

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МІЖНАРОДНИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

КАФЕДРА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ТА ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

до виконання практичних робіт
з курсу

REVENUE МЕНЕДЖМЕНТ

для здобувачів, які навчаються за спеціальністю

241 « Готельно-ресторанна справа »

Освітньої-професійної програми

«Готельно-ресторанна справа »

другого (магістерського) рівня вищої освіти

денної та заочної форм навчання

Одеса- 2025рік

Revenue менеджмент : методичні рекомендації для
практичних робіт для здобувачів спеціальності 241
«Готельно-ресторанна справа» другого(магістерського)
рівня вищої освіти денної та заочної форм навчання
[Електронне видання]/Укладач:Л.А.Тітомир- Одеса :
Міжнародний гуманітарний університет, 2025. 38 с.

Укладач: Тітомир Л.А.,к.т.н.,доцент. кафедри готельно-
ресторанного та туристичного бізнесу

Відповідальний за випуск:
в.о.завідувача кафедри готельно-ресторанного
та туристичного бізнесу,
к.т.н, доцент

Д.О. ХАРЕНКО

ПЛАН

Вступ

Структура навчальної дисципліни

Програма навчальної дисципліни

Практичне заняття № 1

Основи «Revenue менеджмент».

Практичне заняття № 2

Ціноутворення готельно-ресторанного продукту з позиції revenue менеджменту .

Практичне заняття № 3

Процес сегментації та позиціонування на ринку готельно-ресторанних послуг.

Практичне заняття № 4

Інструменти прогнозування попиту та оптимізації продаж готельно-ресторанних послуг .

Практичне заняття № 5

Етапи розробки і впровадження збутової стратегії.

Практичне заняття № 6

Канали збуту готельно- ресторанних послуг

Практичне заняття № 7

Застосування SRM (Revenue management Sistem) як базової функції управління підприємством .Статистичний показник ефективності управління доходами.

Рекомендована література.

Вступ.

Метою вивчення навчальної дисципліни «Revenue менеджмент» в системі підготовки фахівців сфери гостинності визначається сучасними вимогами до формування знань щодо проведення заходів з оптимізації системи управління стратегією ціноутворення та доходами

готельно-ресторанних підприємств. Метою методичних рекомендацій до проведення практичних робіт з навчальної дисципліни «Revenue менеджмент» в системі підготовки фахівців сфери гостинності визначається сучасними вимогами до формування знань та практичних навичок щодо проведення заходів з оптимізації системи управління стратегією ціноутворення та доходами готельно-ресторанних підприємств.

Пререквізити

Студент повинен володіти базовими знаннями з фінансового менеджменту, основ підприємницької діяльності готельно-ресторанної індустрії та інвестиційної привабливості сфери послуг. Пререквізитами є розуміння використання методів маркетингу, особливостей формування грошових потоків та принципів економіки підприємства. **Постреквізити**-Переддипломна практика, Кваліфікаційна робота.

2. ОЧІКУВАНІ КОМПЕТЕНТНОСТІ, ЯКІ ПЛАНУЄТЬСЯ СФОРМУВАТИ ТА ДОСЯГНЕННЯ ПРОГРАМНИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

У процесі реалізації програми дисципліни «Revenue менеджмент» формуються наступні компетентності із передбачених освітньою програмою:

Інтегральна компетентність

Здатність розв'язувати складні задачі дослідницького та/або інноваційного характеру готельно-ресторанної справи

Загальні компетентності (ЗК)

ЗК 02. Здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел.

ЗК 03. Здатність до аналізу, оцінки, синтезу, генерування нових ідей

ЗК 05. Здатність використовувати інформаційні та комутаційні технології

ЗК 07. Здатність приймати обґрунтовані рішення.

Спеціальні (фахові) компетентності

. СК1. Здатність застосовувати науковий, аналітичний, методичний інструментарій, використовувати міждисциплінарні дослідження аналізу стану розвитку глобальних та локальних ринків готельних та ресторанних послуг для розв'язання складних задач розвитку готельного і ресторанного бізнесу.

СК 6. Здатність координувати та регулювати взаємовідносини з партнерами та споживачами.

СК11. Здатність до самостійного опанування новими знаннями ,використання інноваційних технологій у сфері готельного та ресторанного бізнесу

Навчальна дисципліна «Revenue менеджмент»
забезпечує досягнення програмних результатів навчання
(РН), передбачених освітньою програмою:

РН 01. Розробляти і приймати ефективні рішення з питань розвитку суб'єктів готельного та ресторанного бізнесу, враховуючи цілі, ресурси, обмеження та ризики, забезпечувати їх реалізацію, аналізувати і порівнювати альтернативи, оцінювати ризики та імовірні наслідки їх впливу.

РН 04 Здійснювати моніторинг кон'юнктури ринку готельних та ресторанних послуг.

РН 06 Відшукувати необхідні дані в науковій літературі, базах даних та інших джерелах, аналізувати та оцінювати ці дані, систематизувати й упорядковувати інформацію для вирішення комплексних задач професійної діяльності.

Заплановані результати навчання за навчальною дисципліною

Знання:

1. На понятійному рівні – основні категорії, поняття та їх визначення з курсу, зміст предмету «Revenue менеджмент» та його структуру, особливості .

2. Описувати основні ознаки складових управління прибутковістю послуг готельно-ресторанних підприємств.

Уміння:

3. Розуміти якісні зміни , що відбуваються на сучасному етапі у сфері управління якістю послуг

4. Визначати загальні принципи ціноутворення різних видів послуг.

5. Пояснювати зміст загальних тенденцій прогнозування попиту та оптимізації продаж готельно-ресторанних послуг.

