

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

Ревеню менеджмент готелю «Hilton Kyiv», м. Київ.

Студентки 2 курсу, 1м групи
спеціальності 073
«Менеджмент»
спеціалізації
«Готельний і ресторанный
менеджмент»

Василенко
Олени Сергіївни

*підпис
студента*

Науковий керівник
к.е.н., доц .

Кулик
Марія Володимирівна

*підпис
керівника*

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

Мельниченко
Світлана Володимирівна

*підпис
гаранта*

Київ 2021

Київський національний торговельно-економічний університет

Факультет ресторанно-готельного та туристичного бізнесу Кафедра готельно-ресторанного бізнесу
спеціальність 073 «Менеджмент»
спеціалізація «Готельний і ресторанный менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу

_____ М. Г. Бойко
« ____ » _____ 2020 р.

Завдання

на випускню кваліфікаційну роботу студентів
Василенко Олені Сергіївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Ревеню менеджмент готелю «Hilton Kyiv», м. Київ

Затверджена наказом ректора від «29» 12 2020 р. № 3950.

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 20 листопада 2021 року

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

Мета роботи – обґрунтування та розробка рекомендацій щодо удосконалення системи ревеню менеджменту суб'єкта готельного бізнесу

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

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні засади розроблення та реалізації інструментів ревеню менеджменту в готелі «Hilton Kyiv».

4. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом)

Вступ

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ

1.1. Аналітичний огляд літератури

1.2. Особливості ревеню менеджменту в готелі

РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ДОХОДАМИ В ГОТЕЛІ « Hilton Kyiv », М.КИЇВ

2.1. Загальна характеристика готелю « Hilton Kyiv », м. Київ

2.2. Динаміка та структура доходів від надання готельних послуг

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РЕВЕНЮ МЕНЕДЖМЕНТУ

ГОТЕЛЮ « Hilton Kyiv », М.КИЇВ

3.1. Методи збільшення доходів готелю « Hilton Kyiv »

3.2. Оцінка розрахунку ефективності запропонованих заходів

Висновки

Список використаних джерел

Додатки

Список використаних джерел

Додатки

5. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	Вибір теми випускного кваліфікаційного проекту	01.09.2020 р.- 31.10. 2020 р.	01.09.2020 р.- 31.10. 2020 р.
2	Оформлення і затвердження завдання на випускний кваліфікаційний проект	01.11.2020 р.- 31.12.2020 р.	01.11.2020 р.- 31.12.2020 р.
3	Написання 1 розділу випускного кваліфікаційного проекту	02.01.2021 р.- 11.05.2021 р.	02.01.2021 р.- 11.05.2021 р.
4	Попередній захист 1 розділу випускного кваліфікаційного проекту	14.05.2021 р.- 18.05.2021 р.	14.05.2021 р.- 18.05.2021 р.
5	Написання, оформлення та здача керівнику наукової статті	до 18.05.2021 р.	до 18.05.2021 р.
6	Написання 2 розділу випускного кваліфікаційного проекту	18.05.2021 р.- 07. 09. 2021 р.	18.05.2021 р.- 07. 09. 2021 р.
7	Попередній захист 2 розділу випускного кваліфікаційного проекту	07.09.2021 р.- 10. 09. 2021р.	07.09.2021 р.- 10. 09. 2021р.
8	Написання 3 розділу випускного кваліфікаційного проекту	11.09.2021 р. - 28.10.2021 р.	11.09.2021 р. - 28.10.2021 р.
9	Попередній захист випускного кваліфікаційного проекту у комісіях	29.10.2021 р.- 31.10.2021 р.	29.10.2021 р.- 31.10.2021 р.
10	Подання випускного кваліфікаційного проекту та реферату на кафедру	20.11.2021 р	20.11.2021 р
11	Подання випускного кваліфікаційного проекту до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування	16.11.2021 р. 18.11.2021 р	16.11.2021 р. 18.11.2021 р
12	Підготовка матеріалів випускного кваліфікаційного проекту до захисту в екзаменаційній комісії	18.11.2021 р.- 01.12.2021 р.	18.11.2021 р.- 01.12.2021 р.
13	Захист випускного кваліфікаційного проекту в екзаменаційній комісії	Відповідно до розкладу	Відповідно до розкладу

6. Дата видачі завдання «31» грудня 2020р.

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

(прізвище, ініціали, підпис)

8. Гарант освітньої програми

Мельниченко С.В.

(прізвище, ініціали, підпис)

9. Завдання прийняв до виконання студент

(підпис студента)

10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

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

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

11. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

(підпис, дата)

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми

С.В. Мельниченко

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри

М.Г. Бойко

(підпис, прізвище, ініціали)

« » 2021 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ	10
1.1. Аналітичний огляд літературних джерел	10
1.2. Особливості ревеню менеджменту в готелі	14
РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ДОХОДАМИ В ГОТЕЛІ «HILTON KYIV», М.КИЇВ	21
2.1. Загальна характеристика готелю « Hilton Kyiv », м. Київ	21
2.2. Динаміка та структура доходів від надання готельних послуг	30
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РЕВЕНЮ МЕНЕДЖМЕНТУ ГОТЕЛЮ «HILTON KYIV», М.КИЇВ	39
3.1. Методи збільшення доходів готелю «Hilton Kyiv»	39
3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів	47
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ:	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:	53
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. В даний час готельна справа є однією з найперспективніших складових світової економіки, яка в умовах свого швидкого розвитку постійно потребує прийняття нових стратегій та методів корпоративного управління. В умовах ведення бізнесу у висококонкурентному середовищі ревеню-менеджмент є запорукою підвищення конкурентоспроможності та успіху туристичного бізнесу. Ефективним інструментом управління доходами є ревеню-менеджмент. Ефективність ревеню-менеджменту забезпечує успішну роботу підприємства та розуміє величезні переваги, що надаються готельному бізнесу шляхом економічної та об'єктивної профілактичної оцінки тенденції попиту на готельні послуги та створює додаткові можливості взаємодії зі споживачами. Тому проблема формування високоякісної моделі ревеню-менеджменту у готелі, по-перше, відповідає стратегії розвитку готелю і є проблемою, пов'язаною з її вирішенням; друга-гнучко реагувати на коливання попиту та пропозиції; по-третє, це контроль Центру генерування доходів та забезпечення інвестиційної привабливості готелю «Hilton Kyiv».

Обсяг доходів підприємства характеризує економічний та ринковий потенціал його діяльності. Доходи є одночасно метою діяльності і основним засобом реалізації стратегічних та операційних планів підприємства. Функція планування доходів є однією з важливих функцій управління. На жаль, в сучасних умовах господарювання дана функція не набула особливого розвитку і плануванню доходів відводиться другорядне значення. Особливо це стосується малих та середніх підприємств. Вони потребують докорінного переосмислення ролі планування в їх діяльності і повинні використовувати сучасні методи і засоби планування обсягів своєї діяльності.

Ступінь розробленості проблеми. Роботи українських та зарубіжних вчених висвітлюють важливі концепції та правила використання ревеню-менеджменту у готельній справі. Порівняльний аналіз наукових результатів з

цього питання показує, що формування теорії, методу та платформи застосування ревеню менеджменту є систематичним дослідженням. Серед таких: В. Шевчук, С. Оборська, К.Б. Костін.

Мета роботи – обґрунтування та розробка рекомендацій щодо удосконалення системи ревеню менеджменту суб'єкта готельного бізнесу

Досягнення мети роботи передбачає вирішення таких **завдань**:

- провести аналітичний огляд літературних джерел;
- охарактеризувати методичні підходи до формування системи ревеню-менеджменту;
- провести стратегічний аналіз економіко-господарської діяльності готелю;
- здійснити аналіз системи ревеню-менеджменту готелю;
- навести оцінку ефективності системи ревеню-менеджменту готелю ;
- розробити програму удосконалення системи ревеню-менеджменту готелю «Hilton Kyiv»;
- здійснити прогнозну оцінку ефективності заходів удосконалення системи ревеню-менеджменту.

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

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні засади розроблення та реалізації інструментів ревеню менеджменту в готелі «Hilton Kyiv».

Основними **методами дослідження** в магістерській роботі є як загальнонаукові методи (порівняння, дедукції та індукції, історико-логічний підхід, синтезу наукових категорій, тощо), так і спеціальні методи економічних досліджень (статистичний аналіз, графічний аналіз, економіко-математичні методи, методи статистичного моделювання, тощо).

Інформаційною базою виконання випускної кваліфікаційної роботи є: підручники та посібники з менеджменту, у т.ч. менеджменту підприємств готельного господарства, економічного аналізу, монографії

вчених, періодична література, законодавство України, ресурси Інтернет. Особливо важливим інформаційним джерелом в процесі дослідження є дані фінансової та статистичної звітності досліджуваного готелю (форма №1 “Баланс (Звіт про фінансовий стан)”, форма №2 “Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)”, організаційні документи, тощо).

Апробація результатів дослідження. За результатами проведеного дослідження підготовлено та опубліковано наукову статтю на тему: «Ревеню-менеджмент готелю «HILTON KYIV» (Додаток А).

Практичне значення випускної кваліфікаційної роботи полягає у дослідженні особливостей формування системи ревеню-менеджменту підприємства готельного бізнесу.

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота структурно складається зі вступу, 3-х розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел зі 59 найменувань та додатків. Загальний обсяг роботи становить 55 сторінок друкованого тексту.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ

1.1. Аналітичний огляд літературних джерел

Розкриваючи дане питання, варто спочатку розглянути визначення поняття доходів підприємства як центрального елементу системи ревеню-менеджменту готелю. Варто відмітити, що єдина думка щодо трактування даного поняття та джерел його формування на сьогодні серед науковців відсутня.

Воронкова А.Е. визначає, що дохід підприємства утворюється з виручки за реалізацію продукції, товари, роботи, послуги після відрахування на суму податку на додану вартість [10].

Амбросій О. І. характеризує дохід, як елемент діяльності – операційної, фінансової та інвестиційної – якщо відбулася подія його визнання на основі економічного змісту господарської операції та юридичного оформлення [1].

Повне визначення поняття "доходу" наведено Костіним Н.М., де серед його характеристик на перший план виступає якісна сторона діяльності підприємства. На думку вченого, дохід є показником, що відображає якісну та кількісну сторону його господарської діяльності та є результатом реалізації усіх елементів зовнішніх і внутрішніх економічних відносин підприємства. Він характеризується класифікацією показників, які відображають особливості його формування на різних стадіях господарської діяльності [24]. На думку Костина К. Б. "дохід" виражається у формуванні засобів підприємства і їхніх джерел в процесі провадження ним господарської діяльності [24]. Справді, це так. Однак з цього визначення не видно про що можуть свідчити такі співвідношення, а оскільки вони будуть різними навіть в аналогічних підприємств, то доцільно було б на цьому акцентувати увагу.

Зазначене визначення продубльоване в роботі Корж Н.В. [23]. Таке трактування поняття "доходу" чітко не відображає його сутності. Сутність даного показника виявляється не в комплексності поняття, що є взагалі

другорядним, а тим більше — поняття не може бути результатом взаємодії певних фінансових відносин. Від останніх залежатиме фінансова спроможність підприємства щодо забезпечення своєї поточної діяльності, подальшого розвитку, погашення лише короткострокових чи і довгострокових зобов'язань.

Також визначення поняття "доходу підприємства" наведено у фінансовому словнику-довіднику за редакцією М.Я. Дем'яненка, де серед його характеристик на перший план виступає якісна сторона господарської діяльності підприємства. "Дохід — це показник, що відображає якісну та кількісну сторону здійснення діяльності та є результатом реалізації усіх елементів зовнішніх і внутрішніх економічних відносин у процесі товарного виробництва та обміну [15].

Зазначене визначення продубльоване в роботі Гакової М.В. [12]. Таке трактування поняття "доходу від реалізації товарів" до кінця відображає його зміст. Сутність показника «доходу від реалізації» виявляється в комплексності взаємодії певних фінансових відносин у процесі господарської діяльності. Від останніх залежить фінансова спроможність підприємства щодо забезпечення своєї поточної діяльності, подальшого розвитку, погашення лише короткострокових чи і довгострокових зобов'язань.

Дохід від реалізації виражається у формуванні ресурсів підприємства і їхніх джерел в процесі провадження ним господарської діяльності. Таким чином, підсумовуючи вищесказане, можна зазначити, що доходи підприємства - це кількісний показник, який характеризує обсяг продажу продукції, товарів або надання послуг [26].

Порівняння визначень цього поняття різними авторами та їх критична оцінка дає можливість сформулювати сутнісні характеристики поняття "дохід" підприємства:

1. Даний показник формується в системі зовнішніх і внутрішніх економічних відносин підприємства і, відповідно під впливом комплексу факторів зовнішнього і внутрішнього характеру.

2. Дохід підприємства являє собою комплексне поняття, яке є результатом взаємодії всіх елементів системи економічних відносин підприємства, визначається сукупністю виробничо-господарських факторів.
3. Операційний дохід характеризує результати операційної діяльності підприємства в попередні періоди і одночасно визначає потенційні можливості економічного розвитку в перспективі.
4. Дохід характеризує фінансову спроможність підприємства, тобто забезпечення певного рівня фінансування операційної діяльності, подальшого розвитку та погашення зобов'язань.
5. Дохід підприємства визначається рівнем ділової активності і рентабельності, рівнем економічних ризиків підприємства.

Підсумовуючи різні варіанти підходів до найімовірнішої економічної сутності доходу, необхідно зауважити, що таке поняття як дохід є досить різносторонньою категорією вивчення. На нашу думку, доходи підприємства є одним з небагатьох найважливіших самостійних об'єктів, що потребують неупередженого поглиблення теоретичних і практичних основ та рекомендацій. Це визначається тією роллю, яку доходи відіграють у розвитку підприємства та формування кінцевих результатів його фінансової спроможності та діяльності. Доходи підприємства визначаються як економічна категорія, що являє собою сукупність економічних відносин, які виникають у процесі купівлі - продажу, тобто у переході матеріальних цінностей із сфери обертання у сферу особистого споживання, та характеризують масу проданих товарів у грошовій формі [9].

Найбільш класичне визначення управління доходом, що використовується в літературі, звучить наступним чином (частково перетинається з базовою концепцією маркетингу):

Тобто revenue management - це техніка, орієнтована на визначення кращої політики продажів з метою отримання максимального доходу в кожен з моментів на основі визначення поведінки попиту. Техніки revenue management побудовані на постійному балансуванні між ціною, за якою продаються

номери, та завантаженням готелю, що досягається при заданому рівні цін. Тому в період високого попиту готелю необхідно правильно оптимізувати свої тарифи, за якими пропонуються номери, а в період низького попиту та невисокої активності максимізувати трафік [26]. Основні методи ревеню менеджменту наведено на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Методи ревеню менеджменту підприємства

*Джерело: [26]

Методи та техніки аналізу, що використовуються у revenue management, спрямовані на визначення можливого попиту на послуги для оптимізації використання номерного фонду готелю та встановлення відповідних цін. Одна з помилок, що часто допускаються готельєрами, які керуються своїми відчуттями і припущеннями, є нічим не обгрунтоване підвищення або зниження тарифів на певну дату або період.

Revenue Management виводить роботу не тільки відділу продажу або бронювання, але й всього готелю на більш якісний рівень і допомагає передбачати та спрогнозувати зміни попиту, за винятком прийняття тактичних рішень під впливом обставин.

Уміння здійснювати ефективне управління готелем, у тому числі й у плані досягнення необхідного рівня рентабельності, залежить, перш за все, від можливості формування доходів від реалізації товарів, а також від доцільності здійснення тих чи інших видів діяльності, їх адаптації до умов розвитку підприємства, а також вимог, висунутих з боку зовнішніх суб'єктів

господарювання, інвестиційного і податкового середовища. Це визначає першочергове практичне значення дослідження доходів від реалізації товарів в процесі розробки та функціонування системи управління на підприємстві [29].

