



УДК 657.1:640.6

**REVENUE MANAGEMENT OF ENTERPRISES IN HOTEL BUSINESS
УПРАВЛІННЯ ДОХІДНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В ГОТЕЛЬНОМУ БІЗНЕСІ****Kish G.V. / Кіш Г.В.***PhD., as.prof./к.е.н., доцент*

ORCID: 0000-0002-6201-9589

Svitlynets O.V. / Світлинєць О.В.*PhD in Philosophy/ к.філос.н.*

ORCID: 0000-0002-0007-8751

Uzhhorod National University, Uzhhorod, Narodna Square, 3, 88000

Ужгородський Національний Університет, м. Ужгород, пл. Народна, 3, 88000

Анотація. Стаття присвячена дослідженню управління дохідністю підприємств готельного бізнесу в сучасних умовах. Розглянуто дві концепції управління дохідністю: *Revenue management* та *Yield management*, які найчастіше зустрічаються в іноземних джерелах. Виявлено їх принципові відмінності при реалізації на підприємствах готельного бізнесу. Визначено основні переваги застосування загальної системи управління дохідністю (*revenue management*) в готельних підприємствах.

Ключові слова: управління дохідністю, доходи, готельні підприємства, готельний бізнес, *revenue management*.

Вступ.

Початок розвитку концепції управління дохідністю пов'язують зі створенням першої моделі управління доходами та ціноутворенням, яка відома зараз як правило Літлвуда, що було запропоновано К. Літлвудом у 1972 році під час його роботи в авіакомпанії British Overseas Airways Corporation [1].

Компанія впровадила систему двох класів місць та структуровану модель знижок "Earlybird" для пасажирів. У своїй статті, К. Літлвуд описав методи прогнозування та контролю за виручкою, пропонуючи ідею максимізації виручки, а не максимізації кількості перевезених пасажирів. Робота Літлвуда лягла в основу багатьох моделей контролю дохідності, розроблених пізніше. У 2004 році ця стаття була відзначена історичною премією Секції управління доходами і ціноутворення, яку присуджує INFORMS [2].

Вперше термін «управління дохідністю» ввів колишній голова та виконавчий директор авіакомпанії American Airlines Р. Кендалл у 1978 р. [3].

Пізніше, система управління доходами була впроваджена в інших галузях бізнесу, включаючи сферу гостинності, що виявилось досить вигідним. Готелі мережі Marriott (тепер це міжнародна готельна мережа Marriott International, що налічує 7300 готелів із 1,9 млн номерів у 120 країнах) стали піонерами у впровадженні практик управління доходами ще в середині 1990-х років, і це було включено до їх маркетингової стратегії [3].

Основний текст.

Керівництво готельного бізнесу все більше зацікавлене впровадженням структурованих систем аналізу доходів. Готельний бізнес став одним з трьох галузей економіки, які активно використовують принципи управління дохідністю [4].



Основною метою управління дохідністю, як зазначають Дж. Сігуа, Ш. Каймс і Дж. Гассенхеймер, є досягнення максимально можливого доходу за рахунок маніпулювання тарифами на номери залежно від попиту [5]. Згідно з думкою Р. Бадінеллі, основна концепція управління дохідністю полягає в тому, що різні клієнти можуть бути готові заплатити різні ціни за одне і те саме місце в авіакомпанії або номер у готелі [6]. С. Джонсей, І. Мітчелл і П. Сламет стверджують, що управління доходами дозволяє керівникам готелю запропонувати різні тарифи для різних типів клієнтів залежно від поточного попиту [7].

Управління дохідністю у готельному бізнесі - це технологія, яка визначає кращу ціну за номер на основі прогнозування попиту, тобто продаж потрібного номеру гостю у потрібний момент за потрібною ціною.

Цікавим є факт, що в іноземних джерелах можна зустріти два схожі терміни «revenue management» та «yield management», аналог яких використовується в українській мові – «управління дохідністю», проте мають в своїй сутності певні відмінності.

Загальна концепція «revenue management» охоплює різноманітні заходи для максимізації доходу, зосереджуючись на цінових стратегіях, ринковому попиту та поведінці споживачів. В той час, як «yield management» це більш специфічний аспект управління доходами, який зосереджується на його максимізації від обмеженого запасу, наприклад номерів у готелях або місць в авіакомпаніях, шляхом контролю ціни та наявності.

Обидві концепції є життєво важливими для підвищення прибутковості підприємства та забезпечення ефективного використання ресурсів. Розуміння відмінностей і застосування цих концепцій є ключовим для підприємств у таких секторах, як готельний бізнес і подорожі, щоб оптимізувати свої фінансові результати. [8].