6. Застосувати знання: на рівні відтворення – правильно оцінювати сутність та зміст SRM (Revenue management Sistem) як базової функції управління підприємством ; на творчому рівні – використовувати свої внутрішні якості у підвищенні ефективності основ своєї професійної діяльності.

Навички:

7. Упорядковувати набуті знання у вигляді виконання самостійних завдань.

8. Аргументовано обґрунтувати сучасні методи управління доходами готельно-ресторанних послуг.

4. СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин							
	денна форма				Заочна форма			
	усього	у тому числі			усього	у тому числі		
		лекц.	прак	сам. роб.		лекц.	прак	сам. роб.
Тема 1. Основи «Revenue менеджмент»	20	4	4	12	16	-	-	16
Тема2. Ціноутворення готельно- ресторанного продукту з позиції revenue менеджменту .	26	4	4	18	28	2	2	24
Тема 3. Процес сегментації та позиціонування на ринку готельно- ресторанних послуг.	26	4	4	18	28	2	2	24
Тема 4. Інструменти прогнозування попиту та оптимізації продаж готельно- ресторанних послуг.	26	4	4	18	24	-	-	24
Тема5. Етапи розробки і впровадження	26	4	4	18	28	2	2	24

збутової стратегії.								
Тема 6. Канали збуту готельно-ресторанних послуг .	26	4	4	18	28	2	2	24
Тема 7. Застосування SRM (Revenue management Sistem) як базової функції управління підприємством . Статистичний показник ефективності управління доходами.	26	6	6	18	28	2	2	24
Усього годин	180	30	30	120	180	10	10	160
ПІДСУМКОВИ Й КОНТРОЛЬ -ЗАЛІК								

ПИТАННЯ ДО ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

№ з/п	Назва теми	Кількість годин	
		денна форма	заочна форма

1	Тема 1. Основи «Revenue менеджмент» <i>Практичне завдання:</i> 1.Надати доповідь на питання: Основні поняття та категорії дисципліни. Історія виникнення revenue менеджменту. 2.Розрахунок чистого доходу від реалізації кондитерських виробів у кафе. 3.Визначити середнє очікування добутку при інвестуванні капіталу у ресторанний заклад. 4.Визначення планової середньорічної одночасної кількості туристів у номерах готелю **.	4	--
2	Тема 2 Ціноутворення готельно-ресторанного продукту з позиції revenue менеджменту . <i>Практичне завдання.</i> 1.Надати доповідь на питання: Формування цінових стратегій у закладах готельно-ресторанного бізнесу Методи ціноутворення. 2. Розрахувати та визначити прибуток, який отримає кожен суб'єкт ланцюжка товароруку та розміри , які вони сплатять до бюджету. Відповідь обґрунтувати з позиції доцільності методу встановлених цін . 3.Розрахувати показники діяльності готелю у різні періоди у продовж року та запропонувати заходи для залучення туристів і збільшення доходу. 4. Розрахувати ціну номеру категорії « люкс» у готелі з врахуванням % рентабельності.	4	2
3	Тема 3 Процес сегментації та позиціонування на ринку готельно-ресторанних послуг. <i>Практичне завдання</i> 1Надати відповідь на питання: Сегментація ринку.Етапи розробки стратегії позиціонування готельно-ресторанних підприємств.	4	2

	2.Визначити інтегральний показник конкурентоспроможності двох нових послуг та обґрунтувати доцільність можливості виходу на ринок готельних послуг в даному географічному сегменті. 3.Ситуаційне завдання. Завдання 1 «Сегментація ринку послуг харчування району..»(за вибором студента).Завдання 2. «Сегментація готельного ринку сервісного обслуговування ». (за вибором студента)		
4	Тема 4. Інструменти прогнозування попиту та оптимізації продаж готельно-ресторанних послуг. <i>Практичне завдання</i> 1.Надати відповідь на питання: Вибір стратегії оптимізації продаж готельно-ресторанних послуг. Інструменти прогнозування попиту.Типи продаж. 2.Визначити обсяг попиту на готельні послуги на підприємстві в запланований період , з врахуванням сезонності. Надати пропозиції оптимізації типів продаж готельного продукту. Визначити показники завантаження номерів мотелю за три місяця та надати пропозиції рівня попиту на його послуги. 3.Ситуаційне завдання. Для відкриття тематичного кафе, запропонуйте елементи маркетинг-мікс, що відповідають особливостям вашого закладу.(за вибором студента)	4	--
5	Тема 5 Етапи розробки і впровадження збутової стратегії. <i>Практичне завдання</i> 1.Надати доповідь на питання: Загальні чинники для розробки збутової стратегії	4	2

	готельно- ресторанного підприємства.Етапи розробки і впровадження збутової стратегії 2.Розрахувати міскість ринку для виходу на ринок кондитерських виробів ресторану «люкс» та визначити збутову стратегію. Розрахувати ціну нової готельної послуги за рівнем її конкурентоспроможності та надати етапи розробки збутової стратегії її просування . 3.Ситуаційне завдання. Аналіз збутової стратегії на прикладі компанії «McDonald's»: стратегія зростання,стратегія франчайзинг, організація роботи ресторанів,стратегія в асортименті продукції.		
6	Тема 6 Канали збуту готельно- ресторанних послуг . <i>Практичне завдання</i> 1.Надати доповідь на питання: Сучасні канали і загальні типи збуту продукції та послуг готельно-ресторанних підприємств. 2.Навести порівняльну характеристики агента і дистриб'ютора каналу збуту послуг підприємств сфери гостинності за заданими показниками. Обґрунтувати доцільні методи збуту гастрономічної продукції та послуг конференц залів у бізнес готелі. 3.Ситуаційне завдання. Завдання1.Запропонувати можливу структуру підприємства для збільшення каналів збуту готельно- ресторанних послуг .Завдання 2. Запропонувати необхідні методи і канали збуту для збільшення продажу харчової продукції в стислий термін.	4	2
7	Тема 7 Застосування SRM (Revenue management Sistem) як базової функції управління підприємством . Статистичний показник	6	2