Таким чином, на нашу думку, поняття «дохід» доцільно розглядати як збільшення економічних вигод на основі одержання підприємством певних активів чи зменшення обсягів зобов'язань, які зумовлюють збільшення сум власного капіталу (за мінусом збільшення сум капіталу із внесків власників або учасників). Дохід підприємства є визначальним показником його фінансово-економічного розвитку. Саме за рахунок даного джерела формування фінансових ресурсів відбувається в основному фінансування поточних витрат підприємства. Суть ревеню-менеджменту у готелях можна звести до наступних загальних визначень та пояснень: процес аналізу інформації з метою прийняття найбільш ефективних рішень щодо управління тарифами та завантаженням для максимізації доходу готелю; постійний аналіз, вивчення та розуміння бізнесу; аналіз попиту; модель роботи, у якій готель максимально «відкритий бізнесу»; постійне визначення нових можливостей для збільшення доходу, надання щоденних рекомендацій та вказівок щодо продажу службі прийому та розміщення, відділу бронювання та відділу продажів з метою оптимізації тарифів; прийняття рішень заснованих на знаннях, аналізі та розрахунках, а не на припущеннях чи відчуттях.

1.2. Особливості ревеню менеджменту в готелі

Довгий час термін «управління доходами» був незрозумілий багатьом власникам готелів. Це поняття відносили виключно до сфери фінансів, у результаті більшість керуючих доходами були «відправлені на задню парту» фінансового відділу будувати свої графіки та таблиці. Зараз, навпаки, управління доходами доповнює функції департаменту продажу та маркетингу, і навіть спостерігається тенденція, коли директори з маркетингу та продажу звітують керуючому доходами [1].

Менеджмент прогнозування попиту та відстеженням визначають структуру готелю, ціноутворення та кількісні рішення, які повинні приймати пов'язані готелі, як туристичні кластери для збільшення доходів. Структурні рішення керівництва готелю включають формулювання маркетингової політики, особливо визначення каналів збуту, умови надання певних туристичних продуктів (включаючи перехресні продукти) та методи їх просування. Маркетинг, його інструмент, насправді є ефективністю маркетингової політики готелю в туристичному секторі, яка багато в чому залежить від глибини використання технічних принципів. Ціновий аспект передбачає прийняття рішень, які визначають успіх чи невдачу послуги чи товару. Наприклад, чи керівництво вирішує, чи використовувати під час встановлення цін підхід зверху вниз або знизу вгору, і як найкраще позиціонувати знижки та спеціальні пропозиції, залежить від положення товару чи послуги на кривій його життєвого циклу з плином часу [1].

Готелям доцільно займатися «продажем» готельних продуктів та послуг, як і іншим туристичним підприємствам. Спрямованість впливає саме з позиції передбаченої величини. Лише після того, як система управління з достатньо високою точністю підрахує кількість місць або кількість приміщень, які будуть використані для певного рейсу за певним маршрутом і в певний час, налаштування ціни «зіграє» на користь готельній справі, в цілому, наприклад, клієнти відповідної категорії мають потреби в конкретний момент перебування в готелі і готель, повинен забезпечити їм відповідну якість та кількість номерів [3]. Наприклад, найбільші західні готелі використовують технологію «обслуговування на основі попиту», щоб забезпечити вибір номерів у режимі реального часу для необхідної кількості місць на основі прогнозованого попиту в певний сезон.

Важливо розуміти, що управління доходом дуже гнучка система, що змінюється з часом. Кожна криза, яка приходить у готельну сферу, відбивається і на підході готельєрів до оптимізації доходу. Змінюються сегменти та поведінка гостей, корпоративні гості йдуть в онлайн системи бронювання,

знижується вікно бронювання, гості вважають за краще бронювати дедалі більше за кілька днів до заїзду. Дотримуючись цих змін, змінюється і стратегія ціноутворення. Йдуть у минуле фіксовані тарифи для туроператорів, зростають бронювання за відкритими тарифами, готелі переходять на динамічне ціноутворення – всі ці особливості обов'язково мають враховуватись готельєрами [23]. Відповідно ключові параметри компоненти системи ревенью менеджменту готелю подано нижче (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Ключові параметри компоненти системи ревенью менеджменту готелю

*Джерело: [18]

Останнім часом готелі починають більше фокусуватися на точці беззбитковості, ніж максимальному збільшенні доходу. Стало більше уваги приділятися не тільки доходній, а й видатковій частині, що помітно оздоровило галузь. Готелі поступово приходять до розуміння, що департаменти, які так чи інакше задіяні в отриманні доходу, повинні працювати спільно і об'єднати зусилля для отримання максимального прибутку [18].

Основним показником управління доходом є RevPar або Revenue per Available room. RevPar – вартість за кожний вільний номер. Тобто, якщо нам

необхідно знайти RevPar готелю в 30 номерів на сьогоднішній день, необхідно дохід від продажу номерів за сьогодні розділити на загальну кількість номерів (30). Так ми знайдемо дохід на кожен номер у готелі. Якщо потрібно порахувати RevPar за березень, нам потрібно буде березневий дохід розділити на 930 номерів (31 день у березні множимо на 30 номерів у готелі). Тобто, для збільшення доходу номерного фонду ми можемо або збільшити кількість проданих номерів (іншими словами завантаження), або продавати ті ж номери, але дорожче, нарощуючи середній тариф. Або робити і те, й інше, продавати більше та дорожче [24].

Виходячи з цих даних, готельєр і формує свою стратегію продажу. Одні готелі свідомо працюють на збільшення завантаження за рахунок роботи з оптовими покупцями (наприклад, групами або туроператорами з великими обсягами), часто просідаючи в ціні. Інші свідомо відмовляються від роботи «на завантаження», обираючи канали продажу з високими тарифами, наприклад, онлайн-системи, такі як Booking.com, Expedia Group, Островок та іншими, або прямі бронювання.

У реальному світі готелям доводиться міксувати стратегії в залежності від сезону. Поки RevPar продовжує залишатися єдиною значущим показником у готельному середовищі, хоча по суті відображає лише доходи номерного фонду. Проте деякі фахівці починають дивитися на процес дещо ширше. Одні експерти пропонують спиратися на Net RevPar. Net RevPar - дохід на кожен номер за мінусом комісій та витрат [58].

Якщо розглядати результати готелю з цієї точки зору, можна визначити, які канали для готелю є найбільш значущими і прибутковими. Іноді для готелю вигідніше прийняти бронювання з низьким тарифом із прямих каналів, ніж резервацію за високою ціною, яка підлягає комісійній винагороді.

Однак Net RevPar ще фокусується тільки на продажах номерного фонду, але не враховує решту департаментів, здатних також генерувати дохід: ресторани, конференц-зали, СПА. Концепція загального управління доходом передбачає широкий погляд на проблему і враховує доходи всіх департаментів

готелю. Значним показником можна вважати GopPar. GopPar — валовий дохід на кожен номер у готелі за винятком витрат, що призвели до продажу номера.

У цьому показнику враховуються не лише витрати на той чи інший канал бронювання, але також виручка готелю, у тому числі прибутки ресторану та інших департаментів [58].

Може статися так, що бронювання з «дешевих» каналів, наприклад, з онлайн ресурсів з комісіями, в результаті виявляться вигіднішим за готель, ніж «дорогі» індивідуальні бронювання. Гості з онлайн можуть проживати в готелі довше, тому витратити в ресторані готелю набагато більше. Витрати на прибирання зайнятого на тиждень одним гостем номера будуть меншими, ніж на постійну підготовку до заїзду номерів після одно-дводенних ночівель «дорогих» гостей із сайту [14].

Внаслідок економічної кризи, яка почалася 2020 року, готельний бізнес дуже постраждав. Одними з перших статей скорочення витрат компаній стали відрядження, конференції та тренінги. Рівень сімейного відпочинок також знизився — сім'ї не наважуються активно проводити вихідні чи свята, оскільки не впевнені у стабільності своєї роботи чи ще гірше — вже потрапили під скорочення. Зараз під час кризи власнику готелю продати вигідно свій бізнес буде досить складно. Багато власників змушені витримати труднощі цього нелегкого періоду та спробувати робити найкраще з можливого у нинішній ситуації. Необхідно сфокусуватися на головному в операційній діяльності спробувати зробити більше, ніж конкуренти, і в той же час максимально скоротити витрати. Власник повинен переконатися в тому, що операційна та управляюча компанії не розслабилися через кризу та продовжують працювати як єдина команда. Важкі часи дають нам шанс уважніше придивитися до інвестування та операційних дій, щоб визначити, чи зроблено все можливе для досягнення найкращого результату.

Готелі не можуть адаптуватися до змін і продовжують утримувати високу вартість номерів, тоді як невелике зниження ціни могло б значно збільшити обсяги продажу. Адже на сьогоднішній день баланс між заявленою вартістю

номерів та запланованим обсягом продажів у певний момент часу є ключовим інструментом для операційної діяльності. Забезпечити завантаження готелю завдяки низькій вартості номерів досить просто, проте це не принесе великого прибутку. Просто скоротити обсяг продажів, встановивши високу вартість номерів, також не найкраще рішення. У разі необхідно знайти золоту середину. Ключову роль у вирішенні подібних питань грає керуючий доходами (Revenue Manager). Він має бути третьою за важливістю особою в готелі (після генерального та фінансового директорів) та мати фіксоване місце у виконавчому комітеті.

Об'єкт дослідження у управлінні доходами може бути різним. У промисловості гостинності необхідно фокусуватися переважно з доходу від продажу номерного фонду, відповідно 85-90% ініціативи управління доходами спрямовано номерний фонд. І це виправдано, оскільки прибутковість від продажу номерів висока — будь-яке підвищення ціни за номер чи кількість проданих номерів конвертується майже як 100% у підсумковому рядку звіту.

Функція управління доходами – передбачати попит. Так, ціноутворення і техніка управління матеріальними активами можуть бути використані для максимізації потенціалу «інвентарю, що швидко псується». Адже якщо номер не продано сьогодні – це втрата назавжди.

Управління доходами тісно пов'язане з прогнозуванням, ціноутворенням та застосуванням тактик. Попит схильний до постійних змін, тому готельний бізнес має швидко реагувати на зміни ринку. І там, де практикуються методи управління доходами, зростання прибутку за показником "середній дохід на номер" (Revenue per available room (RevPAR)), як правило, досягає рівня 4-7%.

Отже, суть управління доходами зводиться до розробки точного прогнозу продажу та прибутку, який відбиває зміни у попиті товар. Тоді тактика побудови ціни та обсягу номерів у специфічні періоди може бути націлена на оптимізацію результату. Надзвичайно важливо "продавати правильний продукт, у правильний час, за правильною ціною, у правильному місці правильного гостя". Тому три основні компоненти – час, ціна та обсяг –

використовуються разом, щоб максимізувати прибуток від продажів продукту, який не можна «скласти» (неможливо продати номер у рахунок вчорашнього завантаження «на вчора»). Продуктом у разі може бути як номер, і місце у ресторані, запис у СПА тощо. Принципи управління доходами застосовні у будь-якому бізнес-середовищі. Вони чудово підходять і для готельного бізнесу. Оптимальні умови, необхідні впровадження методів управління доходами є наступними: ємність ресурсів для продажу має бути фіксованою - готелі мають фіксовану кількість номерів для продажу; ведення гнучкого підрахунку номерів – відхилення від норми; ресурси повинні розглядатися як продукт, що швидко псується — номери, не продані сьогодні, не можуть бути продані завтра в рахунок відсотку вчорашнього завантаження (номери продаються заздалегідь, до моменту їх фактичного використання); попит може бути сегментований щодо різних ринків чи за рівнем цін. Готелі, що відповідають усім перерахованим вище умовам, за допомогою методів управління доходами зможуть показати найкращі результати. Розмір і стиль готелю, а також ринок, на якому працює готель, впливають на дотримання кожної з цих умов.

РОЗДІЛ 2

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ДОХОДАМИ В ГОТЕЛІ «HILTON KYIV», М.КИЇВ

2.1. Загальна характеристика готелю « Hilton Kyiv », м. Київ

Для проведення оцінки основних особливостей організації роботи готелю передбачається визначення наступних параметрів його функціонування за такими напрямками:

- загальна інформація про готель;
- проведення дослідження основних стратегічних індикаторів розвитку готелю на ринку;
- оцінка показників діяльності готелю (характеристики готелю, показники діяльності готелю);

Сьогодні Hilton є однією з найбільших готельних груп, що налічує понад курортів та 4200 готелів у більш ніж понад 93 містах світу. Мережа готелів Hilton визначає минулого і сьогодення у тенденціях розвитку готельного бізнесу. Кожен з готелів мережі готель Hilton орієнтований максимально на задоволення потреб споживача готельних послуг, забезпечуючи йому відповідний прийом, елегантні та комфортабельні номери, високий рівень сервісного обслуговування, широкий діапазон додаткових послуг та можливостей для відпочинку або ж організації ділових зустрічей. Додатково готелі Hilton на своїй території мають різні види ресторанів, банкетних залів, конференц-центрів з метою проведення неформальних або бізнес-заходів.

Готель «Hilton Kyiv», що розташований у центрі столиці України – м. Київ, містить 262 сучасних номери. Також додамо – номерний фонд готелю включає як стандартні номери, так і індивідуально оформлені номери вищої категорії, що забезпечують максимальний комфорт.

Надалі варто проаналізувати показники роботи, що виражають основні експлуатаційні та економічні характеристики діяльності готелю «Hilton Kyiv» (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Основні показники роботи готелю «Hilton Kyiv», м. Київ за 2019- 2020 рр.

Експлуатаційні характеристики	од.вим	Роки		Період, 2019- 2020 рр.	
		2019	2020	Приріст абс.	Приріст відн., %
1	2	3	4	5	6
Обслужено гостей	осіб	14122	8815	-5307	(-)37,6
Кількість приміщень для проживання	од.	262	262	-	-
Загальний час перебування у готелі	людино-діб	35305	27327	(-)7978,5	(-)22,6
Середня тривалість перебування у закладі, дн.	дн.	2,5	3,1	0,6	24,0
Календарний термін експлуатації	днів	365	365	-	-
Максимальна пропускна спроможність	людино-діб	95630	95630	0	0,0
Коефіцієнт завантаженості номерного фонду, %	%	36,9	28,6	(-)8,3	(-)22,6

*Джерело: побудовано автором за даними адміністрації закладу

Обсяг загальної площі готелю у 2020 році складала 14125 м². Розмір житлової площі номерного фонду у 2020 р. в порівнянні з 2019 р. не зазнавав зміни. Нежитлова площа у 2020 р. складала 4452 м². Загальна кількість номерів готелю у 2020 році складала 262 од. В цілому номерного фонду готелю достатньо, аби здійснювати обслуговування потоку споживачів готельних послуг.

На рис. 2.1. подано структуру загальної площі готелі у розрізі житлової та нежитлової площі готелю:

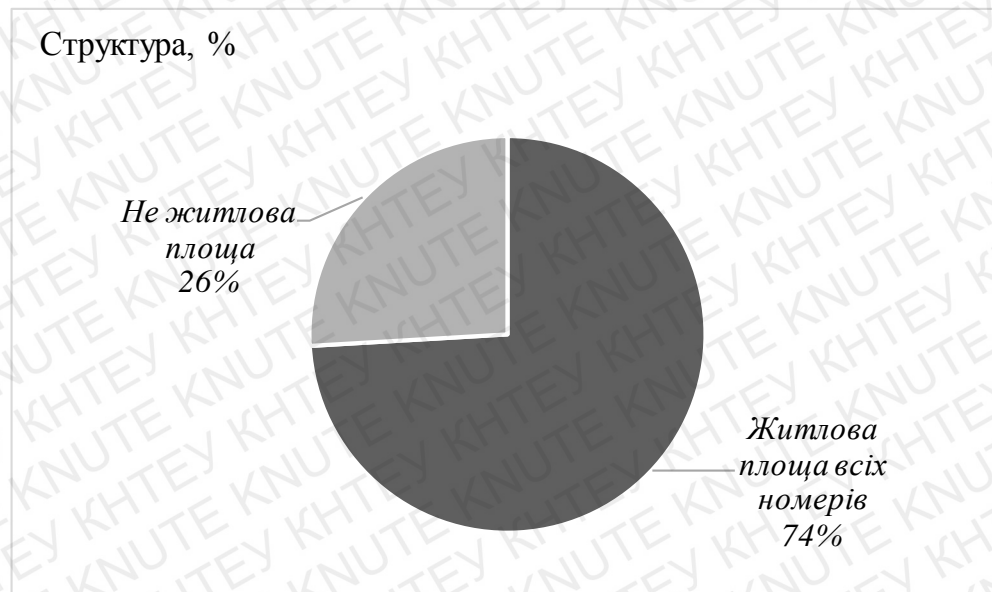


Рис. 2.1. Структура площі готелю «Hilton Kyiv», м. Київ за 2019-2020 р., %

**Джерело: побудовано автором за даними адміністрації закладу*

З даних, наведених на рис. 2.1, можемо бачити, що у загальній структурі площі готелю «Hilton Kyiv» близько 26 % відноситься до нежитлової площі, а також 76% - до житлової.

