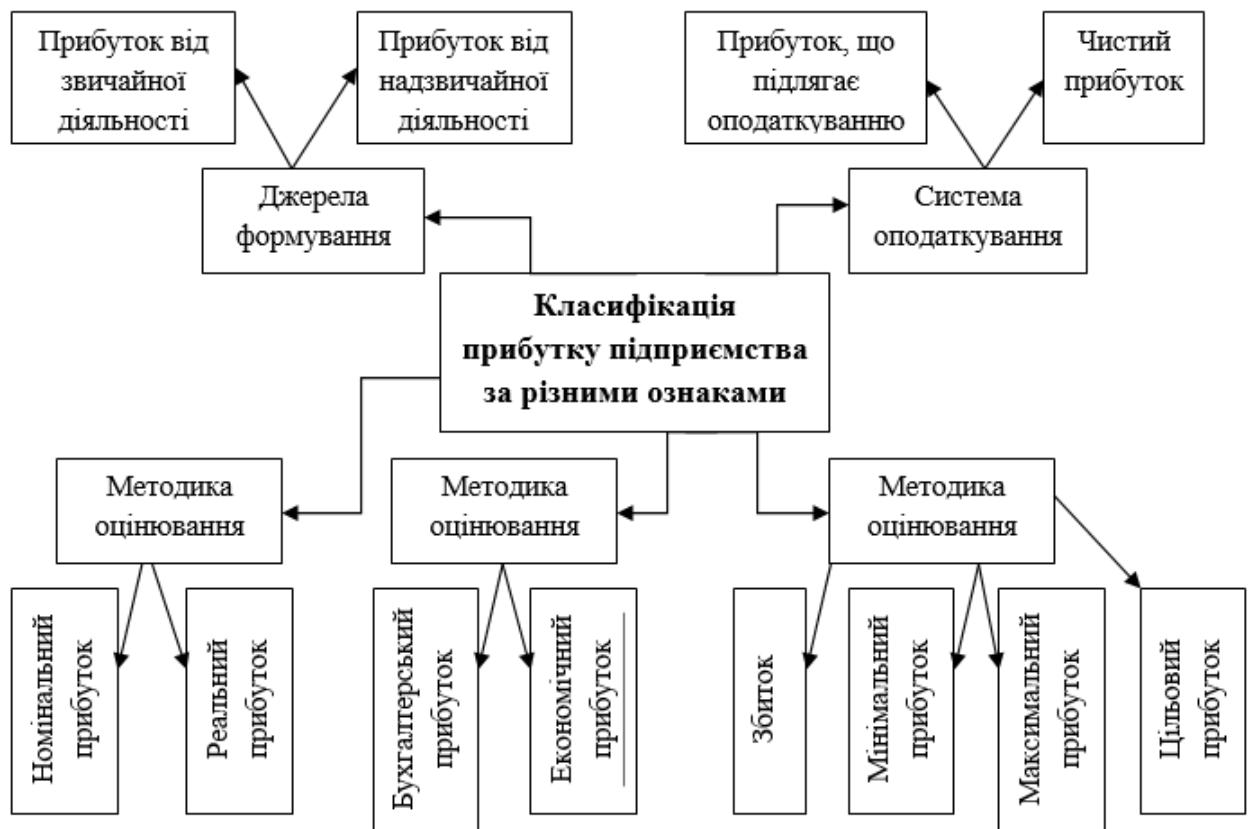


Рис. 1.2. Види прибутку підприємства готельного господарства

Джерело: складено автором [1-5]

Залежно від методики оцінювання прибуток може бути номінальним або реальним. Номінальний прибуток - це фактично отримана сума прибутку, виражена в поточних цінах. Реальний прибуток - це прибуток, виражений у порівнянних цінах, з урахуванням індексу інфляції, за спеціальною формулою:

$$Pr = \frac{P_{ном}}{I_{інф}} \quad (1.2.)$$

де  $Pr$ ,  $P_{ном}$  - відповідно реальна і номінальна сума прибутку, грн;

$I_{інф}$  - індекс інфляції, коефіцієнт.

Залежно від мети розрахунків розрізняють бухгалтерський та економічний прибуток. Бухгалтерський прибуток розраховується відповідно

до вимог бухгалтерського обліку, тоді як економічний прибуток має умовний характер і є меншим за бухгалтерський на суму упущеної вигоди. Упущена вигода – це сума прибутку, яку власник підприємства (капіталу) міг би отримати, вклавши капітал в іншу діяльність або в банк на депозит. Упущена вигода разом із бухгалтерськими витратами утворює економічні витрати, які зменшують бухгалтерський прибуток, перетворюючи його на економічний прибуток.

Залежно від величини прибутку, підприємство може бути збитковим, з мінімальним, максимальним або цільовим прибутком. Якщо доходи підприємства менші за витрати, виникає збиток. У разі збитковості важливо не допустити, щоб сума змінних витрат перевищувала доходи від усіх видів діяльності. У такій ситуації слід припинити діяльність або провести санацію. Припинення діяльності стає необхідним, коли чистий дохід від реалізації турпродукту менший або дорівнює сумі змінних витрат:

$$V_{\text{ч}} \leq V_{\text{зм}}, \quad (1.3)$$

де  $V_{\text{ч}}$  - чистий дохід від реалізації турпродукту (послуг);

$V_{\text{зм}}$  - сума змінних витрат.

Під мінімальним прибутком розуміється така сума чистого прибутку, яка дорівнює середній відсотковій ставці на депозитні внески в банках за поточний період. Щоб забезпечити цей рівень чистого прибутку, підприємець повинен отримати відповідну суму прибутку, що підлягає оподаткуванню. Величину мінімального прибутку, який підлягає оподаткуванню, можна розрахувати за формулою:

$$P_{\text{min}} = \frac{I \times H \times C_{\text{деп}}}{100 - C_n} \quad (1.4)$$

де  $P_{\text{min}}$  - мінімальний прибуток, що підлягає оподаткуванню;

$I$  - сума інвестованого капіталу в діяльність підприємства;

$C_{\text{деп}}$  - середня за поточний період відсоткова ставка на банківські депозити;

Сп - ставка податку на прибуток та інших обов'язкових платежів з прибутку.

Максимальний прибуток є основною метою підприємницької діяльності. Він досягається шляхом збільшення обсягів реалізації туристичних послуг при одночасному зниженні витрат. Основною умовою для отримання максимального прибутку є досягнення рівності між граничним доходом (MR) і граничними витратами (MC):

$$MR = MC \quad (1.5)$$

Цільовий прибуток відображає суму чистого прибутку, яка відповідає можливостям підприємства генерувати прибуток, необхідний для забезпечення його економічного та соціального розвитку. Вважається, що цільовий прибуток зазвичай перевищує мінімальний рівень.

Отриманий прибуток може бути використаний для різноманітних цілей:

- Частина прибутку спрямовується на формування фінансових ресурсів держави та фінансування бюджетних видатків, через оплату податків до державного бюджету.

- Прибуток служить джерелом формування фінансових ресурсів самого підприємства, які використовуються для забезпечення його господарської діяльності.

Отже, прибуток, отриманий підприємством, є об'єктом розподілу, який відбувається на двох етапах:

- 1) Розподіл загального прибутку, в ході якого держава та підприємство одержують свої частини прибутку, відповідно до визначених пропорцій. Це один з ключових аспектів реалізації фінансової політики країни, який впливає на економічний розвиток в цілому.

- 2) Розподіл і використання прибутку, що залишився у розпорядженні підприємства після сплати податків. На цьому етапі можуть створюватися цільові фонди для фінансування різних видатків.

Чистий прибуток, що залишається після сплати податків та інших

обов'язкових платежів, використовується для різних цілей, включаючи розвиток підприємства, соціальні програми, виплату дивідендів акціонерам та інші витрати.

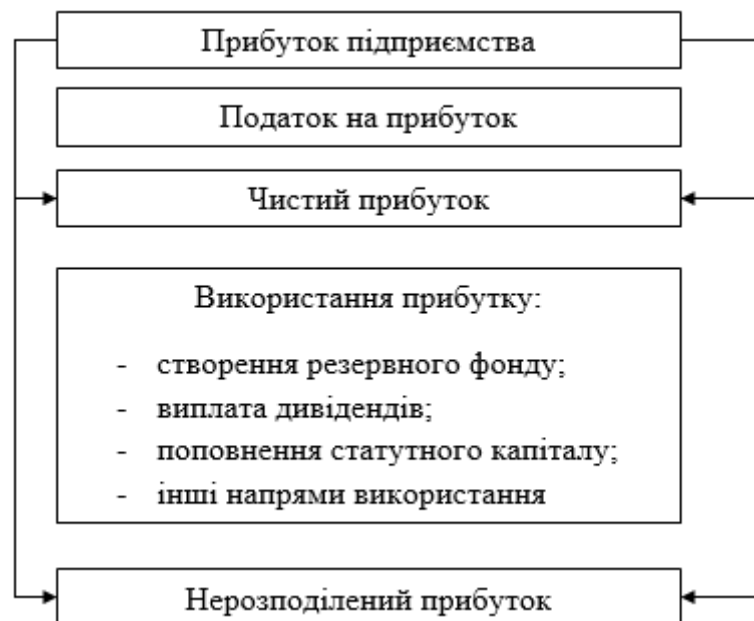


Рис.1.3. Структурно-логічна схема розподілу і використання прибутку підприємства

*Джерело:* складено автором

Успішність діяльності підприємства значно визначається якістю управлінських рішень, що стосуються розпорядження прибутком, що залишився у його розпорядженні. Приймаючи такі рішення, власники мають ураховувати різні фактори, такі як потреби підприємства у фінансових ресурсах, потреби в розвитку виробництва і соціальному розвитку, можливості для інвестицій тощо.

Прибуток готельного бізнесу визначається як абсолютна сума, що стає результатом загальної фінансової діяльності. Однак такий абсолютний показник не дозволяє оцінити ефективність управління ресурсами підприємства та раціональність його економічних зусиль. Тому для оцінки ефективності підприємства використовується відносний показник - рентабельність, який враховує відношення прибутку до інших показників.

Прибуток, як абсолютний показник, визначається з урахуванням

оподаткування доходів та прибутку. Сума прибутку - це різниця між доходами і витратами, включаючи податки та інші обов'язкові платежі, тоді як рентабельність визначається як відсоткове співвідношення між прибутком та іншими показниками.

### **1.3. Фактори та шляхи підвищення прибутку в готелях на засадах revenue management**

Для revenue-менеджменту собівартість номеро-ночі є відправною точкою для ціноутворення. На основі цього показника менеджер формує базову сітку тарифів на проживання. Разом з маркетинговим відділом менеджер з доходів застосовує маркетинговий підхід до ціноутворення, що тісно пов'язаний із ціннісним підходом. Використання маркетингових досліджень у процесі ціноутворення має на меті:

- коригування факторів, що впливають на попит;
- розробку заходів для коригування цін з метою збільшення прибутку;
- прогнозування тенденцій зміни попиту та перевірку еластичності ринку;
- формування цінової політики з урахуванням системи цінностей споживачів.

Постійний аналіз конкурентів щодо надання послуг та цінової політики є важливим аспектом [10].

На ціннісний підхід до ціноутворення значно впливає загальний рейтинг готелю. Якщо новий готель не має відгуків від споживачів, менеджер зазвичай не ризикує встановлювати високі націнки на базові послуги проживання. Однак, як тільки готель отримає достатню кількість позитивних відгуків та високих оцінок на основних платформах – агрегаторах відгуків гостей, менеджер отримує обґрунтування для підвищення вартості послуг. Таким чином, постійна робота над рівнем сервісу та моніторинг динаміки рейтингу готелю сприяють варіативному ціноутворенню.

Важливим елементом формування ціни на послуги є чітке визначення цільової аудиторії готелю, тобто позиціонування на ринку. При виборі одного або декількох ринкових сегментів менеджеру необхідно визначити, які позиції продукт може зайняти в цих сегментах. Позиціонування може здійснюватися в таких напрямках:

- позиціонування готельних послуг за їх споживчими властивостями та особливостями;
- позиціонування готельних послуг за їх цінами та вигідністю;
- позиціонування готельних послуг за їх конкурентоздатністю.

Для ефективного позиціонування послуг менеджер повинен визначити властивості та особливості, які можуть викликати інтерес і попит потенційних споживачів. До уваги беруться такі переваги, як:

- фізичні властивості – місце розташування, дизайн будівлі, технічний стан, оформлення інтер'єру, прилегла територія тощо;
- якість обслуговування – категорійність готелю, структура номерного фонду, асортимент послуг, наявність безкоштовних послуг;
- професіоналізм і гостинність персоналу – індивідуальний підхід до обслуговування клієнтів;
- імідж готелю – популярність торгової марки готелю, яка може передати відмітну інформацію про важливі переваги готелю та позицію його послуг на ринку.

Ринкове позиціонування продуктів і послуг є основоположною концепцією маркетингу в готельній та туристичній індустрії. Цей інструмент розроблений для залучення специфічної клієнтури та створення більш конкретизованого готельного продукту, що відповідає потребам певного сегмента ринку.

Важливою складовою роботи revenue-менеджера є сегментація цільової аудиторії після її визначення для подальшого ціноутворення. Наприклад, відома українська мережа готелів Premier Hotels and Resorts виділяє для

подальшої роботи такі групи гостей за каналами продажу:

Таблиця 1.1

Групи гостей за каналами продажу

| Назва групи гостей | Опис групи гостей                                                                                                                                 |
|--------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Individuals        | Індивідуальні поселення через: сайт готелю, відділ рецепції або відділ бронювання, он-лайн джерела (OTA – Expedia, Booking.com, Hotels.de та ін.) |
| Groups             | Групові поселення від туристичних агенцій, комплексні поселення від корпоративного сегменту, екіпажу авіакомпаній тощо                            |
| Corporate          | Індивідуальні поселення та поселення до 5 номерів від будь-яких підприємств на основі договірних відносин                                         |
| Wholesalers        | Продаж номероночей через посередників (New Logic, Travco тощо)                                                                                    |

*Джерело: розроблено автором. за [11]*

Кожен із сегментів розділяється менеджером на підгрупи та має бути коректно введений при оформленні бронювання для подальшого аналізу. Після визначення цільової аудиторії та ринку збуту, revenue-менеджер складає прогнозований тариф для кожного сегмента. Наприклад, для групових поселень може пропонуватися спеціальний тариф або значна знижка до 40-50%, оскільки бронювання здійснюється заздалегідь та з передоплатою. Корпоративний сегмент часто отримує до 20% знижку від базового тарифу, закріпленого в договорі. Індивідуальні поселення отримують до 10% знижку або навіть +10% при великому завантаженні готелю.