	ефективності управління доходами <i>Практичне завдання .</i> 1.Надати доповідь на питання: Необхідні умови для застосування системи управління доходами . Особливості розробки методів revenue менеджменту на підприємствах готельно- ресторанного господарства Статистичний показник ефективності управління доходами 2.Розрахувати прибуток від послуги кейтерингу для корпоративного заходу на 50 осіб. Провести розрахунок за проживання туриста в одномісному номері (категорія- стандарт) та надані послуги у продовж трьох днів. Розрахунок статистичного показника ефективності управління доходами у різні періоди загрузки туристичного готелю . 3.Ситуаційне завдання. Скласти модель прийняття управлінських рішень щодо виведення нового продукту на ринок готельно- ресторанних послуг, користуючись описом блоків.		
	Всього	30	10

Практичне заняття № 1

Тема . Основи «Revenue менеджмент»

Сутність, історія становлення та передумовами виникнення Revenue менеджменту як способу управління доходами. Об'єкт та функції управління доходами. Можливості застосування Revenue менеджменту. Цілі

застосування Revenue менеджменту. Еволюція наукових підходів до «Revenue менеджменту». Складові елементи Revenue менеджменту. Значення Revenue менеджменту для розвитку готелів та ресторанів. Функції Revenue менеджера. Філософія та принципи Revenue менеджменту.

Практичне завдання:

1. Надати доповідь на питання:

Основні поняття та категорії дисципліни.

Історія виникнення revenue менеджменту.

Функції Revenue менеджера.

2. Розрахунок чистого доходу від реалізації кондитерських виробів у кафе.

У звітному періоді ТОВ «Ліліана» реалізовала продукції:

А виробів-100 од. по ціні 2300гр., В продукту-230 од. по ціні 3000тис.гр. Виробництво зареєстровано як платник ПДВ.

3. Визначити середнє очікування добутку при інвестуванні капіталу у ресторанний заклад.

При інвестуванні капіталу у ресторанний захід із 120 випадках прибуток склав- 25 тис. гривень і був отриманий у 48 випадках ($p=0,4$), прибуток у 20 тис.гр. був отриманий у 36 випадках ($p=0,3$), а прибуток у 30 тис.гр.- 32 випадках ($p=0,3$)

4. Визначення планової середньорічної одночасної кількості туристів у номерах готелю **

Готель «Прутті» може прийняти 310 осіб при плановій завантаженості 65%. Розміщення відбувається в одно- та двомісних номерах, якщо відомо що на 3-х туристів необхідно 1,8 особи персоналу. Частка усіх категорій персоналу у готелі: 8%-управління, 64%-обслуговуючі, 28%-допоміжні.

Контрольні запитання:

- 1.Еволюція наукових підходів до «Revenue менеджмент».
2. Складові елементи Revenue менеджменту

Практичне заняття № 2

Тема . Ціноутворення готельно-ресторанного продукту з позиції revenue менеджменту .

Під час вивчення тема необхідно вивчити види цін в готелі, зрозуміти логіку ціноутворення, сучасні цінові стратегії в готелях та ресторанах , механізм цінової сегментації та диференціації. Важливо зрозуміти різницю між звичайним ціноутворенням та динамічним. Важливо навчитися формувати цінову політику готельно-ресторанних підприємств; оцінювати споживче визнання; оцінювати наслідки від зміни ціни; приймати рішення в нестандартних ситуаціях пов'язаних з ціноутворенням.

При вивченні теми звернути увагу на те, яким чином кількість проданих номерів та сума змінних витрат, структура продажу номерів впливає на зміну валового доходу; як враховують вплив коливань ціни на обсяг валового доходу, для чого складають таблицю знижок.

Практичне завдання.

- 1.Надати доповідь на питання:
Формування цінових стратегій у закладах готельно-ресторанного бізнесу. Методи ціноутворення.
2. Розрахувати та визначити прибуток, який отримає кожен

суб'єкт ланцюжка товароруху та розміри, які вони сплатять до бюджету.

Виробник випустив партію товару обсягом 1000 шт. (Q) при питомій собівартості 100 гривень (C) та рентабельності виробництва 20% (r). Уся партія була реалізована посереднику, який із оптовою націнкою 15% (zo) перепродав товар підприємству роздрібної торгівлі, яке з роздрібною націнкою 22% (zp) випустив товар у роздріб. Визначити прибуток, який отримає кожен суб'єкт ланцюжка товароруху (П1, П2, П3) та розміри ПДВ (N1, N2, N3), які вони сплатять до бюджету, якщо продукція підакцизна (специфічна ставка акцизу А дорівнює 15 гр./шт.), а ставки ПДВ кожного суб'єкта руху товару (n1, n2, n3) становлять відповідно 16, 18, 20%.