Досить важливо звернути увагу на основні параметри функціонування системи обслуговування гостей готелю «Hilton Kyiv». Як можемо бачити з табл. 2.1, загальна чисельність обслужених готелем гостей досить сильно скоротилася у 2020 році порівняно з 2019-м на 5307 осіб, або на 37,6%.

Показник середньої тривалості перебування гостей у готелі (тривалість розміщення, що визначається у добах) у 2020 році скала 3,1 доби, що на 24,0 % вище за рівень аналогічного показника у 2019 році.

Відповідно до даних, що були отримані від адміністрації готелю «Hilton Kyiv», рівень максимальної пропускну здатності готелю у 2020 р. складала 95360 людино-діб. При цьому показник рівня завантаженості номерного фонду готелю «Hilton Kyiv» мав також досить різку тенденцію до зниження - у 2019

році даний показник становив 36,9%, а у 2020 році відбулося різке зниження показника на 8,3 відсотки.

Проаналізуємо основні показники роботи готелю за даними фінансової звітності, яка наведена у Додатках Б, В та Г. Розрахунки здійснено на основі використання методів оцінки відхилення між показниками за різні роки.

Для здійснення ґрунтовного аналізу фінансово-господарського стану досліджуваного об'єкту проведено моніторинг та діагностику основних показників його діяльності за 2018- 2020 рр., які представлено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка основних фінансових результатів діяльності готелю «Hilton Kyiv» за 2018- 2020 рр.

Показник	Роки			Приріст абсолютний, тис.грн		Приріст відносний, %	
	2018	2019	2020	2019 / 2018	2020 / 2019	2019 / 2018	2020 / 2019
Чистий дохід від реалізації послуг	72146	81607	45779	9461	-35828	13,1	-43,9
Собівартість послуг	41929	43618	36530	1689	-7088	4,0	-16,3
Валовий: прибуток	30217	37989	9249	7772	-28740	25,7	-75,7
Інші операційні доходи	9452	8183	5690	-1269	-2493	-13,4	-30,5
Адміністративні витрати	2552	3477	2674	925	-803	36,2	-23,1
Витрати на збут	10377	11584	9152	1207	-2432	11,6	-21,0
Інші операційні витрати	11579	8117	4482	-3463	-3634	-29,9	-44,8
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	15160	3379	5362	-11781	1983	-77,7	58,7
Інші доходи	695	551	338	-144	-213	-20,7	-38,7
Фінансові витрати	7267	11738	9286	4472	-2452	61,5	-20,9
Інші витрати	49	182	153	134	-29	275,3	-15,9
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	8539	11624	-	3085	22095	36,1	-190,1
збиток	-	-	(10471)				
Витрати (дохід) з податку на прибуток	1537	1408	-	-129	-1408	-8,4	-100,0
Чистий фінансовий результат: прибуток	7002	10216	-10471	3214	-20687	45,9	-202,5

Джерело: складено за даними звітності готелю (додатки Б, В та Г).

Таким чином, протягом 2018-2019 рр. основні показники діяльності готелю «Hilton Kyiv» мали зростаючі тенденції. Чистий дохід від надання послуг збільшився у 2019 р. порівняно з 2018 р. на 9461 тис. грн. (+13,1%). За цей час собівартість реалізованих послуг зросла на 1689 тис.грн (+4,0%), що було пов'язано переважно з оптимізацією роботи персоналу у 2019 році. Наведені тенденції привели до збільшення валового прибутку від надання готельних послуг на 7772 тис. грн. (+25,7%). У 2020 році відбулось зменшення чистого доходу від надання послуг готелю на 35828 тис.грн або на 43,9%. Зменшення доходів було наслідком впливу коронавірусних обмежень. У квітні-травні 2020 року готель майже не отримував доходів ніяких доходів від надання готельних послуг (табл. 2.1).

Чистий прибуток готелю «Hilton Kyiv» у 2018 році становив 8539 тис. грн. У 2019 році обсяг даного показника склав 10216, що на 1677 тис. грн. (+19,6%) більше, порівняно з аналогічним показником 2018 року. У 2020 році готель отримав чистий збиток в сумі 10471 тис.грн. Результат функціонування готелю зменшився на 20687 тис.грн або на 202,5%. Основними факторами зниження чистого прибутку були наслідки фінансової кризи, спричиненої пандемією коронавірусу.

Важливим етапом аналізу економічних показників роботи готелю є його забезпеченість необхідними ресурсами – персоналом та основними засобами. Значення показників оцінки використання персоналу готелю за 2018-2020 роки наведено у табл. 2.3.

Відповідно до даних, наведених у табл. 2.3, в цілому можна спостерігати поступове зростання показника продуктивності праці персоналу та прибутковості використання трудових ресурсів готелю. У 2018 році продуктивність праці персоналу складала 662 тис.грн, у 2019 році вона зросла до рівня 729 тис.грн або на 10.1%, а у 2020 році – зменшилася до рівня 262 тис.грн або на 35,9%. Зростання показників прибутковості використання

персоналу на 27% у 2019 році та зниження на 217,1% у 2020 році було спричинено, з одного боку, зростанням кількості працюючих, а з іншого – зростанням обсягів чистого прибутку підприємства.

Таблиця 2.3

Динаміка показників використання персоналу готелю «Hilton Kyiv» у 2018-2020 рр.

Показники	Роки			Приріст абсолютний, тис.грн		Приріст відносний, %	
	2018	2019	2020	2018-2019	2019-2020	2018-2019	2019-2020
Чистий фінансовий результат роботи готелю, тис.грн	7002	10216	-10471	3214	-20687	45,9	-202,5
Дохід від надання послуг, тис.грн	72146	81607	45779	9461	-35828	13,1	-43,9
Чисельність персоналу, осіб	109	112	98	3	-14	2,8	-12,5
Продуктивність праці, тис.грн / особу	662	729	467	67	-262	10,1	-35,9
Прибуток на 1-го працівника, тис.грн /особу	64	91	-107	27	-198	42,0	-217,1

Джерело: складено за даними звітності готелю (додатки Б, В та Г).

Як наслідок, рівень зниження доходів від надання послуг у 2020 році були викликали негативну динаміку зниження чисельності персоналу готелю.

Показники використання основних засобів готелю «Hilton Kyiv» у 2018-2020 рр. наведено у табл. 2.4.

У 2019 році рентабельність використання матеріально-технічної бази зросла до 0,85 грн або на 3,1%, а в 2020 році рентабельність використання матеріально-технічної бази знизилася до 0,46 грн або 45,7%. Тенденція зміни рентабельності використання основних засобів у період 2019-2020 рр. свідчила про зниження ефективності системи управління готелем за цей період. У 2018 році рентабельність використання основних засобів становила 7,53%, у 2019 році зросла до 10,65%, а в 2020 році знизилася до рівня -10,58% грн, або 199,3%.

Як свідчать дані табл. 2.4, рівень фондівддачі готелю мав позитивну динаміку у 2018-2019 р. У 2018 році фондівддача складала 0,78 грн (тобто на 1 грн основних засобів припадало 0,78 грн річного доходу готелю).

Таблиця 2.4

Динаміка показників використання основних засобів готелю «Hilton Kyiv» у 2018-2020 рр.

Показники	Роки			Абсолютний приріст, тис.грн		Темп приросту, %	
	2018	2019	2020	2018-2019	2019-2020	2018-2019	2019-2020
Чистий фінансовий результат роботи готелю, тис.грн	7002	10216	-10471	3214	-20687	45,9	-202,5
Дохід від надання послуг, тис.грн	72146	81607	45779	9461	-35828	13,1	-43,9
Вартість основних засобів (середньорічна), тис.грн	93004	95905	98999	2900,5	3094	3,1	3,2
Фондовіддача, грн	0,78	0,85	0,46	0,1	-0,4	9,7	-45,7
Прибутковість використання основних засобів, %	7,53	10,65	-10,58	3,1	-21,2	41,5	-199,3

Джерело: складено за даними звітності готелю (додатки Б, В та Г).

Динаміка рентабельності готелю «Хілтон Київ» за 2018-2020 роки наведена на рис. 2.2.

Рентабельність готельних послуг у 2018 році становила 21,0%. У 2019 році цей показник зріс до 28,2% і таким чином свідчить про тенденцію до підвищення ефективності бізнес-процесів. У 2020 році рентабельність готельних послуг зменшилася до -3,0%,

Рентабельність готельних активів у 2018 році склала 4,3%. У 2019 році цей показник зріс до 6,1% і таким чином свідчив про тенденцію до підвищення ефективності використання активів у заданому періоді. У 2020 році

рентабельність активів скоротилася до -6,0%, змінивши позитивну динаміку попереднього періоду на негативний тренд.



Рис. 2.2. Динаміка показників рентабельності діяльності готелю «Hilton Kyiv» за 2018- 2020 рр.

Джерело: складено за даними звітності готелю (додатки Б, В та Г).

Значення рентабельності поточних експлуатаційних витрат готелю у 2018 році становило 18,3%. У 2019 році цей показник зріс до рівня 26,6%, що свідчить про тенденцію до підвищення ефективності управління витратами закладу. У 2020 році рентабельність поточних витрат зменшилася до -27,2%. На 1 грн поточних витрат у 2020 році готель мав чистий збиток в сумі 0,272 грн.

Рентабельність власного капіталу готелю склала 28,6% у 2018 році. У 2019 році цей показник зріс до 44,1%, що свідчить про динаміку до зростання ефективності залучення власних фінансових ресурсів для фінансової діяльності. У 2020 році рентабельність власного капіталу впала до -64,2%,

Отже, обсяг загальної площі готелю у 2020 році складала 9180 м². Розмір житлової площі номерного фонду у 2020 р. в порівнянні з 2019 р. не змінювався. Нежитлова площа у 2020 р. складала 2380 м². Кількість номерів

готелю у 2020 році складала 272 од. Виручка готелю від надання послуг збільшився у 2019 р. порівняно з 2018 р. на 9461 тис. грн. (+13,1%). За цей час собівартість реалізованих послуг зросла на 1689 тис.грн (+4,0%), що було пов'язано переважно з оптимізацією роботи персоналу у 2019 році. Наведені тенденції привели до збільшення валового прибутку від надання готельних послуг на 7772 тис. грн. (+25,7%). У 2020 році відбулось зменшення чистого доходу від надання послуг готелю на 35828 тис.грн або на 43,9%. Зменшення доходів було наслідком впливу коронавірусних обмежень. У квітні-травні 2020 року готель майже не отримував доходів ніяких доходів від надання готельних послуг. Чистий прибуток готелю «Hilton Kyiv» у 2018 році становив 8539 тис. грн. У 2019 році обсяг даного показника склав 10216, що на 1677 тис. грн. (+19,6%) більше, порівняно з аналогічним показником 2018 року. У 2020 році готель отримав чистий збиток в сумі 10471 тис.грн. Результат діяльності готелю зменшився на 20687 тис.грн або на 202,5%. Основними факторами зниження чистого прибутку були наслідки фінансової кризи, спричиненої пандемією коронавірусу. Рентабельність готельних послуг у 2018 році становила 21,0%. У 2019 році цей показник зріс до 28,2% і таким чином свідчить про тенденцію до підвищення ефективності бізнес-процесів. У 2020 році рентабельність готельних послуг зменшилася до -3,0%.

2.2. Динаміка та структура доходів від надання готельних послуг

Надалі пропонуємо проаналізувати склад та структуру доходів готелю за основними видами діяльності за 2018-2020 рр (табл. 2.3). Як свідчать дані табл. 2.5, протягом 2018-2019 років спостерігалось зростання обсягів доходів готелю від надання послуг. Так, у 2019 році порівняно з 2018-м роком обсяг доходу від надання послуг збільшився на 9461 тис.грн, або на 13,1%. У 2020 році порівняно з 2019-м роком дохід від надання послуг зменшився на 35828

тис.грн, або на 11,8%. Впродовж 2018-2020 рр. спостерігалось зменшення доходу від надання послуг на 26367 тис.грн або на 36,5%.

Таблиця 2.5

Динаміка доходів «Hilton Kyiv» від реалізації за видами діяльності за 2018-2020 рр.

Показники	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Абсол. приріст, тис. грн. (+; -)			Темп приросту, %		
				2018-2019	2019-2020	2018-2020	2018-2019	2019-2020	2018-2020
Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн.	72146	81607	45779	9461	-35828	-26367	13,1	-43,9	-36,5
Інші операційні доходи, тис. грн.	9451,8	8183,3	5690,1	-1269	-2493	-3762	-13,4	-30,5	-39,8
Інші доходи, тис. грн.	694,8	551	338	-144	-213	-357	-20,7	-38,7	-51,4
Разом доходи, тис. грн.	82292	90341	51807	8049	-38534	-30486	9,8	-42,7	-37,0

Джерело: складено за даними звітності готелю (додатки Б, В та Г).

Надалі проаналізуємо структуру доходів готелю «Hilton Kyiv» за статтями фінансової звітності у 2018-2020 роках (рис. 2.3).

Виходячи з даних рис. 2.3 варто відмітити, що в структурі доходів готелю найбільшу частку складають доходи від основної операційної діяльності, що пов'язана з наданням послуг розміщення. У 2018 році питома вага доходів готелю від наданням послуг розміщення складає 81,2%. У 2019 році питома вага доходів готелю від наданням послуг розміщення зросла до 88,7%. У 2020 році питома вага доходів готелю від наданням послуг розміщення дещо зменшилась до рівня 88,4%. Можна сказати, що послуги розміщення є центром формування доходів готелю.

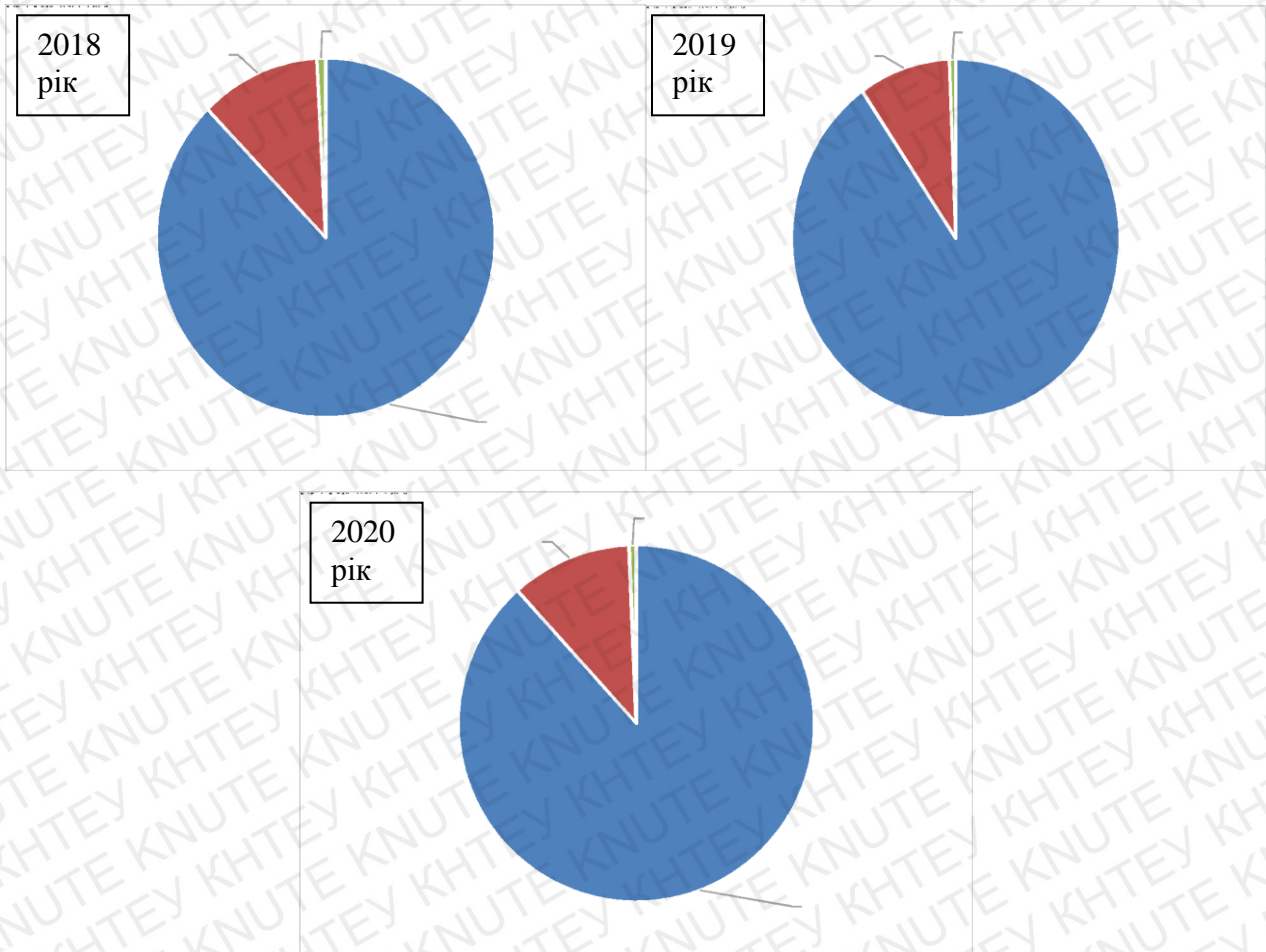


Рис. 2.3. Динаміка структури доходів «Hilton Kyiv» від реалізації за видами діяльності за 2018-2020 рр., %

Джерело: складено за даними звітності готелю (додатки Б, В та Г).