Тарифний план готелю складається на рік, враховуючи сезонний попит. У період високого сезону тарифи можуть бути на 50% вищими від базового. Основні періоди високого попиту включають державні та церковні свята,

шкільні канікули, вихідні дні, а також періоди проведення великих заходів у місті.

При диференційній стратегії маркетингу готель вибирає кілька пріоритетних сегментів ринку, для кожного з яких розробляє окремий продукт або його варіант, а також використовує специфічні маркетингові інструменти для кожного сегмента. Це вимагає адаптації політики готелю до вимог кожної групи споживачів, розробки кількох продуктів та маркетингових планів, а також проведення досліджень декількох ринків одночасно.

Основний дохід готелів часто формується за рахунок групових продажів. Для оцінки їхнього потенціалу та впливу на сукупний дохід готель повинен збирати дані про групові бронювання, їхні темпи, строки, прогноз продажів та заміщення клієнтів «від стійки». Revenue-менеджер планує ділову активність готелю, враховуючи передбачувані знижки для групових бронювань. Однак ці бронювання можуть створювати проблеми для управління доходами через знижки, що надаються для збільшення кількості реалізованих номерів. Менеджер з доходів аналізує та прогнозує ймовірний додатковий прибуток від таких бронювань або недостатню виручку при продажу за зниженою ціною. Прогнозування сегментації клієнтів корисно для формування фінансових прогнозів.

Використання програмного забезпечення для управління доходами стає невід'ємним елементом роботи готелів. Програми RMS допомагають оптимізувати ціни, автоматизувати ручні процеси та використовувати великі набори даних для прийняття обґрунтованих рішень. Готелі, які використовують RMS, зазвичай збільшують RevPAR на 5-20% і економлять 20-40 годин на місяць завдяки автоматизації процесів. RMS дозволяють менеджерам з доходів краще розуміти тенденції та приймати рішення на основі даних.

Revenue-менеджмент оптимізує потенціал доходу за будь-яких ринкових умов, стимулюючи потоки доходів у високі та низькі періоди без

високих знижок. Він має стратегічний характер, враховує всі доходи та визначає стратегію розвитку готелю. Сучасний revenue-менеджмент включає багато аналітичних елементів та нові методи прогнозування і систем управління доходами, що є критичним у нестабільних ринкових умовах. Успішний готель важко уявити без методик revenue-менеджменту.

Аналіз показників, таких як Occ%, ADR, RevPAR, RevPAC, EBIT, EBITDA, NET RevPAR, допомагає вибрати відповідний продукт для кожного клієнта вчасно та за правильною ціною на відповідному каналі. Використання програмного забезпечення для управління доходами обробляє інформацію про готельні та ринкові дані, враховує прогнози попиту та рекомендації щодо цін на кожний сегмент та тип номерів.

У 2021 році стратегія ціноутворення для готелів вимагає перегляду. Пандемія змінила сприйняття майбутнього, тож критеріями для управління доходами в готелі стають собівартість номера, ціни конкурентів, кон'юнктура ринку та націнка.

Стратегія динамічного ціноутворення починається з встановлення тарифів на проживання, розподілених за сезонами. Базовий тариф (Rack Rate) є основою, але піддається змінам залежно від ринкових коливань. Краще доступний тариф (BAR) є більш гнучким. Далі, визначаються періоди свят та подій, щоб адаптувати ціни. Попит на різні дні тижня також враховується, щоб оптимізувати тарифи залежно від завантаженості готелю.

### **Висновки до 1 розділу:**

Аналізуючи поняття прибутку в економічній літературі, можна відзначити різні трактування цієї категорії. Деякі автори розглядають прибуток як заробітну плату, відсоток або ренту, інші – як винагороду за підприємницькі здібності. Однак, більшість економістів вважають, що головним джерелом прибутку є капітал. Виходячи з аналізу різних теорій

прибутку, можна сформулювати загальну концепцію цієї категорії. Вона виникає як результат виробничої діяльності та привласнення частини створеної вартості. Підприємство отримує прибуток як надлишок доходів над витратами, що стає основою для розвитку та самофінансування. З точки зору готельного бізнесу, прибуток є ключовим показником його фінансової діяльності. Він визначає стратегію управління ресурсами, персоналом та податкову політику. Отримання достатньої суми прибутку дозволяє підприємству забезпечити свій розвиток та винагородити зацікавлених сторін. Таким чином, прибуток підприємства визначається як макро-, так і мікроінтересами. Держава зацікавлена у прибутковості підприємства через податки, а саме підприємство, його власники та працівники – у забезпеченні умов для самофінансування та винагороди.

Джерела прибутку включають різні види діяльності, які приносять дохід, включаючи звичайну та надзвичайні події. Звичайна діяльність поділяється на операційну та фінансову, кожен вид має приносити прибуток, хоча результатом також може бути збиток. Прибуток від операційної діяльності визначається як різниця між чистим доходом та витратами, пов'язаними з цією діяльністю. Прибуток від фінансової діяльності формується як різниця між доходами та витратами в цій сфері. Чистий прибуток від звичайної діяльності та надзвичайних подій складає загальний чистий прибуток підприємства. Ефективність управління ресурсами підприємства значно впливає на його успішність. Для оцінки ефективності використовується рентабельність як відносний показник, що враховує співвідношення прибутку до інших показників. Прибуток, як абсолютний показник, враховує оподаткування та інші обов'язкові платежі.

Revenue-менеджмент використовує собівартість номеро-ночі для формування базової сітки тарифів. Менеджер, спільно з маркетинговим відділом, використовує маркетинговий підхід до ціноутворення, щоб коригувати фактори, що впливають на попит та збільшувати прибуток. Загальний рейтинг готелю впливає на ціноутворення: від відсутності відгуків

до високих рейтингів. Постійне поліпшення сервісу та моніторинг рейтингу сприяють гнучкому ціноутворенню. Тарифний план розробляється з урахуванням сезонного попиту, диференційна стратегія маркетингу дозволяє адаптувати політику готелю до потреб різних сегментів ринку. Revenue-менеджмент оптимізує доходи готелю у всіх умовах, враховуючи всі доходи та стратегію розвитку. Модерні методи та аналітика необхідні для успішного управління доходами в нестабільних ринкових умовах.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ФОРМУВАННЯ ПРИБУТКУ ГОТЕЛЮ «ДЕРИБАС»

### 2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності готелю «Дерибас»

Готель «Дерибас» розташований у самому серці Одеси, на вулиці Дерибасівській, у історичному будинку, який був спроектований архітектором Торрічеллі (див. табл. 2.1). У 2007 році, розпочалися роботи з реконструкції цієї будівлі, а влітку 2010 року відбулося урочисте відкриття готелю. В 2018 році готель пройшов серйозну реконструкцію. Його вигідне розташування надає гостям можливість зупинитися у самому центрі міста.

Таблиця 2.1

#### Загальна характеристика готелю «Дерибас»

| Показник                                                    | Характеристика                                                                     |
|-------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| Тип підприємства                                            | Готель                                                                             |
| Назва підприємства                                          | Дерибас                                                                            |
| Категорія                                                   | Не має офіційно                                                                    |
| Адреса                                                      | м. Одеса, вул. Дерибасівська, 27                                                   |
| Контактний телефон                                          | (048) 700 09 10                                                                    |
| Веб-сайт                                                    | <a href="https://www.hotel-deribas.com/">https://www.hotel-deribas.com/</a>        |
| Організаційно-правова форма господарювання                  | Фізична особа-підприємець                                                          |
| Кількість номерів                                           | 31 номер                                                                           |
| Кількість поверхів                                          | 5                                                                                  |
| Кількість та місткість конференц-залів                      | Конференц-зал на 20 місць                                                          |
| Площа конференц-залів                                       | 40 м <sup>2</sup>                                                                  |
| Кількість та тип закладу ресторанного господарства у готелі | кафе для сніданків на 20 осіб                                                      |
| Розрахунковий час                                           | 12:00                                                                              |
| Час заїзду                                                  | 14:00                                                                              |
| Способи здійснення бронювання                               | По телефону, email, онлайн джерела бронювання: Booking, Hotels.com, Expedia, інші. |
| Кредитні картки, що приймаються                             | VISA, Master Card, Maestro                                                         |

*Джерело:* складено за [12]

Вікна номерів готелю «Дерибас» виходять на дві з найвідоміших вулиць міста - Дерибасівську та Грецьку. Готель розташований за 2 км від залізничного

вокзалу та за 12 км від Одеського міжнародного аеропорту. Серед послуг, які надає готель, є організація трансферу, замовлення квитків, охоронається парковка, можливість замовлення екскурсій, допомога швейцара та інші.

Готель є частиною мережі «Business Regency Group» та знаходиться в операційному лізингу кількох фізичних осіб-підприємців, які забезпечують оперативне управління готелями та виконують вимоги законодавства звітності. Генеральний директор призначається колегіальним рішенням для забезпечення гармонійної роботи всіх служб та підрозділів готелю.

У готелі є 31 комфортабельних номерів для одномісного та багатомісного проживання. Усі номери оснащені вай-фаєм, супутниковим телебаченням, міні-баром, сейфом, системою клімат-контролю, комплектом рушників, косметичними засобами і тапочками. Обслуговування номерів здійснюється цілодобово.

Детальніша інформація про стан номерного фонду та обладнання номерів різних категорій наведена у таблиці 2.2.

Обладнання готелю відповідає всім сучасним стандартам якості: на території забезпечено зовнішнє відеоспостереження, належна охорона та цілодобове спостереження, є автономні системи електро- і водопостачання, а доступ між поверхами можливий лише по сходах, оскільки будівля є історичною.

Мансардний номер має площу 12 м<sup>2</sup> та обладнаний двоспальним ліжком. Вікно номеру виходить у внутрішній двір. У номері є міні-бар, супутникове телебачення, сейф, кондиціонер, телевізор та душова кабіна.

Класичний номер, площею 13 м<sup>2</sup>, також мебльований двоспальним ліжком. Вікно номеру виходить на Грецьку площу. Посередині зручностей у номері є міні-бар, супутникове телебачення, сейф, кондиціонер, телевізор та душова кабіна.

Стандартний номер, площею 17 м<sup>2</sup>, може бути мебльований двома ліжками типу Twin або одним великим двоспальним ліжком. Вікна номеру

виходять або на Грецьку площу, або у внутрішній двір. У номері також є міні-бар, супутникове телебачення, сейф, кондиціонер, телевізор та душова кабіна.

Покращений номер, площею 15 м<sup>2</sup>, має вид на Дерибасівську вулицю та обладнаний великим двоспальним ліжком. У номері також є міні-бар, супутникове телебачення, сейф, кондиціонер, телевізор та душова кабіна.

Сімейний номер площею 25 м<sup>2</sup> може мати вид на Дерибасівську вулицю або у внутрішній двір. У номері є велике двоспальне ліжко або два окремі. Номер також обладнаний міні-баром, супутниковим телебаченням, сейфом, кондиціонером, телевізором та душовою кабіною.

Сімейний люкс, площею 34 м<sup>2</sup>, має вид на Дерибасівську вулицю. У номері розміщене велике двоспальне ліжко та два окремі. Також у номері є міні-бар, супутникове телебачення, сейф, кондиціонер, телевізор та душова кабіна.

Напівлюкс, площею 25 м<sup>2</sup>, має вид на Дерибасівську вулицю або у внутрішній двір. У номері розміщене велике двоспальне ліжко та набір зручностей, таких як міні-бар, супутникове телебачення, сейф, кондиціонер, телевізор та душова кабіна.

Делюкс, площею 33 м<sup>2</sup>, має вид на Дерибасівську вулицю. У номері розміщене велике двоспальне ліжко та набір зручностей, таких як міні-бар, супутникове телебачення, сейф, кондиціонер, телевізор та душова кабіна.

Люкс двокімнатний номер, площею 35 м<sup>2</sup>, має вид на Грецьку площу. У спальні є двоспальне ліжко, а вітальня обладнана розкладним диваном. Також у номері є міні-бар, супутникове телебачення, сейф, кондиціонер та душова кабіна.

Цінову політику готелю «Дерибас» відображають дані табл. 2.2.

У вартість проживання входить: розміщення в номері обраної категорії, допомога швейцара та охоронювана парковка. Діти до 7 років проживають безкоштовно за умови спільного розміщення з батьками. Час поселення - 14:00, час виїзду - 12:00. Ранній заїзд та пізній виїзд коштують 50% добової вартості номера та можливі лише за наявності вільних місць. Готель забезпечує

збереження речей туристів після розрахункової години. Харчування в готелі «Дерибас» доступне в кафе, яке пропонує лише сніданки. Меню складається переважно зі страв європейської кухні, а зала розрахована на 30 осіб. Для гостей у кафе, холі та всіх номерах готелю надається доступ до Інтернету.

Таблиця 2.2

## Вартість проживання у готелі «Дерибас»

| Категорія номера                           | Двомісне розміщення, грн./добу | Кількість номерів | Кількість місць |
|--------------------------------------------|--------------------------------|-------------------|-----------------|
| <b>Мансардний</b><br>Mansard               | 620,00                         | 3                 | 6               |
| <b>Класичний</b><br>Classic                | 720,00                         | 4                 | 8               |
| <b>Стандарт</b><br>Standard                | 770,00                         | 11                | 24              |
| <b>Покращений</b><br>Superior              | 990,00                         | 2                 | 4               |
| <b>Сімейний</b><br>Family room             | 1390,00                        | 2                 | 8               |
| <b>Сімейний люкс</b><br>Family Suite       | 1990,00                        | 1                 | 4               |
| <b>Напівлюкс</b><br>Junior suite           | 1290,00                        | 6                 | 12              |
| <b>Делюкс</b><br>Deluxe                    | 1490,00                        | 1                 | 2               |
| <b>Люкс двокімнатний</b><br>Two room Suite | 2490,00                        | 1                 | 5               |
| <b>Загалом:</b>                            | -                              | 31                | 73              |

*Джерело:* складено за [12]

Готель «Дерибас» надає різноманітні додаткові послуги, прагнучи задовольнити потреби гостей на всі 100%. Послугами готелю можна скористатися будь-коли.