Ці дві концепції можна використовувати в поєднанні одна з одною, оскільки вони мають справу з дещо різними речами. Зосередженість Yield management на максимізації доходу лише від готельних номерів є важливою, оскільки це дозволяє власникам оптимізувати саму суть свого бізнесу. Однак ширша спрямованість Revenue management доповнює це, оскільки дозволяє власникам максимізувати загальний дохід від усіх надаваних послуг, створений їхнім готелем. Це передбачає стратегічне управління та оптимізацію всіх потоків доходів, включаючи їжу та напої, зустрічі та інші послуги. Цей підхід має вирішальне значення для підвищення загальної дохідності та прибутковості, кращого розуміння цінності клієнта та прийняття обґрунтованих бізнес-рішень, які виходять за рамки традиційних стратегій ціноутворення на номери.

Обидва підходи, «revenue management» та «yield management», дозволяють власникам готелів і керівникам, менеджерам, використовувати зважений, розрахований підхід до ціноутворення. Таким чином, вони можуть максимізувати дохід, який вони генерують від обмеженого запасу готельних номерів, тобто послуг, які не мають властивості зберігатись.



Таблиця 1 - Порівняння концепцій Revenue management та Yield management в готельному бізнесі

	Revenue Management в готельному бізнесі	Yield Management в готельному бізнесі
Визначення	Концепція, зосереджена на прогнозуванні поведінки споживачів та оптимізації доступності послуги та ціни для максимізації доходу в секторі гостинності.	Концепція змінних цін, спрямована на максимізацію доходу від фіксованих ресурсів (готельних номерів).
Основні сфери уваги	Прогнозування попиту, оптимізація цін, сегментація ринку, стратегія розподілу та управління взаємовідносинами з клієнтами.	Ціноутворення, яке базується на попиті та пропозиції, наявності різних типів номерів, тривалості перебування гостей та стратегії «надмірного бронювання» (overbooking)
Технологічна інтеграція	Передбачає використання складного програмного забезпечення для аналізу даних, прогнозування та динамічного ціноутворення. Наголошується на використанні ШІ та автоматизованого навчання.	Значною мірою покладається на системи обробки даних у реальному часі для управління запасами та коригування цін, часто використовуючи прогнозу аналітику.
Вплив на клієнтський досвід	Ціль - максимізувати дохід, зберігаючи задоволеність клієнтів завдяки персоналізованим пропозиціям і розуміючи потреби та поведінку клієнтів.	Зосереджується на оптимізації заповнюваності та доходів, що іноді може призвести до проблем із задоволеністю клієнтів через надмірне бронювання або ціни.
Завдання	Включає керування величезним масивом даних, адаптацію до змін ринку, інтеграцію технології для аналітики в реальному часі та збалансування задоволеності клієнтів.	Включає в себе управління швидкоплинністю послуг, прогнозуванням точного попиту, овербукінг та підтримку балансу між ціноутворенням і задоволеністю клієнтів.

Зокрема є два основних підходи до ціноутворення: базований на витратах і ринковий. Витратний підхід до ціноутворення залежить від собівартості продукту. Ринковий підхід до ціноутворення більше фокусується на таких змінних, як попит на продукт і конкуренція. Ринкові підходи відображають принципи мікроекономіки, пов'язані з попитом і пропозицією. Безумовно, попит на готельні номери залежить від зміни цін на них. При визначенні цін на номер слід враховувати, яку суму грошей клієнти готові заплатити за цю послугу. Очевидною перевагою даного підходу є отримання актуальних відгуків від споживачів, він є більш трудомістким, ніж витратний підхід. На відміну від виробничих підприємств, які можуть регулювати кількість виробленої продукції у залежності від попиту на неї, в готелях є фіксована кількість номерів, яка не може бути легко змінена протягом короткого періоду часу. Крім того, готельний бізнес досить чутливий до коливань попиту, які можна розбити на річні, щотижневі і щоденні. У багатьох випадках менеджери можуть коригувати таку змінну, як середня ціна номера, щоб компенсувати коливання.

Так, важливим стає реалізація динамічного ціноутворення. Це стосується



не тільки тарифів на номери. Динамічні тарифи на проживання в кожному готелі свої, уніфікувати та описати їх в одному абзаці неможливо. Але є кілька загальних рекомендацій:

- тарифи мають бути розбиті щонайменше за трьома сезонами: високим, середнім, низьким — і завжди на 365 днів наперед. Не до кінця року, а саме на 365 днів наперед;
- дні тижня варто визначити як дні низької та високої активності;
- необхідно розробляти базову систему підвищення цін у готелі в пікові дні. Система має враховувати завантаження за категоріями номерів і сегментацію готелю;
- необхідно опрацювати систему зниження цін на періоди низького попиту.