Відпускна ціна виробника, формула:

$$\text{Цв\textsubscript{від}} = \left[C \left(1 + \frac{r}{100} \right) + A \right] \left(1 + \frac{n_1}{100} \right)$$

$$N_1 = \frac{\text{Ц}_{\text{отт}} \times n_1}{100 + n_1}$$

ПДВ у відпускній ціні:

Прибуток у відпускній ціні: П1=Цв\textsubscript{від}-C-A-Но\textsubscript{пт}

Оптова ціна посередника: Ц\textsubscript{пос}=Цв\textsubscript{від} (1+Zo/100)

ПДВ у оптовій ціні посередника: N2=Ц\textsubscript{пос}*n2/100+n2

Прибуток в оптовій ціні посередника: П2=Ц\textsubscript{пос}-Цв\textsubscript{від}-(N1-N2)

Роздрібна ціна: Ц\textsubscript{р}=Ц\textsubscript{пос}(1+Zp/100)

$$N_3 = \frac{\text{Ц}_{\text{р}} \times n_3}{100 + n_3}$$

ПДВ у роздрібній ціні:

Прибуток у роздрібній ціні: П3=Ц\textsubscript{р}-Ц\textsubscript{пос}-(N2-N3)

Відповідь обґрунтувати з позиції доцільності методу встановлених цін .

3.Розрахувати показники діяльності готелю у різні періоди у продовж року та запропонувати заходи для залучення туристів і збільшення доходу.

В курортному готелі 450 номерів . У високий сезон заселені 430 номерів і добовий дохід складає 65500,00 гр., а у низький сезон-205 номерів і добовий дохід- 29300гр.Добова середня ціна номеру -760 гр.

4. Розрахувати ціну номеру категорії « люкс» у готелі з врахуванням % рентабельності.

Собівартість готельної послуги (1 ліжко-добы) у мотелі складає 1200 гр. Розрахувати ціну номеру категорії « люкс» без (ПДВ) у готелі з урахуванням 15% рентабельності.

Контрольні запитання:

1.Сучасні цінові стратегії в готелях,

2.Поняття оптимізації цін

Практичне заняття № 3

Тема . Процес сегментації та позиціонування на ринку готельно-ресторанних послуг.

На основі знань принципів сегментування звернути увагу особливості та принципи цінового сегментування в готелях. Вивчити інструменти цінового позиціонування та види тарифної сегментації. Важливо зрозуміти сутність тарифних бар'єрів, сегментного квотування. Навчитись встановлювати межі, які перешкоджають змішуванню тарифних планів.

Практичне завдання

1Надати доповідь на питання:

Сегментація ринку.

Етапи розробки стратегії позиціонування готельно-ресторанних підприємств.

2.Визначити інтегральний показник конкурентоспроможності двох нових послуг та обґрунтувати доцільність можливості виходу на ринок готельних послуг в даному географічному сегменті.

Компанія «ЛОР» розглядає можливість виходу на ринок двох типів холодильних камер для номерів категорії

« апартамент» з інтегральними показниками- 1,25 та 0,67.Обґрунтуйте висновок стосовно більшої можливості протажу одного з типів обладнання.

3.Ситуаційне завдання.

Практична ситуація 1. «Сегментація ринку послуг харчування».

Проведіть сегментацію ринку харчування у вашому регіоні (районі):

1. виберіть найбільш важливі ознаки сегментації та обґрунтуйте їх вибір;
2. сегментуйте ринок;
3. опишіть профілі сегментів.

4.Заповите табл..1 і зробіть висновок

Показники оцінки сегментів	1	2	3	4	5
Обсяг продажів					
Середня ціна					
Тенденція зростання сегмента					
Рівень конкуренції					
Відповідність продукції					
Потреба у додаткових послугах					
Відповідність системи попиту					
Необхідність					

стимулювання					
Загальна оцінка привабливості сегмента					

Практична ситуація 2. «Сегментація готельного ринку сервісного обслуговування ».

Проведіть сегментацію ринку готельних послуг у вашому регіоні (районі):

1. виберіть найбільш важливі ознаки сегментації та обґрунтуйте їх вибір;
2. сегментуйте ринок;
3. опишіть профілі сегментів.

4.Заповніть табл..2 і зробіть висновок

Показники оцінки сегментів	1	2	3	4	5
Обсяг продажів					
Середня ціна					
Тенденція зростання сегмента					
Рівень конкуренції					
Відповідність продукції					
Потреба у додаткових послугах					
Відповідність системи попиту					
Необхідність стимулювання					
Загальна оцінка привабливості сегмента					

Контрольні запитання:

- 1.Інструменти цінового позиціонування та види тарифної

сегментації

2. Принципи цінового сегментування в готелях.

Практичне заняття № 4

Тема . Інструменти прогнозування попиту та оптимізації продаж готельно-ресторанних послуг.

Необхідно пригадати методи прогнозування попиту, стратегії, тактики позиціонування готелю та вивчити статистичні показники для підвищення ефективності прогнозування. Для набуття навиків розробки стратегії та тактики позиціонування готелю, необхідно пригадати основи конкурентного аналізу .

Практичне завдання

1.Надати доповідь на питання:

Вибір стратегії оптимізації продаж готельно-ресторанних послуг. Інструменти прогнозування попиту. Типи продаж.

2.Визначити обсяг попиту на готельні послуги в місті на підприємстві в запланований період якщо відомо:

-чисельність населення в базовому році-220тис. осіб,а на запланований збільшиться на 4%;

-потит на послуги готелю на душу населення в базовому році склав 3000 гр.(коефіцієнт еластичності склав1,3;

-грошові доходи на душу населення в плановому році збільшаться на 3%.Надати пропозиції оптимізації типів продаж готельного продукту.

3.Визначити показники завантаження номерів мотелю за три місяця та надати пропозиції рівня попиту на його послуги, якщо відомо :

-на початок місяця перебувало 83 номеру у продажі;

-за 1 місяць було заселено 79 номерів ;

- за 1 місяць скористалися послугами -317 осіб;
- заальна кількість місць використаних за 1 місяць-135.