Перелік додаткових послуг готелю включає:

- Виклик таксі для комфортного пересування по місту.

- Персональний трансфер з/до аеропорту, залізничного та автовокзалу.
- Бронювання квитків у всіх напрямках та на всі види транспорту.
- Допомога в організації культурної програми, зокрема купівля квитків до театрів, музеїв, на концерти та виставки.
- Доставка подарунків та квітів у номер.
- Екскурсії по Одесі.
- Зберігання багажу з можливістю доставки багажу в номер при заїзді та з номера при виїзді.
- Послуга дзвінка-будильника (wake-up call) для запобігання запізненням на рейс.
- Надання дитячого ліжечка для дітей до 3 років на будь-який термін перебування.
- Ранній сніданок, який можна сервірувати або забрати з собою при ранньому виселенні.

В управлінні готелем «Дерібас» використовується лінійно-функціональна структура, одна з найбільш поширених у готельному бізнесі. При такій структурі всю повноту влади бере на себе директор, який очолює колектив готелю. Директору допомагає спеціальний апарат, що складається з функціональних підрозділів, таких як служба прийому і розміщення, бронювання, бухгалтерія, служба номерного фонду та служба безпеки, під час розробки виробничої програми та підготовки відповідних рішень і планів.

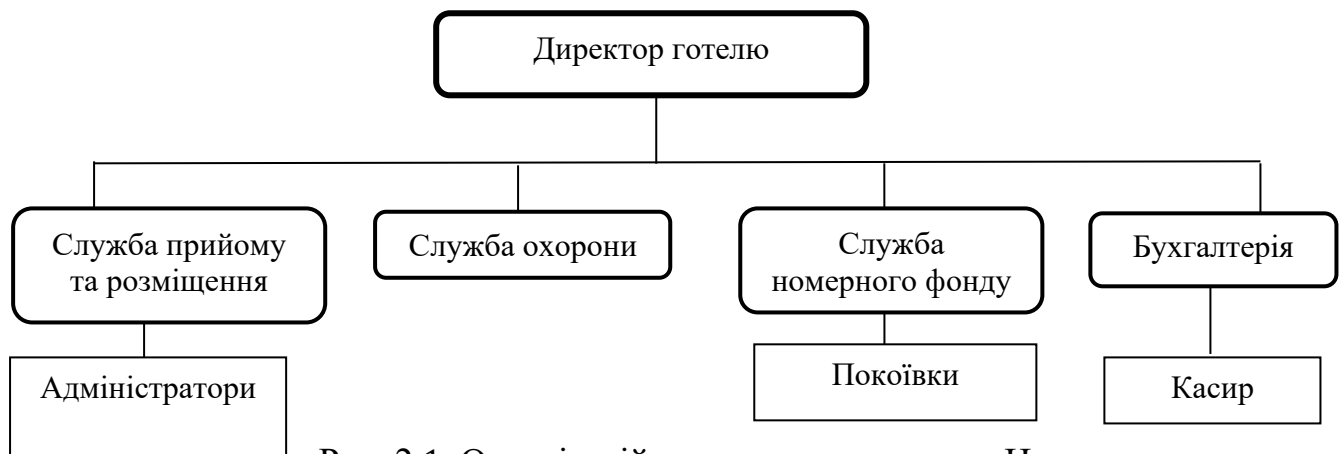


Рис. 2.1. Організаційна структура готелю «Немо»

*Джерело:* складено автором

Організаційна схема, що відображає взаємовідносини окремих підрозділів, демонструє розташування кожної служби та посади персоналу в загальній організації готелю, ілюструє розподіл повноважень і обов'язків. На рисунку 2.1 показана організаційна структура управління в готелі «Дерібас», яка включає загальну систему управління та функціональні підрозділи, що забезпечують комплекс послуг гостинності, адміністративну та фінансову діяльність. Лінійно-функціональна структура сприяє реалізації принципів тактичного та стратегічного планування і управління, дотримуючись концепції процесного менеджменту.

Організаційна структура управління в готелі «Дерібас» щорічно переглядається з урахуванням впливу зовнішніх і внутрішніх чинників.

## **2.2. Аналіз фінансового стану і результатів діяльності готелю «Дерібас»**

У готелі «Дерібас» фінансування поділяється на внутрішнє та зовнішнє. Внутрішнє фінансування здійснюється за рахунок коштів, отриманих від діяльності самого готелю: прибуток, амортизаційні відрахування, виручка від реалізації основних та додаткових послуг, а також від продажу чи здачі в оренду майна підприємства. Зовнішнє фінансування забезпечується коштами, не пов'язаними з діяльністю готелю: внески власників у статутний фонд, кредити, зобов'язання боржників, роялті тощо. Основним джерелом фінансування розвитку готелю є прибуток від реалізації послуг, який використовується на заохочення персоналу, переоснащення та модернізацію обладнання готелю, забезпечення лояльності споживачів. Варто зазначити, що заробітна плата є одночасно частиною операційних витрат і важливим елементом мотивації праці співробітників. Менеджери готелю працюють над пошуком ефективних рішень для оптимізації продажу послуг і забезпечення прибутку. Динаміка показників господарської діяльності у готелі «Дерібас» за 2022-2023 роки наведена у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

## Динаміка показників господарської діяльності готелю «Дерібас»

| Показник                                                         | 2022 рік | 2023 рік | Темпи зростання, % |
|------------------------------------------------------------------|----------|----------|--------------------|
| 1                                                                | 2        | 3        | 4                  |
| 1. Одночасна місткість                                           | 31       | 31       | 0,0                |
| 2. Надано послуг, кількість ночівель                             | 7072     | 9015     | 27,5               |
| 3. Кількість обслугованих гостей                                 | 3335     | 4097     | 22,8               |
| 4. Середня тривалість перебування одного гостя, діб              | 2,12     | 2,2      | 3,6                |
| 5. Середня завантаженість одного готельного місця, людино/рік    | 95,29    | 117,06   | 22,8               |
| 6. Коефіцієнт завантаження,                                      | 0,55     | 0,69     | 24,4               |
| 7. Загальні доходи готелю від надання основних послуг, тис. грн. | 9681,18  | 14724,07 | 52,1               |
| 8. Середня вартість проживання, грн. за добу                     | 1369     | 1633     | 19,3               |

*Джерело: складено автором*

Враховуючи дані з Таблиці 2.3, основною метою готелю є привернення громадян України, які подорожують у складі сім'ї з мінімум двох осіб, часто з дітьми. Готель розпочав активну діяльність з розміщення в початку 2018 року і показував позитивну динаміку зростання завантаженості та середнього тарифу на послуги. Середня кількість осіб, що проживають одночасно в одному номері, також має тенденцію до зростання. В цілому, ці показники завантаженості та середнього тарифу призвели до збільшення валового прибутку готелю на 34,2%.

За даними з Таблиці 2.4, варто відзначити, що готель «Дерібас» проявляє сезонність у попиті. Наприклад, низький попит спостерігався з лютого по травень та з листопаду по грудень 2022 року. У 2023 році сезонність дещо змінилася, оскільки готель активно розміщував гостей протягом усього календарного року, лише показуючи знижену завантаженість у лютому, квітні та значне падіння у грудні 2023 року.

Таблиця 2.4

Рівень завантаження номерного фонду готелю «Дерибас» за 2022-2023 рр.

| Місяць/показник | Надано послуг (місце-діб) 2022 | Рівень завантаження 2022 (%) | Надано послуг (місце-діб) 2023 | Рівень завантаження 2023 (%) | Темп приросту |
|-----------------|--------------------------------|------------------------------|--------------------------------|------------------------------|---------------|
| Січень          | 594                            | 54,75                        | 1085                           | 67,19                        | 22,7          |
| Лютий           | 578                            | 58,98                        | 586                            | 59,8                         | 1,4           |
| Березень        | 488                            | 44,98                        | 673                            | 68,67                        | 52,7          |
| Квітень         | 379                            | 36,1                         | 588                            | 56                           | 55,1          |
| Травень         | 412                            | 37,97                        | 776                            | 71,52                        | 88,4          |
| Червень         | 504                            | 48                           | 766                            | 72,95                        | 52,0          |
| Липень          | 751                            | 69                           | 845                            | 80,48                        | 16,6          |
| Серпень         | 767                            | 70,69                        | 917                            | 87,33                        | 23,5          |
| Вересень        | 779                            | 74,19                        | 787                            | 74,95                        | 1,0           |
| Жовтень         | 651                            | 60                           | 864                            | 82,29                        | 37,2          |
| Листопад        | 581                            | 55,33                        | 641                            | 61,05                        | 10,3          |
| Грудень         | 588                            | 56                           | 487                            | 46,38                        | -17,2         |
| Усього          | 7072                           | 55,5                         | 9015                           | 69,05                        | 24,4          |

*Джерело: розроблено автором*

Загалом, у 2023 році завантаженість була на 24,4% вищою, ніж у 2022 році. Виняток склав лише грудень 2023 року, коли попит знизився порівняно з аналогічним періодом 2022 року.

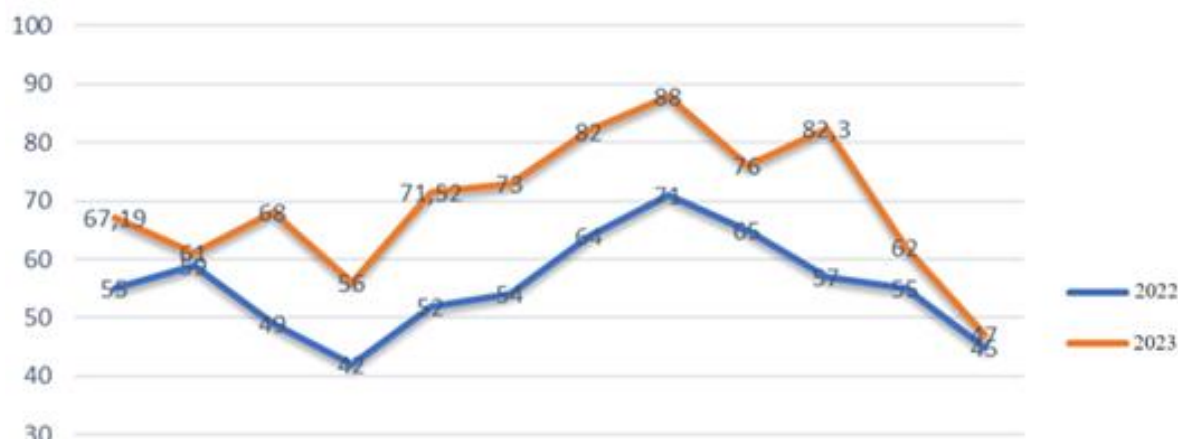


Рис. 2.2. Показник завантаження готелю «Дерибас»

*Джерело: розроблено автором*

Аналізуючи валовий дохід готелю від реалізації номерного фонду (див. Табл. 2.5), потрібно зробити висновок про покращення загальних результатів роботи за кожен місяць у 2023 році порівняно з 2022 роком. Середній зріст обороту склав 52,10%, при цьому найбільше зростання виручки спостерігалось в Травні та Червні 2023 року, а найменше - у Листопаді та Грудні.

Таблиця 2.5

Валова виручка від реалізації номерного фонду готелю «Дерибас» за 2022-2023 рр.

| Місяць   | Виручка від реалізації<br>2022 рік, грн. | Виручка від реалізації<br>2023 рік, грн | Темп<br>росту, % |
|----------|------------------------------------------|-----------------------------------------|------------------|
| Січень   | 720262,8                                 | 1160841,6                               | 61,17            |
| Лютий    | 662282,1                                 | 801945                                  | 21,09            |
| Березень | 610450,29                                | 956300                                  | 56,65            |
| Квітень  | 582498,2                                 | 960229                                  | 64,85            |
| Травень  | 646461,6                                 | 1165845                                 | 80,34            |
| Червень  | 643269,5                                 | 1467773,6                               | 128,17           |
| Липень   | 968547,75                                | 1458308,6                               | 50,57            |
| Серпень  | 1181652                                  | 1815757,2                               | 53,66            |
| Вересень | 985861,5                                 | 1441103,6                               | 46,18            |
| Жовтень  | 977863,2                                 | 1518366,4                               | 55,27            |
| Листопад | 877962,6                                 | 996179,5                                | 13,46            |
| Грудень  | 906664,2                                 | 1013091,1                               | 11,74            |
| Усього   | 9681275,74                               | 14724740,6                              | 52,10            |

Джерело: розроблено автором

Наочно відобразимо результати таблиці 2.5. на рис. 2.4.

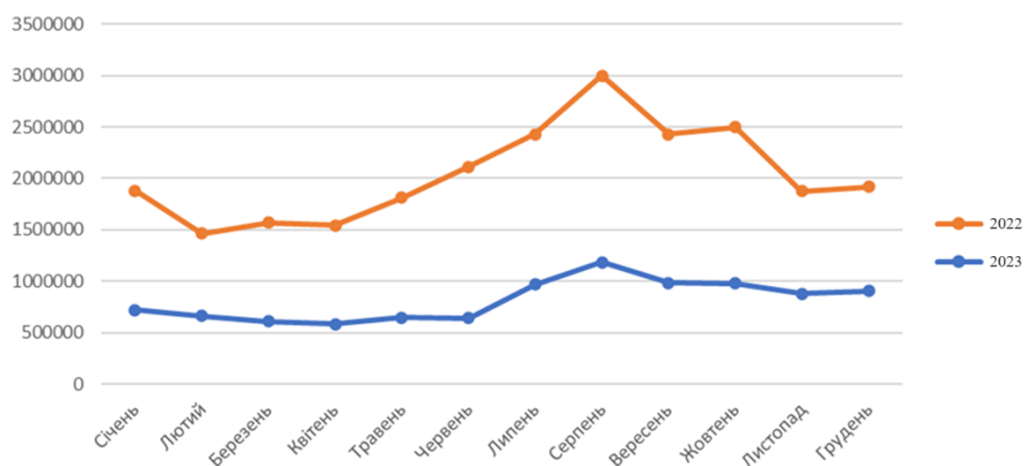


Рис. 2.3. Графік валової виручки готелю «Дерибас» за 2022-2023 рр.