Найважливіше — розуміння своїх аналітичних даних і спостереження за ринком. Необхідно приймати рішення на основі внутрішньої статистики готелю, попиту на ринку і поведінки конкурентів. Ціноутворення на оренду, харчування, додаткові послуги тощо також має бути динамічним. Там, де це доцільно. Відповідно визначаються базові тарифи на послуги, які динамічно коригуються в залежності від ситуації [9].

Надалі зосередимо увагу на основних перевагах та особливостях реалізації концепції Revenue Management, адже саме вона дає можливість управляти всіма джерелами доходу з метою досягнення найвищої результативності. Завдяки об'єднанню кількох точок продажу, таких як їжа та напої, приміщення для банкетів і конференцій, спа, роздрібна торгівля, заходи для дозвілля та управління доходами від номерів, загальне управління дохідністю допомагає готелям досягти своєї мети збільшення доходів і прибутковості на конкурентному ринку.

Отже, основні переваги застосування загальної стратегії управління дохідністю:

1. Збільшення доходів від усіх джерел: продукти харчування та напої та допоміжні доходи майже завжди залишаються на другому плані в управлінні доходами. Прийнявши загальну стратегію управління дохідністю, готелі можуть гарантувати, що стратегічні рішення впливатимуть на всі аспекти доходів готелю.

2. Зниження витрат: не всі доходи однакові з точки зору норми прибутку. Готелі можуть керувати персоналом, закупівлями та постійними витратами за допомогою загального підходу до управління дохідністю.

3. Згуртована робоча сила: загальний підхід до управління дохідністю об'єднує всі відділи для досягнення єдиної мети - підвищення прибутковості. Розбиваючи цю мету на менші цілі, що піддаються кількісній оцінці, що стосуються кожного відділу, весь персонал отримує мотивацію для досягнення своїх цілей.

4. Оптимізація активів: готельні номери, банкетні приміщення, місця в ресторанах і кабінети спа-процедур швидко зношуються. Коли існує єдиний підхід до завантаження цих активів у низький сезон, готелі виграють, оптимізуючи ці простори.



5. Підвищення продуктивності: коли доходи збільшуються, а витрати зменшуються, результати відразу видно в підсумковому рядку.

6. Удосконалення групових операцій: здійснюючи загальне управління дохідністю у всіх напрямках, керівництво демонструє кращі результати, зміцнюючи свої позиції щодо підсилення власного бренду.

При управлінні дохідністю використовують кілька ключових показників ефективності для вимірювання та визначення зон успіху та невдач, а також тенденцій, пов'язаних із попитом і поведінкою клієнтів.

Ключові показники ефективності у готелях – це показники, які використовуються для вимірювання та оцінки успішності різних аспектів діяльності готелю. Ці показники, включають рівень завантаження, середню добову ціну, дохід за номер та валовий операційний прибуток за номер, є важливими для оцінки ефективності, прийняття рішень і розробки стратегії для покращення. Вони надають важливу інформацію для керівництва готелю, щоб оптимізувати роботу, покращити враження гостей і збільшити прибутковість. Серед них можна виділити:

- TRevPAR (Total Revenue Per Available Room) — співвідношення загального доходу готелю на доступний до продажу номер. Цей показник враховує і завантаження номерного фонду, і ефективність всіх центрів прибутковості (ресторан, бар, спа, конференц-площі).
- RevPAR (Revenue Per Available Room) оцінює прибутковість доступного для продажу номера в готелі. Це співвідношення доходу від продажу номерного фонду і кількості доступних номерів до продажу.
- ADR (Average daily room rate) - середня ціна на номер або ніч. Це співвідношення доходу від продажу номерного фонду до кількості проданих номерів.
- Occupancy — завантаження, зайнятість або заповнюваність готелю. Це співвідношення кількості проданих номерів до загальної кількості номерів в готелі.

Також у системі загального управління дохідністю, важливими є показники: Gross Operating Profit Per Available Room (GOPPAR) - валовий операційний прибуток на доступну кімнату, Customer Acquisition Cost (CAC) – вартість залучення клієнта та Customer Lifetime Value (CLV) – життєва цінність клієнта (передбачення чистого доходу, пов'язаного з усіма майбутніми відносинами з клієнтом. Модель прогнозу може мати різну точність, що варіюються від приблизних, евристичних, до складних, що використовують техніки предикативного аналізу).

Так як загальне управління дохідністю включає доходи від різних джерел, не тільки від продажу номерного фонду, відповідно зростає важливість й інших показників ефективності. Зокрема сфера харчування повинна враховувати такі показники: Revenue Per Available Seat Hour (RevPASH) - дохід від доступного посадкового місця за годину; Profit Per Available Seat Hour (ProPASH) - прибуток від доступного посадкового місця за годину.