У 2018 році питома вага інших операційних доходів готелю від наданням додаткових послуг складала 18,7%. У 2019 році питома вага інших операційних доходів готелю від наданням додаткових послуг зменшилася до 11,3%. У 2020 році питома вага інших операційних доходів готелю від наданням додаткових послуг дещо зменшилась до рівня 11,1%. Можна сказати, що інші операційні доходи готелю від наданням додаткових послуг є другорядними, проте займають відчутну частку у формування виручки.

Динаміку структури доходів готелю від надання послуг за видами номерів наведено у табл. 2.6. Як свідчать дані табл. 2.6, в структурі доходів від реалізації у 2018 році переважала частка доходів від надання послуг

розміщення гостей у номерах «Стандарт». У 2018-2019 рр. обсяг надання послуг розміщення гостей у номерах «Стандарт» збільшився на 3749 тис.грн або на 10,1%. У 2019-2020 роках надання послуг розміщення гостей у номерах «Стандарт» зменшився на 20677 тис.грн або на 50,4%.

Таблиця 2.6

Динаміка доходів «Hilton Kyiv» від реалізації за видами номерів за 2018-2020 рр.

Показники	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Абсол. приріст, тис. грн. (+; -)			Темп приросту, %		
				2018-2019	2019-2020	2018-2020	2018-2019	2019-2020	2018-2020
Стандарт	37299	41048	20372	3749	-20677	-16928	10,1	-50,4	-45,4
King-size	14718	20647	14283	5929	-6364	-435	40,3	-30,8	-3,0
Делюкс	18469	17382	9064	-1087	-8318	-9405	-5,9	-47,9	-50,9
Люкс	1659	2530	2060	870	-470	401	52,5	-18,6	24,1
Разом доходи від надання послуг, тис. грн.	72146	81607	45779	9461	-35828	-26367	13,1	-43,9	-36,5

Джерело: складено за даними готелю

У 2018-2019 рр. обсяг надання послуг розміщення гостей у номерах «King-size» збільшився на 5929 тис.грн або на 40,3%. У 2019-2020 роках надання послуг розміщення гостей у номерах «King-size» зменшився на 6364 тис.грн або на 30,8%.

Упродовж 2018-2019 рр. обсяг надання послуг розміщення гостей у номерах «Делюкс» зменшився на 1087 тис.грн або на 5,9%. У 2019-2020 роках надання послуг розміщення гостей у номерах «Делюкс» зменшився на 8318 тис.грн або на 47,9%.

У 2018 році питома вага інших номерів «Стандарт» у структурі надання послуг розміщення складала 51,7%. У 2019 році питома вага даного виду

номерів у формуванні доходів готелю незначно зменшилася до 50,3%. У 2020 році відбулося скорочення питомої ваги номерів «Стандарт» у структурі надання послуг розміщення до 44,5%.

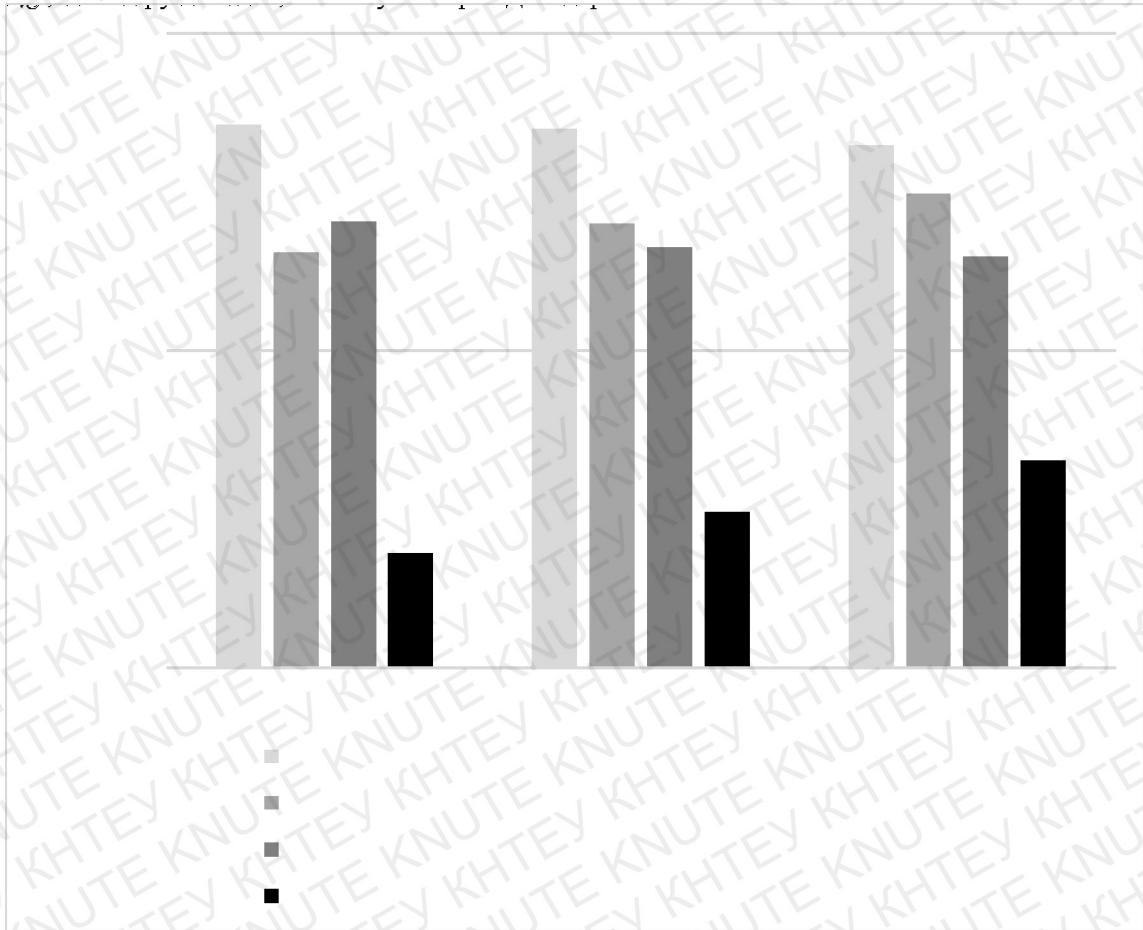


Рис. 2.4. Динаміка структури доходів «Hilton Kyiv» від реалізації за видами номерів за 2018-2020 рр., %

Джерело: складено за даними готелю

У 2018 році питома вага інших номерів «King-Size» у структурі надання послуг розміщення складала 20,4%. У 2019 році питома вага даного виду номерів у формуванні доходів готелю незначно зросла до 25,3%. У 2020 році відбулося збільшення питомої ваги номерів «King-Size» у структурі надання послуг розміщення до 31,2%.

Що стосується ваги інших номерів «Делюкс», то у 2018 році вона у структурі надання послуг розміщення складала 25,6%. У 2019 році питома вага

даного виду номерів у формуванні доходів готелю зменшилась до 21,3%. У 2020 році відбулося подальше зменшення питомої ваги номерів «Делюкс» у структурі надання послуг розміщення до 19,8%.

Динаміку структури доходів готелю від надання послуг за видами тривалістю розміщення гостей наведено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Динаміка доходів «Hilton Kyiv» від реалізації за тривалістю розміщення гостей за 2018-2020 рр.

Показники	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Абсол. приріст, тис. грн. (+; -)			Темп приросту, %		
				2018-2019	2019-2020	2018-2020	2018 - 2019	2019-2020	2018 - 2020
1 ніч	7936	7345	8240	-591	896	304	-7,5	12,2	3,8
2-3 ночі	8657	11425	12360	2767	935	3703	32,0	8,2	42,8
3-5 ночей	25972	31827	10987	5854	-20840	-14986	22,5	-65,5	-57,7
5-7 ночей	13708	13873	6867	165	-7006	-6841	1,2	-50,5	-49,9
більше 7 ночей	15872	17137	7325	1265	-9813	-8547	8,0	-57,3	-53,9
Разом	72146	81607	45779	9461	-35828	-26367	13,1	-43,9	-36,5

Джерело: складено за даними готелю

У 2018-2019 рр. обсяг надання послуг розміщення гостей тривалістю до 1 ночі скоротився на 591 тис.грн або на 7,5%. У 2019-2020 роках надання послуг розміщення гостей тривалістю до 1 ночі збільшилося на 896 тис.грн або на 12,2%. У 2020 році також можна було спостерігати зменшення обсягу надання послуг за тривалістю 3-5 ночей і 5-7 ночей відповідно на 65,5% та 50,5%.

Також варто проаналізувати структуру формування доходів готелю в залежності від тривалості перебування гостей. Як можемо бачити з рис. 2.7, найбільша тривалість перебування гостей у готелі можлива більше 7 ночей. При цьому найбільший обсяг попиту на послуги готелю є характерним для

варіантів розміщення з тривалістю перебування гостей в до 5 ночей. Зокрема, для варіантів бронювання послуг з тривалістю перебування в 1 ніч можна було спостерігати найбільшу питому вагу надання послуг у цьому сегменті. Для тривалості перебування більше 7 ночей спостерігалось найменше значення частки в обсягах надання послуг готелю.

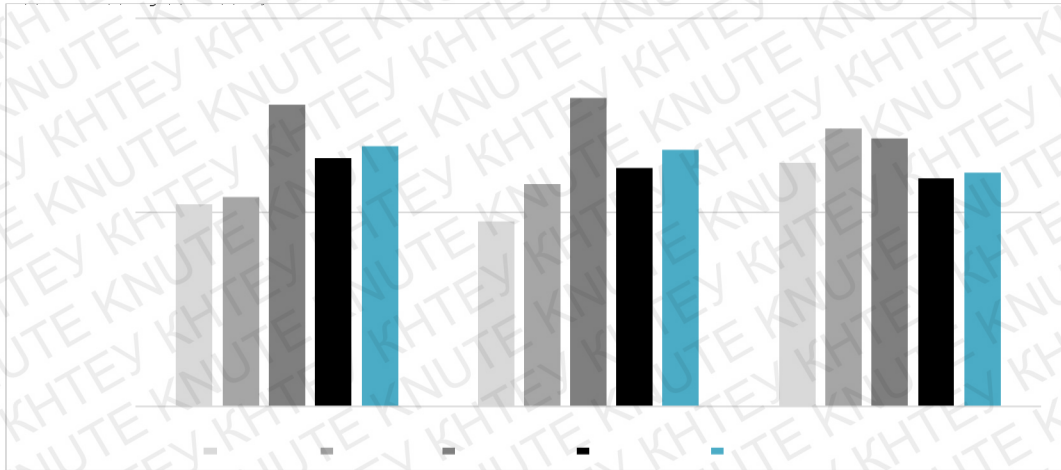


Рис. 2.5. Динаміка структури доходів «Hilton Kyiv» від реалізації за тривалістю розміщення гостей за 2018-2020 рр., %

Джерело: складено за даними готелю

Надалі варто провести діагностику підприємства на самокупність та самофінансування.

Розглянемо показники умовно-змінних та умовно-постійних операційних витрат досліджуваного готелю (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Розподіл витрат готелю «Hilton Kyiv» на умовно-постійні та умовно-змінні

Найменування показника	Період			Абсол. приріст		
	2018	2019	2020	2019-2018	2020-2019	2020-2018
Розподіл витрат						
Умовно-постійні:						
Інші операційні витрати	24509	23178	16309	-1330,7	-6869,6	-8200,3
Умовно-змінні:						
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	41929	43618	36530	1689	-7088	-5399

Розрахунок точки беззбитковості (табл. 2.9) показав, що підприємство протягом 2018-2019 років мало обсяги надання послуг, що не забезпечували його самокупність.

Таблиця 2.9

Оцінка самокупності готелю «Hilton Kyiv» за 2018-2020 рр.

Показник	Рік			Абс. відх		
	2018	2019	2020	2019-2018	2020-2019	2020-2018
Доходи від реалізації, тис.грн	72146	81607	45779	9461	-35828	-26367
Умовно-постійні витрати, тис.грн	24509	23178	16309	-1331	-6870	-8200
Умовно-змінні витрати, тис.грн.	41929	43618	36530	1689	-7088	-5399
Комерційний дохід (операційний прибуток), тис.грн.	5708	14811	-7060	9103	-21870	-12768
Рівень комерційного доходу, %	7,9	18,1	-15,4	10,2	-33,6	-23,3
Рівень умовно-змінних витрат обігу, %	58,1	53,4	79,8	-4,7	26,3	21,7
Необхідний обсяг доходу для досягнення самокупності (беззбитковості діяльності), тис.грн.	66438	66796	52839	358	-13958	-13600
Запас фінансової міцності, тис.грн.	5708	14811	-7060	9103	-21870	-12768
Рівень запасу фінансової міцності, %	7,9	18,1	-15,4	10,2	-33,6	-23,3

Джерело: складено за даними готелю

Запас фінансової міцності протягом 2020 року мав від'ємне значення, оскільки у даному періоді відбулося стрімке скорочення обсягу доходів готелю від надання послуг розміщення.

Отже, у даному питанні нами було проаналізовано динаміку та структуру формування доходів підприємства готелю «Hilton Kyiv» у 2018-2020 рр. Протягом 2018-2019 років спостерігалось зростання обсягів доходів готелю від надання послуг. Так, у 2019 році порівняно з 2018-м роком обсяг доходу від надання послуг збільшився на 9461 тис.грн, або на 13,1%. У 2020 році порівняно з 2019-м роком дохід від надання послуг зменшився на 35828 тис.грн, або на 11,8%. Впродовж 2018-2020 рр. спостерігалось зменшення доходу від надання послуг на 26367 тис.грн або на 36,5%. У 2018 році питома вага інших операційних доходів готелю від наданням додаткових послуг складала 18,7%. У 2019 році питома вага інших операційних доходів готелю від наданням додаткових послуг зменшилася до 11,3%. У 2020 році питома вага інших операційних доходів готелю від наданням додаткових послуг дещо зменшилась до рівня 11,1%. Можна сказати, що інші операційні доходи готелю від наданням додаткових послуг є другорядними, проте займають відчутну частку у формування виручки. У структурі доходів від реалізації у 2018 році переважала частка доходів від надання послуг розміщення гостей у номерах «Стандарт». У 2018-2019 рр. обсяг надання послуг розміщення гостей у номерах «Стандарт» збільшився на 3749 тис.грн або на 10,1%. У 2019-2020 роках надання послуг розміщення гостей у номерах «Стандарт» зменшився на 20677 тис.грн або на 50,4%.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РЕВЕНЮ МЕНЕДЖМЕНТУ ГОТЕЛЮ «HILTON KYIV», М.КИЇВ

3.1. Запровадження нових методів збільшення доходів готелю «Hilton Kyiv»

Розкриваючи наведене питання варто здійснити спочатку обґрунтування можливих напрямків формування доходів готелі в перспективі. З цією метою варто визначити концептуальні засади розвитку системи ревеню-менеджменту готелю на 2022 рік.