Джерело: розроблено автором

У Таблиці 2.6 представлена динаміка валових витрат готелю. Найбільший вплив на загальну суму витрат мають витрати на заробітну плату (включаючи відпускні винагороди та інше) та комунальні платежі, які є основними складовими. Збільшення завантаженості готелю призводить до зростання витрат на персонал, закупівлю продовольчих та непродовольчих товарів для забезпечення якості послуг.

Таблиця 2.6

## Структура витрат готелю «Дерибас» за елементами

| Основні елементи витрат   | Значення по роках, тис грн |          |               |
|---------------------------|----------------------------|----------|---------------|
|                           | 2022 рік                   | 2023 рік | Відхилення, % |
| Фонд заробітної плати     | 2745,4                     | 3210,1   | 16,93         |
| Комунальні платежі        | 920,2                      | 1230,3   | 33,70         |
| Податки                   | 540,8                      | 741,04   | 37,03         |
| Закупка ресторан сніданки | 516,1                      | 1120,5   | 117,11        |
| Комісійні винагороди      | 329,7                      | 465,7    | 41,25         |
| Інші витрати              | 2254,8                     | 2867,16  | 27,16         |
| Усього                    | 7307                       | 9634,7   | 31,86         |

*Джерело: розроблено автором*

Відображення структури витрат готелю у 2023 році наведено на Рис. 2.4.



Рис. 2.4. Загальні витрати готелю «Дерибас» у 2023 р.

*Джерело: розроблено автором*

Одним із ключових завдань менеджменту є забезпечення збалансованого співвідношення між чистим прибутком та загальним доходом готелю, яке відображає рентабельність бізнесу. Проте оптимізація витрат не повинна призводити до зниження якості надання послуг.

### **2.3. Аналіз конкурентного становища готелю «Дерибас»**

Ми провели аналіз діяльності готелю «Дерибас» за останні роки з метою визначення його конкурентних переваг порівняно з іншими готелями у його оточенні. Основними конкурентами «Дерибас» є готелі, які пропонують подібні послуги за технологічним процесом та якістю, мають схоже місцезнаходження та приблизно однаковий рівень сервісу. Таким чином, основними ознаками, за якими можна виділити конкурентів готелю «Дерибас», є:

- розташування на вул. Дерибасівська;
- наявність харчування (сніданки);
- вартість проживання у діапазоні від 700 до 1200 гривень;
- кількість номерів в межах від 6 до 35.

За цими критеріями були визначені основні конкуренти готелю «Дерибас».

1. Готель «Royal Street» [13]
2. Готель «Wine&Pillow Hotel by Frapolli» [14]
3. Готель «Рено» [15]

Готель «Дерибас» має переваги серед виділених конкурентів по більш привабливому місцю розташування в історичному центрі у зручному приміщенні; має найбільший різноплановий номерний фонд; найнижчу серед конкурентів середню ціну за номер, але поступається за асортиментом сніданків, вже є питання стосовно сучасності меблювання у деяких номерах, є скарги на якість сну у готелі «Дерибас», що може бути спричинено матрацами, які потрібно замінити.

Розташування даних готелів на карті наведене на рис. 2.5.

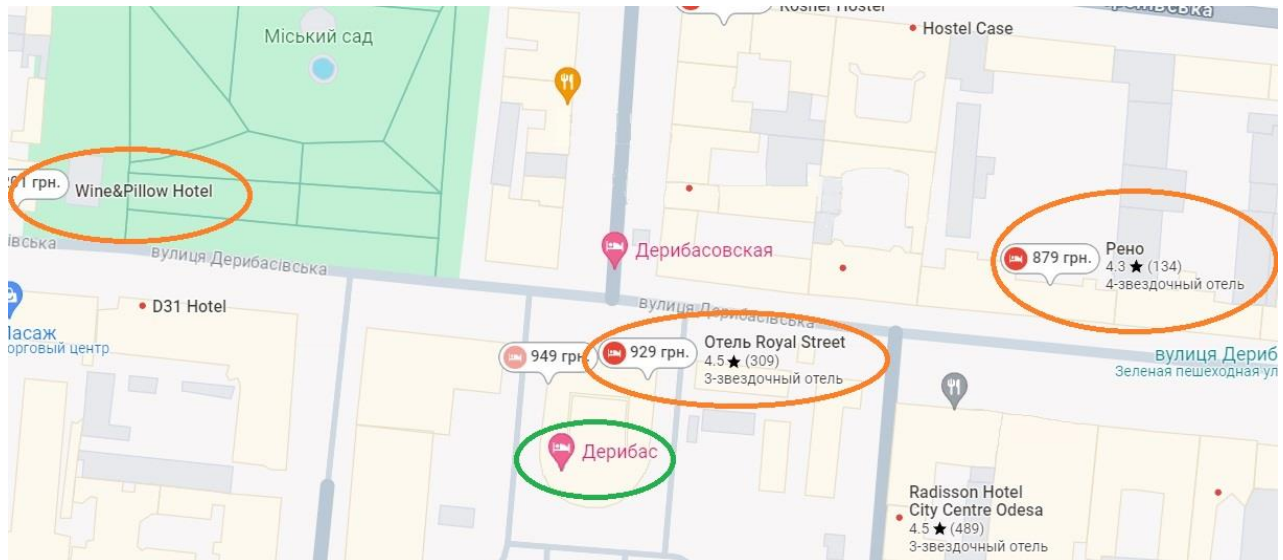


Рис. 2.5. Розташування конкурентів готелю «Дерибас»

*Джерело:* складено за [12-18]

Розглянемо дані готелі докладніше для подальшого порівняння та визначення конкурентних переваг.

Готель «Royal Street» знаходиться в одній будівлі з готелем «Дерибас» за адресою Дерибасівська, 27. Як і готель «Дерибас» – без категорії. У готелі 28 номерів, кожен з яких оснащений кондиціонером, безкоштовним Wi-Fi, набором для приготування гарячих напоїв та телевізором із плоским екраном. У всіх номерах і люксах готелю Royal Street є сучасна ванна кімната з халатами та капцями. Вишуканий декор, високі стелі та великі вікна створюють комфортну атмосферу.

Щоранку у кафе Pasta and Pizza гостям пропонують сніданок, а в межах 5 хвилин ходьби є безліч кафе, барів та ресторанів. Фойє готелю Royal Street вражає мармуровими сходами та різьбленими дерев'яними елементами декору. На цілодобовій стійці реєстрації гості можуть отримати інформацію про місцеві пам'ятки. Готель розташований за 5 хвилин ходьби від Одеського театру опери та балету, а до Потьомкінських сходів і узбережжя Чорного моря можна дійти за 10 хвилин. Автобусна зупинка знаходиться за 200 метрів від готелю.

Готель «Wine and Pillow» знаходиться за адресою вул. Дерибасівська, 26. Готель не має категорії та є частиною мережі «Frapolli hotel group» та має 16 номерів: 2 бюджетні номери без вікна, 7 стандартних номерів, 2 стандартні номери з

мансардним вікном, 3 покращені номери з видом на Дерибасівську і 2 сімейні номери з видом на Міський сад. Усі номери підходять для одномісного та двомісного розміщення, з можливістю вибору між ліжком типу King Size або Twin.

На першому поверсі розташований винний лобі бар, де можна насолодитися місцевими винами, ароматною кавою або матчу латте з бельгійськими вафлями. На третьому поверсі є спеціальна зона для куріння з м'якими меблями та видом на Дерибасівську. Автентичний винний підвал – ще одна особливість «Wine & Pillow», де регулярно проводяться винні дегустації, майстер-класи, міні-конференції та інші закриті заходи для гостей.

Готель «Рено» розташований за адресою вул. Дерибасівська 16. Готель не має категорії. Готель має 15 номерів з кондиціонерами, безкоштовним Wi-Fi, залом для сніданків та банкетів, елегантними номерами з РК телевізорами. У ванних кімнатах є фен і туалетні речі. Завдяки центральному розташуванню готелю наші гості можуть відвідати безліч кафе та ресторанів. Свіжий сніданок подається щоранку в номері готелю Рено. До послуг гостей платна стоянка, цілодобова стійка реєстрації гостей.

Наведемо зведену характеристику готелів у таблиці 2.7

Таблиця 2.7

Порівняльна характеристика готелю «Дерибас» та конкурентів

| Готель                          | Категорія | Кількість номерів | Розташування           |
|---------------------------------|-----------|-------------------|------------------------|
| «Дерибас»                       | -         | 31                | вул. Дерибасівська, 27 |
| «Royal Street»                  | -         | 28                | вул. Дерибасівська, 27 |
| «Wine&Pillow Hotel by Frapolli» | -         | 16                | вул. Дерибасівська, 26 |
| «Рено»                          | -         | 15                | вул. Дерибасівська, 16 |

*Джерело:* складено автором

Для поглибленого аналізу конкурентів готелю «Дерибас», варто створити карту стратегічних груп конкурентів. Для побудови карти стратегічних груп

використаємо два показники: ціна і якість готельних послуг. Використання критерію якості має для нас додаткове значення, оскільки дозволяє оцінити вплив рівня якості послуг на конкурентну позицію. Показник «ціна» відображає вартість розміщення у двомісному стандартному номері за добу в низький сезон, а якість готельних послуг базується на оцінках відвідувачів на сайті Booking.com за десятибальною шкалою. Зведемо дані, отримані з цього сайту, в таблицю 2.8.

Таблиця 2.8

Співвідношення між вартістю та якістю послуг розміщення основних конкурентів готелю «Дерибас»

| Готель                          | Ціна, грн.        | Якість, бали |
|---------------------------------|-------------------|--------------|
| «Дерибас»                       | 558 – 2511 (1543) | 9,2          |
| «Royal Street»                  | 774 – 3036 (1905) | 9,4          |
| «Wine&Pillow Hotel by Frapolli» | 990 – 2790 (1890) | 9,5          |
| «Рено»                          | 728 – 1280 (1004) | 8,9          |

*Джерело:* складено за [12-18]

Для порівняння конкурентоспроможності готелів проведемо аналіз їх сильних і слабких сторін та створимо профіль конкурентів за допомогою бальної системи. Як експертів знову використаємо гостей, які залишають свої відгуки на сайті Booking.com. Результати цього аналізу представлені в таблиці.

На основі побудованого профілю конкурентів можна розрахувати зважені оцінки конкурентоспроможності для кожного з готелів, використовуючи формулу:

$$ZO = \sum P_i \times W_i, \quad (2.1.)$$

де: ZO – зважена оцінка конкурентоспроможності готелю,

$P_i$  – оцінка  $i$ -го фактору,

$W_i$  – вага  $i$ -го фактору.

## Профіль конкурентів на ринку готельних послуг

| Показники конкурентоспроможності | Вага        | Експертні оцінки на Booking.com по готелях |              |                |            |                                 |              |             |              |
|----------------------------------|-------------|--------------------------------------------|--------------|----------------|------------|---------------------------------|--------------|-------------|--------------|
|                                  |             | «Дерибас»                                  |              | «Royal Street» |            | «Wine&Pillow Hotel by Frapolli» |              | «Рено»      |              |
|                                  |             | оцінка                                     | Зважена      | оцінка         | Зважена    | Оцінка                          | Зважена      | оцінка      | Зважена      |
| Чистота                          | <b>0,2</b>  | 9,0                                        | 1,8          | 9,3            | 1,9        | 9,4                             | 1,9          | 9,0         | 1,8          |
| Комфорт                          | <b>0,15</b> | 9,0                                        | 1,4          | 9,3            | 1,4        | 9,5                             | 1,4          | 8,8         | 1,3          |
| Розташування                     | <b>0,15</b> | 9,8                                        | 1,5          | 9,8            | 1,5        | 9,8                             | 1,5          | 9,7         | 1,5          |
| Зручності                        | <b>0,1</b>  | 8,8                                        | 0,9          | 9,2            | 0,9        | 9,3                             | 0,9          | 8,5         | 0,9          |
| Персонал                         | <b>0,15</b> | 9,5                                        | 1,4          | 9,5            | 1,4        | 9,6                             | 1,4          | 9,2         | 1,4          |
| Співвідношення ціна/якість       | <b>0,2</b>  | 9,1                                        | 1,8          | 9,4            | 1,9        | 9,3                             | 1,9          | 8,6         | 1,7          |
| Безкоштовний Wi-Fi               | <b>0,05</b> | 9,0                                        | 0,5          | 9,0            | 0,5        | 9,4                             | 0,5          | 8,8         | 0,4          |
| <b>Інтегральний показник</b>     | <b>1</b>    | <b>64,2</b>                                | <b>9,195</b> | <b>65,5</b>    | <b>9,4</b> | <b>66,3</b>                     | <b>9,475</b> | <b>62,6</b> | <b>8,965</b> |

Джерело: складено за [12-18]

За формулою 2.1. отримаємо:

$$\text{ЗО «Дерибас»} = 0,2 \times 9,0 + 0,15 \times 9,0 + 0,15 \times 9,8 + 0,1 \times 8,8 + 0,15 \times 9,5 + 0,2 \times 9,1 + 0,05 \times 9,0 = 9,2$$

$$\text{ЗО «Royal Street»} = 0,2 \times 9,3 + 0,15 \times 9,3 + 0,15 \times 9,8 + 0,1 \times 9,2 + 0,15 \times 9,5 + 0,2 \times 9,4 + 0,05 \times 9,0 = 9,4$$

$$\text{ЗО «Wine\&Pillow Hotel by Frapolli»} = 0,2 \times 9,4 + 0,15 \times 9,5 + 0,15 \times 9,8 + 0,1 \times 9,3 + 0,15 \times 9,6 + 0,2 \times 9,3 + 0,05 \times 9,4 = 9,5$$

$$\text{ЗО «Рено»} = 0,2 \times 9,0 + 0,15 \times 8,8 + 0,15 \times 9,7 + 0,1 \times 8,5 + 0,15 \times 9,2 + 0,2 \times 8,6 + 0,05 \times 8,8 = 9,0$$

За кожним з факторів оцінка вища середньої для стратегічної групи має розглядатись як конкурентна перевага, а нижча від середньої – як слабкість. Для розглянутої стратегічної групи готелів середньозважена оцінка складає:

$$\overline{\text{ЗО}} = 9,258$$

Готель «Дерибас» отримав зважену оцінку 9,195, яка майже відповідає середній. За цим показником він випереджає готель «Рено», проте поступається готелям «Royal Street» та «Wine&Pillow Hotel by Frapolli».