Якщо в готелі надається конференц сервіс, відповідно необхідно звернути увагу на наступні показники: Revenue Per Available Square Foot/Meter



(RevPAF/M) - дохід від доступного квадратного метру; Revenue Per Attendee (RevPA) – дохід на учасника; Attendee Density – щільність відвідувачів (відсоток фактичних відвідувачів по відношенню до оптимальної місткості для даного місця); Inquiry Conversion Performance – ефективність перетворення запитів [10].

Зауважимо, що недостатньо відстежувати показники в абсолютній величині, треба ставити цілі за сегментами або за групами сегментів і досліджувати їх структуру та динаміку.

Висновки.

Багато фахівців, які вивчають управління дохідністю, зазвичай розглядають його як вузько направлену управлінську практику, що базується на передбаченні попиту та налаштуванні цін з метою максимізації доходу готелю. Однак цей напрямок в готельному бізнесі насправді охоплює більше аспектів, ніж просто ціноутворення та управління каналами продажів. Він також включає науковий підхід до класифікації та сегментації гостей, прогнозування попиту, ефективне управління номерним фондом, контроль завантаженості готелю, мінімізацію витрат та аналіз результатів діяльності готелю, як підприємства.

В сучасних умовах управління дохідністю в готельному бізнесі визначається не лише як стратегія максимізації доходів через оптимальне управління цінами та доступністю номерів. Воно також включає в себе диференційований підхід до продажів, що передбачає вибір правильного типу номера (а також інших послуг) для правильного клієнта у потрібний момент за оптимальною ціною, оптимізуючи при цьому витрати готельного підприємства.

Література:

1. Littlewood K. Forecasting and Control of Passenger Bookings. Proc. 12th AGIFORS Symposium / K. Littlewood // Journal of Revenue and Pricing Management. 2005. Vol. 4. Pp. 111–123.
2. Калайтан, Т. В. Факторний аналіз в управлінні дохідністю підприємств готельного бізнесу. Підприємництво і торгівля, (26), 2020. С.34-44. <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2020-26-06>
3. Cross R. Revenue Management, Hard-Core Tactics for Market Domination. – New York, NY: Broadway Books, 1998. 276 p.
4. Chiang W. C. An overview of research on revenue management: current issues and future research / W. C. Chiang, J.C.H. Chen, X. Xu // International Journal of Revenue Management. 2007. Vol. 1. Is. 1. Pp. 97–128.
5. Siguaw J. A. B2B sales force productivity: Applications of revenue management strategies to sales management / J. A. Siguaw, S. E. Kimes, J. B. Gassenheimer // Industrial Marketing Management. 2003. Vol. 32. No 7. Pp. 539–551.
6. Badinelli R. D. An optimal, dynamic policy for hotel yield management / R. D. Badinelli // European Journal of Operational Research. 2000. Vol. 121. Pp. 476–503.
7. Jauncey S. The meaning and management of yield in hotels / S. Jauncey, I. Mitchell, P. Slamet // International Journal of Contemporary Hospitality



Management. 1995. Vol. 7. Is. 4. Pp. 23–26

8. Martijn Barten, Revenue Management vs Yield Management Updated Jan 25, 2024 Електронний ресурс – Режим доступу: <https://www.revfine.com/revenue-management-vs-yield-management/>

9. Абдурахманов Р. «Екосистема» управління доходами готелю. Академія гостинності. № 01. 2021. Електронний ресурс – Режим доступу: <https://e.hotel-rest.com.ua/akademiya-hostynnosti-2021-1/ekosystema-upravlinnya-dokhodamy-hotelyu>

10. Martijn Barten, Total Revenue Management: How Hotels Can Maximize Their Revenue Updated Feb 11, 2024 Електронний ресурс – Режим доступу: <https://www.revfine.com/total-revenue-management/>

11. Корж Н.В. Стасюк О.В. Revenue менеджмент: особливості групових продаж та бронювань в готелі . Економіка та суспільство. Вип. №14, 2018. Електронний ресурс – Режим доступу: <http://vv.v.economvandsocictv.in.ua/iournal14/18-stati-14/1049-korzh-n-v>.

***Abstract.** The article is devoted to the study of revenue management of enterprises in hotel business in modern conditions. Two concepts of revenue management are considered: Revenue management and Yield management, which are most often found in foreign sources. Their fundamental differences during implementation at hotel business enterprises have been revealed. The main advantages of establishing a general system of revenue management in hotel enterprises are determined.*

***Keywords:** revenue management, income, hotel enterprises, hotel business, hospitality.*