Структура попиту готелю «Hilton Kyiv» може бути виражена у вигляді трьох основних складових, як показано на рис. 3.1.

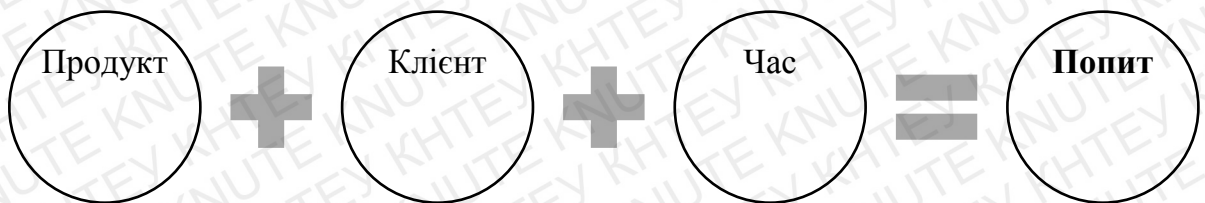


Рис. 3.1. Тривірнева структура попиту «Hilton Kyiv»

Джерело: складено автором

Компонент «продукт» містить повний комплект всієї лінії готельних продуктів та послуг, що надається «Hilton Kyiv»; компонент «клієнт» передбачає розподіл категорій споживачів-споживачів послуг готелю; компонент «час» особливо важливий в ревеню-менеджменті, оскільки життєвий цикл готельних послуг, зазвичай, значно обмежений, ніж інші види товарів чи послуг. Складність готельного бізнесу полягає у забезпеченні синергії між усіма трьома компонентами, оскільки кореляція між ними дуже висока.

Виходячи з наведеного вище, архітектура ефективної системи управління рівеню менеджментом в «Hilton Kyiv» має містити чотири рівні, як показано на рис. 3.2.

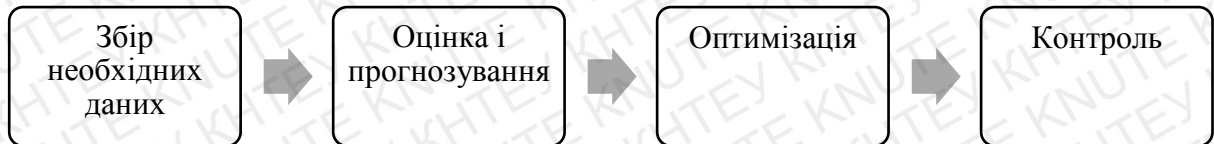


Рис. 3.2. Пропонована архітектура рівеню менеджменту в «Hilton Kyiv»

Джерело: складено автором

Перший рівень передбачає створення продуманої системи збору необхідних даних. Наприклад, для «Hilton Kyiv» рекомендується збирати щонайбільше дані, що стосуються гостей: час реєстрації, послуги, якими вони користуються, повну інформацію про їх витрати, сфери діяльності, доходи, сімейний стан, контактну інформацію тощо. Чим повніша інформація на вході системи, тим точніше ви можете її оцінити та отримати на виході найбільш точні результати.

Другий і третій рівні насправді є математичним алгоритмом, реалізованим програмним забезпеченням, основне завдання якого - створити найкращу модель вимог до товару чи послуги. Роботу механізму оптимізації можна гарантувати, запровадивши набір специфічних ваг, які запровадять певні обмеження, щоб, наприклад, можна було ефективно запровадити систему знижок. Такий алгоритм може бути конкретно алгоритмом найменших квадратів (MNC), використаним автором для розробки оптичного адаптивного процесора для придушення перешкод. Під контролем оптимальної ваги вибору алгоритм MNC генерує тисячі комбінацій протягом декількох мілісекунд. Алгоритм, правильно складений із використанням повного набору вхідних даних, може точно передбачити відсоток попиту на товари чи послуги на певну дату, кількість невдалих бронювань у літаках чи готелях та відсоток не

відвідуваності d. Зворотній зв'язок із замкнутою петлею забезпечує зближення алгоритму і отримується на виході оптимальне рішення, яке дозволить туристичним компаніям своєчасно коригувати свою цінову політику, тим самим підвищуючи рентабельність [46].

Четвертий рівень-джерело контролю даних-відповідає за розподіл товарів або послуг між відповідним відділом маркетингу-споживачами (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Подання ревеню-менеджменту як бізнес процесу в «Hilton Kyiv»

Джерело: складено автором

Рис. 3.3. чітко демонструє замкнутий цикл зворотного зв'язку у готельному бізнесі: від прийняття правильних маркетингових рішень щодо продуктів та ліній послуг до чіткого контролю та відстеження продуктів, що надаються конкурентами; на основі попередньо зібраних та правильно оброблених даних та прогнозів попиту. «Hilton Kyiv» важливо формувати правильну цінову політику, спрямовану на при збільшенні доходів. Керування портфелем бізнесу шляхом оптимізації обмежень та елементів управління дозволить вам приймати правильні рішення щодо каналу розповсюдження, який також є частиною єдиної замкнутої системи зворотного зв'язку [46].

У своїй діяльності готелю «Hilton Kyiv» пропонується збільшити інтенсивність використання електронних каналів збуту. Електронний канал продажів - це система онлайн бронювання, в якій клієнти можуть вибрати

бажаний тип готелю та номеру на певну дату, забронювати житло в режимі реального часу та отримати миттєве підтвердження бронювання по електронній пошті. В основному, це міжнародні системи бронювання, які містять десятки тисяч готелів по всьому світу. Така система містить описи готелів, фотографії та відгуки. Система автоматично розраховує загальну вартість життя з урахуванням комісійних та доплат за цей період.

Основною відмінністю електронних каналів продажів від веб-сайтів, що належать готелям, є сплата комісійних платежів. Готель сплачує фіксовану суму комісії на електронний канал продажів, зазвичай 15% або більше, від загальної суми бронювання, зробленої за допомогою електронного каналу продажів. На відміну від власного веб-сайту, готель не сплачує комісійні. Кількість гостей, що беруть участь, багато в чому залежить від політики ціноутворення, політики скасування та передоплати. Готель самостійно формує та формує ціни та політику (анулювання та передоплату) на основі сегменту ринку, на якому працює. Ціни всіх електронних каналів продажу, де представлений готель, повинні бути послідовними, інакше це буде вважатися порушенням цінового паритету. Ціновий паритет-стратегічний принцип управління цінами, тобто ціна вашого готельного номера однакова всюди незалежно від того, де і як клієнт забронював послугу. У більшості електронних цифрових платформ кожна політика вказується в кожному окремому тарифі, але в деяких каналах продажу різні політики можуть бути вказані в одному тарифі на різні дати [5].

Чим більше електронних цифрових платформ «Hilton Kyiv» використовує, тим більша ймовірність, що клієнти оберуть саме цей готель. Однак найкраща кількість зазвичай становить 8-10 електронних цифрових платформ, що є окремим вибором для готелю. 10 різних електронних цифрових платформ важко управляти та контролювати, тому корисно використовувати «Менеджер каналів». Менеджер каналів-система, яка одночасно керує електронними каналами регулює й об'єм продаж. Менеджер каналу має офіційний технічний інтерфейс із системою бронювання (тобто система

розуміє, що це технічний продукт). Тому є зворотній зв'язок, коли при бронюванні номера система бронювання повідомляє готель електронною поштою, але також повідомляє менеджера каналу про те, що номер проданий. Це ключовий фактор підвищення ефективності продажу готельних номерів [4].

Технічні рішення, такі як «менеджери каналів», дозволяють готелям вирішувати проблеми із бронюванням, що означає продаж більшої кількості номерів, ніж фактична кількість на певні дати. Наприклад, у «Hilton Kyiv» є 262 номери, і на певну дату було продано 105 номерів. Повторне бронювання - це камінь спотикання для багатьох російських готелів, тому що надмірне бронювання - це серйозний тиск для працівників житла, які не знають, як з цим боротися. Розумне використання надмірного бронювання дозволяє повністю заповнити готель за високу ціну. Структура позиціонування цін така: чим довша дата прибуття, тим дешевше ціна проживання. Але чим ближче дата реєстрації, тим менше номерів і вища ціна. Звичайно, вам потрібно звернути увагу на ціни конкурентів на початку, але ближче до дати прибуття-тільки високі ціни. Найновіші номери продаються за найвищими цінами. Це пояснюється тим, що під час пікового сезону багато готелів повністю заповнені, а остання кімната на певну дату точно заброньована. Після цього продажі номерів перевищили запаси номерів готелю. Правильно визначивши відсоток скасування та використовуючи менеджер каналів, ви зможете зупинитися у якомога більшій кількості готелів за найвищою ціною за номер.

Практичні засади реалізації запропонованих заходів удосконалення ревеню-менеджменту готелю передбачають формування відповідної програми та бюджету, а також обґрунтування можливого економічного ефекту від їх реалізації. Програму заходів з впровадження заходів удосконалення ревеню-менеджменту готелю наведено у табл. 3.1.

З метою впровадження запропонованих заходів з удосконалення комплексу маркетингових комунікацій планується залучити сторонню ІТ-компанію ТОВ «Клевер Бізнес Менеджмент», яка спеціалізується на впровадженні CRM-систем, створенню сайтів та їх просуванні онлайн.

Таблиця 3.1

Впровадження програми заходів з удосконалення системи ревеню-менеджменту готелю «Hilton Kyiv» на 2022 р.

Заходи	Відповідальний	Період впровадження заходів програми у 2022 р			
		1 міс	2 міс	3 міс	4 міс
1	2	3	4	5	6
1. Формування комплексу заходів з оптимізації електронних каналів збуту					
- аналіз ринку каналів збуту	Адміністратор готелю	x			
- дослідження ресурсних можливостей розширення каналів збуту готелю	Директор готелю	x			
- вибір нових каналів збуту послуг готелю	Директор готелю	x			
2. Впровадження заходів з удосконалення маркетингових комунікацій готелю					
- визначення сильних та слабких сторін у комунікаціях готелю	Адміністратор готелю	x			
- розробка плану розвитку та оптимізації комунікації з цільовою аудиторією	Адміністратор готелю		x		
- розробка напрямків удосконалення зовнішніх комунікацій	Маркетолог готелю		x		
3. Формування напрямків удосконалення процесів сервісного менеджменту готелю на засадах впровадження CRM-системи Bitrix 24					
- обґрунтування завдання удосконалення сервісного менеджменту на засадах CRM-підходу	Адміністратор готелю	x			
- розробка технічного завдання CRM- системи Bitrix 24	Адміністратор готелю	x	x		
- налаштування CRM- системи Bitrix 24	Адміністратор готелю		x		
- розробка технічних рішень	ІТ-компанія		x	x	x

Джерело: складено автором

Впровадження CRM-системи Bitrix24 дозволить посилити позиції підприємства у сфері організації процесу зовнішньої та внутрішньої комунікації із цільовою аудиторією.

Орієнтовний графік впровадження запропонованих заходів складе 4 місяці, при цьому планується завершити всі необхідні заходи до травня 2022 року. Очікується, що результати від створення нового сайту та чат-боту, впровадження CRM-системи будуть відчутні вже одразу після її запуску в роботу, тобто підприємство може мати позитивний ефект до кінця 2022 року.

Забезпечення зростання ефективності комунікаційних процесів буде здійснене через впровадження CRM-системи. Для цього необхідно виконати наступні кроки: повести аналіз ринку інформаційних систем та технологій; здійснити розробку завдання на впровадження CRM-системи Bitrix24; забезпечити налаштування зв'язку між CRM-системою Bitrix24 та іншими інформаційними системами підприємства (рис. 3.4).



Рис. 3.4. Основні орієнтири впровадження CRM-системи у комунікаційні процеси готелю «Hilton Kyiv»

Джерело: складено автором

Перегляд структури комунікаційних процесів на підприємстві передбачає здійснення бізнес-аналізу на основі наявних бізнес-процесів та документації, визначення альтернатив у формуванні оптимальної структури комунікацій. Проведення бізнес-аналізу основних комунікаційних процесів підприємства найкраще здійснити з використанням методики бізнес аналізу Babok 3.0. Також варто використовувати техніку MindMap та UML моделювання, яка дозволяє сформулювати кросс-функціональні діаграми з метою опису основних бізнес процесів підприємства.

CRM-система передбачає оптимізацію процесів взаємодії з існуючими та потенційними клієнтами. При виборі CRM-систем необхідно враховувати їх функціональність і вартість впровадження. Для підприємства ТОВ «Бабусин сад» найкраще підходить CRM-система, яка легко інтегрується з системою обліку та бронювання номерів. В якості такого рішення на українському ринку є досить доступний за ціною та привабливий за якістю варіант - продукт «Bitrix24» від розробників 1С.

Bitrix24 є інтегрованим веб-додатком, який може розміщуватися в рамках тієї ж IT-інфраструктури, що і система обліку та бронювання номерного фонду. Усі дані та процеси для створення бази передаються на сервер, що розміщений у віртуальній приватній хмарі (VPC). Вартість такого рішення від 150 до 250 тис. грн, що є дуже конкурентоспроможним у порівнянні з іншими рішеннями на ринку. Наявність CRM-системи повністю покриває потребу в автоматизації розсилок і дає змогу побудувати відповідну статистичну базу даних клієнтів, яку також можна використовувати при рекламі послуг.

Отже, за суворих умов ведення бізнесу на сформованому світовому ринку послуг лише комплексне використання технології ревеню-менеджмент може надати «Hilton Kyiv» значні переваги перед конкурентами та можливість подальшого розвитку. Було обґрунтовано основні напрямки удосконалення ревеню-менеджменту готелю. до яких відносяться: формування комплексу заходів з оптимізації електронних каналів збуту; впровадження заходів з удосконалення маркетингових комунікацій готелю; формування напрямків

удосконалення процесів сервісного менеджменту готелю на засадах впровадження CRM- системи Bitrix 24. Інвестування у розвиток системи ревеню-менеджменту дасть, звичайно, українським туристичним компаніям можливість не тільки зберегти конкурентоспроможність на російському ринку, а й стати «блакитною фішкою» (найбільшою компанією за ринковою капіталізацією) на світовому туристичному ринку в недалекому майбутньому. З метою впровадження запропонованих заходів з удосконалення комплексу маркетингових комунікацій планується залучити сторонню ІТ-компанію ТОВ «Клевер Бізнес Менеджмент», яка спеціалізується на впровадженні CRM-систем, створенню сайтів та їх просуванні онлайн. Впровадження CRM-системи Bitrix24 дозволить посилити позиції підприємства у сфері організації процесу зовнішньої та внутрішньої комунікації із цільовою аудиторією. Орієнтовний графік впровадження запропонованих заходів складе 4 місяці, при цьому планується завершити всі необхідні заходи до травня 2022 року. Очікується, що результати від створення нового сайту та чат-боту, впровадження CRM-системи будуть відчутні вже одразу після її запуску в роботу, тобто підприємство може мати позитивний ефект до кінця 2022 року.

3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Оцінка ефективності запропонованих заходів базується на визначенні потенційних доходів та можливих витрат за умов врахування пропозицій, які було розроблено у попередньому питанні. Бюджет витрат на реалізацію заходів з удосконалення системи ревеню-менеджменту для готелю «Hilton Kyiv» наведено нижче в табл. 3.2.

На 2022 рік передбачено програмою удосконалення системи ревеню-менеджменту здійснити витрати в сумі 975 тис.грн.

Також, оцінюючи економічний ефект від впровадження запропонованих заходів будемо брати до уваги гіпотезу, що удосконалення ревеню-менеджменту може підвищити попит на послуги готелю на 25%. Відповідно до цього, збільшиться і прогнозний обсяг доходу на 25%, що призведе також до

зростання інших економічних показників готелю.

Таблиця 3.2

Бюджет витрат на удосконалення системи ревеню-менеджменту для готелю «Hilton Kyiv» на 2022 р.