Для наочного відображення досліджених тенденцій конкурентоспроможності та розробки ефективних заходів з підвищення рівня конкурентоспроможності готельних послуг доцільно побудувати багатокутник конкурентоспроможності.

Цей метод передбачає порівняльну оцінку ключових характеристик готельних послуг конкурентів, представлену у вигляді багатокутника. Найоб'єктивнішу оцінку можна отримати шляхом опитування споживачів. Для цього скористаємося інформацією із сайту Booking.com, який надає рейтинги готелів за 10-бальною шкалою на основі відгуків гостей (див. рис. 2.6).

Як показує рисунок 3, готель «Дерибас» дещо відстає за окремими показниками від конкурентів, таких як «Wine & Pillow Hotel by Frapolli» та «Royal Street». Тому для залучення більшої кількості гостей керівництву готелю слід звернути увагу на покращення комфорту в номерах, зручностей та співвідношення ціна/якість.

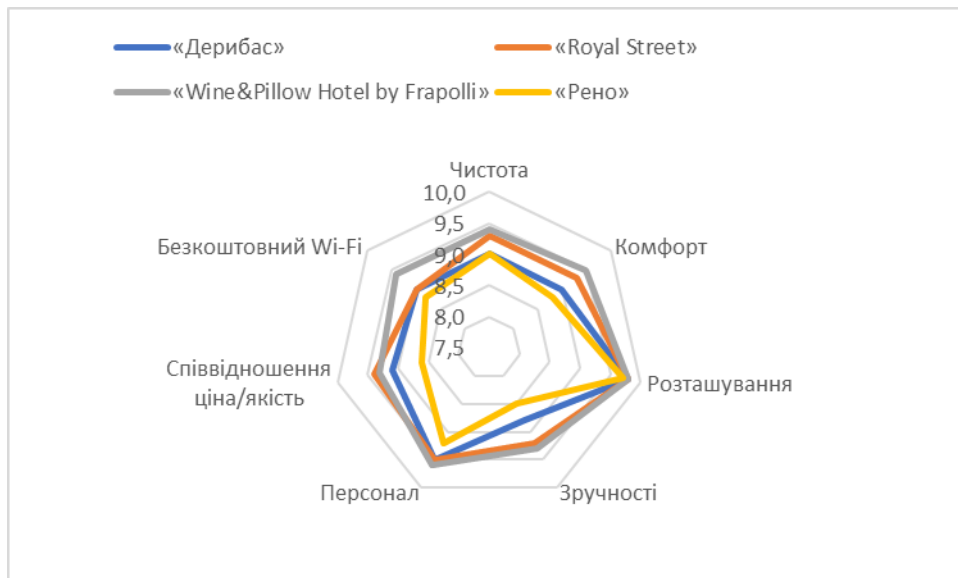


Рис. 2.6. Багатокутник конкурентоспроможності для стратегічної групи готелів

Джерело: складено за [12-18]

Також рекомендується розпочати активно впроваджувати revenue management для корегування цінової політики виходячи з попиту на послуги у готелі «Дерибас».

### **Висновки до 2 розділу:**

Готель «Дерибас» розташований у самому серці Одеси, на вулиці Дерибасівська, в історичному будинку, що надає йому унікальну локацію поруч з основними культурними пам'ятками міста. Після серйозної реконструкції, завершеної у 2018 році, готель відповідає сучасним стандартам якості та забезпечує високий рівень комфорту для гостей. У ньому розташовано 31 затишний номер з усіма необхідними зручностями. Для забезпечення безпеки та комфорту гостей у готелі діє належна система охорони, відеоспостереження, а також автономне електро- та водопостачання. Незважаючи на відсутність ліфтів через розташування в історичній будівлі, готель створює неповторну атмосферу проживання. Завдяки своїм перевагам, готель «Дерибас» є популярним вибором як для туристів, так і для бізнес-подорожуючих, пропонуючи високий рівень обслуговування та зручне розташування в самому центрі Одеси. Його успішно поєднана історична привабливість з сучасними зручностями робить його привабливим для різних категорій гостей.

У готелі «Дерибас» заробітна плата є значною частиною операційних витрат і важливим елементом мотивації працівників. Менеджери активно працюють над оптимізацією продажу послуг і забезпеченням прибутку. Динаміка показників господарської діяльності за 2022-2023 роки свідчить про позитивне зростання завантаженості та середнього тарифу на послуги, що призвело до збільшення валового прибутку на 34,2%. Основна мета готелю – привернення сімейних туристів. Готель проявляє сезонність у попиті, з найнижчим попитом у лютому, квітні та грудні. Завантаженість у 2023 році була на 24,4% вищою, ніж у 2022 році, за винятком грудня. Валова виручка від реалізації номерного фонду зросла в середньому на 52,10%, з найбільшим

зростанням у травні та червні. Основні витрати готелю включають заробітну плату та комунальні платежі. Збільшення завантаженості призводить до зростання витрат на персонал і закупівлі для забезпечення якості послуг.

Ми проаналізували діяльність готелю «Дерибас» і визначили його конкурентні переваги та недоліки порівняно з іншими готелями на вул. Дерибасівська. Основні конкуренти: «Royal Street», «Wine & Pillow Hotel by Frapolli» та «Рено». Готель «Дерибас» має переваги в розташуванні, різноманітному номерному фонді та низькій середній ціні за номер, але поступається в асортименті сніданків, сучасності меблів та якості сну. Для глибшого аналізу конкурентів слід використовувати показники ціни та якості послуг. Готель «Дерибас» отримав оцінку 9,195, що є нижчим за «Royal Street» та «Wine & Pillow Hotel by Frapolli». Керівництву варто зосередитися на покращенні комфорту, зручностей та співвідношення ціни та якості.

### РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ПРИБУТКУ ГОТЕЛЮ «ДЕРИБАС»

#### 3.1. Основні заходи, спрямовані на підвищення прибутку готелю «Дерибас»

Підсумувавши все вищесказане, ми можемо зробити висновок, що керівництву готелю «Дерибас» слід виявляти та впроваджувати нові концепції, методи обслуговування та послуги, враховуючи попит та побажання клієнтів: заміна або ж оновлення сантехніки в номерах; урізноманітнення меню сніданків; оновлення матраців на ліжках; покращення роботи Wi-Fi.

Готель «Дерибас» прагне надати своїм гостям найкращий досвід, включаючи сучасні та добре обладнані номери. Для того, щоб досягти цього, готель може розглянути можливість заміни та/або оновлення свого меблевого стану, в тому числі і сантехніки. Меблі та сантехніка в готельних номерах з часом зношуються та втрачають свій привабливий вигляд. Це може негативно вплинути на імідж готелю та задоволеність клієнтів. Тому важливо регулярно оновлювати меблі та сантехніку в номерах. На рисунку зображено етапи.



Рис. 3.1. Етапи для заходів щодо удосконалення сантехніки в номерах  
Джерело: складено за [19]

Для того, щоб визначити, які меблі та сантехніка потребують заміни або оновлення, необхідно провести ретельний аналіз їх стану. Це можна зробити, оглянувши всі номери готелю та зафіксувавши всі дефекти. Після проведення аналізу стану меблів та сантехніки необхідно скласти список необхідних меблів та сантехніки.

Бюджет проекту буде залежати від кількості меблів та сантехніки, які потребують заміни або оновлення, а також від їх вартості. Для того, щоб вибрати постачальників меблів та сантехніки, необхідно провести тендер. У тендері повинні взяти участь кілька компаній, які пропонують меблі та сантехніку відповідної якості та за конкурентними цінами.

Важливо контролювати виконання проекту на всіх його етапах. Це допоможе гарантувати, що проект буде виконаний вчасно, в рамках бюджету та з дотриманням всіх вимог.

Заміна або оновлення меблів та сантехніки в номерах готелю «Дерибас» є важливим проектом, який допоможе покращити конкурентоспроможність готелів та задовольнити очікування клієнтів.

Сніданок – це важлива частина перебування в готелі.

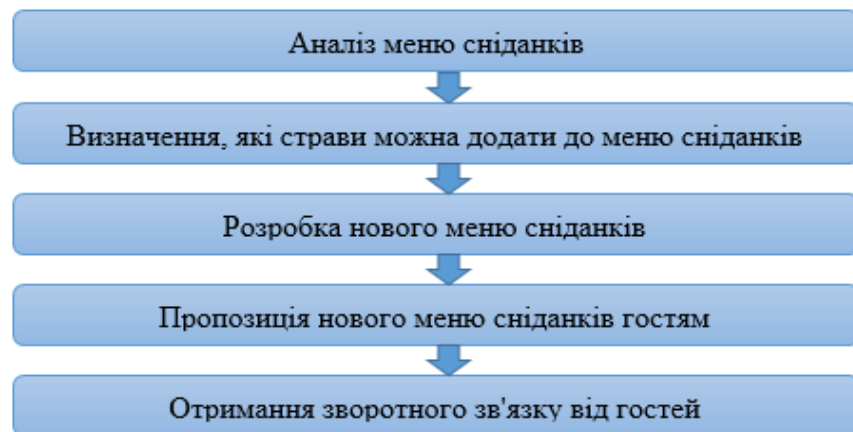


Рис. 3.2. Завдання для заходів щодо урізноманітнення меню сніданків

*Джерело:* складено за [20]

Він дає гостям заряд енергії на весь день і може залишити у них позитивне враження про готель. Тому важливо пропонувати гостям широкий вибір страв на сніданок, які відповідають їхнім смакам та потребам. На

рисунку зображено завдання для заходів щодо урізноманітнення меню сніданків.

Для того, щоб визначити, які страви користуються найбільшою популярністю у гостей, необхідно проаналізувати дані про продажі сніданків за останні кілька місяців. Також можна провести опитування гостей, щоб дізнатися їхні думки про меню сніданків.

При визначенні, які страви можна додати до меню сніданків, необхідно враховувати наступні фактори: смаки та потреби гостей, сезонність, тренди в галузі харчування, можливості кухні готелю.

При розробці нового меню сніданків необхідно враховувати результати аналізу меню сніданків та визначення, які страви можна додати до меню сніданків. Додати сезонні страви, які відповідають порі року. Наприклад, влітку можна пропонувати свіжі фрукти, ягоди, салати. Взимку можна додати до меню ситні страви, такі як запіканки та каші. Розширити пропозиції міжнародних кухонь. Запропонувати страви з різних країн світу, щоб задовольнити смаки гостей з різними вподобаннями. Це може включати континентальний сніданок, азіатські страви і т.д. Також можна проводити тематичні сніданки протягом тижня або місяця. Наприклад, можна організувати «американський сніданок», «італійський сніданок» або «вегетаріанський сніданок». Це допоможе урізноманітнити меню та зацікавити гостей. Додати більше здорових варіантів: запропонувати більше свіжих фруктів, овочів, цільнозернових продуктів та знежирених молочних продуктів. Це допоможе гостям зробити більш здоровий вибір під час сніданку.

Нове меню сніданків можна запропонувати гостям наступними способами: розмістити меню в номерах готелю, розмістити меню в ресторані готелю, додати інформацію про меню сніданків на сайт готелю.

Для мінімізації ризиків цього проекту необхідно провести ретельне тестування нового меню сніданків перед тим, як його запропонувати гостям та контролювати витрати на продукти харчування. Урізноманітнення меню

сніданків в готелі «Дерибас» – це важливий проект, який допоможе покращити задоволеність гостей та збільшити прибуток готелю.

Сон і комфортний відпочинок – найголовніша задача готельного номеру під час перебування гостя. Невід’ємною та незамінною частиною готельного номеру є спальне місце – ліжко. Проводячи аналіз відгуків готелів, були разові зауваження про незручність матраців, їх ергономічність та інше. Тому важливо пропонувати гостям той спектр зручностей, які відповідають їхнім потребам. На рисунку зображено завдання для заходів щодо оновлення спальних місць.



Рис. 3.3. Етапи щодо оновлення меблевого стану в готельних номерах  
*Джерело:* складено за [21]

Покращення роботи Wi-Fi в готелях є важливою інвестицією, яка може призвести до покращення відгуків гостей, якості обслуговування клієнтів, збільшення задоволеності клієнтів, зростання лояльності клієнтів та покращення іміджу готелю, роблячи акцент на те, що основна група гостей – бізнес-сегмент. Для цього лише необхідно якісно провести сигнал по всіх кутках готелю, забезпечивши комфортне використання Інтернетом для гостей.

### **3.2. Економічне обґрунтування запропонованих заходів щодо підвищення прибутку готелю «Дерибас»**

Для оптимального утримання тарифів з тенденцією до їх збільшення готелю «Дерибас» рекомендовано впровадити додаткові тарифи, які можуть забезпечити стабільний дохід у сучасних умовах:

- Тариф раннього бронювання. Цей тариф спрямований на залучення клієнтів, які бронюють заздалегідь (понад 30 днів до дати заїзду). Зазвичай передбачає знижку 15-20% від базової ціни і є незворотнім.
- Незворотній тариф. Дозволяє клієнтам отримати знижку 10% від базової ціни, за умови попередньої оплати під час бронювання. Цей тариф не передбачає повернення коштів у разі відміни бронювання. Менеджер повинен уважно слідкувати за такими платежами і вести облік у програмі.
- Спеціальний тариф на 5-7-10 днів відпочинку. Ця акційна пропозиція має на меті збільшення тривалості проживання гостей. Додаткова знижка стимулює клієнтів залишатися в готелі довше, що може забезпечити додатковий прибуток від реалізації додаткових послуг.
- Тариф для корпоративних клієнтів. Призначений для бронювання понад 7 номерів одночасно. Знижка може варіюватися від 10 до 15% від базового тарифу.

Зважаючи на труднощі прогнозування попиту через пандемію, введення цих тарифів допоможе забезпечити оптимальне завантаження готелю. Введення та скасування таких тарифів є частиною аналітичної роботи менеджера, який повинен відстежувати ринкові тенденції та поведінку конкурентів.