4.Ситуаційне завдання.

Практична ситуація . Ви збираєтеся відкрити кафе, запропонуйте елементи маркетинг-мікс, що відповідають особливостям вашого закладу.(за вибором студента) ;для розробки комплексу використовуйте таблицю 1.

Таблиця 1

Маркетинговий підхід	Недиференційований маркетинг	Концентрований маркетинг	Диференційований маркетинг
цільовий ринок	широке коло споживачів	одна певна група споживачів	дві певні групи споживачів
товар чи послуга	обмежена кількість товарів під однією товарною маркою	одна марка товарів, адаптована для певної групи споживачів	різна марка товару для кожної групи споживачів
ціна	один "загальновизнаний" діапазон цін	один діапазон цін, пристосований для певної групи споживачів	різний діапазон цін для кожної групи споживачів
товарорух і збут	всі можливі торгові точки	всі відповідні торгові точки	всі відповідні торгові точки - різні для різних сегментів
просування	засоби масової інформації	всі відповідні	всі відповідні засоби масової

		засоби масової інформації	інформації, різні для різних сегментів
упор у стратегії	Орієнтація на різні типи споживачів через єдину широку програму маркетингу	орієнтація на конкретну групу споживачів через спеціалізова нну масову програму	орієнтація на два або більше ринкових сегментів, що відрізняються, через різні маркетингові плани. Пристосуванн я до кожного сегменту

Контрольні запитання:

- 1.Методи прогнозування попиту
2. Типи продаж продукції

Практичне заняття № 5

Тема . Етапи розробки і впровадження збутової стратегії.

Ознайомитись зі стратегіями успішного on-line маркетингу готельного або ресторанного підприємства. Туроператори (вибір, облік сезонності, вартість каналу), on-line портали, on-line агентства, глобальні системи бронювання(позиціонування, вартість каналу, реклама), власний web-сайт (позиціонування, підвищення ефективності, кращі сайти). Виявляти потреби споживача, працювати в «контактній зоні» як сфері

реалізації сервісної діяльності для забезпечення завантаженості готелю та ресторану.

Практичне завдання

1. Надати доповідь на питання:

Загальні чинники для розробки збутової стратегії готельно-ресторанного підприємства.

Етапи розробки і впровадження збутової стратегії

2. Розрахувати міськість ринку для виходу на ринок кондитерських виробів ресторану «люкс» та визначити збутову стратегії, якщо відомо :

- чисельність населення - 29600 осіб,
- дохід на душу населення - 16800гр/особу;
- питома вага коштів що їх витрачають з доходу К1 - 31%;
- питома вага коштів що їх витрачають на виготовлення продукції К2 - 7%;
- питома вага коштів із суми за коефіцієнт $K2 \rightarrow K3 = 37\%$;
- питома вага коштів із суми за коефіцієнт $K3 \rightarrow K4 = 23\%$;

3. Розрахувати ціну нової готельної послуги за рівнем її конкурентоспроможності та надати етапи розробки збутової стратегії її просування. (заклад за вибором здобувача)

4. Ситуаційне завдання.

Аналіз збутової стратегії бізнесу компанії «McDonald's». Стратегія компанії - це набір відповідей на питання "як". Ці питання у кожній компанії свої і залежать від становища і цілей компанії. У будь-якому виді бізнесу умови ринку дозволяють навіть близьким конкурентам уникнути стратегій-близнюків: одні вибирають шлях зниження витрат, інші - диференціації товарів або послуг, треті - обслуговування ринкових ніш або задоволення вузькоспецифічних потреб покупців. Одні компанії конкурують локально або регіонально, інші - глобально. Існує безліч способів ведення бізнесу і позиціонування,

тому опис стратегії повинен бути дуже докладним, відображати специфіку даної компанії. Стратегія McDonald's.

У 1999 році компанія McDonald's лідирувала на світовому ринку громадського харчування за рахунок сильного бренду і загального обсягу продажів у 35 млрд. дол. З більш ніж 25 тис. ресторанів McDonald's близько 80% перебували у франчайзингу у приблизно 5000 власників у всьому світі. За останні 20 років обсяги продажів компанії збільшувалися щорічно в середньому на 8%, а коефіцієнт окупності її акцій склав 20%.

McDonald's розробила єдині стандарти приготування страв, технології обладнання, маркетингових стратегій, програм підготовки персоналу, організації обслуговування, методики вибору місця розташування закладів і системи постачань. Ці стандарти діють в усіх ресторанах компанії в будь-якій країні світу. У майбутньому корпорація бачить себе кращою в світі мережею ресторанів швидкого обслуговування і має намір перевершити конкурентів за якістю, рівнем обслуговування, санітарним станом і споживчою цінністю.

Стратегічними пріоритетами компанії названі забезпечення стабільного зростання, бездоганне обслуговування клієнтів, збереження статусу ефективного та якісного виробника, підвищення кваліфікації співробітників на всіх рівнях, організація обміну досвідом між підрозділами в різних країнах, постійне вдосконалення концепції швидкого харчування, заохочення розробки нових страв, інновації в обладнанні, маркетингу, організації обслуговування та технологіях. Стратегія зростання.

- Розширюватись на ще не охоплені ринки, відкриваючи щорічно 1750 ресторанів (в середньому по одному кожні 5 годин), частково власних, частково - на умовах франчайзингу, причому 90% цих нових ресторанів повинні відкритися за межами США.