Витрати за напрямками удосконалення системи ревеню-менеджменту	Значення, тис.грн
1. Формування комплексу заходів з оптимізації електронних каналів збуту	150
2. Впровадження заходів з удосконалення маркетингових комунікацій готелю	225
3. Формування напрямків удосконалення процесів сервісного менеджменту готелю на засадах впровадження CRM- системи Bitrix 24	600
Разом	975

Джерело: складено автором

Визначимо плановий обсяг чистого прибутку у 2022 році, який може бути отриманий в результаті реалізації запланованих заходів з удосконалення ревеню-менеджменту готелю. Розрахунок проводиться на основі використання загального показника рівня ефективності запланованих заходів, у відповідності до припущення, що вони дадуть змогу підвищити попит на послуги готелю мінімум на 25% (табл. 3.5).

Таблиця 3.3

Розрахунок економічного ефекту від впровадження заходів з удосконалення ревеню-менеджменту готелю у 2022 році

Показники	Формули	Роки			Прогнозні значення	
		2018	2019	2020	2022	2023
Дохід фактичний за звітний період, тис.грн	Дфакт (Фінансова звітність)	72146	81607	45779	-	-
Темп зростання доходу середньорічний	$Tr = (D2020/D2018)0,5$	0,797			-	-
Показник прогнозної ефективності заходів	Ke, на	-	-	-	25	25
Дохід прогнозний за плановий період, тис.грн	$Dпр = Дфакт * Tr*(1+Ke)/100$	-	-	-	45400,3	56280,92
Чистий фінансовий результат фактичний, тис.грн	ЧП (Фінансова звітність)	7002	10216	(10471)	-	-

продовження табл. 3.3

Показники	Формули	Роки			Прогнозні значення	
		2018	2019	2020	2022	2023
Рівень рентабельності фактичний	$K_p = \Sigma (\text{ЧП}2018-2020) / \Sigma (\text{Д}2018-2020)$	0,034			-	-
Плановий чистий прибуток від усіх видів діяльності, тис.грн	$\text{ЧП}_{\text{пл}} = \Sigma \text{Дп} * K_p$	-	-	-	1541,4	1913,5
Бюджет витрат на впровадження заходів, тис.грн	B	-	-	-	975	975
Чистий економічний ефект, тис.грн	$E_f = \text{ЧП}_{\text{пл}} - B$	-	-	-	566,4	938,5

*Джерело: побудовано автором

Отже, було обґрунтовано бюджет впровадження заходів з удосконалення ревеню-менеджменту готелю у 2022 році в сумі 975 тис. грн та у 2023 році прогнозується та сама величина витрат. Плановий обсяг чистого прибутку за рахунок використання всіх запланованих заходів удосконалення ревеню-менеджменту готелю має становити 1541,4 тис.грн у 2022 році та 1913,5 тис.грн у 2023 році. Виходячи з бюджету витрат на реалізацію заходів, чистий економічний ефект від їх впровадження складе 566,4 тис.грн у 2022 році та 938,5 у 2023 році.

ВИСНОВКИ

Отже, проведене дослідження дозволяє сформувати такі висновки і пропозиції:

1. Методи та техніки аналізу, що використовуються у revenue management, спрямовані на визначення можливого попиту на послуги для оптимізації використання номерного фонду готелю та встановлення відповідних цін. Одна з помилок, що часто допускаються готельєрами, які керуються своїми відчуттями і припущеннями, є нічим не обгрунтоване підвищення або зниження тарифів на певну дату або період. Revenue Management виводить роботу не тільки відділу продажу або бронювання, але й всього готелю на більш якісний рівень і допомагає передбачати та спрогнозувати зміни попиту, за винятком прийняття тактичних рішень під впливом обставин.

2. Посилення стратегічної ролі ревеню-менеджменту у практиці функціонування готелів довело, що зазначена управлінська технологія в перспективі буде займати визначальне рішення, процес ревеню-менеджменту зміщується з тактичного на стратегічний рівень, стає більш технологічним та орієнтованим на клієнта. Суть управління доходами зводиться до розробки точного прогнозу продажу та прибутку, який відбиває зміни у попиті товар. Тоді тактика побудови ціни та обсягу номерів у специфічні періоди може бути націлена на оптимізацію результату. Надзвичайно важливо "продавати правильний продукт, у правильний час, за правильною ціною, у правильному місці правильного гостя". Тому три основні компоненти – час, ціна та обсяг – використовуються разом, щоб максимізувати прибуток від продажів продукту, який не можна «скласти» (неможливо продати номер у рахунок вчорашнього завантаження «на вчора»). Продуктом у разі може бути як номер, і місце у ресторані, запис у СПА тощо.

3. Обсяг загальної площі готелю у 2020 році складала 9180 м². Розмір житлової площі номерного фонду у 2020 р. в порівнянні з 2019 р. не

змінювався. Нежитлова площа у 2020 р. складала 2380 м². Кількість номерів готелю у 2020 році складала 272 од. Виручка готелю від надання послуг збільшився у 2019 р. порівняно з 2018 р. на 9461 тис. грн. (+13,1%). За цей час собівартість реалізованих послуг зросла на 1689 тис.грн (+4,0%), що було пов'язано переважно з оптимізацією роботи персоналу у 2019 році. Наведені тенденції призвели до збільшення валового прибутку від надання готельних послуг на 7772 тис. грн. (+25,7%). У 2020 році відбулось зменшення чистого доходу від надання послуг готелю на 35828 тис.грн або на 43,9%. Зменшення доходів було наслідком впливу коронавірусних обмежень. У квітні-травні 2020 року готель майже не отримував доходів ніяких доходів від надання готельних послуг. Чистий прибуток готелю «Hilton Kyiv» у 2018 році становив 8539 тис. грн. У 2019 році обсяг даного показника склав 10216, що на 1677 тис. грн. (+19,6%) більше, порівняно з аналогічним показником 2018 року. У 2020 році готель отримав чистий збиток в сумі 10471 тис.грн. Результат діяльності готелю зменшився на 20687 тис.грн або на 202,5%. Основними факторами зниження чистого прибутку були наслідки фінансової кризи, спричиненої пандемією коронавірусу. Рентабельність готельних послуг у 2018 році становила 21,0%. У 2019 році цей показник зріс до 28,2% і таким чином свідчить про тенденцію до підвищення ефективності бізнес-процесів. У 2020 році рентабельність готельних послуг зменшилася до -3,0%.

4. Було проаналізовано динаміку та структуру формування доходів підприємства готелю «Hilton Kyiv» у 2018-2020 рр. Протягом 2018-2019 років спостерігалось зростання обсягів доходів готелю від надання послуг. Так, у 2019 році порівняно з 2018-м роком обсяг доходу від надання послуг збільшився на 9461 тис.грн, або на 13,1%. У 2020 році порівняно з 2019-м роком дохід від надання послуг зменшився на 35828 тис.грн, або на 11,8%. Впродовж 2018-2020 рр. спостерігалось зменшення доходу від надання послуг на 26367 тис.грн або на 36,5%. У 2018 році питома вага інших операційних доходів готелю від наданням додаткових послуг складала 18,7%. У 2019 році питома вага інших операційних доходів готелю від наданням додаткових

послуг зменшилася до 11,3%. У 2020 році питома вага інших операційних доходів готелю від наданням додаткових послуг дещо зменшилась до рівня 11,1%. Можна сказати, що інші операційні доходи готелю від наданням додаткових послуг є другорядними, проте займають відчутну частку у формування виручки. У структурі доходів від реалізації у 2018 році переважала частка доходів від надання послуг розміщення гостей у номерах «Стандарт». У 2018-2019 рр. обсяг надання послуг розміщення гостей у номерах «Стандарт» збільшився на 3749 тис.грн або на 10,1%. У 2019-2020 роках надання послуг розміщення гостей у номерах «Стандарт» зменшився на 20677 тис.грн або на 50,4%.

5. Було обґрунтовано основні напрямки удосконалення ревеню-менеджменту готелю. до яких відносяться: формування комплексу заходів з оптимізації електронних каналів збуту; впровадження заходів з удосконалення маркетингових комунікацій готелю; формування напрямків удосконалення процесів сервісного менеджменту готелю на засадах впровадження CRM-системи Vitrix 24.

6. Плановий обсяг чистого прибутку за рахунок використання всіх запланованих заходів удосконалення ревеню-менеджменту готелю має становити 1541,4 тис.грн. Враховуючи обсяги витрат на реалізацію заходів , чистий економічний ефект від їх впровадження складе 566,4 тис.грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Амбросій О. І. Управління доходами підприємств готельного господарства: цілісний підхід. Економічні науки. 2016. Вип. 7 (25). Ч. 1. Серія "Облік і фінанси". С. 31-35
2. Босовська М. В. Інтеграційні процеси в туризмі: монографія / М. В. Босовська - К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. - 832 с.
3. Будя О. Напрями та завдання розвитку інформаційних технологій у туризмі та готельному бізнесі України / України. Будя// Готельний бізнес. – 2011. – №1. – С.46-47.
4. Буй В. М. Інформаційні системи в економіці / В. М. Буй, О. В. Орлик // Гармонізація суспільства - новітній напрямок розвитку держави: Всеукр. наук. конф. аспірантів та молодих вчених, 25 березня 2015 р.: матер, конф. – Одеса, ОНЕУ. – С. 109-116.
5. Ведмідь Н.І. Санаторно-курортний комплекс як системний об'єкт наукового пізнання / Н.І. Ведмідь //Збірнику наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. – 2014. – Випуск 36 Частина І. Том 1. – С. 43–51
6. Ведмідь Н.І. Регіональні особливості формування маркетингових комунікацій курортно-рекреаційних підприємств / Н.І. Ведмідь, Л.Л. Романчук // Ефективна економіка, 2018. - №8. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6478>
7. Верезомська І.Г., та ін. Організація роботи готелю з корпоративними клієнтами / І.Г. Верезомська, Г.О. Ворошилова // Науковий вісник Мукачівського державного університету, 2016. - №1. – С. 101-106
8. Виноградська А.М. Технологія готельного підприємництва / А.М. Виноградська. - Київ: ЦУЛ, 2012. – 284с.
9. Віновська Х. Сучасні методи популяризації готелів у мережі Інтернет / Х. Віновська // Вісник Львівського політехнічного національного університету,

2015. – №2 – [Електронний ресурс] – режим доступу:
<http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/33156/1/030-74-75.pdf>

10. Воронкова А.Е. Стратегічне управління конкурентним потенціалом підприємства: діагностика та організація: монографія / А.Е. Воронкова. - Луганськ: Вид-во ВНУ ім. В. Даля, 2010. - 315 с.

11. Гакова М. В. Концептуальні підходи до HR-політики підприємств готельно-ресторанного господарства / М. В. Гакова // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. - 2014. - С. 130-136.

12. Гакова М. В. Управління підприємством готельного бізнесу готельно: сутність та специфіка / М. В. Гакова // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. - 2018. - Вип. 13(1). - С. 55-60

13. Горіна Г.О. Системи управління якістю готельних послуг міжнародних готельних мереж: теоретичні засади та механізм реалізації / Г.О. Горіна // Торгівля і ринок України: темат. зб. наук. пр. - Донецьк: ДонНУЕТ, 2011. - Вип. 31 . - Т.1. - С. 162-169

14. Готинян, В. С. Можливості WEB та ГІС/ДЗЗ-технологій в туризмі [Електронний ресурс] / В. С. Готинян, А. В. Семененко, О. В. Томченко II Портал: tourlib.net. – Режим доступу \www/ URL: <http://tourlib.net/stattiukr/gotynyuan.htm>. – Заголовок з екрана, доступ вільний, 28.03.2016

15. Грабовенська С.П. Стратегія розвитку готельного господарства / С. П. Грабовенська. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://joomla.spkneu.org/>

16. Даниленко М. Пошуковий маркетинг готелів / М. Даниленко // Вісник КНТЕУ, 2018. - №3. – С. 90-95

17. Даниленко М.І. Інтернет-маркетинг у готельному бізнесі / М.І. Даниленко // Економічний простір, 2016. - №112. – С. 140-149

18. Дані ринку готельних послуг України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.cushmanwakefield.com/>

19. Данько Н. І. Брендінг як напрям вдосконалення рекламної стратегії готелю / Н. І. Данько // Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна, 2015. - №2. – С. 133-137.
20. Зубарева М.А. Головні тренди готельного господарства на digital-ринку / М.А. Зубарева // Економічний часопис-XXI, 2016. № 7-8(2). – С. 36-39
21. Кіктенко З.П. Особливості регулювання розвитку готельного господарства в Україні / З.П. Кіктенко // Економіка та підприємництво, 2015. - № 3 (84). – С. 50-56
22. Козубова Н. В. Особливості мотивації персоналу готельного бізнесу / Н. В. Козубова // Сучасні проблеми управління готелю готельного бізнесу: теорія та практика: матер. міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків, 29-30 бер. 2019 р. – Х.: Вид-во «НТМТ», 2019. – С. 199-201.
23. Корж Н.В. Концепція ціннісно-орієнтованого ревеню-менеджменту. Науковий журнал «Вісник Київського національного торговельно-економічного університету». №5(127) - 2019.
24. Костин К. Б. Ревеню-менеджмент как основа успешного развития индустрии туризма. Предпринимательство. 2012. № 11 (209). С. 151–156.
25. Костинець В.В. Маркетингові інструменти забезпечення конкурентоспроможності готелю на ринку готельних послуг / В.В. Костинець // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії, 2017. - №3. – С. 66-70
26. Крамаренко В. І. Маркетинг [Текст] : навч. пос. / В. І. Крамаренко, Б. І. Холода. - К : ЦУЛ, 2016. - 258 с.
27. Кучечук Л.В. Види інтернет-реклами на готелях готельного господарства / Л.В. Кучечук // Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна, 2017. - №6. – С. 167-174
28. Літинська В. А. Мотиваційні методи кар'єрного просування персоналу підприємств / В. А. Літинська // Вісник Запорізького національного університету. - 2017. - №3(7) - с. 58 - 61.

29. Макар О. П. Інформаційні технології у туризмі: теоретичні та практичні аспекти / Макар О.П., Дулин І.С., Чорненька Н.В. // Науковий вісник НЛТУ України. Серія економічна, 2017. - № 2. – С. 160-164

30. Мельниченко С.В., та ін. Інформаційні технології у маркетинговій діяльності підприємств ресторанного господарства / С.В. Мельниченко, І.І. Присакар // Маркетингові інновації в освіті, туризмі, готельноготельній, харчовій індустрії та торгівлі // Міжнародна науково-практична інтернетконференція. – Харків : ХДУХТ, 3 жовтня 2018. – С. 433-437.

31. Мельниченко С.В., та ін. Управління бізнес-процесами в туризмі : монографія / С.В. Мельниченко, К.А. Шенкова. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. – 270 с

32. Музичка Є. О. Стан і тенденції розвитку ділового туризму в Україні / Є. О. Музичка, В.А. Петренко // Економіка та держава, 2018. - №1. – С. 54-59

33. Офіційний сайт Асоціації ділового туризму України [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://www.mice.com.ua>.

34. Офіційний сайт Державного комітету статистики [Електронний ресурс], доступно з: www.ukrstat.gov.ua

35. Офіційний сайт Світової асоціації ділового туризму (Global Business Travel Association) [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://www.gbta.org/Pages/default.aspx>.

36. П'ятницька Г. Т. Управління підприємством в епоху глобалізму [Текст] : монографія / Г. Т. П'ятницька. – К. : Логос, 2012. – 568 с.

37. Пислару І. О. Особливості розроблення стратегії HR-політики у готельно-ресторанних закладах / І. О. Пислару // Причорноморські економічні студії, 2019. - № 31. - С. 91-94.

38. Подлепіна П.О. Підвищення конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності / П.О. Подлепіна, О.М. Поп // Руський бізнес: світові тенденції та національні пріоритети: матеріали VI міжнародної науково-практичної конференції.– Х. : ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2012. – С. 214-216.