За оптимальної ситуації на туристичному ринку регіону базовий тариф готелю може збільшуватись на 5-13% щорічно. Рекомендовані базові тарифи на наступний рік наведені в Таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

## Запропонована тарифна політика готелю «Дерибас»

| Категорія номеру  | Низький сезон, грн | Середній сезон, грн | Високий сезон, грн | Кількість номерів |
|-------------------|--------------------|---------------------|--------------------|-------------------|
| Мансардний        | 620                | 770                 | 1020               | 3                 |
| Класичний         | 720                | 870                 | 1120               | 4                 |
| Стандарт          | 770                | 920                 | 1170               | 11                |
| Покращений        | 990                | 1290                | 1490               | 2                 |
| Сімейний          | 1390               | 1690                | 1890               | 2                 |
| Сімейний люкс     | 1990               | 2390                | 2740               | 1                 |
| Напівлюкс         | 1290               | 1490                | 1740               | 6                 |
| Делюкс            | 1490               | 1840                | 2040               | 1                 |
| Люкс двокімнатний | 2490               | 2940                | 3140               | 1                 |

*Джерело:* складено автором

Розділення на три сезони є основним, але рекомендується додати період з Травня по середину Червня, щоб порівняти з ними місяці високого попиту. Пропонується встановити «середній» тариф між середнім та високим сезоном. Аналізуючи попит за днями тижня, revenue менеджеру також рекомендується підвищити базовий тариф від п'ятниці до суботи (дві ночі), оскільки частіше гості прибувають на вихідні для відпочинку. Підвищення базового тарифу можливе на 10% для цієї категорії днів.

Після впровадження будь-яких змін у тарифній політиці готелю, revenue менеджер складає аналітичний звіт щодо основних показників, щоб оцінити ефективність спеціальних пропозицій. У разі погіршення показників, менеджер коригує тарифну політику.

Починаючи впровадження revenue менеджменту в готелі «Дерибас», пропонується звернути увагу на сегментацію цільової аудиторії для проведення цільової маркетингової кампанії. З урахуванням попиту на аналогічні послуги, місцезрештування готелю та конкурентних переваг, для готелю «Дерибас» актуальними є такі сегменти:

- Сімейні пари віком від 55 років;
- Сім'ї з дітьми віком від 30 років і старші;
- Пари, що подорожують на вихідні для відпочинку біля моря.

Маркетингові заходи, спрямовані на ці цільові аудиторії, сприятимуть стабільному завантаженню готелю. Витрати на маркетинг не повинні перевищувати 7% від валового обороту готелю на рік, а очікуваний додатковий прибуток становитиме від 12-14% від запланованого обсягу.

Основна увага готелю «Дерибас» має бути приділена таким елементам revenue менеджменту:

- Розробка тарифного плану продажу на кожний місяць року (Rack rate);
- Врахування трьох-чотирьох сезонів зі зміненою ціною на розміщення;
- Планування високого попиту на святкові дні;
- Аналіз тижневого завантаження з варіативною ціною на вихідні та будні дні;
- Розробка спеціальних пропозицій для проживання в готелі на 5 днів і більше;
- Впровадження спеціальних тарифів (раннє бронювання та non-refundable rate).

Після затвердження тарифного плану на наступний рік, revenue менеджеру рекомендується розробити детальний план отримання доходу з кожної категорії номеру.

Таблиця 3.2

Запропонований тариф для категорії номерів «Мансардний»

| Місяць        | Тарифний план продажу |        |         |      |         |          | ADR    | Days | Rooms | OCC | Total Revenue |
|---------------|-----------------------|--------|---------|------|---------|----------|--------|------|-------|-----|---------------|
|               | Early                 | NonRef | Rack-5% | Rack | Rack +5 | Rack +10 |        |      |       |     |               |
| Січень        | 656                   | 738,00 | 779,0   | 820  | 861     | 902      | 792,67 | 31   | 3     | 69% | 50865,42      |
| Лютий         | 496                   | 558,00 | 589,0   | 620  | 651     | 682      | 599,33 | 28   | 3     | 50% | 25172         |
| Березень      | 496                   | 558,00 | 589,0   | 620  | 651     | 682      | 599,33 | 31   | 3     | 50% | 27869         |
| Квітень       | 616                   | 693,00 | 731,5   | 770  | 808,5   | 847      | 744,33 | 30   | 3     | 60% | 40194         |
| Травень       | 696                   | 783,00 | 826,5   | 870  | 913,5   | 957      | 841,00 | 31   | 3     | 70% | 54749,1       |
| Червень       | 736                   | 828,00 | 874,0   | 920  | 966     | 1012     | 889,33 | 30   | 3     | 75% | 60030         |
| Липень        | 816                   | 918,00 | 969,0   | 1020 | 1071    | 1122     | 986,00 | 31   | 3     | 80% | 73358,4       |
| Серпень       | 816                   | 918,00 | 969,0   | 1020 | 1071    | 1122     | 986,00 | 31   | 3     | 85% | 77943,3       |
| Вересень      | 736                   | 828,00 | 874,0   | 920  | 966     | 1012     | 889,33 | 30   | 3     | 75% | 60030         |
| Жовтень       | 696                   | 783,00 | 826,5   | 870  | 913,5   | 957      | 841,00 | 31   | 3     | 70% | 54749,1       |
| Листопад      | 496                   | 558,00 | 589,0   | 620  | 651     | 682      | 599,33 | 30   | 3     | 50% | 26970         |
| Грудень       | 576                   | 648,00 | 684,0   | 720  | 756     | 792      | 696,00 | 31   | 3     | 55% | 35600,4       |
| Усього за рік |                       |        |         |      |         |          |        |      |       |     | 587530,72     |

*Джерело: розроблено автором*

Таблиця 3.3

## Запропонований тариф для категорії номерів «Класичний»

| Місяць        | Тарифний план продажу |         |         |      |         |          | ADR      | Days | Rooms | OCC | Total Revenue |
|---------------|-----------------------|---------|---------|------|---------|----------|----------|------|-------|-----|---------------|
|               | Early                 | NonRef  | Rack-5% | Rack | Rack +5 | Rack +10 |          |      |       |     |               |
| Січень        | 736                   | 828,00  | 874,0   | 920  | 966     | 1012     | 889,33   | 31   | 4     | 70% | 77194,13      |
| Лютий         | 576                   | 648,00  | 684,0   | 720  | 756     | 792      | 696,00   | 28   | 4     | 45% | 35078,4       |
| Березень      | 576                   | 648,00  | 684,0   | 720  | 756     | 792      | 696,00   | 31   | 4     | 52% | 44878,08      |
| Квітень       | 696                   | 783,00  | 826,5   | 870  | 913,5   | 957      | 841,00   | 30   | 4     | 59% | 59542,8       |
| Травень       | 776                   | 873,00  | 921,5   | 970  | 1018,5  | 1067     | 937,67   | 31   | 4     | 72% | 83714,88      |
| Червень       | 816                   | 918,00  | 969,0   | 1020 | 1071    | 1122     | 986,00   | 30   | 4     | 76% | 89923,2       |
| Липень        | 896                   | 1008,00 | 1 064,0 | 1120 | 1176    | 1232     | 1 082,67 | 31   | 4     | 85% | 114113,1      |
| Серпень       | 896                   | 1008,00 | 1 064,0 | 1120 | 1176    | 1232     | 1 082,67 | 31   | 4     | 87% | 116798,1      |
| Вересень      | 816                   | 918,00  | 969,0   | 1020 | 1071    | 1122     | 986,00   | 30   | 4     | 75% | 88740         |
| Жовтень       | 776                   | 873,00  | 921,5   | 970  | 1018,5  | 1067     | 937,67   | 31   | 4     | 70% | 81389,47      |
| Листопад      | 576                   | 648,00  | 684,0   | 720  | 756     | 792      | 696,00   | 30   | 4     | 50% | 41760         |
| Грудень       | 656                   | 738,00  | 779,0   | 820  | 861     | 902      | 792,67   | 31   | 4     | 65% | 63888,93      |
| Усього за рік |                       |         |         |      |         |          |          |      |       |     | 897021        |

*Джерело: розроблено автором*

Таблиця 3.4

## Запропонований тариф для категорії номерів «Стандарт»

| Місяць        | Тарифний план продажу |         |         |      |         |          | ADR      | Days | Rooms | OCC | Total Revenue |
|---------------|-----------------------|---------|---------|------|---------|----------|----------|------|-------|-----|---------------|
|               | Early                 | NonRef  | Rack-5% | Rack | Rack +5 | Rack +10 |          |      |       |     |               |
| Січень        | 776                   | 873,00  | 921,5   | 970  | 1018,5  | 1067     | 937,67   | 31   | 11    | 70% | 223821        |
| Лютий         | 616                   | 693,00  | 731,5   | 770  | 808,5   | 847      | 744,33   | 28   | 11    | 45% | 103164,6      |
| Березень      | 616                   | 693,00  | 731,5   | 770  | 808,5   | 847      | 744,33   | 31   | 11    | 52% | 131985,2      |
| Квітень       | 736                   | 828,00  | 874,0   | 920  | 966     | 1012     | 889,33   | 30   | 11    | 59% | 173153,2      |
| Травень       | 816                   | 918,00  | 969,0   | 1020 | 1071    | 1122     | 986,00   | 31   | 11    | 75% | 252169,5      |
| Червень       | 856                   | 963,00  | 1 016,5 | 1070 | 1123,5  | 1177     | 1 034,33 | 30   | 11    | 76% | 259410,8      |
| Липень        | 936                   | 1053,00 | 1 111,5 | 1170 | 1228,5  | 1287     | 1 131,00 | 31   | 11    | 85% | 327820,4      |
| Серпень       | 936                   | 1053,00 | 1 111,5 | 1170 | 1228,5  | 1287     | 1 131,00 | 31   | 11    | 91% | 350960,6      |
| Вересень      | 856                   | 963,00  | 1 016,5 | 1070 | 1123,5  | 1177     | 1 034,33 | 30   | 11    | 78% | 266237,4      |
| Жовтень       | 816                   | 918,00  | 969,0   | 1020 | 1071    | 1122     | 986,00   | 31   | 11    | 72% | 242082,7      |
| Листопад      | 616                   | 693,00  | 731,5   | 770  | 808,5   | 847      | 744,33   | 30   | 11    | 49% | 120358,7      |
| Грудень       | 696                   | 783,00  | 826,5   | 870  | 913,5   | 957      | 841,00   | 31   | 11    | 65% | 186407,7      |
| Усього за рік |                       |         |         |      |         |          |          |      |       |     | 2637572       |

*Джерело: розроблено автором*

Таблиця 3.5

## Запропонований тариф для категорії номерів «Покращений»

| Місяць        | Тарифний план продажу |         |         |      |         |          | ADR      | Days | Rooms | OCC | Total Revenue |
|---------------|-----------------------|---------|---------|------|---------|----------|----------|------|-------|-----|---------------|
|               | Early                 | NonRef  | Rack-5% | Rack | Rack +5 | Rack +10 |          |      |       |     |               |
| Січень        | 1072                  | 1206,00 | 1 273,0 | 1340 | 1407    | 1474     | 1 295,33 | 31   | 2     | 41% | 32927,4       |
| Лютий         | 792                   | 891,00  | 940,5   | 990  | 1039,5  | 1089     | 957,00   | 28   | 2     | 38% | 20365,0       |
| Березень      | 792                   | 891,00  | 940,5   | 990  | 1039,5  | 1089     | 957,00   | 31   | 2     | 49% | 29073,7       |
| Квітень       | 1032                  | 1161,00 | 1 225,5 | 1290 | 1354,5  | 1419     | 1 247,00 | 30   | 2     | 50% | 37410,0       |
| Травень       | 1112                  | 1251,00 | 1 320,5 | 1390 | 1459,5  | 1529     | 1 343,67 | 31   | 2     | 63% | 52483,6       |
| Червень       | 1152                  | 1296,00 | 1 368,0 | 1440 | 1512    | 1584     | 1 392,00 | 30   | 2     | 64% | 53452,8       |
| Липень        | 1192                  | 1341,00 | 1 415,5 | 1490 | 1564,5  | 1639     | 1 440,33 | 31   | 2     | 70% | 62510,5       |
| Серпень       | 1192                  | 1341,00 | 1 415,5 | 1490 | 1564,5  | 1639     | 1 440,33 | 31   | 2     | 80% | 71440,5       |
| Вересень      | 1112                  | 1251,00 | 1 320,5 | 1390 | 1459,5  | 1529     | 1 343,67 | 30   | 2     | 73% | 58852,6       |
| Жовтень       | 1112                  | 1251,00 | 1 320,5 | 1390 | 1459,5  | 1529     | 1 343,67 | 31   | 2     | 75% | 62480,5       |
| Листопад      | 792                   | 891,00  | 940,5   | 990  | 1039,5  | 1089     | 957,00   | 30   | 2     | 40% | 22968,0       |
| Грудень       | 872                   | 981,00  | 1 035,5 | 1090 | 1144,5  | 1199     | 1 053,67 | 31   | 2     | 55% | 35930,03      |
| Усього за рік |                       |         |         |      |         |          |          |      |       |     | 539894,5      |

*Джерело: розроблено автором*

Таблиця 3.6

## Запропонований тариф для категорії номерів «Сімейний»

| Місяць        | Тарифний план продажу |         |         |      |         |          | ADR      | Days | Rooms | OCC | Total Revenue |
|---------------|-----------------------|---------|---------|------|---------|----------|----------|------|-------|-----|---------------|
|               | Early                 | NonRef  | Rack-5% | Rack | Rack +5 | Rack +10 |          |      |       |     |               |
| Січень        | 1392                  | 1566,00 | 1 653,0 | 1740 | 1827    | 1914     | 1 682,00 | 31   | 2     | 41% | 42756,4       |
| Лютий         | 1112                  | 1251,00 | 1 320,5 | 1390 | 1459,5  | 1529     | 1 343,67 | 28   | 2     | 38% | 28593,2       |
| Березень      | 1112                  | 1251,00 | 1 320,5 | 1390 | 1459,5  | 1529     | 1 343,67 | 31   | 2     | 49% | 40820,6       |
| Квітень       | 1352                  | 1521,00 | 1 605,5 | 1690 | 1774,5  | 1859     | 1 633,67 | 30   | 2     | 50% | 49010,0       |
| Травень       | 1432                  | 1611,00 | 1 700,5 | 1790 | 1879,5  | 1969     | 1 730,33 | 31   | 2     | 63% | 67586,8       |
| Червень       | 1472                  | 1656,00 | 1 748,0 | 1840 | 1932    | 2024     | 1 778,67 | 30   | 2     | 64% | 68300,8       |
| Липень        | 1512                  | 1701,00 | 1 795,5 | 1890 | 1984,5  | 2079     | 1 827,00 | 31   | 2     | 70% | 79291,8       |
| Серпень       | 1512                  | 1701,00 | 1 795,5 | 1890 | 1984,5  | 2079     | 1 827,00 | 31   | 2     | 80% | 90619,2       |
| Вересень      | 1432                  | 1611,00 | 1 700,5 | 1790 | 1879,5  | 1969     | 1 730,33 | 30   | 2     | 73% | 75788,6       |
| Жовтень       | 1432                  | 1611,00 | 1 700,5 | 1790 | 1879,5  | 1969     | 1 730,33 | 31   | 2     | 75% | 80460,5       |
| Листопад      | 1112                  | 1251,00 | 1 320,5 | 1390 | 1459,5  | 1529     | 1 343,67 | 30   | 2     | 40% | 32248,0       |
| Грудень       | 1192                  | 1341,00 | 1 415,5 | 1490 | 1564,5  | 1639     | 1 440,33 | 31   | 2     | 55% | 49115,4       |
| Усього за рік |                       |         |         |      |         |          |          |      |       |     | 704591,3      |