- Зайняти лідируюче положення на закордонних ринках.
 - Збільшувати відвідуваність ресторанів компанії, пропонуючи нові і недорогі фірмові страви, збільшуючи порції при збереженні колишньої ціни, організовуючи дитячі ігрові майданчики при ресторанах.
 - Дослідити можливості глобальної інфраструктури постачальників компанії, їх досвід в управлінні комплексними закладами громадського харчування, виборі місць розташування ресторанів, маркетингової діяльності.
- Стратегія франчайзинг • Видавати ліцензію на франчайзинг тільки ініціативним, досвідченим підприємцям з хорошою репутацією; спеціально готувати їх до активного просування торгової марки McDonald's на місцях. (Договори про франчайзинг не укладаються з корпораціями, партнерами і пасивними інвесторами.)

Розташування ресторанів і стратегія будівництва.

- Місце розташування ресторанів повинно бути зручним для клієнтів і вигідним для компанії. Проведені компанією дослідження показали, що 70% рішень про відвідування McDonald's приймається спонтанно, тому вирішено розміщувати ресторани в місцях, де ймовірність такого рішення максимальна.

У США компанія, окрім традиційного розміщення ресторанів в передмістях і містах, відкриває заклади McDonald's в аеропортах, лікарнях, університетах, великих торгових центрах (Wal-Mart, Home Depot), на станціях техобслуговування. За кордоном США стратегія компанії така: спочатку відкривати ресторани в центрах міст, потім організовувати обслуговування автомобілістів в закладах McDrive (коли клієнти можуть поїсти, не виходячи з машини) у віддалених від центру районах, потім освоювати інші райони.

- Знизити витрати на підготовчі та будівельні роботи за рахунок стандартизації та підвищення ефективності проектів, консолідованих закупівель устаткування і

будівельних матеріалів через глобальну систему поставок.

- Підвищувати привабливість ресторанів McDonald's як всередині, так і зовні, надавати послуги обслуговування в автомобілі, створювати дитячі майданчики, де це можливо. Стратегія в асортименті продукції.
- Пропонувати обмежений набір страв.
- Покращувати смакові якості пропонованих страв (особливо бутербродів).
- Випробувати нові категорії страв швидкого приготування (курча, мексиканський салат, піца, гострі бутерброди та ін), додати страви для любителів здорової їжі.
- Швидко вводити у виробництво нові потенційно популярні страви і настільки ж швидко знімати з виробництва страви, що не завоювали популярність, вчитися на своїх і чужих помилках і швидко переключатися на розробку нових ідей. (Це принципово новий елемент стратегії, що змінив багаторічну практику ретельного тестування страв перед включенням в меню у всій мережі McDonald's. Блюдо Chicken McNuggets, наприклад, тестувалося 7 років.).

Організація роботи ресторанів.

- Суворо дотримуватись стандартів якості, санітарного стану приміщень та устаткування, організації обслуговування, роботи касирів.
- Продовжити впровадження програми "Зроблено для вас", що припускає установку більш досконалого обладнання, комп'ютеризацію та використання нових методів приготування страв, що дозволяють швидше і ефективніше виконувати замовлення гостей.

Дайте відповіді на питання:

1. Які переваги та недоліки обраної стратегії компанії McDonald's?
2. Запропонуйте інноваційні маркетингові рішення для компанії McDonald's.

Контрольні запитання:

1. Особливості збутової стратегії у сфері послуг
2. Вивчити інструменти позиціонування та збутової тарифної сегментації.

Практичне заняття № 6

Тема . Канали збуту готельно- ресторанних послуг .

Важливо ознайомитись на практиці з соціальними мережевими технологіями, їх застосуванням в готельному бізнесі: FaceBook, Twitter, Google Places, TripAdvisor, Yelp, Flickr, Panoramia. блоги, мобільні додатки, соціальні системи. CRM. Зрозуміти процес організації системи управління в готельному та ресторанному бізнесі; динамічних і цільових комунікацій.

Практичне завдання

1. Надати відповідь на питання:
Сучасні канали і загальні типи збуту продукції та послуг готельно-ресторанних підприємств.
2. Навести порівняльну характеристику агента і дистриб'ютора каналу збуту послуг підприємств сфери гостинності за заданими показниками :право власності на послугу або товар, форми винагороди, формування ціни, участь у проведенні реклами.
3. Ситуаційне завдання. Обґрунтувати доцільні методи збуту гастрономічної продукції у стислий період.
Підприємство « Гастрономія» займається виробництвом здоби, печива, кондитерських виробів. Продукція фірми реалізується через оптові поставки в інші регіони, міста та власний магазин. Організаційна структура представлена на

рис. 1.

Рік тому хлібзавод почав відчувати труднощі з реалізацією продукції. продаж через свій магазин малоефективна, бо він мало відомий у місті.

За останні 2 місяці положення погіршилося:

- посилилася конкуренція; - подорожчали перевезення; - почастішали збої при доставці продукції; - збільшилася невибірка асортименту.

І як наслідок цих факторів: не було укладено жодного договору з новими магазинами; не було оформлено жодного великого замовлення; було розірвано кілька договорів із колишніми замовниками.

Завдання 1: запропонуйте можливу структуризацію підприємства для збільшення каналів збуту ресторанних послуг .

Завдання 2: запропонуйте необхідні методи і можливі канали збуту для збільшення продажу харчової продукції в стислий термін



рис. 1. Організаційна структура підприємства
«Гастрономія».

4. Ситуаційне завдання.

Бізнес готель категорії*** існує на ринку послуг 10 років та надає ділові послуги у чотирьох конференц залах різної місткості. Система бронювання –Fidelio 8. Рік тому готель почав відчувати труднощі з пропозиціями аренди конференц залів. За останні 6 місяців положення погіршилося: посилилася конкуренція з боку готелів з меншою кількістю ділових приміщень; знизився у 2 рази опит на замовлення ділових зустрічей. Обґрунтувати доцільність нових методів та каналів збуту послуг конференц залів у бізнес готелі. . Запропонувати необхідні канали збуту для збільшення попиту на конференц послуги бізнес готелю.