39. Полтораки К.А. Управління маркетинговими комунікаціями в епоху крауд-технологій / К.А. Полтораки // Маркетинг і менеджмент інновацій, 2015. - № 3. – С. 66-69
40. Про туризм: Закон України N 325/95-ВР від 15.09.95 [Електронний ресурс]. - режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80>
41. Рогова Н. Комунікації як ефективний інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємств готельного господарства України / Н. Рогова, С. Рибаківа, А. Жукова // Матеріали XXXIX Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Вітчизняна наука на зламі епох: проблеми та перспективи розвитку», 24 січня 2018 р. – URL: <http://www.dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/6139/1/3.pdf>
42. Романчук Л. Д. Моделювання стратегії маркетингових комунікацій курортно-рекреаційного готелю / Л. Д. Романчук // Європейський вектор економічного розвитку. - 2017. - № 2. - С. 72–77
43. Сайт законодавчої бази [Електронний ресурс], доступно з: www.liga.com.ua
44. Степанова, В. Є. Роль ревеню-менеджменту у визначенні стратегії продажу готелю / В. Є. Степанова. - Текст: безпосередній // Молодий учений. - 2017. - № 35 (169). - С. 42-44.
45. Тарасюк Г. М. Розвиток вітчизняного туризму в контексті світових тенденцій / Г. М. Тарасюк // Науковий вісник Ужгородського національного університету, 2016. - №7. – С. 127-131
46. Титова Н. В. Діловий туризм в Україні: основні проблеми розвитку та шляхи їх вирішення / Н. В. Титова // Економіка і менеджмент культури . - 2013. - № 1. - С. 56-61
47. Ткаченко Т. І. Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу: монографія [Текст] / Т. І. Ткаченко. - К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2009. - 463 с.

48. Фальченко О. О. Методи HR-політики у закладах готельно-ресторанного господарства / О. О. Фальченко, І. А. Юр'єва, Н. Ю. Мардус // Інфраструктура ринку : електрон. наук.-практ. журн. – 2019. – № 25. – С. 493-498.

49. Фрей Л.В. Стан і проблеми розвитку ділового туризму: зарубіжний і вітчизняний досвід / Л.В. Фрей // Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського, 2017. - №15. – С. 51-56

50. Цибульський В.О. Дослідження сутності попиту та пропозиції на ринку туристичних послуг та факторів впливу на них / В.О. Цибульський // Економіка. Управління. Інновації, 2015. - №4. – С. 58-65.

51. Черепанова А.В. Бізнес-готель як елемент інфраструктури ділового туризму / А.В. Черепанова, С.С. Галасюк // Розвиток сталого туризму: виклики і можливості для туристичного та готельно-готельного бізнесу: матеріали круглого столу та студентської науково-практичної конференції (м. Одеса, 12 квітня 2017 р.) / Одеський національний економічний університет. – Одеса: ОНЕУ, 2017. – С. 162–166.

52. Шаповал С.Л., Мазаракі А.А., Мельниченко С.В., Бойко М.Г., Ведмідь Н.І., Босовська М.В. HoReCa : навч. посіб.: у 3 т. - Т.1. / за заг. ред. А.А. Мазаракі. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. – 426 с.

53. Шатовська Т.Б., та ін. Логістичні аспекти управління ресурсопотоками готелю / Т.Б. Шатовська, Н.С. Герасимова // Праці Одеського політехнічного університету, 2011. - №1(35). – С. 289-297

54. Язіна В.А. Застосування інтернет-маркетингу рекламної діяльності на готелюх готельно-готельного господарства / В.А. Язіна // Донбаської державної машинобудівної академії, 2015. - №34. – С. 21-25

55. Mazaraki A. Semantic modeling of service management of sanatorium resort and health enterprise / A. Mazaraki, N. Vedmid // The economic analysis journal. - 2013. - № 7-8.

56. UNWTO (Всесвітня туристична організація) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www2.unwto.org>

57. WTTC (Всесвітня рада з подорожей та туризму) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https:// www.wttc.org/](https://www.wttc.org/)

58. Adams D., Burgess C., Kelly J. Revenue Management, Hospitality Professional Association, 2013, p. 23–33.

59. Weatherford L. The history of forecasting models in revenue management. *Journal of Revenue and Pricing Management*. 2016. 15(4). P. 222-228.

ДОДАТКИ

РЕВЕНЮ-МЕНЕДЖМЕНТ ГОТЕЛЮ «HILTON KYIV»**Іванов І.І., 5 КУРС ФРГТБ КНТЕУ****Спеціальність «Менеджмент», спеціалізація «Готельний і ресторанный менеджмент»**

В статті зазначено користь застосування ревеню-менеджменту, що стає все більш необхідною умовою для підвищення конкурентоспроможності та успішного розвитку туристичної галузі. Визначено, що використовуючи цю технологію правильно, включаючи збір, аналіз, оптимізацію та контроль відповідних даних, готелі можуть досягти найкращого співвідношення між попитом та пропозицією туристичних послуг, тим самим збільшивши прибуток та значно покращивши життєздатність.

Ключові слова: ревеню-менеджмент, туристична індустрія, оптимізація, алгоритм, бізнес-мікс.

The article points out the benefits of rhubarb management, which is becoming an increasingly necessary condition for increasing competitiveness and successful development of the tourism industry. It has been determined that by using this technology correctly, including the collection, analysis, optimization and control of relevant data, hotels can achieve the best balance between supply and demand for travel services, thereby increasing profits and significantly improving viability.

Keywords: rhubarb management, tourism industry, optimization, algorithm, business mix.

Актуальність. В даний час готельна справа є однією з найперспективніших складових світової економіки, яка в умовах свого швидкого розвитку постійно потребує прийняття нових стратегій та методів корпоративного управління. В умовах ведення бізнесу у висококонкурентному середовищі ревеню-менеджмент є запорукою підвищення конкурентоспроможності та успіху туристичного бізнесу. Ефективним інструментом управління доходами є ревеню-менеджмент. Ефективність ревеню-менеджменту забезпечує успішну роботу підприємства та розуміє величезні переваги, що надаються готельному бізнесу шляхом економічної та об'єктивної профілактичної оцінки тенденції попиту на готельні послуги та створює додаткові можливості взаємодії зі споживачами. Тому проблема формування високоякісної моделі ревеню-менеджменту у готелі, по-перше, відповідає стратегії розвитку готелю і є проблемою, пов'язаною з її вирішенням; друга-гнучко реагувати на коливання попиту та пропозиції; по-третє, це контроль Центру генерування доходів та забезпечення інвестиційної привабливості готелю «Hilton Kyiv».

Мета написання статті полягає у визначенні особливостей застосування ревеню-менеджменту в діяльності готелю «Hilton Kyiv».

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Роботи українських та зарубіжних вчених висвітлюють важливі концепції та правила використання ревеню-менеджменту у готельній справі. Порівняльний аналіз наукових результатів з цього питання показує, що формування

теорії, методу та платформи застосування ревеню менеджменту є систематичним дослідженням. Серед таких: В. Шевчук, С. Оборська, К.Б. Костін.

Результати дослідження. Ревеню-менеджмент – це технологія, яка формує цінову політику на основі прогнозів попиту і спрямована на забезпечення високої рентабельності підприємств або компаній. Основне завдання цієї технології в туристичній сфері можна виразити як досягнення найкращого співвідношення між попитом на послуги на туристичному ринку та відповідною пропозицією, іншими словами, вміння формувати пропозицію, що відповідає певному рівню попиту. Тому насправді необхідно використовувати принципи ревеню-менеджменту для всіх бізнес-кластерів туристичної галузі-туроператорів, особливо, в діяльності готелю «Hilton Kyiv».

Менеджмент прогнозуванням попиту та відстеженням визначають структуру готелю «Hilton Kyiv», ціноутворення та кількісні рішення, які повинні приймати пов'язані готелі, як туристичні кластери для збільшення доходів. Структурні рішення керівництва готелю включають формулювання маркетингової політики, особливо визначення каналів збуту, умови надання певних туристичних продуктів (включаючи перехресні продукти) та методи їх просування. Маркетинг, його інструмент, насправді є ефективністю маркетингової політики готелю «Hilton Kyiv» в туристичному секторі, яка багато в чому залежить від глибини використання технічних принципів. Ціновий аспект передбачає прийняття рішень, які визначають успіх чи невдачу послуги чи товару. Наприклад, чи керівництво вирішує, чи використовувати під час встановлення цін підхід зверху вниз або знизу вгору, і як найкраще позиціонувати знижки та спеціальні пропозиції, залежить від положення товару чи послуги на кривій його життєвого циклу з плином часу.

Здається, для «Hilton Kyiv» доцільно займатися «продажем» готельних продуктів та послуг, як і іншим туристичним підприємствам. Спрямованість впливає саме з позиції передбаченої величини. Лише після того, як система управління з достатньо високою точністю підраховує кількість місць або кількість приміщень, які будуть використані для певного рейсу за певним маршрутом і в певний час, налаштування ціни «зіграє» на користь готельній справі, в цілому, наприклад, клієнти відповідної категорії мають потреби в конкретний момент перебування в готелі і готель, повинен забезпечити їм відповідну якість та кількість номерів [3]. Наприклад, найбільші західні готелі використовує технологію «обслуговування на основі попиту», щоб забезпечити вибір номерів у режимі реального часу для необхідної кількості місць на основі прогнозованого попиту в певний сезон.

Структура попиту готелю «Hilton Kyiv» може бути виражена у вигляді трьох основних складових, як показано на рис. 1.



Рис.1. Триврівнева структура попиту «Hilton Kyiv»

Джерело: складено автором

Компонент «продукт» містить повний комплект всієї лінії готельних продуктів та послуг, що надається «Hilton Kyiv»; компонент «клієнт» передбачає розподіл категорій споживачів-споживачів послуг готелю; компонент «час» особливо важливий в ревеню-менеджменті, оскільки життєвий цикл готельних послуг, зазвичай, значно обмежений, ніж інші види товарів чи послуг. Складність готельного бізнесу полягає у забезпеченні синергії між усіма трьома компонентами, оскільки кореляція між ними дуже висока.

Архітектура ефективної системи управління ревеню менеджментом в «Hilton Kyiv» включає чотири рівні, як показано на рис. 2.

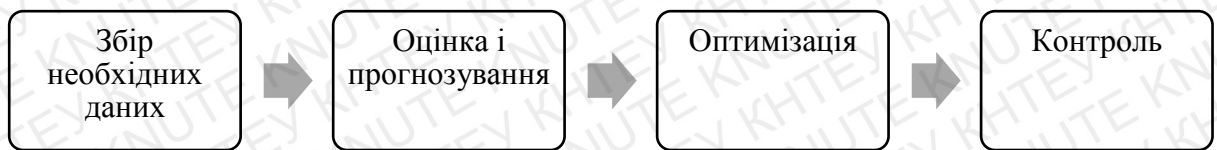


Рис.2. Архітектура ревеню менеджменту в «Hilton Kyiv»

Джерело: складено автором

Перший рівень передбачає створення продуманої системи збору необхідних даних. Наприклад, для «Hilton Kyiv» рекомендується збирати щонайбільше дані, що стосуються гостей: час реєстрації, послуги, якими вони користуються, повну інформацію про їх витрати, сфери діяльності, доходи, сімейний стан, контактну інформацію тощо. Чим повніша інформація на вході системи, тим точніше ви можете її оцінити та отримати на виході найбільш точні результати.

Другий і третій рівні насправді є математичним алгоритмом, реалізованим програмним забезпеченням, основне завдання якого - створити найкращу модель вимог до товару чи послуги. Роботу механізму оптимізації можна гарантувати, запровадивши набір специфічних ваг, які запровадять певні обмеження, щоб, наприклад, можна було ефективно запровадити систему знижок. Такий алгоритм може бути конкретно алгоритмом найменших квадратів (MNC), використаним автором для розробки оптичного адаптивного процесора для придушення перешкод. Під контролем оптимальної ваги вибору алгоритм MNC генерує тисячі комбінацій протягом декількох мілісекунд. Алгоритм, правильно складений із використанням повного набору вхідних даних, може точно передбачити відсоток попиту на товари чи послуги на певну дату, кількість невдалих бронювань у літаках чи готелях та відсоток не відвідуваності d . Зворотній зв'язок із замкнутою петлею забезпечує зближення алгоритму і отримується на виході оптимальне рішення, яке дозволить туристичним компаніям своєчасно коригувати свою цінову політику, тим самим підвищуючи рентабельність [4].

Четвертий рівень-джерело контролю даних-відповідає за розподіл товарів або послуг між відповідним відділом маркетингу-споживачами (рис.3).

Рис.3. Подання ревеню-менеджменту як бізнес процесу в «Hilton Kyiv»

Джерело: складено автором

Рис.3. чітко демонструє замкнутий цикл зворотного зв'язку у готельному бізнесі: від прийняття правильних маркетингових рішень щодо продуктів та ліній послуг до чіткого контролю та відстеження продуктів, що надаються конкурентами; на основі попередньо зібраних та правильно оброблених даних та прогнозів попиту. «Hilton Kyiv» важливо формулювати правильну цінову політику, спрямовану на при збільшенні доходів. Керування портфелем бізнесу шляхом оптимізації обмежень та елементів управління дозволить вам приймати правильні рішення щодо каналу розповсюдження, який також є частиною єдиної замкнутої системи зворотного зв'язку [6].

З точки зору системної теорії, ревеню-менеджмент «Hilton Kyiv» може бути представлений як система структури, процедур та елементів персоналу, спрямована на досягнення цілей управління доходами від готелів (рис.4).

Рис.4. Система забезпечення ревеню-менеджменту в «Hilton Kyiv»

Джерело: Корж Н.В. [2]

У своїй діяльності «Hilton Kyiv» активно використовує такі елементи ревеню-менеджменту, як електронний канал збуту. Електронний канал продажів - це система онлайн бронювання, в якій клієнти можуть вибрати бажаний тип готелю та номеру на певну дату, забронювати житло в режимі реального часу та отримати миттєве підтвердження бронювання по електронній пошті. В основному, це міжнародні системи бронювання, які містять десятки тисяч готелів по всьому світу. Така система містить описи готелів, фотографії та відгуки. Система автоматично розраховує загальну вартість життя з урахуванням комісійних та доплат за цей період.

Основною відмінністю електронних каналів продажів від веб-сайтів, що належать готелям, є сплата комісійних платежів. Готель сплачує фіксовану суму комісії на електронний канал продажів, зазвичай 15% або більше, від загальної суми бронювання, зробленої за допомогою електронного каналу продажів. На відміну від власного веб-сайту, готель не сплачує комісійні. Кількість гостей, що беруть участь, багато в чому залежить від політики ціноутворення, політики скасування та передоплати. Готель самостійно формує та формує ціни та політику (анулювання та передоплату) на основі сегменту ринку, на якому працює. Ціни всіх електронних каналів продажу, де представлений готель, повинні бути послідовними, інакше це буде вважатися порушенням цінового паритету. Ціновий паритет-стратегічний принцип управління цінами, тобто ціна вашого готельного номера однакова всюди незалежно від того, де і як клієнт забронював послугу. У більшості ЕЦП кожна політика вказується в кожному окремому тарифі, але в деяких каналах продажу різні політики можуть бути вказані в одному тарифі на різні дати [5].

Чим більше ЕЦП «Hilton Kyiv» використовує, тим більша ймовірність, що клієнти виберуть саме цей готель. Однак найкраща кількість зазвичай становить 8-10 EDS, що є окремим вибором для готелю. 10 різних ЕЦП важко управляти та контролювати, тому корисно використовувати «Менеджер каналів». Менеджер каналів-система, яка одночасно керує електронними каналами регулює й об'єм продаж. Менеджер каналу має офіційний технічний інтерфейс із системою бронювання (тобто система розуміє, що це технічний продукт). Тому є зворотній зв'язок, коли при бронюванні номера система бронювання повідомляє готель електронною поштою, але також повідомляє менеджера каналу про те, що

номер проданий. Це ключовий фактор підвищення ефективності продажу готельних номерів [4].

Технічні рішення, такі як «менеджери каналів», дозволяють готелям вирішувати проблеми із бронюванням, що означає продаж більшої кількості номерів, ніж фактична кількість на певні дати. Наприклад, у Hilton Kyiv є 262 номери, і на певну дату було продано 105 номерів. Повторне бронювання - це камінь спотикання для багатьох російських готелів, тому що надмірне бронювання - це серйозний тиск для працівників житла, які не знають, як з цим боротися. Розумне використання надмірного бронювання дозволяє повністю заповнити готель за високу ціну. Структура позиціонування цін така: чим довша дата прибуття, тим дешевше ціна проживання. Але чим ближче дата реєстрації, тим менше номерів і вища ціна. Звичайно, вам потрібно звернути увагу на ціни конкурентів на початку, але ближче до дати прибуття-тільки високі ціни. Найновіші номери продаються за найвищими цінами. Це пояснюється тим, що під час пікового сезону багато готелів повністю заповнені, а остання кімната на певну дату точно заброньована. Після цього продажі номерів перевищили запаси номерів готелю [1]. Правильно визначивши відсоток скасування та використовуючи менеджер каналів, ви зможете зупинитися у якомога більшій кількості готелів за найвищою ціною за номер.