*Джерело: розроблено автором*

Таблиця 3.7

## Запропонований тариф для категорії номерів «Сімейний люкс»

| Місяць        | Тарифний план продажу |         |         |      |         |          | ADR      | Days | Rooms | OCC | Total Revenue |
|---------------|-----------------------|---------|---------|------|---------|----------|----------|------|-------|-----|---------------|
|               | Early                 | NonRef  | Rack-5% | Rack | Rack +5 | Rack +10 |          |      |       |     |               |
| Січень        | 1952                  | 2196,00 | 2 318,0 | 2440 | 2562    | 2684     | 2 358,67 | 31   | 1     | 41% | 29978,7       |
| Лютий         | 1592                  | 1791,00 | 1 890,5 | 1990 | 2089,5  | 2189     | 1 923,67 | 28   | 1     | 38% | 20467,8       |
| Березень      | 1592                  | 1791,00 | 1 890,5 | 1990 | 2089,5  | 2189     | 1 923,67 | 31   | 1     | 49% | 29220,5       |
| Квітень       | 1912                  | 2151,00 | 2 270,5 | 2390 | 2509,5  | 2629     | 2 310,33 | 30   | 1     | 50% | 34655,0       |
| Травень       | 1992                  | 2241,00 | 2 365,5 | 2490 | 2614,5  | 2739     | 2 407,00 | 31   | 1     | 63% | 47008,7       |
| Червень       | 2032                  | 2286,00 | 2 413,0 | 2540 | 2667    | 2794     | 2 455,33 | 30   | 1     | 64% | 47142,4       |
| Липень        | 2192                  | 2466,00 | 2 603,0 | 2740 | 2877    | 3014     | 2 648,67 | 31   | 1     | 70% | 57476,1       |
| Серпень       | 2192                  | 2466,00 | 2 603,0 | 2740 | 2877    | 3014     | 2 648,67 | 31   | 1     | 80% | 65686,9       |
| Вересень      | 2112                  | 2376,00 | 2 508,0 | 2640 | 2772    | 2904     | 2 552,00 | 30   | 1     | 73% | 55888,8       |
| Жовтень       | 1992                  | 2241,00 | 2 365,5 | 2490 | 2614,5  | 2739     | 2 407,00 | 31   | 1     | 75% | 55962,8       |
| Листопад      | 1592                  | 1791,00 | 1 890,5 | 1990 | 2089,5  | 2189     | 1 923,67 | 30   | 1     | 40% | 23084,0       |
| Грудень       | 1672                  | 1881,00 | 1 985,5 | 2090 | 2194,5  | 2299     | 2 020,33 | 31   | 1     | 55% | 34446,7       |
| Усього за рік |                       |         |         |      |         |          |          |      |       |     | 501018,3      |

*Джерело: розроблено автором*

Таблиця 3.8

## Запропонований тариф для категорії номерів «Напівлюкс»

| Місяць        | Тарифний план продажу |         |         |      |         |          | ADR      | Days | Rooms | OCC | Total Revenue |
|---------------|-----------------------|---------|---------|------|---------|----------|----------|------|-------|-----|---------------|
|               | Early                 | NonRef  | Rack-5% | Rack | Rack +5 | Rack +10 |          |      |       |     |               |
| Січень        | 1232                  | 1386,00 | 1 463,0 | 1540 | 1617    | 1694     | 1 488,67 | 31   | 6     | 45% | 124601,4      |
| Лютий         | 1032                  | 1161,00 | 1 225,5 | 1290 | 1354,5  | 1419     | 1 247,00 | 28   | 6     | 35% | 73323,6       |
| Березень      | 1032                  | 1161,00 | 1 225,5 | 1290 | 1354,5  | 1419     | 1 247,00 | 31   | 6     | 50% | 115971,0      |
| Квітень       | 1192                  | 1341,00 | 1 415,5 | 1490 | 1564,5  | 1639     | 1 440,33 | 30   | 6     | 52% | 134815,2      |
| Травень       | 1272                  | 1431,00 | 1 510,5 | 1590 | 1669,5  | 1749     | 1 537,00 | 31   | 6     | 65% | 185823,3      |
| Червень       | 1312                  | 1476,00 | 1 558,0 | 1640 | 1722    | 1804     | 1 585,33 | 30   | 6     | 65% | 185484,0      |
| Липень        | 1392                  | 1566,00 | 1 653,0 | 1740 | 1827    | 1914     | 1 682,00 | 31   | 6     | 80% | 250281,6      |
| Серпень       | 1392                  | 1566,00 | 1 653,0 | 1740 | 1827    | 1914     | 1 682,00 | 31   | 6     | 85% | 265924,2      |
| Вересень      | 1312                  | 1476,00 | 1 558,0 | 1640 | 1722    | 1804     | 1 585,33 | 30   | 6     | 75% | 214020,0      |
| Жовтень       | 1272                  | 1431,00 | 1 510,5 | 1590 | 1669,5  | 1749     | 1 537,00 | 31   | 6     | 70% | 200117,4      |
| Листопад      | 1032                  | 1161,00 | 1 225,5 | 1290 | 1354,5  | 1419     | 1 247,00 | 30   | 6     | 42% | 94273,2       |
| Грудень       | 1112                  | 1251,00 | 1 320,5 | 1390 | 1459,5  | 1529     | 1 343,67 | 31   | 6     | 55% | 137457,1      |
| Усього за рік |                       |         |         |      |         |          |          |      |       |     | 1982092,0     |

*Джерело: розроблено автором*

Таблиця 3.9

## Запропонований тариф для категорії номерів «Делюкс»

| Місяць        | Тарифний план продажу |         |         |      |         |          | ADR      | Days | Rooms | OCC | Total Revenue |
|---------------|-----------------------|---------|---------|------|---------|----------|----------|------|-------|-----|---------------|
|               | Early                 | NonRef  | Rack-5% | Rack | Rack +5 | Rack +10 |          |      |       |     |               |
| Січень        | 1512                  | 1701,00 | 1 795,5 | 1890 | 1984,5  | 2079     | 1 827,00 | 31   | 1     | 41% | 23221,2       |
| Лютий         | 1192                  | 1341,00 | 1 415,5 | 1490 | 1564,5  | 1639     | 1 440,33 | 28   | 1     | 38% | 15325,1       |
| Березень      | 1192                  | 1341,00 | 1 415,5 | 1490 | 1564,5  | 1639     | 1 440,33 | 31   | 1     | 49% | 21878,7       |
| Квітень       | 1472                  | 1656,00 | 1 748,0 | 1840 | 1932    | 2024     | 1 778,67 | 30   | 1     | 50% | 26680,0       |
| Травень       | 1552                  | 1746,00 | 1 843,0 | 1940 | 2037    | 2134     | 1 875,33 | 31   | 1     | 63% | 36625,3       |
| Червень       | 1592                  | 1791,00 | 1 890,5 | 1990 | 2089,5  | 2189     | 1 923,67 | 30   | 1     | 64% | 36934,4       |
| Липень        | 1632                  | 1836,00 | 1 938,0 | 2040 | 2142    | 2244     | 1 972,00 | 31   | 1     | 70% | 42792,4       |
| Серпень       | 1632                  | 1836,00 | 1 938,0 | 2040 | 2142    | 2244     | 1 972,00 | 31   | 1     | 80% | 48905,6       |
| Вересень      | 1552                  | 1746,00 | 1 843,0 | 1940 | 2037    | 2134     | 1 875,33 | 30   | 1     | 73% | 41069,8       |
| Жовтень       | 1552                  | 1746,00 | 1 843,0 | 1940 | 2037    | 2134     | 1 875,33 | 31   | 1     | 75% | 43601,5       |
| Листопад      | 1192                  | 1341,00 | 1 415,5 | 1490 | 1564,5  | 1639     | 1 440,33 | 30   | 1     | 40% | 17284,0       |
| Грудень       | 1272                  | 1431,00 | 1 510,5 | 1590 | 1669,5  | 1749     | 1 537,00 | 31   | 1     | 55% | 26205,9       |
| Усього за рік |                       |         |         |      |         |          |          |      |       |     | 380523,8      |

*Джерело: розроблено автором*

Таблиця 3.10

## Запропонований тариф для категорії номерів «Делюкс двокімнатний»

| Місяць        | Тарифний план продажу |         |         |      |         |          | ADR      | Days | Rooms | OCC | Total Revenue |
|---------------|-----------------------|---------|---------|------|---------|----------|----------|------|-------|-----|---------------|
|               | Early                 | NonRef  | Rack-5% | Rack | Rack +5 | Rack +10 |          |      |       |     |               |
| Січень        | 2392                  | 2691,00 | 2 840,5 | 2990 | 3139,5  | 3289     | 2 890,33 | 31   | 1     | 39% | 34944,1       |
| Лютий         | 1992                  | 2241,00 | 2 365,5 | 2490 | 2614,5  | 2739     | 2 407,00 | 28   | 1     | 40% | 26958,4       |
| Березень      | 1992                  | 2241,00 | 2 365,5 | 2490 | 2614,5  | 2739     | 2 407,00 | 31   | 1     | 48% | 35816,2       |
| Квітень       | 2352                  | 2646,00 | 2 793,0 | 2940 | 3087    | 3234     | 2 842,00 | 30   | 1     | 51% | 43482,6       |
| Травень       | 2432                  | 2736,00 | 2 888,0 | 3040 | 3192    | 3344     | 2 938,67 | 31   | 1     | 64% | 58303,1       |
| Червень       | 2472                  | 2781,00 | 2 935,5 | 3090 | 3244,5  | 3399     | 2 987,00 | 30   | 1     | 66% | 59142,6       |
| Липень        | 2512                  | 2826,00 | 2 983,0 | 3140 | 3297    | 3454     | 3 035,33 | 31   | 1     | 72% | 67748,6       |
| Серпень       | 2512                  | 2826,00 | 2 983,0 | 3140 | 3297    | 3454     | 3 035,33 | 31   | 1     | 80% | 75276,3       |
| Вересень      | 2432                  | 2736,00 | 2 888,0 | 3040 | 3192    | 3344     | 2 938,67 | 30   | 1     | 73% | 64356,8       |
| Жовтень       | 2432                  | 2736,00 | 2 888,0 | 3040 | 3192    | 3344     | 2 938,67 | 31   | 1     | 75% | 68324,0       |
| Листопад      | 1992                  | 2241,00 | 2 365,5 | 2490 | 2614,5  | 2739     | 2 407,00 | 30   | 1     | 40% | 28884,0       |
| Грудень       | 2072                  | 2331,00 | 2 460,5 | 2590 | 2719,5  | 2849     | 2 503,67 | 31   | 1     | 55% | 42687,5       |
| Усього за рік |                       |         |         |      |         |          |          |      |       |     | 605924,3      |

*Джерело: розроблено автором*

Загальний дохід складатиме 16 836 167,8 грн.

В таблицях 3.2-3.10 розраховано середній добовий тариф (ADR) для кожної категорії номерів готелю, враховуючи різні тарифи за місяцями. Різниця у базовому тарифі (Rack Rate) враховує сезонні коливання та минулу завантаженість готелю. ADR розраховується як середнє значення тарифів за раннє бронювання, незворотній тариф, базовий тариф, тариф з надбавкою 5% та тариф з надбавкою 10%.

Очікуване завантаження категорій номерів щомісяця враховує дані минулих періодів з позитивним прогнозом. Формула щомісячного доходу від кожної категорії виглядає наступним чином:

$$ADR * 30(31) * OCC1$$

Згідно з отриманими даними, очікуваний дохід від основних послуг на 2025 рік складатиме 16 836 167,8 грн, що на 2 111 426,0 грн більше, ніж у 2023 році. Ці показники можливі за умови впровадження основних принципів revenue менеджменту.

Важливим аспектом є підбір кандидата на посаду revenue менеджера. Такий спеціаліст повинен мати досвід роботи в готелях вищого класу, аналітичні здібності, ініціативність та готовність приймати ризики. Головними обов'язками такого менеджера буде аналіз історичних даних готелю, прогнозування попиту та удосконалення тарифної політики.

Одним із ключових напрямків удосконалення готелю буде впровадження системи revenue менеджменту для корегування співвідношення ціна/якість. Ефективне впровадження цієї системи дозволить зробити тарифи більш гнучкими, що сприятиме підвищенню попиту на послуги готелю.

### **Висновки до 3 розділу:**

Нами було запропоновано кілька важливих кроків, які готель «Дерибас» може вжити для покращення задоволення потреб клієнтів. Оновлення меблів та сантехніки в номерах, яке допоможе підтримувати

сучасний вигляд готелів та забезпечити комфорт для гостей. Урізноманітнення меню сніданків через просування широкого вибору страв та продуктів сезонного характеру. Покращення роботи Wi-Fi. Реалізація цих заходів може допомогти готелю «Дерибас» збільшити задоволеність клієнтів.