Контрольні запитання:

1. Методи і канали збуту готельно-ресторанної продукції.
2. Особливості змішаного типу збуту послуг сфери гостинності.

Практичне заняття № 7

Тема . Застосування SRM (Revenue management Sistem) як базової функції управління підприємством .
Статистичний показник ефективності управління доходами
При вивченні системи управління доходами на основі контролю бронювання, звернути увагу на межі бронювання, рівні обмеження. Навчитися моделювати споживче

бронювання та процеси управління доходами. Необхідно пригадати джерела додаткового доходу, які можуть бути в готелях і ресторанах. Звернути увагу ключові індикатори використання конференц-майданчиків. Пригадати процес ціноутворення бенкетного та конференц обслуговування. Важливим аспектом є ознайомлення з сучасними програмами стимуляції попиту. Оптимізація доходності за рахунок контролю цін.

Практичне завдання .

1.Надати доповідь на питання:

Необхідні умови для застосування системи управління доходами .

Особливості розробки методів revenue менеджменту на підприємствах готельно- ресторанного господарства
Статистичний показник ефективності управління доходами

2.Розрахувати прибуток від послуги кейтерингу для корпоративного заходу на 50 осіб.Вартість меню -500 гр.,витрати на одну особу -300гр.

3.Провести розрахунок за проживання туриста в одномісному номері (категорія- стандарт) та надані послуги у продовж трьох днів., якщо відомо тариф -500 гр, додаткове користування приладами(холодильна камера та мікроволновка)не входить у вартість номеру.Ціна на послуги приладами:холодильник -50 гр.за добу.

Мікроволновка-30 гр.на добу.

4. Розрахунок статистичного показника ефективності управління доходами у різні періоди загрузки туристичного готелю ,якщо відомо що у високий сезон очікувана загрузка (80%)номерів склала 970000гр.,але реальний показник був знижений на в 1.2 рази. Період низького сезону

характеризувався зниженням всіх показників в 1.5 рази.

5. Ситуаційне завдання.

Складіть модель прийняття управлінських рішень щодо виведення нового продукту готельного та ресторанного на ринок послуг, користуючись описом блоків.

Блок 1. Формалізація ідеї нового товару. Складається опис продукту, вказуються його відмітні ознаки, нюанси технології, конкурентні переваги — все, що дозволить знайти свою нішу на ринку. При формалізації ідеї позначаються діапазони зазначених характеристик і формулюються споживчі якості, наприклад, смак, запах, корисність, зручність тощо. Тут же в першому наближенні описуються відмінності нового продукту від його аналогів або прямих конкурентів. Після складання опису продукту проводиться аналіз його місця у поточному асортименті компанії: які продукти новий товар витіснить та доповнить. Цей аналіз часто призводить до своєчасної відмови від випуску нового продукту: тому, наприклад, що він витісняє найбільш прибутковий або успішно продається з наявних

1. На цьому етапі може бути прийнято рішення про реалізацію якоїсь ідеї у формі окремого виду економічної діяльності. Дуже важливо визначити місце нового продукту в асортименті компанії до запуску повномасштабних досліджень. Саме на цьому етапі відбувається перший суттєвий відсів ідей: з 10-20 залишається 2-3.

Методи та інструменти, що використовуються: формалізація (опис за схемою) — попередні вимоги (побажання) до продажу, виробництва; споживчі властивості товару; плановані відмінності від конкурентів тощо; порівняльне моделювання продажів.

Блок 2. Первинне опрацювання. Формується запит на маркетингове дослідження та технологічне опрацювання нового продукту. Дослідження має бути невеликим, малобюджетним, але дає відповіді на запитання: як поставляться до нового продукту покупці, скільки вони

готові за нього заплатити, які аналоги пропонують конкуренти. На цьому ж етапі необхідно визначити можливі варіанти використовуваних технологій, а також дослідити обмеження та можливості наявного виробництва, необхідність купівлі нового обладнання, набору нового кваліфікованого персоналу тощо.

Зведені результати цих двох досліджень дадуть оцінку перспективи роботи з новим продуктом на ринку. Часто буває, що виробництво не може забезпечити виготовлення нового продукту за прийнятними ринковими цінами, а переоснащення коштує занадто дорого. Проведений аналіз дозволить оцінити реальні внутрішні та зовнішні можливості суб'єкта підприємницької діяльності щодо виведення даного конкретного продукту на ринок та, за необхідності, своєчасно від нього відмовитися, заощадивши великі гроші. Крім того, на цьому етапі можуть бути прийняті рішення про розміщення нового продукту на одному з наявних виробництв, про пошук та аналіз можливостей потенційного постачальника, проведення маркетингу можливих альтернативних каналів тощо.

Використані методи та інструменти: запит (технічне завдання, ТЗ) на маркетингове дослідження: параметр, критерії, повнота та глибина, ресурси, терміни; маркетингове дослідження: методи підбираються залежно від конкретного запиту та продукту (відкриті джерела, вибіркові опитування тощо); діагностика виробництва: моделювання можливостей. Якщо ухвалено рішення про виготовлення продукту поза власним виробництвом, необхідно отримати прототипи майбутнього продукту, виготовлені відповідно до технічних умов (а не «модельних зразків» виробника). На цьому етапі доцільно командувати на майбутнє виробництво інженерів або технологів, щоб вони могли проаналізувати на місці не тільки якість продукту, а й якість організації його виробництва. На цій стадії відбувається аналіз реальних можливостей

виробництва, моделювання собівартості нового продукту, визначається його економічна доцільність для компанії. Після цього етапу приймається рішення про доцільність запуску нового продукту в виробництво.