Висновок. Тому очевидно, що за суворих умов ведення бізнесу на сформованому світовому ринку послуг лише комплексне використання технології ревеню-менеджмент може надати «Hilton Kyiv» значні переваги перед конкурентами та можливість подальшого розвитку. Хоча український туристичний ринок, особливо Київ, знаходиться на «зрілій» стадії розвитку порівняно із західними ринками, він загалом ще дуже молодий, але він має величезний потенціал розвитку. Обсяги комерційного, вільного, сільського та екологічного туризму країни продовжують зростати. Інвестування у розвиток системи ревеню-менеджменту дасть, звичайно, українським туристичним компаніям можливість не тільки зберегти конкурентоспроможність на російському ринку, а й стати «блакитною фішкою» (найбільшою компанією за ринковою капіталізацією) на світовому туристичному ринку в недалекому майбутньому.

Таким чином, посилення стратегічної ролі ревеню-менеджменту у практиці функціонування готелів довело, що зазначена управлінська технологія в перспективі буде займати визначальне рішення, процес ревеню-менеджменту зміщується з тактичного на стратегічний рівень, стає більш технологічним та орієнтованим на клієнта.

Список використаних джерел

1. Амбросій О. І. Управління доходами підприємств готельного господарства: цілісний підхід. Економічні науки. 2016. Вип. 7 (25). Ч. 1. Серія "Облік і фінанси". С. 31-35
2. Корж Н.В. Концепція ціннісно-орієнтованого ревеню-менеджменту. Науковий журнал «Вісник Київського національного торговельно-економічного університету». №5(127) - 2019.
3. Костин К. Б. Ревеню-менеджмент как основа успешного развития индустрии туризма. Предпринимательство. 2012. № 11 (209). С. 151–156.
4. Степанова, В. Е. Роль ревеню-менеджмента в определении стратегии продаж отеля / В. Е. Степанова. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2017. — № 35 (169). — С. 42-44.

5. Adams D., Burgess C., Kelly J. Revenue Management, Hospitality Professional Association, 2013, p. 23–33.
6. Weatherford L. The history of forecasting models in revenue management. *Journal of Revenue and Pricing Management*. 2016. 15(4). P. 222-228.

ДОДАТОК Б

		КОДИ
	Дата(рік, місяць, число)	2021 01 01
Територія: Україна	за КОАТУУ	8039100000
Форма власності: приватна	за КОПФГ	233
Вид економічної діяльності: Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування	за КВЕД	55.10
Одиниця виміру: тис.грн.		
Адреса: Бульвар Тараса Шевченка, 30, Київ, 01030, Україна		

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):
за положеннями (стандартами бухгалтерського обліку)
за міжнародними стандартами фінансової звітності

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2020 р.**

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	1255	1209
первісна вартість	1001	2529	2449
накопичена амортизація	1002	1274	1240
Незавершені капітальні інвестиції	1005	44154	40624
Основні засоби:	1010	95944	102053
первісна вартість	1011	165467	172073
знос	1012	69524	70020
Інвестиційна нерухомість:	1015		
первісна вартість	1016		
знос	1017		
Довгострокові біологічні активи:	1020		
первісна вартість	1021		
накопичена амортизація	1022		
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	4181	5267
інші фінансові інвестиції	1035	915	883
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	293	108
Відстрочені податкові активи	1045	267	337
Гудвіл	1050		
Відстрочені аквізиційні витрати	1060		
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065		
Інші необоротні активи	1090		

Усього за розділом I	1095	147009	150481
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	2384	3426
Виробничі запаси	1101	2338	2377
Незавершене виробництво	1102	26	27
Готова продукція	1103	15	13
Товари	1104	6	8
Поточні біологічні активи	1110		
Депозити перестраховування	1115		
Векселі одержані	1120	48	57
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	4563	4150
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	230	244
з бюджетом	1135	3312	2407
у тому числі з податку на прибуток	1136		
з нарахованих доходів	1140		
із внутрішніх розрахунків	1145		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	5801	6252
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	3851	2123
Готівка	1166		
Рахунки в банках	1167	3851	2123
Витрати майбутніх періодів	1170	183	160
Частка перестраховика у страхових резервах	1180		
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181		
резервах збитків або резервах належних виплат	1182		
резервах незароблених премій	1183		
інших страхових резервах	1184		
Інші оборотні активи	1190	1927	3072
Усього за розділом II	1195	26150	24014
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	173159	174495

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	27216	26082
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		
Капітал у дооцінках	1405	2880	2663
Додатковий капітал	1410		
Емісійний дохід	1411		
Накопичені курсові різниці	1412		
Резервний капітал	1415	694	672
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	8537	8348
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Інші резерви	1435		

Усього за розділом I	1495	39327	37765
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Пенсійні зобов'язання	1505		
Довгострокові кредити банків	1510	84306	94201
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		
Цільове фінансування	1525		
Благодійна допомога	1526		
Страхові резерви, у тому числі:	1530		
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531		
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532		
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533		
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534		
Інвестиційні контракти;	1535		
Призовий фонд	1540		
Резерв на виплату джек-поту	1545		
Усього за розділом II	1595	84306	94201
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	1524	1035
Векселі видані	1605		
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	8302	6737
за товари, роботи, послуги	1615	25137	21014
за розрахунками з бюджетом	1620	2026	2033
за у тому числі з податку на прибуток	1621		
за розрахунками зі страхування	1625	357	351
за розрахунками з оплати праці	1630	792	775
за одержаними авансами	1635	226	299
за розрахунками з учасниками	1640	6147	6489
із внутрішніх розрахунків	1645		
за страховою діяльністю	1650		
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670		
Інші поточні зобов'язання	1690	5015	3796
Усього за розділом III	1695	49526	42529
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800		
Баланс	1900	173159	174495

Керівник
Головний бухгалтер

Нерознак Інна Василівна
Левченко Ганна Миколаївна

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2020 рік**

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	45779	81607
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестраховання	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	36530	43618
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий: прибуток	2090	9249	37989
Валовий: збиток	2095		
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	5690	8183
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Адміністративні витрати	2130	2674	3477
Витрати на збут	2150	9152	11584
Інші операційні витрати	2180	4482	8117
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	-1370	22994
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240	338	551
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	9286	11738
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	153	182

Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290		11624
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(10471)	
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		1408
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350		10216
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(10471)	

II. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Найменування показника	Код рядка	Звітний період	Попередній період
Матеріальні затрати	230	2521	2318
Витрати на оплату праці	240	14076	13709
Відрахування на соціальні заходи	250	1958	1985
Амортизація	260	1260	1159
Інші операційні витрати	270	609	420
Разом	280	20424	19591

Керівник
Головний бухгалтер

Нерознак Інна Василівна
Левченко Ганна Миколаївна

ДОДАТОК В

		КОДИ
	Дата(рік, місяць, число)	2020 01 01
Територія: Україна	за КОАТУУ	8039100000
Форма власності: приватна	за КОПФГ	233
Вид економічної діяльності: Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування	за КВЕД	55.10
Одиниця виміру: тис.грн.		
Адреса: Бульвар Тараса Шевченка, 30, Київ, 01030, Україна		

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):
за положеннями (стандартами бухгалтерського обліку)
за міжнародними стандартами фінансової звітності

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2019 р.**

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	1195	1255
первісна вартість	1001	2419	2529
накопичена амортизація	1002	1225	1274
Незавершені капітальні інвестиції	1005	40127	44154
Основні засоби:	1010	95865	95944
первісна вартість	1011	160089	165467
знос	1012	64224	69524
Інвестиційна нерухомість:	1015		
первісна вартість	1016		
знос	1017		
Довгострокові біологічні активи:	1020		
первісна вартість	1021		
накопичена амортизація	1022		
Довгострокові фінансові інвестиції:	1030		
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств		3227	4181
інші фінансові інвестиції	1035	873	915
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	107	293
Відстрочені податкові активи	1045	333	267
Гудвіл	1050		
Відстрочені аквізиційні витрати	1060		
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	141727	147009

II. Оборотні активи			
Запаси	1100	2150	2384
Виробничі запаси	1101	2107	2338
Незавершене виробництво	1102	24	26
Готова продукція	1103	12	15
Товари	1104	7	6
Поточні біологічні активи	1110		
Депозити перестраховання	1115		
Векселі одержані	1120	51	48
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	5052	4563
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	216	230
з бюджетом	1135	3861	3312
у тому числі з податку на прибуток	1136		
з нарахованих доходів	1140		
із внутрішніх розрахунків	1145		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	4656	5801
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	1882	3851
Готівка	1166		
Рахунки в банках	1167	1882	3851
Витрати майбутніх періодів	1170	142	183
Частка перестраховика у страхових резервах	1180		
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181		
резервах збитків або резервах належних виплат	1182		
резервах незароблених премій	1183		
інших страхових резервах	1184		
Інші оборотні активи	1190	1837	1927
Усього за розділом II	1195	21729	26150
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
Баланс	1300	163456	173159

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	26082	27216
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		
Капітал у дооцінках	1405	2586	2880
Додатковий капітал	1410		
Емісійний дохід	1411		
Накопичені курсові різниці	1412		
Резервний капітал	1415	652	694
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	8105	8537
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Інші резерви	1435		
Усього за розділом I	1495	37425	39327

II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Пенсійні зобов'язання	1505		
Довгострокові кредити банків	1510	80018	84306
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		
Цільове фінансування	1525		
Благодійна допомога	1526		
Страхові резерви, у тому числі:	1530		
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531		
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532		
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533		
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534		
Інвестиційні контракти;	1535		
Призовий фонд	1540		
Резерв на виплату джек-поту	1545		
Усього за розділом II	1595	80018	84306
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	1005	1524
Векселі видані	1605		
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	6541	8302
за товари, роботи, послуги	1615	24223	25137
за розрахунками з бюджетом	1620	1974	2026
за у тому числі з податку на прибуток	1621		
за розрахунками зі страхування	1625	341	357
за розрахунками з оплати праці	1630	752	792
за одержаними авансами	1635	291	226
за розрахунками з учасниками	1640	6268	6147
із внутрішніх розрахунків	1645		
за страховою діяльністю	1650	31	
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670		
Інші поточні зобов'язання	1690	4587	5015
Усього за розділом III	1695	46013	49526
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800		
Баланс	1900	163456	173159

Керівник
Головний бухгалтер

Нерознак Інна Василівна
Левченко Ганна Миколаївна

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2019 рік**

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	81607	72146
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестраховання	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	43618	41929
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий: прибуток	2090	37989	30217
Валовий: збиток	2095		
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	8183	9452
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Адміністративні витрати	2130	3477	2552
Витрати на збут	2150	11584	10377
Інші операційні витрати	2180	8117	11579
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	22994	15160
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240	551	695
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	11738	7267
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	182	49

Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	11624	8539
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	1408	1537
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	10216	7002
Чистий фінансовий результат: збиток	2355		

II. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Найменування показника	Код рядка	Звітний період	Попередній період
Матеріальні затрати	230	2318	1939
Витрати на оплату праці	240	13709	13342
Відрахування на соціальні заходи	250	1985	1506
Амортизація	260	1159	969
Інші операційні витрати	270	420	545
Разом	280	19591	18301

**Керівник
Головний бухгалтер**

Нерознак Інна Василівна
Левченко Ганна Миколаївна

ДОДАТОК Г

		КОДИ
	Дата(рік, місяць, число)	2019 01 01
Територія: Україна	за КОАТУУ	8039100000
Форма власності: приватна	за КОПФГ	233
Вид економічної діяльності: Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування	за КВЕД	55.10
Одиниця виміру: тис.грн.		
Адреса: Бульвар Тараса Шевченка, 30, Київ, 01030, Україна		

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):
за положеннями (стандартами бухгалтерського обліку)
за міжнародними стандартами фінансової звітності

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2018 р.**

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	1179	1195
первісна вартість	1001	2376	2419
накопичена амортизація	1002	1197	1225
Незавершені капітальні інвестиції	1005	41485	40127
Основні засоби:	1010	90143	95865
первісна вартість	1011	155464	160089
знос	1012	65320	64224
Інвестиційна нерухомість:	1015		
первісна вартість	1016		
знос	1017		
Довгострокові біологічні активи:	1020		
первісна вартість	1021		
накопичена амортизація	1022		
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	3928	3227
інші фінансові інвестиції	1035	859	873
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	275	107
Відстрочені податкові активи	1045	251	333
Гудвіл	1050		
Відстрочені аквізиційні витрати	1060		
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	138120	141727

II. Оборотні активи			
Запаси	1100	2025	2150
Виробничі запаси	1101	1986	2107
Незавершене виробництво	1102	22	24
Готова продукція	1103	12	12
Товари	1104	5	7
Поточні біологічні активи	1110		
Депозити перестраховання	1115		
Векселі одержані	1120	40	51
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	4250	5052
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	195	216
з бюджетом	1135	3085	3861
у тому числі з податку на прибуток	1136		
з нарахованих доходів	1140		
із внутрішніх розрахунків	1145		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	4929	4656
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	3272	1882
Готівка	1166		
Рахунки в банках	1167	3272	1882
Витрати майбутніх періодів	1170	156	142
Частка перестраховика у страхових резервах	1180		
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181		
резервах збитків або резервах належних виплат	1182		
резервах незароблених премій	1183		
інших страхових резервах	1184		
Інші оборотні активи	1190	1637	1837
Усього за розділом II	1195	22861	21729
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	160981	163456

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	27216	26082
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		
Капітал у дооцінках	1405	2824	2586
Додатковий капітал	1410		
Емісійний дохід	1411		
Накопичені курсові різниці	1412		
Резервний капітал	1415	681	652
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	8370	8105
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Інші резерви	1435		
Усього за розділом I	1495	39091	37425

II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Пенсійні зобов'язання	1505		
Довгострокові кредити банків	1510	82119	80018
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		
Цільове фінансування	1525		
Благодійна допомога	1526		
Страхові резерви, у тому числі:	1530		
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531		
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532		
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533		
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534		
Інвестиційні контракти;	1535		
Призовий фонд	1540		
Резерв на виплату джек-поту	1545		
Усього за розділом II	1595	82119	80018
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	1494	1005
Векселі видані	1605		
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	8139	6541
за товари, роботи, послуги	1615	17566	24223
за розрахунками з бюджетом	1620	1986	1974
за у тому числі з податку на прибуток	1621		
за розрахунками зі страхування	1625	350	341
за розрахунками з оплати праці	1630	776	752
за одержаними авансами	1635	221	291
за розрахунками з учасниками	1640	5985	6268
із внутрішніх розрахунків	1645		
за страховою діяльністю	1650	40	31
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670		
Інші поточні зобов'язання	1690	3214	4587
Усього за розділом III	1695	39771	46013
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800		
Баланс	1900	160981	163456

Керівник
Головний бухгалтер

Нерознак Інна Василівна
Левченко Ганна Миколаївна

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2018 рік**

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	72146	65653
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестраховання	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	41929	38156
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий: прибуток	2090	30217	27497
Валовий: збиток	2095		
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	9452	8601
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	
Адміністративні витрати	2130	2552	2323
Витрати на збут	2150	10377	9443
Інші операційні витрати	2180	11579	10537
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	15160	13795
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240	695	427
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	7267	3428
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	49	93

Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	8539	10701
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	1537	1926
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	7002	10701
Чистий фінансовий результат: збиток	2355		

II. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Найменування показника	Код рядка	Звітний період	Попередній період
Матеріальні затрати	230	1939	1745
Витрати на оплату праці	240	13342	12007
Відрахування на соціальні заходи	250	1506	1356
Амортизація	260	969	872
Інші операційні витрати	270	545	491
Разом	280	18301	16471

Керівник
Головний бухгалтер

Нерознак Інна Василівна
Левченко Ганна Миколаївна