Для оптимального утримання тарифів із тенденцією до збільшення готелю «Дерибас» рекомендовано впровадити додаткові тарифи: тариф раннього бронювання: знижка 15-20% за 30+ днів до заїзду, незворотній; незворотній тариф: знижка 10% за умови попередньої оплати, без повернення коштів; спеціальний тариф на 5-7-10 днів: знижка для подовженого проживання; тариф для корпоративних клієнтів: знижка 10-15% при бронюванні 7+ номерів. Основні елементи revenue менеджменту включають розробку річного тарифного плану, врахування сезонних коливань, планування попиту на святкові дні, аналіз тижневого завантаження, та спеціальні пропозиції для проживання 5+ днів. Загальний дохід очікується на рівні 16 836 167,8 грн, що на 2 111 426,0 грн більше, ніж у 2023 році. Впровадження системи revenue менеджменту дозволить гнучко корегувати співвідношення ціна/якість, що сприятиме підвищенню попиту на послуги готелю.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі було розглянуто тему «Шляхи збільшення прибутку на підприємстві готельного господарства (на прикладі готелю «Дерибас»)» та зроблено наступні висновки:

1. Аналізуючи поняття прибутку в економічній літературі, можна відзначити різні трактування цієї категорії. Деякі автори розглядають прибуток як заробітну плату, відсоток або ренту, інші – як винагороду за підприємницькі здібності. Однак, більшість економістів вважають, що головним джерелом прибутку є капітал. Виходячи з аналізу різних теорій прибутку, можна сформулювати загальну концепцію цієї категорії. Вона виникає як результат виробничої діяльності та привласнення частини створеної вартості. Підприємство отримує прибуток як надлишок доходів над витратами, що стає основою для розвитку та самофінансування. З точки зору готельного бізнесу, прибуток є ключовим показником його фінансової діяльності. Він визначає стратегію управління ресурсами, персоналом та податкову політику. Отримання достатньої суми прибутку дозволяє підприємству забезпечити свій розвиток та винагородити зацікавлених сторін. Таким чином, прибуток підприємства визначається як макро-, так і мікроінтересами. Держава зацікавлена у прибутковості підприємства через податки, а саме підприємство, його власники та працівники – у забезпеченні умов для самофінансування та винагороди.

2. Джерела прибутку включають різні види діяльності, які приносять дохід, включаючи звичайну та надзвичайні події. Звичайна діяльність поділяється на операційну та фінансову, кожен вид має приносити прибуток, хоча результатом також може бути збиток. Прибуток від операційної діяльності визначається як різниця між чистим доходом та витратами, пов'язаними з цією діяльністю. Прибуток від фінансової діяльності формується як різниця між доходами та витратами в цій сфері. Чистий прибуток від звичайної діяльності та надзвичайних подій складає загальний

чистий прибуток підприємства. Ефективність управління ресурсами підприємства значно впливає на його успішність. Для оцінки ефективності використовується рентабельність як відносний показник, що враховує співвідношення прибутку до інших показників. Прибуток, як абсолютний показник, враховує оподаткування та інші обов'язкові платежі.

3. Revenue-менеджмент використовує собівартість номеро-ночі для формування базової сітки тарифів. Менеджер, спільно з маркетинговим відділом, використовує маркетинговий підхід до ціноутворення, щоб коригувати фактори, що впливають на попит та збільшувати прибуток. Загальний рейтинг готелю впливає на ціноутворення: від відсутності відгуків до високих рейтингів. Постійне поліпшення сервісу та моніторинг рейтингу сприяють гнучкому ціноутворенню. Тарифний план розробляється з урахуванням сезонного попиту, диференційна стратегія маркетингу дозволяє адаптувати політику готелю до потреб різних сегментів ринку. Revenue-менеджмент оптимізує доходи готелю у всіх умовах, враховуючи всі доходи та стратегію розвитку. Модерні методи та аналітика необхідні для успішного управління доходами в нестабільних ринкових умовах.

4. Готель «Дерибас» розташований у самому серці Одеси, на вулиці Дерибасівська, в історичному будинку, що надає йому унікальну локацію поруч з основними культурними пам'ятками міста. Після серйозної реконструкції, завершеної у 2018 році, готель відповідає сучасним стандартам якості та забезпечує високий рівень комфорту для гостей. У ньому розташовано 31 затишний номер з усіма необхідними зручностями. Для забезпечення безпеки та комфорту гостей у готелі діє належна система охорони, відеоспостереження, а також автономне електро- та водопостачання. Незважаючи на відсутність ліфтів через розташування в історичній будівлі, готель створює неповторну атмосферу проживання. Завдяки своїм перевагам, готель «Дерибас» є популярним вибором як для туристів, так і для бізнес-подорожуючих, пропонуючи високий рівень обслуговування та зручне розташування в самому центрі Одеси. Його

успішно поєднана історична привабливість з сучасними зручностями робить його привабливим для різних категорій гостей.

5. У готелі «Дерибас» заробітна плата є значною частиною операційних витрат і важливим елементом мотивації працівників. Менеджери активно працюють над оптимізацією продажу послуг і забезпеченням прибутку. Динаміка показників господарської діяльності за 2022-2023 роки свідчить про позитивне зростання завантаженості та середнього тарифу на послуги, що призвело до збільшення валового прибутку на 34,2%. Основна мета готелю – привернення сімейних туристів. Готель проявляє сезонність у попиті, з найнижчим попитом у лютому, квітні та грудні. Завантаженість у 2023 році була на 24,4% вищою, ніж у 2022 році, за винятком грудня. Валова виручка від реалізації номерного фонду зросла в середньому на 52,10%, з найбільшим зростанням у травні та червні. Основні витрати готелю включають заробітну плату та комунальні платежі. Збільшення завантаженості призводить до зростання витрат на персонал і закупівлі для забезпечення якості послуг.

6. Ми проаналізували діяльність готелю «Дерибас» і визначили його конкурентні переваги та недоліки порівняно з іншими готелями на вул. Дерибасівська. Основні конкуренти: «Royal Street», «Wine & Pillow Hotel by Frapolli» та «Рено». Готель «Дерибас» має переваги в розташуванні, різноманітному номерному фонді та низькій середній ціні за номер, але поступається в асортименті сніданків, сучасності меблів та якості сну. Для глибшого аналізу конкурентів слід використовувати показники ціни та якості послуг. Готель «Дерибас» отримав оцінку 9,195, що є нижчим за «Royal Street» та «Wine & Pillow Hotel by Frapolli». Керівництву варто зосередитися на покращенні комфорту, зручностей та співвідношення ціни та якості.

7. Нами було запропоновано кілька важливих кроків, які готель «Дерибас» може вжити для покращення задоволення потреб клієнтів. Оновлення меблів та сантехніки в номерах, яке допоможе підтримувати сучасний вигляд готелів та забезпечити комфорт для гостей.

Урізноманітнення меню сніданків через просування широкого вибору страв та продуктів сезонного характеру. Покращення роботи Wi-Fi. Реалізація цих заходів може допомогти готелю «Дерибас» збільшити задоволеність клієнтів.

8. Для оптимального утримання тарифів із тенденцією до збільшення готелю «Дерибас» рекомендовано впровадити додаткові тарифи: тариф раннього бронювання: знижка 15-20% за 30+ днів до заїзду, незворотній; незворотній тариф: знижка 10% за умови попередньої оплати, без повернення коштів; спеціальний тариф на 5-7-10 днів: знижка для подовженого проживання; тариф для корпоративних клієнтів: знижка 10-15% при бронюванні 7+ номерів. Основні елементи revenue менеджменту включають розробку річного тарифного плану, врахування сезонних коливань, планування попиту на святкові дні, аналіз тижневого завантаження, та спеціальні пропозиції для проживання 5+ днів. Загальний дохід очікується на рівні 16 836 167,8 грн, що на 2 111 426,0 грн більше, ніж у 2023 році. Впровадження системи revenue менеджменту дозволить гнучко корегувати співвідношення ціна/якість, що сприятиме підвищенню попиту на послуги готелю.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Маркс К. Твори-Т. 25. Ч. I. / К. Маркс, Ф. Енгельс. К.: 2007. С. 43
2. Рікардо Д. Початок політичної економії і податкового обкладення // Твори. К.: Політвидат, 2000.
3. Сміт А. Дослідження про природу і причини багатства народів. К.:Л., 2003. 112 с.
4. Шумпетер І. Теорія економічного розвитку; пер. з нім. В.С. Автономов таін. К.: Прогрес, 2002. 455 с.
5. Проскурін В.П. Історія економіки та економічних учень . Нариси економічної історії індустріальної цивілізації: Навч. посіб. / Проскурін В.П. – К.: КНЕУ, 2005. 372 с.
6. Самуельсон П.А. Економіка: підруч; пер. з англ. Севастополь: Видавництво «Ахтіар», 1995. 384 с.
7. Абрютіна М.С. Грачев А.В. Аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства: Учбово-практичний посібник. Л.: Спава та сервіс, 2005. С. 147.
8. Бочаров В.В. Фінансовий аналіз: Підруч. посібник. К, 2003. С.154.
9. Савицька Г.В. Аналіз господарської діяльності підприємства: Підручник,- 5-е видав., перероб. та доп. К.: ІНФРА, 2009.- 536с.
10. Козлов Д. А. Yield management in hotels. USA: Createspace, 2013.
11. Котлер Ф., Боуен Д., Мейкенз Д. Маркетинг: Гостинність та туризм: / Ф. Котлер, Д. Боуен, Д. Мейкенз К.: ІНФРА, 2010 - 512 с.
12. Сайт готелю «Дерибас». URL: <https://www.hotel-deribas.com/>
13. Сайт готелю «Royal Street». URL: <https://royalstreet.com.ua/>
14. Сайт готелю «Wine&Pillow Hotel by Frapolli». URL: <https://winepillow-hotel.com/>
15. Сайт готелю «Рено». URL: <http://www.reno-hotel.com.ua/>
16. Сторінка на Booking.com готелю «Wine&Pillow Hotel by Frapolli». URL: <http://surl.li/uexjy>

17. Сторінка на Booking.com готелю «Royal Street». URL: <http://surl.li/uexku>
18. Сторінка на Booking.com готелю «Рено». URL: <http://surl.li/uexkl>
19. Шеремета М.В. Інформаційні технології у готельному бізнесі / Матеріали VII Всеукраїнської науково-практичної конференції «Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством», присвяченої пам'яті професора, заслуженого працівника вищої школи Фесенка Дмитра Мусійовича (м. Полтава, 28-29 березня 2024 р.). 1294 с. С. 1100-1102.
20. Шеремета М. В. Поняття та особливості прибутку на підприємствах готельного господарства / Туристичний та готельно-ресторанний бізнес: світовий досвід та перспективи розвитку для України: матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти (м. Одеса, 10 квітня 2024 р.) / Одеський національний економічний університет. Одеса: ОНЕУ, 2024. 309 с. С. 303-308
21. Регіональні напрями стратегії кластерного розвитку сфери туризму та гостинності : моногр. / заг. ред.: І.В. Давиденко, О.Л. Михайлюк. – К.: ФОП Гуляєва В.М., 2024. – 270 с. URL: <http://surl.li/rhaje>
22. Oliinyk, O., Dolynska, O., Polova, O., Shykina, O. and Sliusarchuk, O. (2024). Modern, Innovative Approaches to Managing the Quality and Competitiveness of Hospitality and Tourism Businesses. Econ. Aff., 69 (Special Issue): 169-177. (Scopus) URL: <http://surl.li/rnqam>
23. Шикіна, О., Нечева Н., Тіщенко І. (2024). Застосування digital-маркетингу в готельному бізнесі. Економіка та суспільство, (58). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-29>
24. Іоргачова М.І., Шикіна О.В., Коцюрубенко Г.М., Нечева Н.В., Ворнік А.В. (2023). Маркетинг підприємств сфери готельно-ресторанних послуг. Ефективна економіка, (11). DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.11.53> URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/2512/2548>

25. Шикіна, О., Нечева Н. Аналіз інструментів інтернет-маркетингу національних готельних мереж України (2023). Економіка та суспільство, (47). URL: <http://surl.li/fkshm>
26. Шикіна О. В., Гончаренко Я. Є., Ремігайло І. Ю. Шляхи розвитку ділового туризму у період пандемії. Інфраструктура ринку. 2020. № 50. С. 213–219. URL: <https://cutt.ly/i8lu1jE>
27. Шикіна О.В. Ремігайло І.Ю. Інструменти revenue менеджменту у готельному бізнесі / Матеріали XIII Міжнародної науково-практичної конференції «Туристичний та готельно-ресторанний бізнес в Україні: проблеми розвитку та регулювання»: 24 – 25 березня 2022 року, м. Черкаси [Текст] : у 2-х томах / М-во освіти і науки України, Черкас. держ. технол. ун-т. Т. 1. Черкаси : видавець Гордієнко Є.І., 2022. 153 с. С. 54-56.
28. Левицька І. В. Revenue management в готельному бізнесі // Економіка. Фінанси. Менеджмент: Актуальні питання науки і практики. 2019. С. 108.
29. Мазаракі А., Бойко М., Кулик М. Детермінанти ревеню-менеджменту в готельному бізнесі. Вісник Київ. нац. торг.-екон. ун-ту. 2017. № 4 (114). С. 66-79.
30. Cross. R. Milestones in the Application of analytical pricing and revenue management / R. Cross, J. Higbie // Journal of Revenue and Pricing Management. - 2010.
31. Dar M. & Wilson N. Modelling the Performance of Revenue Management Systems in Different Competitive Environments // Massachusetts Institute of Technology. 2006
32. Hotel Lab. URL: <https://hotellab.io/>
33. HotelTechReport. URL: <https://hoteltechreport.com/>
34. Josephy S., Aubke F. & Stierland M. Progress and Development of Hotel Revenue Management: A Comparative Content Analysis. URL: [www.academiya.edu](http://www.academiya.edu)
35. Mariott J.W. Without reservations. Biography. 2013
36. McMahon-Beattie U., McCentee M., McKenna R., Yeoman I,

Hollywood L. Revenue management, pricing and the consumer. *Journal of Revenue and Pricing Management*. 2016. 15(3-4). P. 292-305.

37. Revenue Matters : profit from experience. URL: <https://revenuematters.com/>

38. Sharma P. Hotel revenue management. URL: <https://www.academia.edu/>

39. Trevor Stuart-Hill. Revenue Management: An Overview on Past, Present and Future. URL: [hotelexecutive.com](http://hotelexecutive.com)