Використовувані методи та інструменти: ТЗ (технічні умови) на продукт: технічні та технологічні характеристики, вимоги до сировини, матеріалів та обладнання, обмеження тощо; експертиза зразків: експертні оцінки, «фокус-групи», «гуртки якості» тощо; розрахунок собівартості: відповідно до прийнятих норм і правил обліку; облік накладних витрат, змінних витрат тощо.

Блок 3. Уточнюючі дослідження. Завдання блоку: розробка точних ТЗ і ТУ на параметри та зовнішнє оформлення продукту із зазначенням необхідних технічних характеристик (кольору, розміру, ваги тощо), визначення найбільш ефективних каналів збуту та способів просування, уточнення цінового діапазону та отримання іншого ної інформації, необхідної для складання бізнес-програми виведення та просування нового продукту.

Використані методи та інструменти: ТЗ на маркетингове дослідження (параметри, критерії, повнота та глибина, ресурси, терміни); програма маркетингового дослідження (розробка, реалізація); маркетингове дослідження (методи залежать від конкретного запиту та продукту: відкриті джерела, вибіркові опитування тощо); аналіз результатів.

Блок 4. Пробне провадження. Дуже важлива стадія, за підсумками якої з'ясовується ступінь збігу розрахунків із реальністю. У виробництві цей етап також відомий під назвою «досвідчений зразок». Виготовляються зразки продукту, проводиться їхня всебічна технічна та технологічна експертиза. Перевіряються варіанти пакування. Тут же уточнюється прибутковість (рентабельність) майбутнього товару. Після завершення цього етапу уточнюється технологія виробництва продукту, її слабкі сторони та ризики.

Блок 5. Програма виведення (просування) товару.

Результати третього та четвертого блоків (а іноді й пробних продажів) дають підстави для розробки програми виведення на ринок та просування нового продукту (бізнес-плану).

Детальність та опрацьованість залежить від конкретної ситуації: продукту, сегменту ринку, ступеня його насиченості тощо.

Методи та інструменти, що використовуються: структура програми просування (необхідний обсяг, ступінь деталізації); експертиза програми (експертні оцінки, підсумки «пробного продажу», опитування покупців тощо); SWOT-аналіз (наявність та зміст виграшних стратегій просування).

Блок 6. Виведення товару ринку. На основі програми, отриманої в блоці 5, вибудовується докладний план робіт з новим продуктом для підрозділів маркетингу та продажу; відповідним чином коригується план виробництва.

Методи та інструменти, що використовуються: структура програми просування (необхідний обсяг, ступінь деталізації); план виробництва (динамічний, включаючи механізм коригування); програма коригування собівартості (за підсумками фактичних трудовитрат); алгоритм та план запуску продукту у виробництво; розподіл контрольних функцій (на період запуску та виводу на «проектну потужність» нового продукту).

Контрольні запитання:

1. Статистичний показник ефективності управління доходами
2. Базові функції Revenue management Sistem.

11. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна

1. Корж Н.В., Онищук Н.В. Підбір оптимального набору інструментів revenue менеджменту в готелях / Н.В.Корж, Н.В.Онищук // Технологічний аудит та резерви виробництва. 2018. Том 7, № 1/(39). С. 29-33.
2. Корж Н.В. Стасюк О.В. Revenue менеджмент: особливості групових продаж та бронювань в готелі /Н. В. Корж, О. В. Стасюк // Економіка та суспільство. Вип. №14, 2018.
3. Птащенко О.В. Інтернет –маркетинг в системі управління збутом підприємства. Управління розвитком . ХНЕУ, 2013. Вип.2 (142).С. 81-83.
4. Каламан О. Б., Дишкантюк О.В., Власюк К. В. Дефініція сутності менеджменту маркетингових комунікацій на підприємствах готельно-ресторанного господарства. Економічний простір. 2022. № 182. С.65-72.
5. Каламан О. Б., Скрібанс В., Мандрикін Д. В. Методологія формування показників ефективності стратегічних управлінських рішень на промислових підприємствах. Економічні інновації. 2021. Т.23. Вип.2 (79). С. 87-96.

Допоміжна:

6. Revenue менеджмент : конспект лекцій для здобувачів спеціальності 241« Готельно-ресторанна справа » другого(магістерського) рівня вищої освіти денної та

заочної форм навчання [Електронне видання]/Укладач Л.А.Тітомир- Одеса : Міжнародний гуманітарний університет , 2025. 40 с

7.Bondarenko S., Lagodienko V., 7.Kalaman O., Sedikova I. Application of project analysis software in project management in the preinvestment phase. International Journal of Mechanical Engineering and Technology (IJMET). 2018, Vol. 9, Issue 13. P. 676–684. https://iaeme.com/MasterAdmin/Journal_uploads/IJMET/VOLUME_9_ISSUE_13/IJMET_09_13_070.pdf

8.Bondarenko S., Shlafman N., Kuprina N., Kalaman O., Moravska O., Tsurkan N. Planning, Accounting and Control as Risk Management Tools for Small Business Investment Projects. Emerging Science Journal. Vol. 5, no. 5. P. 650 – 666. DOI:10.28991/esj-2021-01302

9.Stupnytska T., Kalaman O., Markova T. Ensuring of the enterprise operation efficacy: management aspect. Periodicals of Engineering and Natural Sciences. 2019, Vol. 7, no. 2. P. 534-545. DOI: <http://dx.doi.org/10.21533/pen.v7i2.567>